



una **GUIA**

para la **Mobilización
de Recursos**

PROMOVER LA COLABORACIÓN CON LA FAO



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

Las opiniones expresadas en esta publicación son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista de la FAO.

Todos los derechos reservados. La FAO fomenta la reproducción y difusión del material contenido en este producto informativo. Su uso para fines no comerciales se autorizará de forma gratuita previa solicitud. La reproducción para la reventa u otros fines comerciales, incluidos fines educativos, podría estar sujeta a pago de tarifas. Las solicitudes de autorización para reproducir o difundir material de cuyos derechos de autor sea titular la FAO y toda consulta relativa a derechos y licencias deberán dirigirse por correo electrónico a: copyright@fao.org, o por escrito al Jefe de la Subdivisión de Políticas y Apoyo en materia de Publicaciones, Oficina de Intercambio de Conocimientos, Investigación y Extensión, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma (Italia).

© FAO 2012

Texto principal: Katrin Taylor, con importantes aportaciones de colegas de TCSR, el Grupo de Trabajo I del Objetivo Funcional X de la Organización para la Movilización de Recursos y los comentarios del programa experimental de capacitación sobre Programación Nacional Eficaz, Accra, julio de 2011.

Editores: Dominique Di Biase y Tim Ellis

Corrección: Adrianna Gabrielli, Sara Manuelli, Jessica Nabongo, Sam Plumbly, Consuelo Señoret y Vanessa Taranto

Concepto: Departamento de Cooperación Técnica de la FAO

Diseño: Nadine Kayal, Alberto Pedro Di Santo y Aleen Toroyan

Fotografías de la portada desde la parte inferior izquierda: © FAO / Franco Mattioli, © FAO / Alessandra Benedetti, © FAO / Olivier Barbaroux, © FAO foto, © FAO / Giulio Napoletano.



para la **Mobilización
de Recursos**

PROMOVER LA COLABORACIÓN CON LA FAO



ÍNDICE

Acrónimos y siglas	4
Introducción	6
Propósito	6
Cómo utilizar la guía	6
Público/usuarios	6
Resultados del aprendizaje	7
SECCIÓN I: Introducción a la movilización de recursos	8
1.1 Relación entre la movilización de recursos y el ciclo del Programa o proyecto	8
1.2 El ciclo de la movilización de recursos	12
SECCIÓN II: El contexto de la FAO y las Naciones Unidas	14
2.1 Los marcos de programación, el ciclo de proyecto y la movilización de recursos de la FAO	14
2.1.1 A nivel institucional	14
2.1.2 A nivel descentralizado	17
2.2 Un resumen de los entornos de movilización de recursos en el plano mundial, regional y nacional	19
SECCIÓN III: Cómo abordar la movilización de recursos	22
3.1 PLANIFICACIÓN – Diseñar una estrategia y un plan de acción de movilización de recursos	22
3.1.1 Principios básicos	22
3.1.2 Elementos clave de una estrategia de movilización de recursos	23
3.2 ACTUACIÓN – Pasos prácticos para la ejecución	29
PASO 1: IDENTIFICAR	29
PASO 2: PARTICIPAR	37
PASO 3: NEGOCIAR	43
PASO 4: GESTIONAR E INFORMAR	48
PASO 5: COMUNICAR LOS RESULTADOS	50
3.3 REFLEXIÓN – Lecciones aprendidas de movilización de recursos	51
3.4 Dónde dirigirse para obtener apoyo	51
3.4.1 Apoyo para la movilización de recursos dentro de la FAO	51
3.4.2 Vínculos con el sistema general de las Naciones Unidas	52
SECCIÓN IV: Referencias y herramientas	53
4.1 Referencias	53
4.1.1 Enlaces a materiales de referencia básicos	53
4.1.2 Resumen de los marcos de programación	54
4.1.3 Resumen de las ventajas comparativas de la FAO	57
4.1.4 “Quién hace qué” para apoyar la movilización de recursos en la FAO	59
4.2 Herramientas	61
4.2.1 Plantilla del plan de acción para la movilización de recursos	61
4.2.2 Plantilla de la matriz de los asociados que aportan recursos	63
4.3 Glosario de términos	64



PRÓLOGO

Estimados colegas:

Me complace presentar esta Guía práctica para la movilización de recursos. Conseguir la seguridad alimentaria para todos es parte esencial de las iniciativas de la FAO, pero este objetivo solo puede conseguirse si la FAO cuenta con el apoyo de sus asociados. Por este motivo, la FAO ha puesto en marcha una nueva Estrategia Corporativa de movilización y gestión de recursos a fin de proporcionar una ventaja adicional a las iniciativas y atraer un mayor volumen de contribuciones voluntarias más predecibles. Asimismo, está orientada a un abanico más amplio de asociados, lo que garantiza un impacto tangible y focalizado de sus recursos. Mejorar la capacidad de movilización de recursos en toda la organización es un pilar clave de la Estrategia, y la "Guía para la movilización de recursos de la FAO" constituye una parte fundamental.

En mayo de 2010, se llevó a cabo un análisis de las capacidades de la FAO en materia de movilización de recursos. En este análisis participaron todas las unidades técnicas de la sede así como las oficinas descentralizadas. Los resultados confirmaron que existen diferentes niveles de experiencia en la movilización de recursos y mediante ellos se recomendaba a la FAO que pusiese en marcha un enfoque corporativo para promover las capacidades de la Organización en esta área. Los encuestados hicieron hincapié en la necesidad de formación a fin de facilitar la puesta en marcha de sus actividades de movilización de recursos de un modo más específico y con mayor información. En el estudio se confirmó también la necesidad de consolidar la ventaja comparativa de la FAO, en especial a nivel nacional al abordar las cuestiones de prioridad nacional y se subrayó la necesidad de aprovechar el interés que expresaron los asociados por el marco estratégico.

Esta Guía se ha elaborado teniendo en consideración estos objetivos, y constituye un componente integrante de un currículo de formación que pretende ampliar los conocimientos y las competencias en la movilización de recursos. Concretamente, y con el fin de mejorar las capacidades a nivel nacional, forma parte del programa de capacitación "Programa Nacional Eficaz". La Guía se ha preparado en consulta con los departamentos pertinentes, entre ellos el Departamento de Cooperación Técnica (CT) y la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (OSP), así como a través de la colaboración con las oficinas descentralizadas. Asimismo, estará disponible en la página de intranet de movilización de recursos de la FAO que se ha lanzado recientemente y su contenido se actualizará con regularidad.

Apreciamos sus comentarios y sugerencias sobre la Guía y esperamos que ayuden a todo el personal a colaborar eficazmente en las iniciativas de movilización de los recursos necesarios para conseguir la visión ambiciosa y los objetivos mundiales de la FAO tal y como se detalla en el marco estratégico.

Richard China, Director
División de Apoyo a la Elaboración de Políticas y Programas (TCS)



ACRÓNIMOS Y SIGLAS

ADAM	Mapeo de la ayuda oficial al desarrollo agrícola
AOD	Asistencia Oficial para el Desarrollo
APO	Programa de Profesionales Asociados
CAADP	Programa general para el desarrollo de la agricultura en África
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo
CCIA	Consortio de Centros Internacionales de Investigación Agrícola
CDA	Carta de acuerdo
CIIA	Centros internacionales de investigación agrícola
CSS	Cooperación Sur-Sur
CT	Cooperación Técnica
DAFO	Debilidades, amenazas, fuerzas y oportunidades
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FFU	Fondo fiduciario unilateral
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
FPMIS	Sistema de información sobre gestión del Programa de Campo
GBR	Gestión basada en los resultados
GNUD	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo
IFA	Ámbitos prioritarios de repercusión
IFI	Instituciones financieras internacionales
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OCE	Oficina de Comunicación y Relaciones Exteriores
OD	Oficinas Descentralizadas
ODM	Objetivo de Desarrollo del Milenio
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONU-REDD	Programa de colaboración de las Naciones Unidas para la reducción de emisiones de la deforestación y la degradación de bosques en los países en desarrollo

ORIE	Organizaciones regionales de integración económica
OSC	Organización de la Sociedad Civil
OSP	Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos
OSRO	Oficina de Operaciones Especiales de Socorro
PBIDA	País de bajos ingresos y con déficit de alimentos
PCG	Programa de Cooperación de los Gobiernos
PCH	Manual del Ciclo de Proyecto de la FAO
PCT	Programa de Cooperación Técnica
PDL	País en Desarrollo sin Litoral
PEID	Pequeños Estados Insulares en Desarrollo
PESA	Programa Especial para la Seguridad Alimentaria
PIRES	Sistema de apoyo para la Planificación, la Presentación de Informes sobre la Ejecución y la Evaluación del Programa de la FAO
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNSA	Programa Nacional para la Seguridad Alimentaria
PoA	Plan de acción
PPM/PTP	Plan a Medio Plazo y Programa de Trabajo y Presupuesto
SyE	Seguimiento y Evaluación
TCDM	Unidad de Coordinación del Programa de Campo y Seguimiento Basado en los Resultados
TCE	División de Operaciones de Emergencia y Rehabilitación
TCI	División del Centro de Inversiones
TCPR	Revisión Trienal Amplia de la Política
TCS	División de Apoyo a la Elaboración de Políticas y Programas
TCSF	Servicio de Apoyo Integrado a la Seguridad Alimentaria
TCSP	Servicio de Apoyo a la Asistencia para las Políticas
TCSR	Servicio de Operaciones y Movilización de Recursos
VIOD	Virtudes, insuficiencias, oportunidades y dificultades





INTRODUCCIÓN

Propósito

Esta Guía se ha concebido principalmente para proporcionar a las oficinas descentralizadas (OD) un resumen e introducción rápidos a la movilización de recursos. No obstante, muchas secciones serán de interés de la sede.

La Guía pretende reforzar mejorar las capacidades de la FAO a fin de garantizar que la Organización cuenta con los recursos suficientes para realizar su mandato único. En concreto, esta Guía explica y proporciona:

- **conceptos generales** de la movilización de recursos;
- **el contexto institucional** de la movilización de recursos en la FAO y, en particular esclarece los vínculos entre las OD y la sede, así como las unidades internas en cada una de ellas;
- **orientación paso a paso** sobre cómo poner en marcha la movilización de recursos sobre a nivel país y
- **material de apoyo y herramientas clave** para una mayor información.

Cómo utilizar la Guía

La Guía está dividida en cuatro secciones principales que permiten al usuario identificar la información conforme a sus necesidades específicas de aprendizaje. En cada sección se destacan los mensajes clave y se proporcionan consejos prácticos, preguntas para la reflexión y herramientas de referencia para ayudarle en su desarrollo y ejecución. En la Guía se muestran ejemplos de estudios de caso que describen las buenas prácticas y las lecciones aprendidas. Lo mejor sería leerla de principio a fin para garantizar una comprensión global del tema y establecer vínculos sobre cómo encaja la movilización de recursos en el contexto institucional de la FAO y en el contexto general de las Naciones Unidas.

Público/usuarios

La Guía resulta pertinente para la mayoría del personal y equipos de la FAO. Las funciones y las responsabilidades para la movilización de recursos ya se han determinado e integrado dentro del conjunto básico de competencias del personal, tanto en la sede como en las OD. Si bien la sede y las oficinas regionales son un punto central de coordinación y apoyo para las actividades, las iniciativas de movilización de recursos son necesarias en toda la Organización.

Público	En particular
Representación de la FAO	Representante de la FAO en el país Asistente del Representante de la FAO (Programas) Asesores técnicos principales Coordinador de emergencias Funcionarios técnicos Consultores de comunicación
Oficinas Subregionales	Coordinador subregional Funcionarios de la red de apoyo al Programa de Campo Funcionarios del equipo multidisciplinar/funcionarios técnicos Consultores de comunicación
Oficinas Regionales	Asistente del Director General – Representante Regional Representante Regional Adjunto Oficial superior del Programa de campo Oficial de programas planificación y presupuesto Oficial regional de los grupos técnicos/funcionarios técnicos Encargado y/o consultor de comunicación
Sede	Asistente del Director General Jefes de Equipo Estratégicos Directores Coordinadores de programas Gerentes de cada uno de los ámbitos prioritarios de repercusión (APR) Responsables de los resultados de la Organización Asesores técnicos principales Responsables del presupuesto

Resultados del Aprendizaje

Sección de la Guía	Resultados del aprendizaje
Sección I: Introducción a la movilización de recursos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mayor comprensión de los conceptos y la terminología claves de la movilización de recursos ■ Aumentar los conocimientos y habilidades para abordar la movilización de recursos
Sección II: El contexto de la FAO y las Naciones Unidas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Capacidad para afianzar la movilización de recursos en el contexto de la FAO y el contexto general de las Naciones Unidas mediante la comprensión de los marcos de programación fundamentales y la estrategia corporativa de movilización y gestión de recursos de la FAO ■ Entender el entorno de la movilización de recursos a nivel mundial, regional y nacional
Sección III: Cómo abordar la movilización de recursos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Capacidad para diseñar una estrategia y un plan de acción, o un conjunto de iniciativas, de movilización de recursos ■ Capacidad para relacionar las iniciativas locales de movilización de recursos con la estrategia corporativa de movilización y gestión de recursos y otras iniciativas de las OD ■ Claridad sobre dónde encontrar apoyo e información adicional en la FAO y el sistema de las Naciones Unidas en general
Sección IV: Referencias y herramientas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Capacidad para acceder a materiales adicionales de referencia ■ Uso práctico de las herramientas



Mensajes clave:

- Los conceptos generales en que se basa la movilización de recursos son idénticos a los descritos en el ciclo del programa o proyecto.
- El cuadro conceptual de la movilización de recursos incluye tres fases principales:
 - 1. PLANIFICACIÓN** – fase de diseño (que incluye el análisis de la situación).
 - 2. ACTUACIÓN** – fase de ejecución.
 - 3. REFLEXIÓN** – fase de seguimiento y evaluación (lecciones aprendidas).
- La movilización de recursos eficaz se construye sobre la base de unas rigurosas líneas generales del programa o proyecto, que incluye un diálogo con posibles asociados que aportan (aportan?) recursos durante las etapas de diseño esenciales.
- Se hace hincapié en “la gestión orientada a los resultados”.
- Enfocar adecuadamente la estrategia y el Plan de Acción de la movilización de recursos requiere un análisis en profundidad del entorno predominante de la ayuda y los recursos (a nivel mundial, regional y nacional) que ayuda a alinear los intereses de los asociados que aportan recursos con los de la Organización.

SECCIÓN I: Introducción a la movilización de recursos

Introducción

El entorno en el que se movilizan recursos es cada vez más competitivo debido al incremento de los numerosos actores de desarrollo y a la escasez de recursos resultante de la reciente crisis económica mundial. Así, la movilización de recursos se ha convertido en un ejercicio más difícil que exige una combinación de conocimientos y destrezas.

Esta sección de la Guía explora un cuadro conceptual que se suele aplicar a la movilización de recursos y examina las tres fases principales del ciclo de movilización de recursos y los pasos prácticos que figuran en ella. En la Guía se establece que la movilización de recursos está entrelazada con el ciclo del programa o proyecto y se destacan los requisitos previos para que tenga éxito. No se refiere al contexto FAO o de las Naciones Unidas en concreto, sino que más bien presenta un resumen general de la movilización de recursos. En la Sección II se especifican los vínculos con dichos contextos.

1.1 Relación entre la movilización de recursos y el ciclo del programa o proyecto

El cuadro conceptual de la movilización de recursos es idéntico al descrito en el tradicional ciclo del programa o proyecto. Este proceso puede dividirse en fases claras de planificación (que incluye un análisis de la situación como primer paso), ejecución y seguimiento y evaluación (lecciones aprendidas). Sin embargo, antes de describir cada fase en detalle, es importante definir con exactitud a qué nos referimos con los términos “recursos” y “asociados que aportan recursos” y comprender por qué estos términos están reemplazando a “fondos” y “donantes” (véase el Cuadro 1).

La movilización de recursos es un elemento fundamental de la realización y el impacto del proyecto o programa. La Figura 1 muestra el modo en que la movilización de recursos resulta clave para el proceso, interrelacionado con la programación. Muestra que una vez establecidos los ámbitos prioritarios de trabajo, es necesario contar con recursos a fin de garantizar la ejecución, la realización y el impacto satisfactorios.

CUADRO 1: Terminología nueva

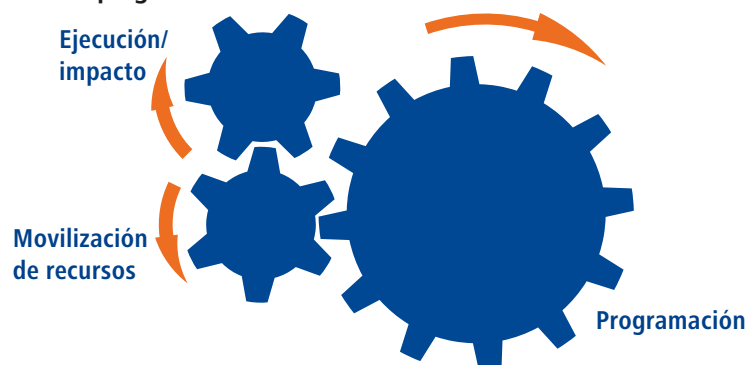
Mobilización de recursos: ha llegado a sustituir al término “recaudación de fondos”, más tradicional y limitado, en los casos en que “recursos” hace referencia no solo a los fondos, sino también a los recursos humanos, los bienes y los servicios.

Asociado que aporta recursos: sustituye a “donante” en las situaciones en que el término recalca el valor de la asociación equitativa/alianza estratégica entre el proveedor de recursos y el organismo ejecutor del programa.

Ejemplos de diversos tipos de recursos

Recursos financieros	Recursos humanos	Bienes y servicios
■ Presupuesto gubernamental	■ Adscritos por los Ministerios y otras instituciones gubernamentales	■ Vehículos, equipos informáticos, espacio de oficina o apoyo para el desarrollo de actividades y eventos
■ Sistema general de las Naciones Unidas	■ Contratados por organismos internacionales	■ Patrocinio de actividades y eventos
■ Donaciones de organismos internacionales de desarrollo	■ Programa de Profesionales Asociados (APO), voluntarios o becarios, etc.	■ Mecanismos de diseño e impresión, servicios de comunicación, tiempo de transmisión (radio o TV)
■ Préstamos de instituciones financieras internacionales (IFI)	■ Asociados locales	■ Servicios de formación o asesoramiento, por ejemplo financieros, técnicos o médicos
■ Fundaciones o el sector privado		■ Equipo especializado

Figura 1: La movilización de recursos es una parte fundamental para la realización del programa



La programación de calidad es la base fundamental de la movilización de recursos. Se recomienda mantener una relación cordial con los asociados que aportan recursos a lo largo de las fases de diseño del programa o proyecto, siempre y cuando pretendan ser partes interesadas (aunque no directores) durante la ejecución. La movilización de recursos es un proceso dinámico y requiere esfuerzos constantes de diálogo con los asociados que aportan recursos para establecer relaciones y confianza, que es uno de los principales pilares de una movilización de recursos satisfactoria.

La Figura 2 destaca los pilares necesarios a fin de garantizar la programación de calidad. Estos pilares deben estar claramente identificados en el documento final del programa o proyecto.

Estos incluyen:

- A. El programa o proyecto necesita análisis** – evaluar con las partes interesadas clave (en potencia son también asociados que aportan recursos) las necesidades prioritarias y los propósitos del programa.
- B. Fortalecer el posicionamiento de la Organización** – los marcos del programa deberían elaborarse en colaboración, que fortalezca el posicionamiento de la Organización en función de su ventaja comparativa y su capacidad de ejecución a nivel país, (sub)región o el sector.
- C. Gestión orientada a los resultados** – un marco (o marco lógico) de gestión basada en los resultados.
- D. Las necesidades/estimaciones de recursos para la realización del programa o proyecto** – constituyen los objetivos específicos (financieros u otros) para la movilización de recursos.

El documento final del programa o proyecto allana el camino para atraer, colaborar y negociar con una mayor variedad de asociados que aportan (aporten?) recursos, aparte de los que resultan accesibles durante las etapas de diseño de programa o proyecto. Los recursos se garantizan mediante la negociación de un acuerdo de financiación que suele tener lugar después de la ardua labor de formulación del documento del programa o proyecto.

Figura 2: Elaborar un marco de programa



El documento del programa o proyecto tiene múltiples propósitos y puede actuar como:

- una herramienta de comunicación – ayuda a aumentar la visibilidad del programa para un amplio público;
- una herramienta de gestión – consolida el programa dentro del marco general de gestión y presupuestario basado en los resultados de la Organización;
- una herramienta de movilización de recursos – presenta a los asociados que aportan recursos una visión exhaustiva de los resultados del trabajo previstos, dentro del plazo estimado y ligados a las estimaciones de recursos para su cumplimiento.

El estudio de caso 1 subraya la utilidad de un documento de programa en la comunicación con los posibles asociados que aportan recursos y el establecimiento de asociaciones.

ESTUDIO DE CASO 1:

Presentar un mensaje claro: la buena comunicación sirve de apoyo a la movilización de recursos

Los programas y proyectos de la FAO deberían contar con un plan claro de movilización de recursos orientado a la identificación estratégica y comunicación con los asociados que aportan recursos interesados y de los beneficiarios potenciales. La comunicación puede apoyarse en un amplio abanico de herramientas de comunicación (desde material impreso hasta páginas web) que pueden ayudar a dar a conocer los objetivos del programa o proyecto de un modo conciso y eficaz.

Tradicionalmente, uno de los pilares de trabajo más importantes de la FAO ha sido asistir a los gobiernos de todo el mundo a desarrollar normas y controles alimentarios que requieren de una base científica. En base a estas actividades, los gobiernos contribuyeron con fondos al Programa Ordinario de la FAO.

Desde sus inicios hace más de 50 años y para evaluar la inocuidad de los aditivos alimentarios, el programa de la FAO para la prestación de asesoramiento científico, ejecutado conjuntamente con la OMS, ha visto crecer su relevancia y escala y ahora aborda diversos riesgos relativos a la inocuidad de los alimentos, entre ellos los residuos de medicamentos veterinarios, residuos de plaguicidas y peligros microbiológicos en los alimentos. La Comisión del Codex Alimentarius y los Estados Miembros de la FAO usaban, directamente, el asesoramiento científico proporcionado.

A medida que la seguridad alimentaria ha ido ganando trascendencia internacional como cuestión mundial, el número de solicitudes se ha elevado. Además, la necesidad de que las medidas nacionales en materia de seguridad alimentaria tengan un fundamento científico ha ejercido una mayor presión sobre todos los países para desarrollar sus capacidades en esta esfera. Obviamente, los países en desarrollo y en transición hacen frente a retos específicos y, con frecuencia, mucho mayores.

Para responder a esta demanda creciente, se diseñó una estrategia basada en cuatro pilares claramente vinculada con el marco estratégico de la FAO. Esta estrategia se reflejó en un documento llamado *“La ciencia a favor de los alimentos inocuos”* y destacaba el modo en que los recursos adicionales ayudarían a ampliar el alcance del trabajo de la FAO en esta arraigada esfera a nivel mundial y nacional. La estrategia se distribuyó a las embajadas en Roma en forma de folleto, así como a los expertos interesados y a los posibles asociados que aportan recursos, según se iban identificando mediante el plan de movilización de recursos. La diseminación del folleto resultó una herramienta de comunicación útil para el personal de la FAO y, además, proporcionaba a los posibles asociados que aportan recursos y a los Representantes Permanentes un elemento sólido para convencer a sus propios gobiernos, o a otros asociados, de los beneficios de prestar asistencia a la FAO en este programa. Como resultado, muchos asociados de recursos aportaron numerosas contribuciones y, en la actualidad, prosigue el sólido interés por parte de asociados que aportan recursos.

El desarrollo de esta estrategia ha traído consigo un nuevo enfoque sobre un programa existente y debería permitir la continuidad y profundización del impacto de la FAO. El documento se encuentra disponible en: www.fao.org/ag/agn/agns/advice_es.asp.

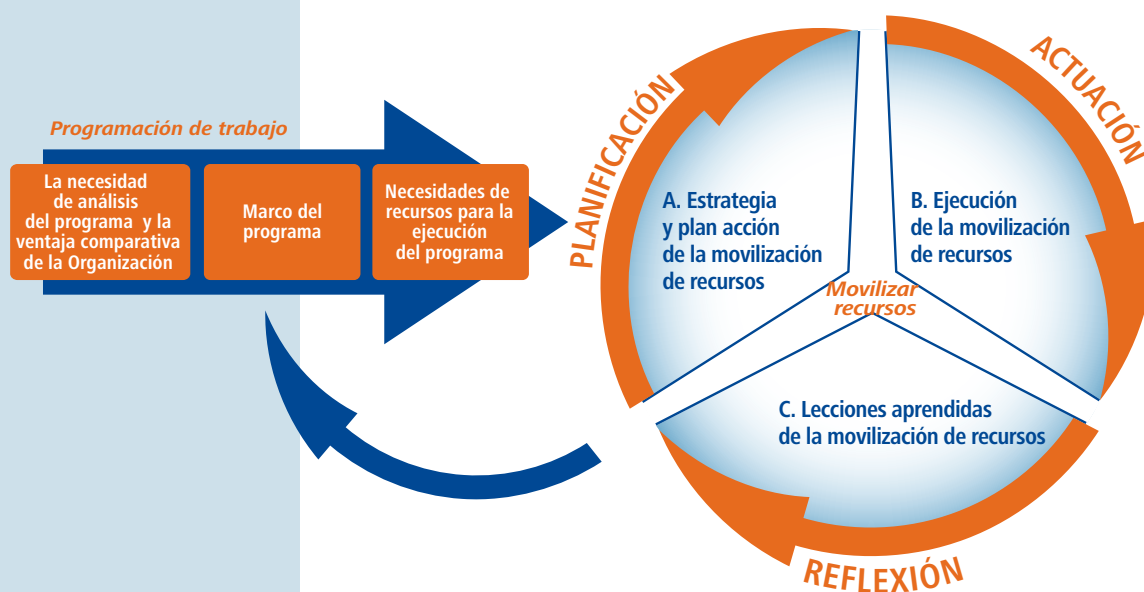


1.2 El ciclo de la movilización de recursos

Tal y como se describe, el ciclo de la movilización de recursos presenta la misma secuencia que el ciclo de programa o proyecto. En la Figura 3 se muestra el escenario de programación, como primer paso, que dirige el ciclo de la movilización de recursos que se divide en tres fases principales:

- A. Planificación** – que incluye un elemento de evaluación y diseño.
- B. Actuación** – ejecución.
- C. Reflexión** – lecciones aprendidas de movilización de recursos.

Figura 3: El Ciclo de la movilización de recursos



A. La fase de planificación

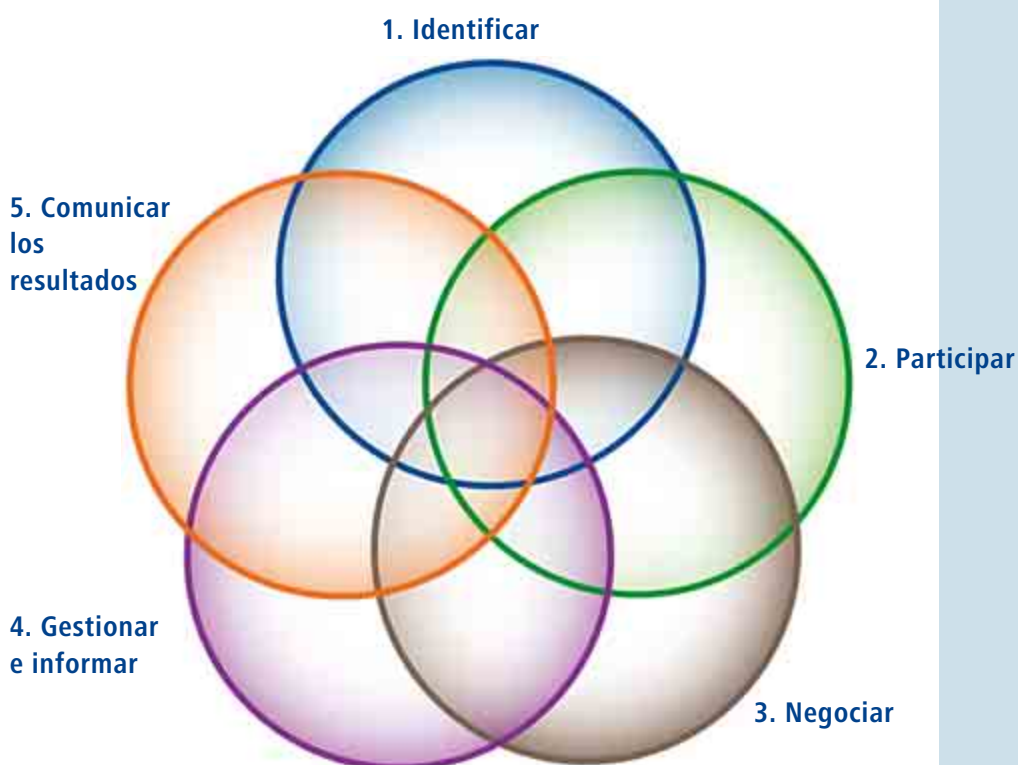
En primer lugar, es necesario llevar a cabo un análisis de la situación del entorno externo de recursos a fin de identificar las oportunidades de movilización de recursos existentes y definir el modo más adecuado para dirigirse a los asociados que aportan recursos.

En segundo lugar, deberían examinarse las necesidades de recursos del programa o proyecto y elaborarse un plan sobre cómo conseguir la participación de posibles asociados que aportan recursos. Lo ideal sería que en la fase de planificación se estableciesen una estrategia y un plan de acción de movilización de recursos (a plazo inmediato), que describan (i) criterios de selección para la identificación de los asociados que aportan recursos y (ii) para qué recursos se pretenden movilizar. Parte de esta estrategia debería basarse en un plan de comunicación que indique las diversas herramientas de apoyo para la comunicación con los mencionados asociados que aportan recursos. Por lo tanto, el plan de comunicación se utilizará como herramienta de apoyo a la estrategia de la movilización de recursos. Los objetivos de recursos establecidos en la estrategia o el plan de acción de movilización de recursos están ligados a las prioridades y objetivos definidos en el documento de programa o proyecto.

B. La fase de actuación o ejecución

Es conveniente subdividir esta fase en un proceso de cinco pasos (aunque puede que estos no sean totalmente distintos, ya que están interrelacionados y no siguen una secuencia obvia). Los cinco pasos, que son de naturaleza interdependiente, se presentan más abajo en la Figura 4.

Figura 4: Pasos para la Ejecución de la movilización de recursos



C. La fase de reflexión

En esta fase se lleva a cabo el seguimiento y la evaluación de las actividades de movilización de recursos (estrategia y plan de acción), en particular, la presentación de informes que describan el trabajo realizado y destaque los éxitos y los fallos de las actividades de movilización de recursos realizadas. Asimismo, es importante reflejar las lecciones aprendidas para adaptar y reenfocar las iniciativas de movilización de recursos a fin de maximizar los logros.

La Sección III de la Guía contiene una descripción más extensa y detallada de estas fases, junto con un enfoque específico acerca del contexto de la FAO en el terreno.

**¿NECESITA MÁS
INFORMACIÓN?**

Consulte la SECCIÓN DE
REFERENCIAS Y HERRAMIENTAS
ESENCIALES en la página 53



Mensajes Clave

- La reforma de la FAO ha traído consigo un nuevo marco estratégico basado en los resultados, a través del cual se planifica, realiza, supervisa y notifica el trabajo de toda la Organización. Mediante la programación recogida en el Plan a Plazo Medio (PPM) y el Programa de Trabajo y Presupuesto (PTP), se prevén las necesidades de recursos necesarios para la ejecución de las actividades programadas de la FAO. Esta planificación de recursos se hace en base a las cuotas fijas y las contribuciones voluntarias.
- Todas las iniciativas de movilización de recursos de la FAO se centran en movilizar las contribuciones voluntarias para prestar apoyo al marco estratégico.
- A nivel regional, estas iniciativas se centran en conseguir apoyos para áreas prioritarias de acción a nivel regionales o subregionales, así como los resultados regionales. A nivel nacional, las iniciativas de movilización de recursos sirven para cumplir los compromisos de la FAO respecto a las prioridades nacionales, determinadas a través de los efectos establecidos en los Marcos de programación por países y/o el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y los planes de trabajo en los países.
- Con miras a hacer frente a un entorno externo de recursos en constante cambio, se ha desarrollado la estrategia corporativa de movilización y gestión de recursos a fin de garantizar el fortalecimiento y la coordinación de las actividades de movilización de recursos en toda la FAO. El objetivo es lograr contribuciones voluntarias más elevadas y predecibles que apoyen plenamente la consecución de los resultados de la Organización.

SECCIÓN II:

El contexto de la FAO y las Naciones Unidas

Introducción

La gestión basada en los resultados es clave para la planificación y ejecución del trabajo de la FAO. Como consecuencia de la reforma, las actividades de la Organización a nivel institucional y descentralizado han pasado a orientarse siguiendo los marcos revisados de programación interna. Además, la FAO trabaja dentro del contexto “Unidos en Acción One UN-” y colabora con muchos otros asociados y, por lo tanto, otros marcos de programación son igualmente pertinentes para su trabajo.

Esta sección explora dichos marcos (que aportan una visión estratégica y un plan para los resultados) y revisa cómo se dirigen y coordinan ahora todas las actividades de movilización de recursos de la FAO mediante la estrategia de movilización y gestión de recursos. La FAO pretende intensificar sus esfuerzos para obtener financiación común y sin asignación rígida que permiten planificar y asignar recursos al Programa de Trabajo y Presupuesto (PPM/PTP) a fin de ofrecer una mayor flexibilidad y minimizar los costos e de transacción.

Por último, esta sección proporciona una visión del entorno predominante de recursos a nivel mundial, regional y nacional.

2.1 Marcos de programación, el ciclo de proyecto y la movilización de recursos de la FAO

2.1.1 A nivel institucional

Desde 2010, todo el trabajo de la FAO se ha planificado, supervisado y notificado en función de un marco basado en los resultados que pretende alcanzar los objetivos acordados con los Estados Miembros. En la Figura 5 se presenta un resumen del marco de planificación. Dicho marco dispone de un elemento estratégico (líneas generales del programa) así como de un elemento operativo (plan de trabajo). A fin de cumplir con el marco de la FAO, es necesario recibir recursos procedentes de cuotas fijas y contribuciones voluntarias¹. En los últimos años, las contribuciones voluntarias han representado más del 55 por ciento del presupuesto total de la FAO.

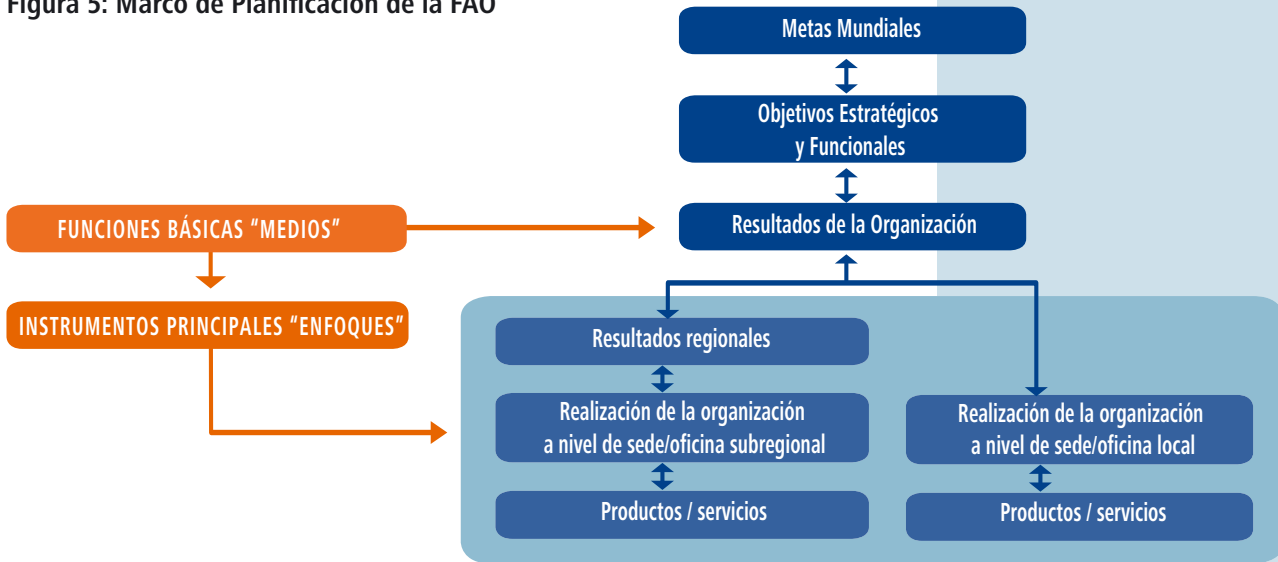
El sistema en línea de apoyo para la planificación, la presentación de informes sobre la ejecución y la evaluación del programa (PIRES) es un elemento de apoyo para al nuevo modelo basado en los resultados de la FAO en todos los niveles de la Organización.

Todos los programas o proyectos que desarrolla la FAO en cualquier emplazamiento, deberían indicar claramente sus vínculos y alineación con el marco estratégico (así como con los marcos de programación al nivel correspondiente). El ciclo de proyecto de la FAO proporciona apoyo a un

1. Previamente conocidos como recursos ordinarios/básicos y extrapresupuestarios

enfoque basado en los resultados a nivel de proyecto y recibe apoyo de un sistema en línea denominado sistema de información sobre gestión del Programa de Campo (FPMIS).

Figura 5: Marco de Planificación de la FAO



La estrategia corporativa de movilización y gestión de recursos de la FAO

Para aportar una ventaja adicional a sus actividades y con el fin de atraer un volumen mayor de contribuciones voluntarias más predecibles, la FAO ha desarrollado una estrategia corporativa de movilización y gestión de recursos. Mediante esta estrategia pretende atraer recursos procedentes de un mayor número de asociados, que garantice un impacto tangible y focalizado de su dinero.

La estrategia de movilización y gestión de recursos presta apoyo a la realización del PPM y el PTP de la FAO y sirve de orientación para las iniciativas de movilización de recursos en toda la Organización. Define la metodología de la FAO para movilizar recursos, asigna dichos recursos a las prioridades acordadas, se ocupa de la gestión y presenta informes sobre su utilización. La estrategia pretende conseguir los siguientes resultados:

- A.** Una base consolidada, diversificada y ampliada de las asociaciones de la FAO en materia de recursos, que preste especial atención a incrementar el porcentaje de la financiación común y sin asignación rígida.
- B.** Aumentar la concienciación y el apoyo para de las áreas prioritarias de trabajo de la FAO y las necesidades correspondientes de recursos, a través de una impactante campaña de comunicación.
- C.** Una nueva cultura y capacidad de movilización de recursos en toda la Organización.
- D.** Eficacia en la gestión de la planificación y uso de recursos y su notificación ante los órganos rectores y los asociados externos.

La estrategia de movilización y gestión de recursos se basa en los principios rectores de la Organización que, como se puede ver en el Cuadro 2, deberían aplicarse siempre que la FAO movilice recursos y participe en asociaciones en materia de recursos.

Cuadro 2: Principios rectores de la estrategia corporativa de movilización y gestión de recursos

Principio 1: Todos los recursos movilizados deben respaldar el marco estratégico de la FAO y, por consiguiente, se destinarán a la consecución de los resultados prioritarios de los Miembros.

Principio 2: Los acuerdos con los asociados que aportan recursos deben respetar las normas y los marcos legales y operativos de la FAO.

Principio 3: Todos los recursos movilizados han de ser objeto de seguimiento y contabilización oficiales, tanto interna como externamente.

Principio 4: Debe mantenerse una estrecha relación con los asociados que aportan recursos, basada en la confianza y la rendición de cuentas mutua.

Principio 5: Todas las actividades de movilización de recursos deben realizarse de forma coordinada y armonizada en toda la Organización, en el marco de un entorno propicio y favorable.

La movilización de recursos requiere un enfoque específico y coordinado en toda la Organización, mediante la utilización de herramientas de comunicación que ponen especial énfasis en el mandato, la ventaja comparativa y el aspecto principal de la labor de la FAO de cada bienio. Una campaña de comunicación es un pilar fundamental de la estrategia, y los ámbitos prioritarios de repercusión (APR) son las cuestiones predominantes a nivel institucional. Los IFAS son áreas selectas en las que la FAO tiene una ventaja comparativa y en las que los recursos adicionales para el desarrollo de la capacidad y el apoyo normativo pueden mejorar significativamente el impacto y la sostenibilidad de la labor de la FAO. El contexto es la creación y la aplicación de bienes públicos mundiales. La meta es ayudar a los países a impulsar estos bienes a nivel nacional y regional en su propio interés y, así, fortalecer la seguridad alimentaria, la nutrición y la gestión sostenible de recursos naturales a nivel mundial.

El Cuadro 3 muestra los siete IFAS que se han desarrollado para el PPM y el PTP.

Cuadro 3: Ámbitos prioritarios de repercusión de la FAO

- La respuesta coordinada de las Naciones Unidas a la crisis alimentaria mundial (IFA – CFA)
- Información y estadísticas (IFA – CDIS)
- Establecimiento de normas mundiales y las políticas y legislación nacionales (IFA – SNL)
- Ordenación forestal sostenible (IFA – SFM)
- Código de conducta para la pesca responsable (IFA – CODE)
- Recursos de agua y tierra (IFA – WALIS)
- Amenazas transfronterizas (IFA – EMPRES)

La estrategia corporativa de movilización y gestión de recursos proporciona un marco global de referencia y pretende fomentar y respaldar la formulación y desarrollo de estrategias subsidiarias a diferentes niveles:

- a nivel regional y subregional, de forma que se garantice que las estrategias regionales de movilización de recursos se articulan en torno a los ámbitos prioritarios de acción y los resultados regionales, y
- a nivel nacional, de forma que las iniciativas de movilización de recursos estén basadas en el cumplimiento del compromiso de la FAO con las prioridades nacionales, determinadas a través de los efectos establecidos en los Marcos de programación por países y/o el MANUD y los planes de trabajo por países.

2.1.2 A nivel descentralizado

El ciclo de movilización de recursos a nivel descentralizado debería fundamentarse en los marcos de programación específicos para ese país

Los diversos marcos de programación coexistentes a nivel descentralizado, tanto en la FAO como en las Naciones Unidas en general, se describen a continuación. Los programas de emergencia y rehabilitación están sujetos a marcos de programación adicional (se puede consultar un resumen de dichos marcos de programación en la Sección 4.1.2).

Durante el año 2010 se condujo una evaluación estratégica de la programación por países. Esta evaluación sirve como base de orientación para la programación por países de la FAO y hace hincapié en que debería comprender tres elementos básicos:

1. Prioridades nacionales – que definan las prioridades nacionales en materia de agricultura y seguridad alimentaria.
2. Marco de programación por países – que especifique el papel de la FAO al abordar estas prioridades.
3. Plan de trabajo en los países – que detalle lo que implicará en términos de un plan de acción (programas y proyectos).

El Marco de programación por países determina las esferas prioritarias para la participación de la FAO que se han acordado junto con el Gobierno y se ajustan plenamente a los objetivos nacionales de desarrollo de la agricultura y la seguridad alimentaria. Asimismo, proporciona una estimación de los recursos necesarios para ejecutar la asistencia de la FAO. A fin de asegurar la alineación de los recursos recibidos con las necesidades específicas de un país, el Marco de programación por países debería estar vinculado a una estrategia de movilización de recursos. Es más, el plan de trabajo en los países constituye un plan de ejecución para el marco de programación por países, en el que debería detallarse también un plan de acción de movilización de recursos que garantice que la movilización de recursos se integra en calidad de área prioritaria de trabajo y que el personal asume la responsabilidad de movilizarlos. Más abajo, el estudio de caso 2 describe detalladamente la ayuda que ha proporcionado el Marco de programación por países a la hora de movilizar recursos.

En una situación de emergencia, intervienen otros marcos de programación. En la FAO, la respuesta ante emergencias queda definida mediante un plan de acción, que se incorporará al Marco de programación por países en breve.

El Marco de programación por países es el aporte de la FAO al Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), que es el marco estratégico de programa en el plano nacional que describe la



respuesta colectiva del sistema de las Naciones Unidas a las prioridades nacionales de desarrollo en un país concreto.

El programa "Unidos en Acción - *One-UN*" está en fase de experimentación en ocho países desde enero de 2007. Aparte de los ocho países piloto, algunos países ya la han adoptado en calidad de "participantes voluntarios de la iniciativa Unidos en la acción" o "por iniciativa propia". El paquete de orientaciones del MANUD y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM) de 2010 presenta algunas de las mejores prácticas de la iniciativa Unidos en acción y promueve "una nueva generación del MANUD" más estratégica y basada en los resultados a fin de definir la respuesta colectiva del sistema de Naciones Unidas a las prioridades nacionales de desarrollo con más coherencia, eficacia y pertinencia.

Las prioridades regionales y subregionales se ajustan a los Marcos de programación por países de la región, mientras que los programas para diversos países se elaboran en torno a cuestiones de interés común. Sería conveniente desarrollar una estrategia y un plan de acción de movilización de recursos basado en la estimación de recursos para la obtención de los resultados regionales. La estrategia regional de movilización de recursos cuenta con un elemento adicional, que incluye el apoyo a las oficinas nacionales, para apoyar a la identificación de asociados que aportan recursos en la región, e, igualmente, prestan apoyo a la ejecución de las actividades de movilización de recursos, junto con la sede. Evidentemente, el nivel de apoyo que ofrece la región dependerá de la capacidad de recursos humanos de que disponga.

Todos los marcos mencionados anteriormente contribuyen al logro de los objetivos de la Organización así como a sus objetivos estratégicos. El éxito de la movilización de recursos como apoyo de las áreas prioritarias identificadas y acordadas resulta crucial para alcanzar los niveles de recursos planificados en el PPM y el PTP. Cabe recordar que estas áreas deben de figurar en los Marcos de programación por países así como en los marcos de prioridades regionales o subregionales y, en consecuencia, en los programas o proyectos que incluyan.

ESTUDIO DE CASO 2:

El Marco de Programación por País y la movilización de recursos de Nepal

A petición del Gobierno de Nepal, la FAO comenzó el proceso de elaboración del Marco de Programación por País que, como primer paso, incluía el apoyo al Gobierno en la definición de sus prioridades de desarrollo del sector agrícola nacional a plazo medio.

Los documentos y los procedimientos, tanto del Marco de programación por países como de las prioridades de desarrollo del sector agrícola nacional, han sido fundamentales para la elaboración de diversas propuestas de financiación. Estas propuestas se han presentado al fondo fiduciario del programa mundial de agricultura y seguridad alimentaria. Esta propuesta se guió por las prioridades de desarrollo del sector agrícola nacional y se elaboró en colaboración con el Gobierno de Nepal y sus asociados para el desarrollo (entre ellos la FAO). El Gobierno de Nepal espera que se pueda disponer de millones de dólares mediante esta financiación para mejorar la seguridad alimentaria de los hogares en determinadas zonas del país a través de un incremento de la productividad agrícola y una mejora de la capacidad de utilización de los alimentos. Además, la FAO, en colaboración con la Organización Mundial de la Salud y el Programa Mundial de Alimentos, también ha elaborado y presentado una propuesta de proyecto a la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional con el fin de obtener financiación para mejorar la seguridad alimentaria y nutricional y los ingresos de los hogares pobres de las zonas rurales.

2.2 Un resumen de los entornos de la movilización de recursos en el plano mundial, regional y nacional

En la estrategia de movilización y gestión de recursos corporativa de la FAO se reconoce que el entorno de recursos externos cambia constantemente, mientras los asociados que aportan recursos y otros agentes de desarrollo adaptan sus políticas y enfoques al desarrollo a largo plazo o las situaciones de emergencia. Por lo tanto, es importante analizar y comprender en profundidad el entorno de recursos antes de realizar la planificación del enfoque de la movilización de recursos. Es necesario llevar a cabo un análisis de la situación de cada contexto en particular (sea a nivel mundial, regional o nacional) a fin de identificar a posibles asociados que aportan recursos y orientar adecuadamente las iniciativas de movilización de recursos. Dentro del marco institucional de la movilización de recursos, las siguientes tendencias parecen ser las más frecuentes del entorno de la ayuda:

A nivel mundial, el gasto en agricultura y desarrollo rural sufrió una disminución importante a partir de los años ochenta. El volumen mundial de asistencia oficial para el desarrollo (AOD) correspondiente a la agricultura disminuyó casi en dos tercios entre 1980 y 2002, a pesar del incremento de la AOD total. La proporción de la AOD destinada a la agricultura disminuyó, pasando del 17 por ciento en 1982 al 3,7 por

2. Información sobre políticas, Future Agricultures Consortium, Descripción de las Políticas de los Donantes: ¿qué papel desempeña la agricultura?
Nota Orientativa 016

ciento en 2002². Las cifras correspondientes al gasto público también disminuyeron. No obstante, estas tendencias deberán invertirse debido a la reciente crisis alimentaria mundial y a la reubicación de la agricultura en el programa de desarrollo. Cada vez más, se considera la agricultura como un elemento fundamental para la reducción de la pobreza y el crecimiento económico y, por lo tanto, para cumplir los importantes Objetivos de Desarrollo del Milenio. Sin embargo, la desaceleración económica mundial ha moderado el volumen de recursos disponibles.

En cuanto al gasto en AOD, se ha otorgado una mayor importancia a la manera en que se desembolsa la ayuda. Esto se ha producido, en gran medida, a raíz de la Declaración de París (2005) y el Programa de Acción de Accra (2008), ambos fruto de Foros de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda para el Desarrollo. Los cinco principios de eficacia de la ayuda para el desarrollo que se acordaron en la Declaración de París aparecen en la Figura 6. En 2009, el G8+ ratificó sus compromisos al respecto en L'Aquila. Más recientemente, el Consenso de Seúl sobre Desarrollo para un Crecimiento Compartido (2010) pactó un conjunto de principios y directrices con el fin de ayudar a las principales economías y a otros agentes mundiales a trabajar junto con países menos desarrollados, para impulsar su crecimiento económico y conseguir los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas. La seguridad alimentaria se identificó como un pilar esencial para la colaboración.

El abanico de asociados de recursos se está expandiendo y diversificando ya que países emergentes como Brasil y China han pasado de ser países receptores de AOD a ser donantes. Asimismo, otros agentes, como las instituciones financieras internacionales (IFI), las iniciativas de financiación de alto nivel, el sector privado y las fundaciones están desarrollando un papel más activo en el sector de la cooperación. La FAO manifestó recientemente su compromiso con la investigación de mecanismos de financiación innovadores al unirse al Grupo Piloto sobre Financiamiento Innovador para el Desarrollo.

Figura 6: Principios de eficacia de la ayuda para el desarrollo



Esto le brinda a la FAO la oportunidad de desarrollar sus propios métodos innovadores de financiación a nivel centralizado y descentralizado, así como

de beneficiarse de fuentes de financiación novedosas como los impuestos a las transacciones financieras internacionales y los mercados de futuros y las loterías.

Los recursos nacionales comprometidos al sector agrícola también están aumentando. En la actualidad, hay más gobiernos que, a medida que crecen los ingresos nacionales, con la ayuda que reciben de iniciativas que fomentan el gasto público en agricultura o mediante préstamos recibidos de instituciones bancarias, pueden permitirse pagar servicios con sus propios presupuestos. Como por ejemplo, el Programa general para el desarrollo de la agricultura en África (CAADP), mediante el cual los gobiernos africanos acordaron incrementar la inversión pública en la agricultura, como mínimo, al 10 por ciento de sus presupuestos nacionales y aumentar así la productividad agrícola, al menos, un 6 por ciento.

Existe un número creciente de agentes en el ámbito regional y subregional, tales como las organizaciones regionales de integración económica (ORIE) y las iniciativas agrícolas regionales. Además, muchos de los asociados tradicionales que aportan recursos prefieren desempeñar su labor a nivel descentralizado. Los recursos a nivel regional y subregional se movilizan mejor cuando prestan apoyo a iniciativas promovidas por un país y cuando se presentan a los asociados como programas multinacionales, o dirigidos a cuestiones transfronterizas del contexto regional tales como el comercio o la lucha contra las enfermedades.

A nivel nacional, algunas de las variaciones del entorno de recursos son:

- la descentralización de las decisiones de financiación de los asociados de recursos al ámbito nacional (con programas propios y específicos);
- la notable presencia de enfoques sectoriales (SWAPs) y el frecuente apoyo al presupuestario directo;
- la creciente importancia de los gobiernos nacionales en la financiación de actividades de cooperación para el desarrollo.

¿NECESITA MÁS INFORMACIÓN?

Consulte la SECCIÓN DE
REFERENCIAS Y HERRAMIENTAS
ESENCIALES en la página 53



Mensaje principal

- El posicionamiento de la FAO, en función de su ventaja comparativa, es vital para la movilización de recursos.
- Una estrategia de movilización de recursos de éxito implica analizar el entorno local de recursos y abordar a los asociados que aportan recursos con prioridades comunes.
- La aplicación del marco de movilización de recursos sobre el terreno conlleva:
 - planificar el enfoque de movilización de recursos con las partes interesadas pertinentes, entre ellas los asociados estratégicos del programa o proyecto así como posibles asociados que aportan recursos;
 - aplicar los cinco pasos de la ejecución, colaborar con la red de apoyo de la FAO para la movilización de recursos y aplicar las diversas herramientas disponibles;
 - reflexionar sobre las actividades de movilización de recursos, lo que ayuda al equipo de la oficina a perfeccionar dichas actividades y mejorar el volumen de éxito.

SECCIÓN III: Cómo abordar la movilización de recursos

Introducción

Esta sección de la Guía se centra en la aplicación del cuadro conceptual de movilización de recursos en la FAO y en los demás organismos de las Naciones Unidas a nivel descentralizado. Se analizan las tres fases: 1) planificación (que incluye un análisis de la situación), 2) actuación y 3) reflexión, además se hace referencia a herramientas y estudios de caso que proporcionan ejemplos de buenas prácticas.

Gran parte de esta sección está dedicada a los cinco pasos de ejecución, que detallan el modo en que una oficina debería identificar, participar, negociar, notificar y comunicar o promocionar los resultados con los asociados que aportan recursos, a fin de garantizar los recursos adecuados y sostenibles para la realización y el impacto del programa o proyecto.

3.1 PLANIFICACIÓN – Diseñar una estrategia y un plan de acción de movilización de recursos

3.1.1 Fundamento

Una estrategia de movilización de recursos proporciona una hoja de ruta clave, que detalla el modo en que se deberían aprovechar los recursos para satisfacer las necesidades de la Organización. El plan de acción abarca un horizonte temporal más reducido y describe detalladamente las actividades específicas necesarias para cumplirlo.

En el plano nacional, el documento de la estrategia y plan de acción de la movilización de recursos pueden constituir un anexo del Marco de programación por países y complementar el plan de trabajo a nivel país con el fin de garantizar la ejecución efectiva de la movilización de recursos. En el plano regional, este documento debería prestar apoyo a las esferas prioritarias de acción a nivel regional y los resultados regionales, e informar de la actividad de movilización de recursos para desarrollar un conjunto de programas o proyectos nacionales de ámbito regional. En el plano subregional, el grado de actividad de la movilización de recursos puede justificar o no una estrategia de movilización de recursos, pues también puede llevarse a cabo mediante los planes elaborados a nivel regional o nacional, en los que los objetivos estratégicos desempeñan una importante función de apoyo.

Por lo tanto, una estrategia de movilización de recursos tiene la misma vida útil que el marco del programa y el ciclo de programación mientras que el plan de acción de movilización de recursos está ligado al ciclo de planificación. El plan de acción de movilización de recursos especifica las acciones que haya que realizar para abordar cada uno de los objetivos de la estrategia de movilización de recursos. Asimismo debe identificarse el responsable y el plazo.

Establecer una estrategia y un plan de acción de movilización de recursos tiene ciertas ventajas, como son:

- las actividades de movilización de recursos se centran en obtener resultados del nivel más alto del marco del programa;
- se coordina el enfoque para los asociados que aportan recursos;
- se evita el envío de mensajes confusos a los asociados que aportan recursos;
- se previene la competición interna por los recursos;
- se evitan las iniciativas fragmentadas de movilización de recursos;
- se otorga prioridad a la necesidad de mejorar las capacidades de la movilización de recursos a todos los niveles;
- se establecen sistemas conjuntos de apropiación y rendición de cuentas;
- se dirigen los recursos previstos inicialmente y en cartera;
- se asignan los recursos donde son más necesarios, y
- por último, se consigue cumplir el programa en su totalidad, así como un amplio impacto.

3.1.2 Elementos clave de una estrategia de movilización de recursos

El proceso y el diálogo que implica desarrollar una estrategia de movilización de recursos son tan importantes como el documento final en sí. Por tanto, resulta fundamental que las partes interesadas clave participen en las siguientes etapas de la elaboración del documento:

- A. Una comprobación rápida, ¿está preparado para comenzar?**
- B. Posicionamiento estratégico de la FAO**
- C. Revisar las necesidades de recursos para las líneas generales del programa (resultados regionales, Marco de Programación por País, etc.) y los programas o proyectos específicos que tengan prioridad**
- D. Analizar el entorno externo de recursos**
- E. Establecer el propósito y los resultados que se pretenden conseguir de la estrategia de movilización de recursos así como los principios rectores para la participación de los asociados que aportan recursos**
- F. Identificar a posibles asociados que aportan recursos y concordar los intereses de los asociados que aportan recursos con las áreas prioritarias de trabajo de la FAO**
- G. Desarrollar un plan de acción**
- H. Desarrollar implica realizar un seguimiento y una evaluación del progreso de la estrategia de movilización de recursos**
- I. Acordar el documento final de la estrategia de movilización de recursos y el plan de acción**

En algunos casos se recomienda utilizar los servicios de un orientador que dirija el proceso y ofrezca un punto de vista externo así como experiencia en movilización de recursos. A continuación se explican cada uno de estos elementos junto con las herramientas y los recursos disponibles para prestar apoyo al proceso.



A. Una comprobación rápida, ¿está preparado para comenzar?

Antes de embarcarse en el proceso de desarrollo de una estrategia o un plan de acción de movilización de recursos, es vital comprobar que el trabajo preparatorio básico se ha realizado al elaborar el documento de programa. Una estrategia de movilización de recursos tiende a desarrollarse entorno a resultados de mayor nivel y se asocia, por lo tanto, a diversos marcos de programa tales como el marco de Programación por País, los resultados regionales o el marco estratégico (a nivel institucional). Un plan de acción de movilización de recursos explica la puesta en marcha de la estrategia. Los planes de acción de movilización de recursos podrían elaborarse en apoyo de los programas o proyectos incluidos dentro de las líneas generales del programa, con el fin de satisfacer las necesidades de recursos de estos ámbitos prioritarios específicos.

El Cuadro 4 presenta una útil lista de comprobación, en la que se incluyen cuestiones que suelen coincidir con lo que buscan los asociados que aportan recursos cuando estudian las propuestas. El Cuadro 5 destaca la importancia de conectar el programa o proyecto que se está desarrollando con los marcos de programación fundamentales que describe.

Cuadro 4: Prerrequisitos de planificación de la movilización de recursos, ¿está preparado para comenzar?	Comprobado
El concepto de programa o proyecto muestra las siguientes características:	
1. Adecuación a las prioridades gubernamentales y sinergia con otros asociados para el desarrollo	
■ Se ajusta a las prioridades nacionales	
■ Está en consonancia con el Marco de Programación por País (a nivel nacional), el marco estratégico de la FAO y las esferas de acción prioritarias (resultados regionales)	
■ Se ajusta al MANUD	
2. Toda la planificación del programa o proyecto	
■ Se basa en una clara evaluación de las necesidades	
■ La FAO dispone de una ventaja comparativa evidente	
■ Tiene un enfoque basado en los resultados (marco lógico)	
■ Puede demostrar que dispone de un historial de logros	
■ La FAO tiene capacidad de ejecución	
3. Asociaciones Sólidas	
■ Se basa en un enfoque que fomenta la colaboración con los asociados y los posibles asociados que aportan recursos	
■ Cuenta con el respaldo de las contrapartes gubernamentales	

Cuadro 5: Situar el programa o proyecto dentro de los marcos de programación fundamentales

TENGA EN CUENTA LOS MARCOS DE PROGRAMACIÓN FUNDAMENTALES

- El primer punto de referencia es el marco estratégico de la FAO, ya que todos los programas o proyectos que se elaboran deberían encuadrarse dentro de este marco global.
- En segundo lugar, si el programa o proyecto se desarrolla a nivel nacional o regional/subregional, el Marco de Programación por País y las esferas de acción prioritarias regionales y subregionales de la FAO (y los resultados regionales) deberían definir el programa o proyecto.
- En tercer lugar, habría que vincular el programa o proyecto a otros marcos de programación (ajenos a la FAO), como por ejemplo los marcos para situaciones de emergencia o el MANUD en el plano nacional.

CONEXIONES FUNDAMENTALES

A. Si es en la sede:

- Especifique, los vínculos con los objetivos estratégicos, los objetivos de la Organización y los ámbitos prioritarios de repercusión a nivel corporativo.

Hay que tener en consideración:

- Los IFAS son una herramienta institucional de comunicación y asociación, que relacionan el programa o proyecto con un ámbito prioritario de acción que aumenta las oportunidades de conseguir una movilización de recursos satisfactoria, pues la FAO, como institución, pretende atraer recursos para este mecanismo de asociación.
- Si el trabajo incluye la ejecución a nivel nacional o regional/subregional, deberían tenerse en cuenta los vínculos con los marcos pertinentes que aparecen a continuación.

B. Si es a nivel regional o subregional

- Especifique los vínculos con los objetivos estratégicos, las esferas de acción prioritarias, los resultados regionales y los IFAS (en su caso, ya que los instrumentos de la institución pueden ayudar a movilizar recursos para su programa o proyecto).

C. Si es a nivel nacional:

- Especifique los vínculos (sobre todo) con el Marco de Programación por País, que demuestre claramente que la FAO está respondiendo a las prioridades nacionales en materia de agricultura y seguridad alimentaria. Revise, también, los vínculos potenciales con los IFAS, según se ha mencionado previamente.
- Si existe un MANUD, los vínculos correspondientes serán igualmente necesarios.

B. Posicionamiento estratégico de la FAO

Conocer el posicionamiento estratégico de la FAO en relación a otros agentes de desarrollo, las Naciones Unidas en general y con los gobiernos, resulta clave para garantizar un enfoque simplificado de la labor de la FAO (dentro del contexto del marco estratégico), así como la capacidad para atraer recursos. Un análisis de la ventaja comparativa de la FAO en los planos regional/subregional y nacional ayudará a formular mensajes para los asociados que aportan recursos que respondan a las preguntas “¿por qué asociarse con la FAO?”. La Sección 4.1.4 presenta la base de tales mensajes que podrían adaptarse a un contexto en particular (gran parte del texto procede del marco estratégico de la FAO).



©FAO/Pius Ekpei

C. Revisar las necesidades de recursos para las líneas generales del programa (así como para los programas o proyectos específicos prioritarios que se definan en dichas líneas) y fijar objetivos

Establezca el volumen de necesidades de recursos, es decir, la cantidad de recursos que es necesario movilizar. Esta actividad se fundamenta en el PTP bianual (para las oficinas regionales y subregionales) y el Marco de Programación por País de las oficinas nacionales junto con el inventario de los programas o proyectos actuales y previstos/nuevos. Determinar las cifras relativas a la carencia de recursos comparando las necesidades de recursos con la disponibilidad.

De este modo se obtendrá información acerca de las áreas que requerirán iniciativas suplementarias de movilización de recursos. Tal y como se ha descrito anteriormente, en la FAO existen dos categorías principales de financiación, a saber:

- Cuotas fijas: recursos ordinarios o básicos, entre ellos el Programa de Cooperación Técnica (PCT).
- Contribuciones voluntarias: financiación extrapresupuestaria y otros recursos (ej. fondos fiduciarios; programas de cooperación con los gobiernos, fondos fiduciarios unilaterales (FFU) o incluso cesiones de los recursos humanos).

Una vez se hayan identificado las necesidades de financiación o recursos, se pueden poner en marcha la estrategia y el plan de acción de movilización de recursos, que fija unos objetivos realistas de movilización de recursos y realiza el seguimiento de los indicadores de referencia de los resultados y las aportaciones correspondientes. Un enfoque estratégico de la movilización de recursos ayudará a determinar el mejor modo de comunicarse con los asociados que aportan recursos. Las líneas generales del programa pueden presentarse y difundirse de varias maneras:

- compartir todo el documento de programa con los asociados que aportan recursos y solicitar recursos sin asignar (o sin asignación rígida) para el programa. Los asociados de recursos potenciales quizás estén interesados en proporcionar una cantidad inicial o cofinanciar una cantidad, por ejemplo contribuir e igualar la cantidad de otros que ya hayan participado en los fondos y
- presentar los puntos principales de las líneas generales del programa en diversos programas o proyectos adjuntando un presupuesto.

D. Analizar el entorno externo de recursos

Efectúe un análisis de la situación de movilización de recursos sobre las tendencias nacionales, regionales y mundiales de los asociados que aportan recursos. Es una buena idea llevar a cabo un análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), tras el cual habrá que analizar el modo de obtener el máximo partido de las fortalezas y las oportunidades y minimizar las debilidades y las amenazas. El cuadro 6 destaca algunas de las cuestiones clave que hay que considerar:

Cuadro 6: Análisis DAFO, cuestiones clave

- ¿Cuáles han sido las prácticas anteriores de movilización de recursos? Evalúe los puntos fuertes y débiles del enfoque
- ¿Qué aspectos hay que cambiar a fin aumentar nuestra eficacia en materia de movilización de recursos? ¿Está en nuestra mano?
- ¿Quiénes son las partes interesadas pertinentes —entre ellos el gobierno, los asociados para el desarrollo (tanto representados como no representados) y otros asociados como las ONG y la sociedad civil—?
- ¿Cuáles son sus prioridades y programas de desarrollo para la región o el país específico?
- ¿Está trabajando en una situación de emergencia? Si es así, ¿cómo puede la FAO garantizar un enfoque “reconstruir mejor” para que se puedan abordar, en un contexto de emergencia, las prioridades de desarrollo establecidas previamente?
- ¿Dispone el gobierno de los recursos necesarios? ¿Dispone de los recursos nacionales adecuados o financiación de los donantes para alcanzar los objetivos agrícolas?
- ¿Cómo puede la FAO convencer a las contrapartes o a los beneficiarios principales de la institución —gobiernos (si se trata de países) y ORIE (si se trata de las oficinas regionales y las subregionales) o agentes mundiales (si se trata de la sede)— de respaldar activamente la movilización de recursos de la FAO con donantes?
- ¿El Equipo de las Naciones Unidas de apoyo a los países y el gobierno utilizan un mecanismo de fondo único¹?

E. Establecer el propósito y los resultados que se pretenden conseguir de la Estrategia de movilización de recursos así como los principios rectores para la participación de los asociados que aportan recursos

Desarrolle un objetivo formulado a nivel local y 3-5 resultados, que podrían vincularse a aquellos descritos en la estrategia corporativa de movilización y gestión de recursos como punto de partida. Asimismo, establezca los principios rectores mediante una lluvia de ideas sobre las cuestiones relativas al contexto local y vincúlelos, igualmente, a la estrategia corporativa de movilización y gestión de recursos (véase la Sección 2.1.1).

F. Identificar a posibles asociados que aportan recursos y concordar los intereses de los asociados que aportan recursos con las áreas prioritarias de trabajo de la FAO

Identifique los asociados que aportan recursos, tanto los actuales como los potenciales, y analice los intereses comunes. En esta parte será importante demostrar vínculos con la ventaja comparativa de la FAO en un determinado contexto, así como los intereses temáticos y geográficos comunes. Existen varias herramientas disponibles, tanto de la FAO como ajenas, que se describen con mayor detalle más adelante en esta sección.

G. Elaborar un plan de acción

Establezca los resultados, las actividades fundamentales y las personas responsables de la movilización de recursos dentro de un horizonte temporal y un conjunto de indicadores de progreso (la Sección 3.2 explica pormenorizadamente los pasos de la puesta en marcha de la movilización de recursos y la Sección 4.2.1 proporciona una útil plantilla para el plan de acción).

H. Desarrollar significa realizar un seguimiento y una evaluación del progreso de la estrategia de movilización de recursos

El progreso debería medirse en función de la estrategia y el plan de acción de movilización de recursos mediante el desarrollo de estructuras de gestión adecuadas. Resulta útil designar a un miembro del personal jefe de las iniciativas de movilización de recursos, que les convierta en responsables de presentar informes sobre el progreso de los objetivos de recursos y que facilite la integración de la presentación de informes, así como otros mecanismos oficiales de notificación, en la movilización de recursos.

I. Acordar el documento final de la estrategia de movilización de recursos y el plan de acción

Por último, reflejar todas las ideas estratégicas por escrito resultará de gran utilidad. El Cuadro 7 presenta un resumen de cómo se podría estructurar el documento y la Sección 4.2.1 ofrece una plantilla para el plan de acción de movilización de recursos.

Cuadro 7: Estructura de una estrategia de movilización de recursos

A. ESQUEMA DEL DOCUMENTO:

1. Un resumen
2. Una autorización, que incluye todas las firmas necesarias del personal directivo superior que indican que aprueban el contenido y respaldan la ejecución, del plan
3. El contexto de movilización de recursos. Un análisis de la situación
4. Historial, aspectos destacados y logros en la movilización de recursos
5. Meta, objetivos, y aportaciones fundamentales, para la movilización de recursos
6. Principios rectores
7. Prioridades y objetivos de la movilización de recursos, que definan en qué resultados concretos del programa se centran las actividades de movilización de recursos —en los resultados de la Organización, los resultados regionales y/o los resultados del Marco de programación por países—.
8. Coordinación y supervisión, que explique el método de gestión de la estrategia y los criterios de seguimiento y evaluación, así como las responsabilidades y frecuencias del seguimiento de la ejecución del plan.

B. APÉNDICES:

Los apéndices suelen incluir información que puede ser confidencial, minuciosa y/o tiende a variar bastante:

- i) Plan de acción, que especifique las aportaciones, las actividades fundamentales, las responsabilidades y los plazos para el cumplimiento de los objetivos.
(La Sección 4.2.1 propone referencias de los cinco pasos de ejecución de la movilización de recursos.)
- ii) Descripción del proceso de planificación estratégica, que describe el proceso utilizado para desarrollar el plan, los participantes, el número de reuniones, las principales lecciones aprendidas con el fin de mejorar la planificación la próxima vez, etc.
- iii) Análisis de los datos estratégicos, la información que se genera durante el análisis externo (por ejemplo un análisis del entorno) y el análisis interno (como el análisis DAFO), junto con un listado de las cuestiones estratégicas identificadas durante estos análisis.

3.2 ACTUACIÓN — Pasos prácticos para la ejecución

Cuando se prepara el plan de acción de movilización de recursos, puede resultar de utilidad tener en cuenta el proceso como 5 PASOS para iniciar la ejecución. Estos pasos no siguen necesariamente un orden estricto y no pueden desvincularse por completo los unos de los otros. Sin embargo, como ejemplo, se describen los 5 pasos en el cuadro 8 posterior, junto con lo que podría conllevar cada paso. Esos pasos prestan apoyo a la elaboración de los marcos programáticos (a todos los niveles), así como a sus programas o proyectos. Por lo tanto los pasos están claramente asociados con las fases del Ciclo de Proyecto de la FAO (identificación, formulación, revisión y aprobación, ejecución y seguimiento, y cierre). Véase la Figura 8 (página 33 page 28 in the layed out document

Cuadro 8: Estructura de una estrategia de movilización de recursos

1. Identificar	2. Participar	3. Negociar	4. Gestionar e informar	5. Comunicar los resultados
<ul style="list-style-type: none"> ■ Identificar r los intereses de los asociados que aportan recursos (temáticos y geográficos) ■ Determinar los aspectos en común con la ventaja comparativa y el historial de la FAO ■ Verificar que el asociado que aporta recursos es un asociado aceptable para la FAO 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reuniones con los asociados que aportan recursos ■ Desarrollar instrumentos de promoción: ej. redactar propuestas de proyecto o notas de concepto y desarrollar otros instrumentos de comunicación (folletos, páginas web, etc.) ■ Exponer presentaciones ante los asociados que aportan recursos ■ Fomentar la comunicación individual 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Llegar a entendimientos sobre intereses comunes ■ Acordar las condiciones de asociación, como son: los procedimientos (la regulación y reglamentos) del uso de los recursos ■ Desarrollar y formalizar el acuerdo legal. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Confirmar el recibo de las contribuciones de los asociados que aportan recursos ■ Garantizar que las operaciones y la gestión de los recursos se realizan con eficacia y eficiencia ■ Presentar informes regulares acerca de las contribuciones recibidas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Divulgar información sobre las lecciones aprendidas ■ Desarrollar instrumentos de promoción y comunicación (folletos, página web, etc.) ■ Fomentar el apoyo constante

PASO 1: IDENTIFICAR

El Paso 1, identificar a los asociados que aportan recursos, debería entenderse como un proceso continuo y requiere la actualización constante de la información y particularidades de los posibles asociados en materia de recursos. La FAO ha desarrollado un instrumentos para facilitar el proceso de identificación de asociados que aportan recursos, concretamente una plataforma denominada Instrumento de supervisión



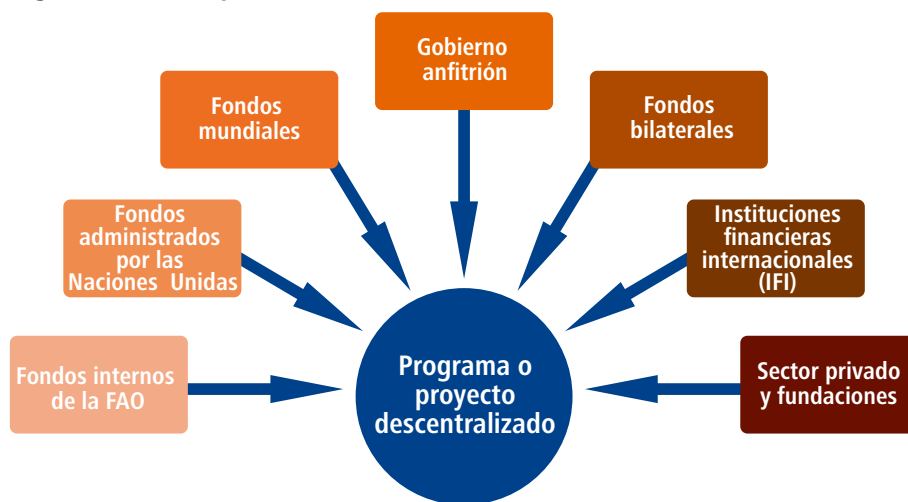
©FAO/Antonello Proto

de la asistencia al desarrollo agrícola (ADAM), que se describe en profundidad más adelante. Sin embargo, y como añadido, cualquier oficina podría crear su propia matriz de asociados que aportan recursos adaptada a sus necesidades. La Sección 4.2.2 ofrece una plantilla para una matriz con algunos consejos para dar una breve orientación sobre dónde comenzar. La búsqueda de posibles asociados en materia de recursos debería complementarse, además, con búsquedas en Internet, circulares por correo electrónico, extensa lectura sobre la materia, participación en redes o grupos (ej. un foro local de donantes, un grupo coordinado) y, naturalmente, el boca a boca.

Fuentes de Financiación

Como se describe en la Sección II, el entorno de la ayuda al desarrollo y los recursos ha cambiado considerablemente en los últimos años y los donantes tradicionales de ayuda han dejado de ser la principal fuente de financiación. La Figura 7 presenta una visión general de las fuentes potenciales de financiación disponibles a nivel nacional, muchas de las cuales se pueden aplicar al contexto regional o subregional. El Cuadro 9 proporciona ejemplos de cada una de estas fuentes. Cuando analice una fuente de financiación, es conveniente que investigue las variantes de los acuerdos de financiación que suscriben los asociados que aportan recursos con el fin de garantizar la compatibilidad con las normas y los reglamentos de la FAO (véase el Paso 5 para consultar la información detallada). Además, cuando compruebe si un asociado en materia de recursos es un donante aceptable (en particular en lo que respecta a las fuentes del sector privado y las fundaciones), es imprescindible que se revisen las directrices de la FAO para la asociación con el sector privado. Además es necesario consultar ampliamente a la Oficina de Comunicaciones y Relaciones Exteriores.

Figura 7: Fuentes potenciales de financiación a nivel nacional



Otros recursos

Aparte de los recursos financieros, puede que haya disponible otro tipo de asistencia para el desarrollo del programa o proyecto. Un claro ejemplo son las contribuciones en especie, tales como los recursos humanos, o los bienes y servicios. Existe un abanico muy variado de

ejemplos de contribuciones en especie que se han negociado para asistir a la FAO en su labor. El estudio del caso 3 muestra un escenario de este tipo.

El Programa de Profesionales Asociados son, desde hace muchos años, una fuente de recursos humanos que ofrecen muchos países. Este programa está destinado a candidatos de hasta 30 o 35 años y por un período de 2 a 3 años. Las prácticas o pasantías también constituyen un medio para impulsar la capacidad de recursos humanos. La FAO cuenta con un sistema de pasantías que atrae a una gran variedad de voluntarios cualificados.

CUADRO 9: Ejemplos de fuentes de financiación a nivel descentralizado

La herramienta disponible en la red ADAM, puede proporcionarle información detallada de su región, subregión o país.

1. FONDOS INTERNOS DE LA FAO

Fondos de cuotas fijas:

- Los recursos del Programa de Cooperación Técnica (PCT) se proporcionan con carácter bienal mediante las cuotas fijas de sus miembros y se rige por una serie de criterios aprobados por los Países Miembros. Los proyectos del PCT se diseñan para prestar apoyo a las intervenciones a pequeña escala en las materias específicamente solicitadas por los Países Miembros específicamente y que se ajustan al marco estratégico de la FAO. Los PCT consiguen un efecto catalizador o multiplicador. Los proyectos del PCT pretenden rellenar lagunas técnicas, claramente identificadas, mediante la contribución de recursos que no están disponibles a nivel local, en especial la experiencia. Asimismo, los PCT completan y facilitan otras formas de asistencia. Cuando se utilizan estratégicamente, los proyectos PCT pueden estimular la movilización de recursos financieros adicionales nacionales, bilaterales y multilaterales en apoyo del desarrollo de esa actividad en concreto. Para más información, consulte la Guía del PCT, véase: http://www.fao.org/tc/tcp/index_es.asp.

Contribuciones voluntarias y fondos extrapresupuestarios:

- Se alienta a las oficinas descentralizadas a establecer contacto con el personal del Servicio de Operaciones y Movilización de Recursos de la FAO (TCSR) y los departamentos técnicos pertinentes (entre ellos los jefes del equipo responsable del objetivo estratégico y los responsables de los IFAS) con el fin de identificar posibles recursos disponibles para la ejecución de un proyecto a nivel nacional. Estos fondos pueden haber sido recibidos en la sede de la FAO a través de un IFAS, contribuciones recibidas en base a un objetivo estratégico (objetivos de la Organización) y no tengan una asignación rígida. El Sistema de información sobre gestión del Programa de Campo es una herramienta útil para comprobar esta información.
- El fondo especial para las actividades de emergencia y rehabilitación de la FAO dota a la institución de medios para actuar rápidamente en situaciones de emergencia. Permite que la FAO participe en las misiones interinstitucionales de las Naciones Unidas para realizar la evaluación de las necesidades tras una crisis, con el fin de poder establecer rápidamente una unidad de coordinación de servicios de emergencia para la asistencia a la agricultura y preparar las líneas generales de un programa. En cuanto se confirma la contribución de un donante, este fondo permite el despliegue inmediato del transporte y el equipo esencial, así como anticipar fondos para comprar los insumos necesarios para proteger los medios de vida o reiniciar la actividad agrícola. Este fondo también permite adoptar enfoques programáticos para la actuación en situaciones de emergencia/crisis ya que los donantes han acordado mancomunar los fondos en el marco del fondo. De este modo, se han reducido

CUADRO 9:

los costos de transacción y se ha mejorado, en gran medida, la flexibilidad de intervención de la FAO en situaciones de crisis. Para mayor información – <http://www.fao.org/emergencias/inicio/faoandemergencias/es/>.

2. FONDOS ADMINISTRADOS POR LAS NACIONES UNIDAS

- Los programas conjuntos de las Naciones Unidas responden a la necesidad de suministrar financiación flexible, coordinada y predecible para apoyar el cumplimiento de las prioridades nacionales y mundiales como por ejemplo los ODM. Pretenden satisfacer las necesidades de financiación del programa de las Naciones Unidas a nivel país, conforme se indica en el proceso del MANUD. Estos programas pretenden respaldar los procesos de programación impulsados y definidos por los propios países para ayudar a los equipos de las Naciones Unidas en el país a trabajar conjuntamente. Están diseñados para reducir los costes de transacción y permitir a los donantes prestar apoyo a los programas integrados de las Naciones Unidas en países en los que puede que no cuenten con presencia bilateral o carezcan de mecanismos de financiación a nivel nacional. La cartera actual está compuesta por más de 45 fondos fiduciarios financiados por múltiples donantes diferentes (ej. el programa ONU-REDD, el fondo para el logro de los ODM) y más de 20 programas conjuntos, entre ellos existen los programas de ayuda a procesos humanitarios, de recuperación, reconstrucción y desarrollo. Para mayor información, póngase en contacto con TCSR.
- El Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia es un fondo establecido por las Naciones Unidas para facilitar una respuesta de asistencia humanitaria más rápida y fiable a los afectados por desastres naturales o conflictos armados. Para mayor información consulte el siguiente enlace: <http://ochaonline.un.org/cerf/CERFHome/tabid/1705/Default.aspx>.

3. FONDOS MUNDIALES

- Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) es una organización financiera independiente que se creó en 1991 con el fin de ayudar a la conservación y protección del medio ambiente mundial. Ofrece recursos en forma de donaciones a países en desarrollo y países con economías en transición para complementar la asistencia tradicional de desarrollo. FMAM cubre los costes adicionales incurridos por un proyecto de desarrollo nacional, regional o mundial (se fija también objetivos medio ambientales mundiales). El FMAM financia proyectos relacionados con la biodiversidad, el cambio climático, aguas internacionales, la degradación del suelo, la gestión de los productos químicos y la ordenación sostenible de los bosques. La FAO es uno de los diez organismos colaboradores con el FMAM. El papel de la FAO es ayudar a los Países Miembros a desarrollar, poner en marcha y gestionar proyectos del FMAM, mediante la estrecha colaboración con los organizadores y las partes nacionales interesadas en la ejecución del proyecto. Para mayor información visite la siguiente página: <http://www.globalenvironmentfund.com/> o póngase en contacto con la División TCI de la FAO que se encuentra en la sede.
- El programa mundial de agricultura y seguridad alimentaria es el fondo de intermediarios financieros fundado por el Banco Mundial en respuesta a la solicitud realizada durante la cumbre del G20, en Pittsburg en septiembre de 2009, para establecer un mecanismo de coordinación financiera que materializase los compromisos asumidos durante la cumbre del G8+ en L'Aquila en julio de 2009. Este instrumento es un fondo fiduciario multilateral que está sometido a gobernanza externa y se diseñó con el fin de aumentar proporcionalmente la asistencia a la agricultura para mejorar la seguridad alimentaria en los países de bajos ingresos. El fondo ofrece donaciones, préstamos, e inversiones en capital a los países en desarrollo mediante un enfoque multilateral. Para mayor información visite la siguiente página: <http://www.gafspfund.org/gafsp/> o póngase en contacto con la División TCI de la FAO. El gobierno puede instar a la TCI a ayudar en la formulación de estas propuestas para el programa mundial de agricultura y seguridad alimentaria.

CUADRO 9:

4. GOBIERNO ANFITRIÓN:

- Presupuesto nacional: el gobierno paga directamente los servicios de la FAO cuando las prioridades se alinean y determinan mediante el marco de programación a nivel país.
- El apoyo presupuestario directo es una ayuda financiera que se concede como una contribución directa para el presupuesto de un gobierno asociado. El apoyo presupuestario puede adoptar la forma de una contribución general al conjunto del presupuesto, lo que suele denominarse apoyo presupuestario general. Otra posibilidad es que se canalice a través de un sector específico, que suele llamarse apoyo presupuestario sectorial. El apoyo presupuestario se puede contrastar con la ayuda del proyecto, mediante la cual se financia un conjunto de actividades mucho más específicas y limitadas.
- Los enfoques sectoriales son un tipo de ayuda a los programas pertenecientes a sectores concretos. En los enfoques sectoriales, la financiación del gobierno, o los donantes, para un sector en concreto se canaliza hacia el logro de una estrategia sectorial holística que se ha adecuado a los recursos disponibles y la capacidad de ejecución. El enfoque sectorial difiere de un enfoque basado en el proyecto en que cada donante presta apoyo, de manera individual, a un conjunto de actividades determinadas dentro del sector. La existencia de un marco nacional sólido para el sector es uno de los prerequisites principales para la introducción de enfoques sectoriales.

El Servicio TCSR, que se encuentra en la sede, ofrece asistencia durante estas negociaciones y la ayudará a alcanzar un acuerdo de financiación conforme a sus necesidades.

5. ASOCIADOS BILATERALES QUE APORTAN RECURSOS

- En calidad de organización intergubernamental, la FAO ha mantenido siempre una relación especial con los Gobiernos de los Países Miembros, que son responsables de la gobernanza y de garantizar los recursos para respaldar las metas de la Organización. Muchos asociados en materia de recursos han descentralizado su cooperación al desarrollo y por lo tanto disponen de oficinas en las regiones en las que opera la FAO. Esto representa una gran oportunidad ya que se pueden entablar negociaciones directas a nivel descentralizado, con la participación de todas las partes interesadas clave y, lo que es más importante, los gobiernos anfitriones. El Servicio TCSR o el Departamento TCE (si implica alguna emergencia), que se encuentran en la sede, ofrecen asistencia durante estas negociaciones y ayudarán a alcanzar un acuerdo de financiación.

6. INSTITUCIONES FINANCIERAS INTERNACIONALES (IFI)

- La FAO colabora con varios gobiernos que prestan ayuda bilateral además de instituciones regionales o subregionales, entre ellos los bancos regionales de desarrollo. La Organización mantiene numerosos vínculos a diversos niveles con los centros internacionales de investigación agrícola (CIIA) del Consorcio de Centros Internacionales de Investigación Agrícola (CCIIA) y colabora con otras instituciones académicas y de investigación. Por el lado de las IFIs, las donaciones o préstamos tienden a concederse a los gobiernos para sus programas y proyectos nacionales. En el plano nacional, el Representante de la FAO está en condiciones de determinar si la FAO tiene la ventaja comparativa del proyecto que se está negociando y, en su caso, debe saber si el gobierno nacional apreciaría que la FAO apoyase la ejecución del componente de asistencia técnica, bien como una de las partes o encargándose por completo de la ejecución del proyecto. El Representante de la FAO puede trabajar con el gobierno y la IFI para garantizar que se incluya una referencia a la participación de la FAO (como único proveedor) en el acuerdo de préstamo entre la IFI y el gobierno. En este caso, deben aplicarse las reglas y normas de la Organización. Para mayor información consulte la siguiente página: <http://www.fao.org/tc/tci/newsandmeetings/en/>. El Servicio TCSR o la División TCE (si implica alguna emergencia), que se encuentran en la sede, ofrecen asistencia durante estas negociaciones y ayudarán a alcanzar un acuerdo de financiación.

CUADRO 9:

7. SECTOR PRIVADO Y FUNDACIONES

- La FAO colabora con asociados de la sociedad civil, entre ellos las ONG, el sector privado y las fundaciones. Existe una extensa relación entre la FAO y dichas entidades: asociaciones técnicas, confederaciones, ONGs orientadas a la investigación, asociaciones que se centran en fomentar capacidades e instituciones con organizaciones de agricultores, pescadores o pastores; asociaciones que se centran en la labor de promoción y comunicación. Algunas unidades de la FAO, como son las unidades que abordan cuestiones de producción animal y pesca, tienen una larga experiencia en interactuar con el sector privado y las organizaciones de productores rurales (ej. tratando con organizaciones de pescadores o cuestiones relativas a la comercialización de productos agrícolas). Se puede llevar a cabo un inventario de las fundaciones y las entidades del sector privado que resulten de especial interés para el contexto local y el programa o proyecto de la FAO. Una vez que las fuentes de interés han sido identificadas se tendrán que someter a una evaluación de la FAO para determinar si son donantes aceptables. El conocimiento y lectura de las directrices de la FAO para las asociaciones con el sector privado es esencial. Para mayor información visite la página <http://www.fao.org/partnerships/fao-private-sector/en/> y, si así lo necesita, puede ponerse en contacto con el Departamento de la OCE, que se encuentra en la sede.

¿NECESITA MÁS INFORMACIÓN?

Consulte la SECCIÓN DE REFERENCIAS Y HERRAMIENTAS ESENCIALES en la página 53

ESTUDIO DE CASO 3:

La contribución en especie de China ayuda a “reconstruir mejor”

El terremoto en el Océano Índico que se produjo el 26 de diciembre de 2004 tuvo una magnitud de más de 9,3 en la escala Richter y fue el segundo mayor terremoto que se haya registrado. El maremoto posterior afectó a alrededor de una docena de países, cobró cientos de miles de víctimas y puso en peligro los medios de vida de los supervivientes, muchos de los cuales dependían de la pesca.

El 30 de diciembre de 2004 los gobiernos de los países afectados solicitaron la ayuda humanitaria internacional. En respuesta, el conjunto de las Naciones Unidas hizo un llamamiento urgente para el terremoto y el tsunami del Océano Índico el 6 de enero de 2005. La FAO, junto con los Gobiernos de Indonesia, Maldivas y Seychelles, efectuó una evaluación de las necesidades de los sectores pesqueros en las regiones más afectadas. Como consecuencia del llamamiento urgente, el Gobierno de la República Popular China donó 2 millones de USD (1,6 millones de USD en especie y 400 000 USD en efectivo) al componente del llamamiento preparado por la FAO, lo que constituyó su primera contribución al programa de emergencias de la FAO.

Tras un proceso intensivo de selección de beneficiarios, la Organización siguió suministrando diversos equipos de pesca, desde motores y material para ayudar a reconstruir las embarcaciones dañadas hasta redes y contenedores refrigerantes, para ayudar a los pescadores y las comunidades dependientes de ellos a reanudar sus actividades y garantizar la seguridad alimentaria de miles de personas. En muchos casos, las contribuciones en especie aportadas cumplieron con éxito el objetivo de “reconstruir mejor” mediante el suministro de nuevos equipos para los pescadores que les permitió superar los niveles de productividad anteriores al maremoto.



Recabar información sobre los asociados que aportan recursos:

La movilización de fondos requiere un conocimiento detallado de los asociados que aportan recursos, sus prioridades, políticas, presupuestos, reglas y procedimientos para los mecanismos de auditoría y rendición de cuentas. Las siguientes acciones pueden ayudar a esa búsqueda, junto con el planteamiento de preguntas pertinentes como las que aparecen en el Cuadro 10:

1. **Identificar fuentes externas de financiación:** presente una visión general del entorno y de los flujos de ayuda para comprender mejor la importancia general que se le otorga a los sectores relacionados con la agricultura.
2. **Analice las contribuciones de los asociados en materia de recursos** para entender la relevancia que cada asociado le da a los sectores del mandato de la FAO. El desarrollo de una matriz de los asociados que aportan recursos puede ser muy útil para analizar

las contribuciones recibidas y establecer comparaciones entre los distintos asociados de recursos. En el plano nacional, también resulta importante identificar y participar en los foros de donantes o los grupos de coordinación existentes.

- 3. Analice a los principales asociados que aportan recursos:** identifique a los principales asociados en materia de recursos, multilaterales o bilaterales, que más le interesen, analice sus prioridades y modalidades de financiación y el grado de compatibilidad con las de la FAO y la ventaja comparativa que les puede ofrecer la Organización.
- 4. Formule recomendaciones para mejorar la movilización de recursos procedentes de las fuentes externas de financiación:** en función de los resultados obtenidos en los pasos previos, identifique el enfoque estratégico para movilizar los recursos con más eficiencia.

Cuadro 10: Preguntas propuestas para elaborar un perfil para un asociado que aporta recursos:

PRIORIDADES:

- ¿Pertenece la región o el país dónde se va a implementar el proyecto a las áreas geográficas prioritarias del asociado que aporta recursos? ¿Disponen de una estrategia específica para cada país o alguna iniciativa en marcha que pudiese ser pertinente?
- En general, ¿cuáles son las áreas de intervención principales del asociado en materia de recursos? ¿Dentro del país, cómo encaja el desarrollo rural y de la agricultura en tales áreas?
- ¿Cuánto apoyo financiero ha concedido el asociado que aporta recursos al país en los últimos años? Tenga en cuenta todos los sectores como y haga un análisis más específico de los sectores que resultan de interés para la FAO.
- ¿Qué historial tiene el asociado en materia de recursos en las iniciativas de financiación de los organismos de las Naciones Unidas (en general y en el país)?

PROCESOS:

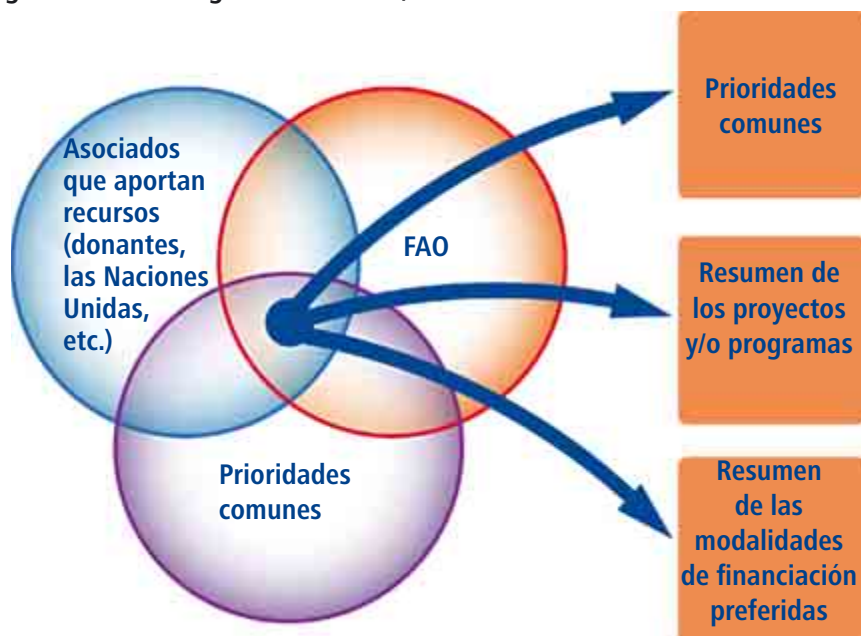
- ¿el asociado que aporta recursos tiene algún prerequisite previo a la financiación que haya que cumplir?
- ¿Cuál es el ciclo de programación del asociado en materia de recursos?
- ¿De qué sistemas de financiación dispone el asociado que aporta recursos? (donaciones, préstamos, condiciones especiales si requiere tasas por gastos generales, tipos de interés y períodos de gracia para los préstamos)
- ¿Cuál es el calendario para la presentación de solicitudes y/o propuestas?
- ¿Cuáles son los procedimientos para presentar las propuestas de proyecto?

Instrumento de la FAO para facilitar la identificación de asociados que aportan recursos, Mapeo de la ayuda oficial al desarrollo agrícola (ADAM)

La FAO ha desarrollado la herramienta ADAM para ayudar a la sede y a las oficinas descentralizadas a recabar y analizar información acerca de posibles asociados que proporcionan recursos. ADAM ayuda a recabar la información descrita en el apartado anterior sobre la recopilación de información sobre los asociados que aportan recursos. Permite a los usuarios:

A. Comparar las prioridades y los intereses comunes (entre el país, la región, la FAO y los asociados que aportan recursos). Se pueden crear presentaciones gráficas, tales como el diagrama integrado de la Figura 8 que aparece a continuación.

Figura 8: Una visión general de ADAM, concordar los intereses comunes



- B. Identificar los intereses de los asociados que aportan recursos:** las matrices ofrecen un resumen cuantitativo por región o país, además de información sobre los desembolsos recientes de los asociados que aportan recursos en las áreas del mandato de la FAO, en conformidad con los datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – Comité de Asistencia para el Desarrollo (OCDE-DAC), los datos de la FAO y datos extraídos de bases de datos ajenas a la OCDE.
- C. Comparar los perfiles de los asociados que aportan recursos:** Una vez que el usuario haya identificado un asociado que aporta recursos con un interés geográfico o temático común, puede valerse de esta sección para reunir la información acerca de los temas prioritarios que ha establecido ese asociado y en qué regiones y países han asignado sus recursos. También contiene información sobre los mecanismos de financiación preferidos, así como información de relevancia en lo referente a los procesos internos de los asociados que aportan recursos. Además, proporciona los vínculos a las páginas web para los que busquen más información.

PASO 2: PARTICIPAR

Este paso parte de la base de que hay que aprovechar toda oportunidad que se presente para difundir el programa para el que se busca recursos. Entre bastidores, conlleva acordar un enfoque de comunicación (diseño de un plan de comunicación), con el fin de seleccionar herramientas de comunicación para los destinatarios particulares. Desarrollar medios de comunicación apropiados y adaptados es fundamental. De este modo se aumenta la visibilidad del programa para los asociados que aportan recursos.



El Cuadro 11 presenta un ejemplo de algunos métodos innovadores para conseguir la participación de los asociados. Además, algunos temas pueden ayudar a reunir a asociados y elementos y a exponer sus argumentos ante los asociados que aportan recursos. El estudio de caso 4 explica el valor de la nutrición como de punto de partida útil para el diseño de un proyecto sobre seguridad alimentaria, junto con otros tantos factores que permiten la movilización de recursos.

Cuadro 11: Métodos innovadores para conseguir la participación de los asociados que aportan recursos

ASEGÚRESE DE QUE LA COMUNICACIÓN ES:

- **cara a cara** – organice una reunión o exposición de diapositivas para presentar formalmente el programa a su público de asociados que aportan recursos;
- **breve y ágil** – una nota de concepto o resumen del proyecto es el mejor modo para proporcionar una breve visión general de su proyecto o programa. La mayoría de los asociados que aportan recursos prefieren ver un resumen inicial, más que recibir una propuesta exhaustiva;
- **atractiva** – diseñe una nota descriptiva multiuso o un panfleto atractivo, que presente los principales desafíos a los que se enfrentan las poblaciones/países, los retos a nivel nacional, regional o subregional antes exponer el resumen del programa o proyecto. Asegúrese de que se haga hincapié en los beneficiarios y en el impacto potencial (no en las actividades). Sería conveniente solicitar a la OCE, en la sede, acceso a las plantillas prediseñadas para las comunicaciones específicas de la Organización;
- **personalice su mensaje** – averigüe el nombre del responsable y prepare cartas o correos electrónicos individualizados y adaptados a cada posible asociado que aporta recursos y, sobre todo, realice el seguimiento de estas comunicaciones;
- **detallada** – asegúrese de que las notas de concepto o las propuestas de proyectos que presentan los proyectos específicos tienen prioridad en las líneas generales del programa;
- **actualizada** – desarrolle o actualice su página web a fin de garantizar la visibilidad del programa;
- **oportuna** – asegúrese de que su solicitud coincida con el ciclo de financiación del asociado que aporta recursos;
- **un medio para demostrar su historial** – muestre que la FAO tiene capacidad de ejecución, tal y como demuestran sus logros anteriores;
- **y no se olvide de aprovechar todas las oportunidades** – todo el personal debería aprovechar todas las oportunidades que tengan para reunirse, trabajar y presentar el programa a los posibles asociados que aportan recursos.)

ESTUDIO DE CASO 4:

Nutrición, insistir en la necesidad de proyectos de seguridad alimentaria en el Afganistán

Servirse de la nutrición como punto de partida para el diseño de programas o proyectos de seguridad alimentaria puede ayudar a los equipos de la FAO a identificar nuevas áreas de intervención y respaldar los argumentos para los nuevos proyectos. El proyecto de la FAO financiado por Alemania "Apoyo a la mejora de la seguridad alimentaria de los hogares, la nutrición y los medios de vida en Afganistán" contribuyó a la movilización de recursos para otros proyectos de la FAO en Afganistán (recaudando un total de 9,4 millones de USD entre 2006 y 2008). Mediante el desarrollo de talleres participativos a nivel central y provincial, el proyecto favoreció la comprensión general de las causas de la malnutrición y la seguridad alimentaria en el país mediante el uso de esquemas que representan los problemas y soluciones para la malnutrición. Los marcos causales aclararon la relación entre los proyectos en marcha de agricultura, salud, educación y desarrollo rural y las áreas destacadas relacionadas con el mandato de la FAO que aún no se habían abordado lo suficiente. Estas áreas incluyen la gestión de la biodiversidad local y los recursos forestales. Al trabajar con divisiones técnicas pertinentes, el equipo del proyecto ayudó a respaldar dos proyectos: "Gestión de la biodiversidad para la seguridad alimentaria y la nutrición sostenibles en Afganistán" e "Iniciación la actividad forestal participativa en apoyo de los medios de vida sostenibles en Afganistán". Los marcos causales de malnutrición también demostraron la necesidad de fortalecer la coordinación y la planificación integrada para abordar eficazmente la seguridad alimentaria y nutricional, lo que presentaba los motivos para emprender el proyecto "Fortalecer la capacidad de coordinación y la capacidad para la programación integrada de seguridad alimentaria y medios de vida en Afganistán".

Los factores clave del éxito del proceso de movilización de recursos incluían:

- el diálogo regular con el donante (Ministerio de Agricultura alemán), desde la identificación del proyecto hasta su evaluación, lo que permitió mantener una asociación basada en la confianza mutua en todo momento;
- una definición clara de la contribución que aportarán los nuevos proyectos al marco estratégico general para la seguridad alimentaria y nutricional y su vinculación con las iniciativas en marcha (N.B.: el procesos de movilización de recursos tuvo lugar entre 2006 y 2008, antes de que se redactase el Marco de Programación por País de Afganistán);
- el proyecto diseña una asociación de las actividades sobre el terreno con la creación de instituciones y el desarrollo de la capacidad de los asociados locales, con el fin de facilitar el aumento de la escala y garantizar la sostenibilidad;
- probada capacidad del equipo de la FAO en el país para gestionar y ejecutar los proyectos en marcha satisfactoriamente.



©FAO/Bahag

La FAO ha elaborado una guía específica para la redacción de una nota de concepto, que se presenta en la fase de identificación del ciclo de proyecto. Una idea para un programa o proyecto nuevo debería registrarse en el Sistema de información sobre gestión del Programa de Campo de la FAO con un comentario sobre su estado en trámite. En principio, se clasifica como una idea y a medida que se encuentren asociados en materia de recursos, su estado se actualizará a tramitación activa y consulta final. Concretamente, las tres etapas incluyen:

- **La idea** – etapa de la nota de concepto.
- **La tramitación activa** – la Organización ha decidido invertir recursos en desarrollar la nota de concepto para después convertirla en un proyecto o programa completo. Es necesario disponer de una petición oficial de gobierno o de un compromiso formal del donante.
- **La consulta final** – se ha identificado al asociado que aporta recursos y un acuerdo está a punto de firmarse. El programa o proyecto se ha acordado en principio, está completamente formulado y está recibiendo las autorizaciones internas finales: técnica, operativa, presupuestaria, financiera, jurídica, etc.

El estado del programa o proyecto en el Sistema de información sobre gestión del Programa de Campo aparecerá en ese momento como en marcha y, por último, cuando se haya completado, debería registrarse como cerrado. El Cuadro 12 proporciona una visión general de este sistema.

Cuadro 12: Sistema de información sobre la gestión del Programa de Campo de la FAO

Este sistema es una herramienta de información y seguimiento de las actividades de campo financiado con contribuciones voluntarias, así como con proyectos de PCT y PNSA (Programa Nacional para la Seguridad Alimentaria) financiados mediante cuotas fijas.

Está directamente vinculado a la base de datos y el depósito de todas las transacciones financieras de la Organización, mediante los cuales obtiene acceso a la información financiera de los proyectos.

Tanto la Sede como las oficinas sobre el terreno pueden actualizar la información del sistema.

Normalmente, el sistema facilita información útil y específica del proyecto o la región/país a todas las partes interesadas pertinentes acerca de aspectos de relevancia como son: la financiación, el cumplimiento, el plazo y el estado de la ejecución del proyecto de cooperación técnica, los proyectos de emergencia y PESA. Concretamente, el Sistema permite acceder a información de utilidad, a saber:

- seguimiento de proyectos operativos y en trámite;
- información relacionada con los asociados que aportan recursos, por ejemplo los informes sobre la ejecución de los donantes, el sector o el área geográfica;
- personas que participen en la gestión y las operaciones de programas y proyectos de campo;
- divisiones técnicas relacionadas con los proyectos;
- documentos de proyecto, revisiones e informes de progreso y técnicos;
- documentos de estrategia nacional, acuerdos de donantes, etc.;
- el estado financiero actual del proyecto mediante vínculos directos con el archivo de datos institucional (FAO Oracle) y los datos financieros del historial a través de vínculos con las bases de datos de cooperación técnica (en proceso);

Cuadro 12

- herramientas de revisión del presupuesto;
- pautas para elaborar un documento de proyecto satisfactorio.

El acceso oportuno a esta documentación desde las oficinas descentralizadas es fundamental para el sistema y el correcto funcionamiento del programa de campo de la Organización como conjunto. Por lo tanto, el estado de un proyecto debería actualizarse constantemente, esté clasificado como EN TRÁMITE, EN MARCHA o CERRADO. Para mayor información visite la página: <https://extranet.fao.org/fpmis/>.

En algunas situaciones, contar con la participación de un especialista en comunicación para ayudar a diseñar y desarrollar mensajes adaptados a cada asociado en materia de recursos puede resultar muy beneficioso. En la mayoría de las ocasiones, la inversión inicial en recursos humanos adicionales se ve compensada con el aumento de la capacidad de movilización de recursos de la oficina. No obstante, en primer lugar se analizarán los puntos fuertes del equipo, ¡ya que a veces se pueden descubrir talentos ocultos! De hecho, atraer interés hacia un programa o proyecto requiere más que la documentación en sí, un folleto o una página web; las habilidades interpersonales son vitales. Se necesita un conjunto de competencias diverso, no solamente ha de conocer muy bien el programa o proyecto, sino que, además, esta persona ha de tener las dotes de comunicación y negociación necesarias para “comercializar el producto”. Por lo tanto, se debería fortalecer un enfoque de equipo para la movilización de recursos. A cada miembro se le asigna, entonces, una serie de tareas específicas derivadas del plan de acción de movilización de recursos. La institucionalización del enfoque de equipo garantizará que las competencias, las destrezas y los contactos son objeto de una identificación y seguimiento formales con el fin de asegurar que las responsabilidades, los logros y las recompensas sean compartidas. Se recomienda que cada oficina:

- designe un jefe de la movilización de recursos que tenga las competencias necesarias para prestar apoyo y dirigir las actividades de movilización de recursos;
- si es posible, defina e identifique, dentro del personal de la oficina, cada uno de los puntos focales específicos para cada uno de los asociados que aportan recursos (es particularmente útil en la oficina regional);
- fomente que todos los miembros del equipo aprovechen cualquier oportunidad para promover el programa o proyecto, e
- integre la movilización de recursos como parte de las prioridades estratégicas del equipo con el fin de garantizar que se lleve a cabo un seguimiento de la movilización de recursos y se presenten informes al respecto (ej. un punto del programa en una reunión del equipo, informes de las misiones, etc.).

Además, el equipo debería encargarse de desarrollar el conocimiento y las relaciones con los servicios de apoyo disponibles en la sede de la FAO o a nivel regional, así como en el contexto general de las Naciones Unidas (especialmente a nivel nacional). Al final de esta sección se indica a dónde debe dirigirse si necesita apoyo.

La mayoría de los asociados que aportan recursos exigen, llegado cierto punto, un enfoque formal. La matriz de asociado que aporta recursos y ADAM, mencionados en el Paso 2, deberían ayudarle a saber cómo ha de completar el proceso de solicitud, así como puede informarle del periodo de solicitud de propuestas de algunos asociados que aportan recursos (ciclo de financiación). Puede que algunos asociados le soliciten una nota de concepto (su formato o el específico de la FAO, pueden servir), que presente una instantánea de la justificación del programa o proyecto, las prioridades y los beneficios. La nota de concepto ayuda a estructurar un análisis preliminar de la relevancia, la viabilidad y la sostenibilidad de la idea del proyecto. Debería ofrecer un esquema sucinto.

ESTUDIO DE CASO 5:

El valor de un documento de proyecto completo

Los pastizales de Al-Badia en Siria, que mantienen a medio millón de pastores beduinos, sufren una amenaza de sequía cada vez mayor, en concreto como consecuencia a los efectos del cambio climático. En respuesta, la FAO propuso un proyecto que estableciese un sistema de alerta temprana de la sequía en apoyo a la ejecución de una estrategia nacional contra la sequía. Se preparó un programa de cooperación FAO/ gobiernos con el Gobierno de Suiza como asociado en materia de recursos, que aportó 476 150 USD mientras que el Gobierno sirio contribuyó con 105 550 USD adicionales. El proyecto pretendía reducir la vulnerabilidad a la sequía mediante el desarrollo de un sistema nacional de alerta temprana, que hiciese hincapié en las zonas de escasas precipitaciones de Al-Badia y las zonas circundantes. Suiza confirmó la financiación del proyecto en noviembre de 2009 y las operaciones del proyecto comenzaron inmediatamente después de la firma.

La clave del éxito de la movilización de recursos reside en que se realizó en el momento oportuno y en la buena preparación del documento de proyecto. La FAO se puso en contacto con los asociados que aportan recursos en el plano nacional en el momento adecuado, cuando el país se enfrentaba a una grave sequía. Una respuesta temprana y el apoyo oportuno de la/s unidad/es técnica/s y los servicios TCSP/TCSR contribuyeron a materializar la recaudación de fondos, mientras su flexibilidad facilitaba, también, la obtención del apoyo positivo de los donantes. La estrecha colaboración con el Gobierno contribuyó igualmente al éxito de las iniciativas de desarrollo del programa en el país.

¿NECESITA MÁS INFORMACIÓN?

Consulte la SECCIÓN DE REFERENCIAS Y HERRAMIENTAS ESENCIALES en la página 53

PASO 3: NEGOCIAR

El Paso 3 conlleva un conjunto complejo de conocimientos y competencias y, por lo tanto, es fundamental que la oficina disponga de los mecanismos de apoyo adecuados de la FAO para que proceso concluya con éxito.

El Paso 2 puede haber atraído el interés de posibles asociado que aportan recursos. El Paso 3 implica una importante serie de negociaciones que deberían desembocar en la firma de un acuerdo. Por lo tanto, este paso requiere una combinación crucial de conocimientos y experiencias que ayuden a proporcionar una visión completa del programa o proyecto que se va a realiza mediante la colaboración de expertos técnicos y logísticos. Asimismo, puede que sea necesario entablar negociaciones sobre la reducción del programa o proyecto, o un ligero cambio de enfoque cuando se convengan los intereses y las prioridades comunes.

A la hora de finalizar las condiciones de la asociación, en concreto los procedimientos (las reglas y los reglamentos) acerca del uso de los recursos, resulta importante entender los diversos tipos de acuerdos de financiación que podrían alcanzarse. La Figura 10 ofrece una visión general de los diferentes tipos de métodos de financiación mediante los cuales un asociado que aporta recursos podría colaborar con la FAO, a través del marco estratégico, y más concretamente el PPM-PTP. La FAO recibe contribuciones bien en forma de cuotas fijas o bien como contribuciones voluntarias y estas pueden estar ya asignadas (vinculadas a productos y servicios muy específicos) o sin una asignación fija (lo que proporciona a la Organización más flexibilidad en torno a los objetivos estratégicos, los objetivos de la Organización o los IFAS a fin de respaldar el programa de trabajo de la FAO).

El nivel más bajo del diagrama muestra la variedad de acuerdos de financiación que se pueden negociar con cualquier asociado en materia de recursos que contribuya con la ejecución del programa o proyecto. El Cuadro 14 complementa a la Figura 9 al describir cada uno de los métodos. El estudio de caso 6 presenta un ejemplo de cómo, debido a la elaboración del Marco de Programación por País de la India, se negoció un fondo fiduciario unilateral (FFU). En el estudio de caso 7 se describe el éxito que se obtuvo gracias a un programa conjunto de las Naciones Unidas.

Es de vital importancia que la oficina reciba el asesoramiento del experto pertinente en la conclusión del acuerdo, con el fin de garantizar el respeto de las cuestiones jurídicas, de conformidad con el marco jurídico de la FAO. Antes de firmar ningún acuerdo, verifique las condiciones de acuerdo del asociado que aporta recursos y compruebe que cumplen las reglas y normas de la FAO. En especial, busque las especificaciones sobre:

- auditoría;
- adquisiciones;
- cuestiones financieras – el calendario de pago y la presentación de informes;

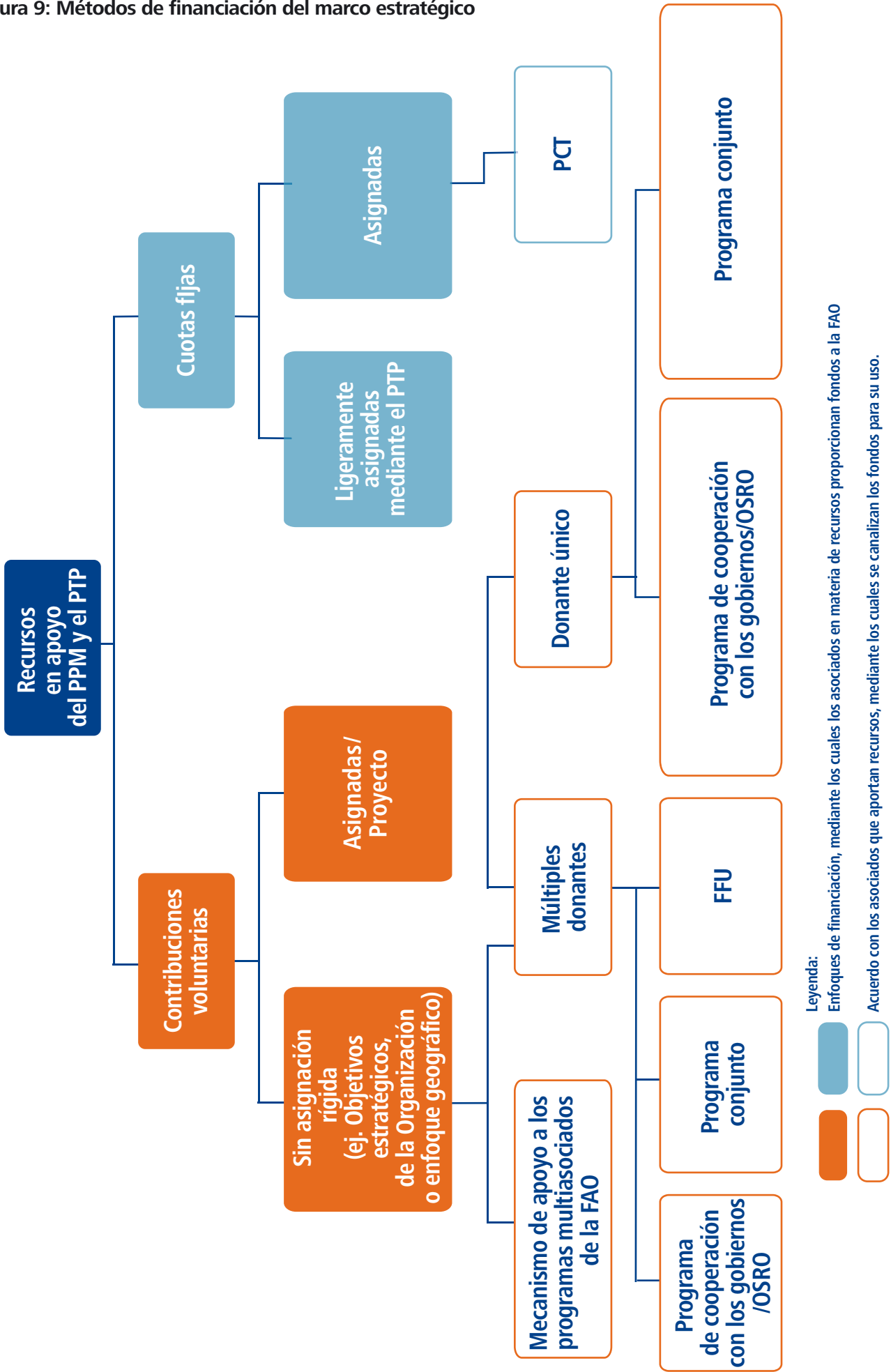




- contratación de personal;
- costes del proyecto – los gastos de servicios de los proyectos de la FAO para los diversos acuerdos de financiación y
- evaluación – la política de evaluación de la FAO para las actividades de la Organización financiadas con contribuciones voluntarias.

Tanto el TCSR como TCE en la sede son responsables del enlace con los asociados que aportan recursos y de negociar los acuerdos. TCSR y TCE han designado oficiales que actúan como puntos focales con cada uno de los donantes. La función de cada uno de estos puntos focales es poder ayudarle a alcanzar acuerdos con los asociados que aportan recursos. Los Representantes de la FAO pueden negociar y llegar a un acuerdo con los asociados que aportan recursos hasta una cantidad máxima de 200 000 USD, mediante un mecanismo de vía rápida en el que el Asistente del Director General-TC delega la firma del proyecto al Representante de la Oficina Nacional. En tales circunstancias, el Representante de la FAO es el responsable de la formulación, la evaluación la aprobación de los proyectos a menos que la oficina del Asistente del Director General del Departamento de Cooperación Técnica le comunique lo contrario dentro de las dos semanas posteriores a la notificación de una propuesta (siempre que se cumplan ciertas condiciones, sobre todo en materia de autorizaciones técnicas). Los proyectos que superen dicha suma están sujetos a la aprobación y el respaldo operativo del Asistente del Director General-TC y la negociación con el asociado que aporta recursos y la conclusión del acuerdo de financiación deben efectuarse en estrecha consulta con la Oficina Regional, TCSR y TCE.

Figura 9: Métodos de financiación del marco estratégico



Cuadro 13: Acuerdos de financiación y modalidades de ejecución estándares en la FAO

Los oficiales del TCSR o la TCE están disponibles para ayudar en la negociación de este tipo de acuerdos.

Mecanismo de apoyo a programas con múltiples asociados: Este mecanismo de la FAO se creó a finales de 2010. Las contribuciones voluntarias no están ligadas a un proyecto específico pero se asignan directamente al presupuesto de la FAO junto con las cuotas fijas de los Países Miembros. Dependiendo del asociado que aporta recursos, los recursos podrían no tener asignación alguna o estar vagamente asociados a las oficinas de campo o los objetivos estratégicos. Suecia y los Países Bajos son los primeros asociados en materia de recursos que proporcionan fondos al mecanismo de apoyo a programas de múltiples asociados, con una cantidad de 26 millones USD que se desplegarán hasta 2013. También se espera que dicho mecanismo sea el instrumento mediante el cual se desembolsen las contribuciones sin asignar a los IFAS.

PCT: El Programa de Cooperación Técnica financia pequeños proyectos que solicitan los Estados Miembros de la FAO. El PCT está disponible para la mayoría de los Países Miembros. Sin embargo, en noviembre de 2005 los Órganos rectores de la FAO decidieron que el PCT debería prestar mayor atención a los países de bajos ingresos y con déficit de alimentos (PBIDA), los países menos adelantados (PMA), los países en desarrollo sin litoral (PDL) y los pequeños estados insulares en desarrollo (PEID).

Programa de cooperación FAO/gobiernos: Este programa es un acuerdo entre la FAO, un asociado que aporta recursos y un país (o grupo de países) beneficiario. La financiación de los programas de cooperación FAO/gobiernos proviene cada vez más de múltiples donantes. El cambio de proyectos individuales financiados por un único asociado que aporta recursos hacia amplios programas financiados por varios asociados representa un desarrollo notable del modo de colaboración de la FAO con la comunidad internacional de donantes y los países beneficiarios.

FFU: Los acuerdos del fondo fiduciario unilateral se llevan a cabo entre la FAO y un país beneficiario. Esta modalidad de financiación permite a los países en desarrollo beneficiarse de la experiencia técnica de la Organización mediante fondos financiados completamente por los propios países beneficiarios, sea mediante los recursos naturales o con cargo a préstamos, créditos y donaciones que ponen a su disposición las instituciones financieras internacionales o los donantes bilaterales del propio país.

Programa conjunto: Un programa conjunto es una serie de actividades que cuentan con un plan de trabajo común y un presupuesto conexo, en el que participan dos o más organismos de las Naciones Unidas y asociados nacionales o descentralizados. La programación conjunta maximiza las sinergias entre los asociados nacionales y las contribuciones de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, evita el solapamiento, ofrece oportunidades en nuevas áreas que suponen un reto, reduce los costos de transacción y proporciona resultados coherentes.

OSRO: El símbolo OSRO (Fondos Fiduciarios para Situaciones de Emergencia y Rehabilitación) es la sigla del nombre anterior del Servicio TCE por sus siglas en inglés (Oficina de Operaciones Especiales de Socorro). Este tipo de proyecto se aplica cuando un país acuerda ayudar a otro durante un contexto de emergencia/rehabilitación. TCE será la encargada de ejecutar estos programas.

La modalidad específica de ejecución del programa o proyecto, financiado por cualquiera de los asociados en materia de recursos o los acuerdos de financiación mencionados previamente, se puede determinar mediante:

Una modalidad de ejecución directa (realizado directamente por la FAO): La FAO asume la responsabilidad plena de la utilización de los fondos y la ejecución de los productos acordados y/o el cumplimiento de los resultados previstos.

Cuadro 13

La ejecución directa también puede externalizarse mediante una carta de acuerdo (CDA). En general una CDA se utiliza en aquellos casos en que las actividades o los componentes de los proyectos se externalizan (subcontratan) a un proveedor de servicios, pero la FAO sigue asumiendo la responsabilidad general y la función de rendición de cuentas.

Modalidad de ejecución nacional: En este caso es necesario contar con una contraparte de ejecución nacional que declare que el programa o proyecto es propiedad del gobierno y que éste aplica, en la medida de lo posible, sus propias reglas (con la condición acordada de que dichas reglas no minarán los principios básicos de transparencia, buena gobernanza y eficiencia). En estas circunstancias, la FAO aporta un valor añadido al prestar asistencia técnica al programa o proyecto. El gobierno se hace plenamente responsable de la gestión financiera, las adquisiciones, la contratación de personal y los resultados generales. La ejecución nacional requiere procedimientos y directrices específicas que no se han elaborado todavía y que se convertirán en el manual de la modalidad de ejecución nacional de la FAO. Durante la fase de transición, sin embargo, la FAO ha acordado permitir a los asociados en la ejecución llevar a cabo el/los proyecto/s de conformidad con los procedimientos administrativos recogidos en los manuales existentes de otros organismos.

Puede solicitar más información y orientación a la división TCDM.

ESTUDIO DE CASO 6:

Un ejemplo de un fondo fiduciario unilateral (FFU)

Al participar en la formulación del Marco de Programación por País, el programa de la FAO en la India se percató de la existente demanda de experiencia mundial de orden superior a fin de abordar las necesidades emergentes y acceder a mejores prácticas en el diseño y la ejecución del programa. En las conversaciones con las contrapartes gubernamentales, se convino que el Gobierno de la India, mediante FFU aportaría los fondos necesarios para cumplir dos de los tres componentes del Marco de Programación por País y que la FAO y sus asociados estudiarían las alianzas con los organismos financieros para financiar el tercer componente.

Los tres factores clave de éxito fueron, en primer lugar, una relación abierta y honesta entre la FAO y las contrapartes gubernamentales de la India; en segundo lugar, una clara definición de las necesidades de la India que la FAO podía satisfacer, ya que contaba con una clara ventaja comparativa y, en tercer lugar, la voluntad tanto por parte de la FAO como de las contrapartes gubernamentales de abordar abiertamente la cuestión de la financiación del trabajo de la FAO en la India. Los países que están convirtiéndose en países de ingresos medios tienden a disponer de ciertas capacidades técnicas internas y esperan de la FAO colabore mediante las aportaciones técnicas de alto nivel. Además estos países cuentan con la capacidad financiera para sufragar los costos de tales aportaciones. En algunas ocasiones, estos países no quieren que se les considere objetivos de la asistencia de los donantes. No estar a la altura de la calidad esperada en materia de asistencia técnica sigue siendo un riesgo para la reputación de la FAO y su capacidad para continuar atendiendo a estos países.

¿NECESITA MÁS INFORMACIÓN?

Consulte la SECCIÓN DE REFERENCIAS Y HERRAMIENTAS ESENCIALES en la página 53

ESTUDIO DE CASO 7:

Seguridad alimentaria y nutricional: puntos de partida estratégicos para la programación conjunta de las Naciones Unidas

Proteger y promover una buena nutrición es un objetivo de desarrollo común (ODM 1) y la lucha contra la malnutrición exige enfoques multisectoriales que aborden la alimentación, la salud y los cuidados. La seguridad alimentaria y nutricional es, por lo tanto, un punto de partida estratégico para la programación conjunta y ofrece oportunidades para que la FAO fortalezca su colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas. Esto resulta esencial en un momento en el que los organismos de las Naciones Unidas insisten cada vez más en trabajar “Unidos en la acción” y en el que se puede acceder más fácilmente a la financiación, mediante programas interinstitucionales. Por ejemplo, mediante el fondo mundial para el logro de los ODM, financiado por España, y su ventana para la infancia, la nutrición y la seguridad alimentaria, la FAO pudo participar en programas conjuntos de las Naciones Unidas en 24 países, recaudando un total aproximado de 30 millones USD para trabajar a nivel nacional en la seguridad alimentaria y nutricional.

PASO 4: GESTIONAR E INFORMAR

El Paso 4 conlleva acusar recibo de la contribución del asociado que aporta recursos, gestionar, supervisar y presentar informes sobre el uso de los recursos, basándose en los mecanismos acordados (suelen indicarse en el acuerdo de financiación). Este paso es vital para mantener buenas relaciones con los asociados que aportan recursos. Asimismo, presenta una oportunidad para afianzar las bases de potenciales recursos regulares y, por lo tanto, no debe pasarse por alto. Es fundamental que el programa o proyecto se gestione correctamente (se ejecute con eficacia) y que los resultados se notifiquen oportunamente, de acuerdo con el marco basado en los resultados y, en caso necesario, la solicitud del asociado que aporta recursos. Una vez se haya declarado operativo el programa o proyecto, el responsable de presupuesto asignado puede recibir apoyo operativo mediante la Red de apoyo al Programa de Campo. Dispondrá de apoyo durante todo el programa o proyecto de la oficina subregional pertinente, en primera instancia y, para las cuestiones más sistémicas, de la oficina regional y TCSR. La Red de apoyo al Programa de Campo ofrece orientación, coordinación para los enfoques comunes, seguimiento de los programas y los proyecto en trámite y en marcha, así como asistencia con los informes finales.

Notificar la recepción de las contribuciones de los asociados en materia de recursos y agradecerles su apoyo es una parte esencial para mantener buenas relaciones, y garantizar la financiación futura. Se puede realizar de varias maneras:

- por escrito, mediante una carta formal que notifique la recepción de la contribución y que contenga el especial agradecimiento de los niveles superiores de la administración;

- incluya el logo del asociado que aporta recursos en la documentación del programa o proyecto (ej. la página web, los informes). Con este propósito, la FAO ha preparado unas directrices que actualmente se encuentran en fase de revisión y actualización, y
- invitar a los representantes de la asociados que aportan recursos a participar en actividades relacionadas con el programa o proyecto.

Al notificar la recepción de la contribución de los asociados que aportan recursos también es fundamental informarles regularmente sobre el progreso del trabajo (especialmente presentando informes financieros y de actividades). Esto puede implicar el cumplimiento del formato de un donante particular para la presentación de informes, a intervalos fijos, o proporcionarles evaluaciones provisionales y finales del programa o proyecto. El marco original del programa o proyecto ofrece medios globales para la presentación de informes. La metodología de gestión basada en los resultados (o marco lógico) que se utiliza para diseñar el proyecto o programa ayuda a preparar y orientar los informes. En este punto, se hace hincapié en los resultados; que muestran la repercusión tangible de la labor de la FAO mediante la mejora de las condiciones de los beneficiarios, en vez de en las actividades. El Cuadro 14 establece los diversos tipos de informes que el personal de la FAO tiene que archivar en función del progreso del proyecto y las solicitudes de los asociados que aportan recursos.

Cuadro 14: Formatos estándares de la FAO para la presentación de informes

Informes de iniciación: proporcionan a la sede de la FAO un resumen de la situación actual en relación con las actividades propuestas para el programa o proyecto, entre ellas las disposiciones administrativas para la ejecución del proyecto. Si es necesario, se adjuntará un proyecto de presupuesto revisado. Conforme las conclusiones presentadas en el informe de iniciación del proyecto, debería prepararse un plan detallado de gestión del proyecto en consulta con las autoridades nacionales pertinentes.

Informes técnicos sobre la marcha de los trabajos: proporcionan información que utiliza la unidad técnica responsable para prestar apoyo a un experto en particular. Este informe debería evaluar el progreso conseguido en relación con el plan de trabajo del experto para el período de presentación de informes, y permiten que se lleve a cabo un seguimiento de la aportación del experto para el proyecto. Por consiguiente, es necesario que este informe incluya información más detallada acerca de las actividades efectuadas que la que contienen los informes sobre la marcha del proyecto.

Informes sobre la marcha del proyecto: están diseñados para proporcionar a los responsables de gestión, administración y financiación un proyecto los medios para realizar un seguimiento sistemático del progreso del proyecto.

El destinatario de los informes pueden ser gobiernos nacionales, donantes bilaterales o el personal de la FAO. Este tipo de informes ofrecen una exposición de los avances realizados hacia el logro de los objetivos y los resultados del proyecto, así como la identificación y el análisis de las cuestiones principales, prestando una atención particular a las dificultades de carácter administrativo y técnico que se hayan encontrado y que requieran algún ajuste. Incluyen recomendaciones específicas para las medidas que puedan resultar necesarias para garantizar que el proyecto pueda cumplir sus objetivos.

Cuadro 14

Informes finales: el propósito principal del informe final del proyecto es proporcionar orientación a nivel ministerial y a los altos funcionarios gubernamentales, en función de los logros y las experiencias del proyecto, acerca de las decisiones sobre políticas necesarias para el seguimiento del proyecto. Por lo tanto, el informe final debería ser una declaración concisa de las averiguaciones, las conclusiones y las recomendaciones principales del proyecto en relación con los objetivos fijados en él. Habría que evaluar el proyecto más que describirlo y expresar las recomendaciones en términos de su aplicación a la economía y la tecnología del país en el marco de sus prioridades de desarrollo. En el caso de proyectos de emergencia operados por TCE, el propósito principal del informe final es describir las actividades del proyecto, su impacto y las recomendaciones para las actividades de seguimiento.

PASO 5: COMUNICAR LOS RESULTADOS

El Paso 5 difiere del paso anterior en que esta forma de presentar informes atrae el interés de un público más amplio, más allá de los asociados originales del programa o proyecto. Conlleva la difusión de los logros del proyecto y las lecciones aprendidas para aumentar la visibilidad de la FAO. Se pueden utilizar varios instrumentos de comunicación para ayudar en la labor de promoción de la ventaja comparativa, el reconocido historial, y la petición de apoyo constante de la FAO. De hecho, se puede invitar a los asociados que aportan recursos a visitar las actividades del proyecto para que puedan apreciar programa o proyecto en acción. Estas comunicaciones deberían destacar los logros y los testimonios de los beneficiarios mediante comunicaciones profesionales, entre ellas fotos, la página web, folletos, o incluso un vídeo breve, a fin de captar el interés del público. Es importante mencionar que algunos asociados en materia de recursos tienen requisitos específicos propios sobre su visibilidad al colaborar en un programa o proyecto como, por ejemplo, la Comisión Europea.

Lógicamente esta cuestión nos hace retroceder en los pasos de ejecución hasta el Paso 1, en el que la comunicación de los logros de la colaboración en un programa o proyecto puede resultar un importante elemento de motivación y promoción de recursos adicionales.

¿NECESITA MÁS INFORMACIÓN?

Consulte la SECCIÓN DE REFERENCIAS Y HERRAMIENTAS ESENCIALES en la página 53



3.3 REFLEXIÓN – Lecciones aprendidas de la movilización de recursos

Por último, es importante acordarse de realizar un seguimiento del progreso y presentar informes sobre la estrategia o el plan de acción de movilización de recursos como cierre del ciclo de movilización de recursos y, además, resulta fundamental para el desarrollo de iniciativas y la planificación futuras. El progreso debería medirse en relación con la estrategia o el plan de acción de movilización de recursos a intervalos regulares, lo ideal sería organizar reuniones periódicas para debatir e informar sobre los progresos alcanzados y el avance en relación a los objetivos de la movilización de recursos, convocadas por el miembro del personal designado jefe de las iniciativas de movilización de recursos. También debería llevarse a cabo una evaluación final de los recursos movilizados en el marco del programa o proyecto. Todas las actividades de movilización de recursos deberían registrarse y notificarse, y habría que presentar informes sobre los logros y los fracasos. Todas estas experiencias se añaden a las importantes lecciones aprendidas al enfocar la movilización de recursos y dan como resultado un conjunto de competencias del personal más sólido y versátil, con un mayor conocimiento y comprensión sobre cómo abordar la movilización de recursos en el futuro.

3.4 Dónde dirigirse para obtener apoyo

3.4.1 Apoyo para la movilización de recursos dentro de la FAO

Las actividades de movilización de recursos impulsadas sobre el terreno se coordinan y reciben apoyo desde la sede, en particular TCSR y TCE. La Sección 4.1.4 ofrece una visión general de las diversas unidades de la sede que participan en la movilización de recursos. Se puede encontrar más información sobre los puntos focales de enlace con los donantes de TCSR y TCE en la página de movilización de recursos de intranet. Las oficinas regionales y subregionales asumirán cada vez más responsabilidad en la supervisión y la coordinación de las iniciativas de movilización de recursos.

En vistas a aumentar las capacidades de movilización de recursos, y en respuesta a un estudio de evaluación de la capacidad efectuado en toda la Organización en mayo-junio de 2010, la FAO ha elaborado un programa de formación y materiales de apoyo. Este conjunto, aparte de esta "Guía práctica para la movilización de recursos", incluye:

- notas descriptivas que proporciona información detallada sobre temas clave;
- herramientas de identificación y análisis de asociados que aportan recursos (ADAM);
- una página en intranet dedicada a la movilización de recursos, y
- talleres de capacitación adaptados (para las oficinas descentralizadas y la sede).



3.4.2 Vínculos con el sistema general de las Naciones Unidas

Dado que la FAO está fuertemente integrada en las iniciativas de mayor envergadura de las Naciones Unidas a nivel nacional y regional, es importante que las oficinas descentralizadas establezcan relaciones laborales eficaces con el Coordinador Residente local de las Naciones Unidas y su oficina. Esto será de ayuda como parte para la formación de acuerdos de programa a nivel nacional que se desarrollan en el marco del equipo de las Naciones Unidas de apoyo a los países, ej. Unidos en la acción. El documento más importante relacionado con Unidos en la acción es el MANUD. La aportación de la FAO al MANUD es el Marco de programación por países, ya que existe una relación estrecha entre los resultados a nivel nacional de la FAO y los resultados del MANUD. Ambos pretenden alinear las actividades de apoyo al desarrollo con las prioridades nacionales del marco, con los objetivos mundiales, tales como los Objetivos de Desarrollo del Milenio. El Cuadro 15 ofrece una visión general de cómo la FAO puede abordar la movilización de recursos junto con otras agencias de las Naciones Unidas.

Cuadro 15: Fondo para la iniciativa Una ONU – “Unidos en la acción”

Dentro del marco presupuestario único (presupuesto único), el equipo de las Naciones Unidas en el país acordaron presentar las estimaciones de fondos en base a un marco financiero, que muestra las aportaciones previstas de cada organismo junto con la fuente de financiación. También se identifican los resultados sin financiación (resultados que presentan déficit de financiación). Los resultados del marco financiero pueden financiarse con los recursos básicos de los organismos, contribuciones de los gobiernos nacionales, contribuciones directas de los donantes, y un fondo nacional de coherencia específico para los donantes interesados. Este “fondo de coherencia” o el “fondo para la iniciativa Unidos en la acción” es una herramienta de movilización de recursos para los resultados “sin financiación” del programa único.

Todos los países piloto de la iniciativa Unidos en la acción han puesto en marcha disposiciones para la administración, la gobernanza y la consignación de dinero para el fondo para la iniciativa Unidos en la acción. Asimismo, pueden preverse escenarios diferentes de movilización de recursos en función de los diversos casos nacionales. Los equipos en el país de las Naciones Unidas son responsables de tomar las decisiones por consenso. Algunos ejemplos incluyen:

1. En base al MANUD/déficit de financiación del programa único, el Coordinador Residente moviliza fondos para el fondo para la iniciativa Una ONU/fondo de coherencia y los organismos, por su parte, movilizan fondos a todos los niveles para sus actividades del MANUD, manteniéndose informados.
2. Todos los recursos movilizados por los organismos a nivel local o el Coordinador Residente se movilizan en base al fondo para la iniciativa Una ONU/Fondo de coherencia y después de distribuyen a los organismos.
3. El Coordinador Residente moviliza recursos para el fondo para la iniciativa Una ONU/fondo de transición, los organismos se comprometen a no realizar campañas independientes de recaudación de fondos a nivel nacional. Se suelen realizar excepciones con las fuentes de recursos verticales (fondos fiduciarios temáticos y otros).

Hasta ahora, la Opción 1 ha sido la que más extensamente se ha aplicado, ya que favorece la transparencia y genera financiación adicional sin crear volumen de trabajo ni estructuras suplementarias y complicadas a nivel nacional.

Sección IV: Referencias y herramientas

4.1 Referencias

4.1.1 Enlaces a materiales de referencia básicos

Materiales de referencia de la FAO	Fuente/Enlace
Acerca de la movilización de recursos	
Estrategia corporativa de movilización y gestión de recursos	http://intranet.fao.org/rm/
Funciones, responsabilidades y principios rectores de la movilización de recursos	
Lista de oficiales de enlace para la movilización de recursos (en el TCSR y la TCE)	
Sitio web de la movilización de recursos	http://www.fao.org/tc/resource-mobilization/rmhomepage/es/
Instrumento para el mapeo del desarrollo de la agricultura (ADAM)	http://www.fao.org/tc/adam/data/index_es.html?locale=es
Sitio web de las asociaciones de la FAO	http://www.fao.org/partnerships/partners-home/es/
Sitio web de la alianza FAO-UE	http://www.fao.org/europeanunion/eu-partnership-home/es/
Directrices de programación	
Directrices del Marco de programación por países	http://intranet.fao.org/cpf/en/
Directrices de planificación del trabajo de la FAO	http://pires.fao.org/pires/WP12/WorkPlan12-13-Guidelinescorrig1.pdf?v=1
Manual del ciclo de proyecto de la FAO	Consulte el Sistema de información sobre gestión del Programa de Campo y el Manual del ciclo de proyecto (antiguamente, Manual del Programa de Campo)
Nota de concepto y documento de proyecto normalizados	
Directrices para los gastos de servicios a proyectos	http://intranet.fao.org/fileadmin/user_upload/osp/docs/Service_costs.pdf
Reforma de la FAO y de las Naciones Unidas	http://intranet.fao.org/en/FAOUNReform/en/
Puntos focales de la FAO acerca de la reforma de las Naciones Unidas	http://intranet.fao.org/en/FAOUNReform/en/181/index.html
Revisión Trienal Amplia de la Política	http://intranet.fao.org/en/FAOUNReform/en/181/index.html
Países piloto de la iniciativa "Unidos en la acción ONE UN"	http://intranet.fao.org/en/FAOUNReform/en/4/index.html
Documentos esenciales de la reforma de las Naciones Unidas	http://intranet.fao.org/en/FAOUNReform/en/29/index.html
Conjunto de herramientas del GNUD	http://www.undg.org/toolkit
Directrices para las evaluaciones y la presentación de informes	
Directrices y documentos normalizados para la presentación de informes	Consulte el Sistema de información sobre gestión del Programa de Campo y el Manual del Ciclo de Proyecto
Política de evaluación de la FAO para actividades financiadas mediante contribuciones voluntarias	Consulte el Sistema de información sobre gestión del Programa de Campo y la Circular del Programa de Campo n° FPC 2011/10
Sistema de información sobre gestión del Programa de Campo	https://extranet.fao.org/fpmis/
Sistema de apoyo para la planificación, la presentación de informes sobre la ejecución y la evaluación del programa	http://pires.fao.org/pires/Index.htm
Otros Documentos pertinentes de la Estrategia corporativa	
Estrategia con el sector privado	http://www.fao.org/docrep/meeting/024/mc010s.pdf
Estrategia corporativa sobre el desarrollo de la capacidad I	http://www.fao.org/capacitydevelopment/es/
Programas de Recursos Humanos	
Programa de pasantías de la FAO	http://www.fao.org/employment/empl-internship/es/

4.1.2 Resumen de marcos de programación

El marco estratégico de la FAO

El marco estratégico de la Organización recoge los principios y los elementos más importantes de un sistema basado en los resultados en la FAO, que comprenden:

- las metas mundiales, que representan los impactos fundamentales en términos de desarrollo, en las esferas del mandato de la FAO, que los Estados Miembros pretenden lograr;
- los objetivos estratégicos, que contribuyen a la consecución de las metas mundiales;
- los objetivos funcionales, que proporcionan el entorno propicio para la labor de la FAO;
- los resultados de la Organización, que definen el efecto de la labor de la FAO de acuerdo con cada objetivo estratégico y funcional y
- las funciones básicas, que representan el medio de acción decisivo que la FAO debe emplear para la consecución de los resultados.

El plan a plazo medio y el Programa de Trabajo y Presupuesto de la FAO (PPM/PTP)

El PPM/PTP cuatrienal de la Organización describe las prioridades sustantivas apoyadas por los Miembros y compromete la labor de la Organización hacia la consecución de dichas metas. El propósito principal del documento complementario del plan a plazo medio cuatrienal es contribuir a las conversaciones intergubernamentales vinculando los objetivos estratégicos con los funcionales. El Programa de Trabajo y Presupuesto definirá las necesidades bienales de recursos integrados –evaluados y voluntarios– necesarios para alcanzar los objetivos a dos años de los indicadores de cada resultado de la Organización definidos en el plan a plazo medio.

En la página web de la FAO <http://www.fao.org/about/strategic-planning/es/> podrá encontrar información adicional y documentación actualizada del marco estratégico y del PPM/PTP.

El Marco de programación por países de la FAO

El objetivo general del Marco de programación por países es fortalecer la eficacia, el impacto y la visibilidad de la asistencia de la FAO a los países miembros mediante un programa de país de la FAO que sea estratégico y coherente. Debería estar en plena consonancia con el ciclo de programación por países y con el proceso de programación de las Naciones Unidas, para cumplir con los objetivos de desarrollo nacional y los ODM en el ámbito del marco estratégico de la FAO.

El Marco de programación por países define las esferas prioritarias que se han acordado conjuntamente con los gobiernos, garantizando que los resultados que la FAO pretende lograr respaldan los objetivos nacionales de desarrollo de la agricultura y la seguridad alimentaria. La identificación conjunta de prioridades para la asistencia de la FAO es especialmente importante para asegurar que el gobierno, en calidad de propietario y responsable de la asistencia externa de sus esfuerzos de desarrollo, obtenga los mejores resultados posibles de la asistencia de la FAO.

El Marco de programación por países es esencial para el proceso de programación por países de la FAO. Este comprende: i) el establecimiento de las prioridades nacionales, cuando así lo solicite el gobierno, que define los objetivos nacionales de desarrollo en materia de agricultura, seguridad alimentaria y desarrollo rural; ii) el Marco de programación por países de la FAO y el plan de trabajo en los países de la FAO, que es el proceso que describe cómo se alcanzarán los resultados definidos en el Marco de programación por países y en el PPM/PTP. Como tal, el Marco de programación por países constituye el punto de encuentro estratégico de los objetivos de desarrollo del país y los mandatos de la FAO y, de este modo,

garantiza el enfoque en la apropiación nacional y la rendición de cuentas mutua. Por su parte, el Marco de programación por países proporciona información sobre las áreas prioritarias de acción a nivel regional y subregional y los resultados de la Organización.

En el contexto de la movilización de recursos, el Marco de programación por países proporciona a los asociados para el desarrollo y a los asociados en general una visión y un propósito claros de la estrategia de asistencia a plazo medio de la FAO, junto a una estimación de las necesidades de recursos para su ejecución. Asimismo, se encarga de facilitar el diálogo entre la FAO y el gobierno, sus asociados externos para el desarrollo y otras partes interesadas nacionales sobre los esfuerzos conjuntos y de concienciar acerca del mandato de la FAO y sus ventajas comparativas.

Las áreas prioritarias de acción de la FAO a nivel regional y subregional

Las áreas prioritarias de acción a nivel subregional (en las que haya una oficina subregional funcional) se basarán en la suma de prioridades del marco, haciendo hincapié en cuestiones comunes, y en la identificación de las prioridades específicas a nivel subregional. Las áreas prioritarias de acción a nivel regional se basarán en los objetivos estratégicos generales de la Organización, los ámbitos prioritarios de repercusión, las cuestiones y perspectivas específicas de la región y la suma de las áreas prioritarias a nivel subregional, haciendo hincapié de nuevo en las cuestiones comunes. Como puede verse, las áreas prioritarias a nivel regional, que se identifican en un documento regional, constituyen el lugar institucional en el que se encuentran y deben consolidarse los elementos descendentes y ascendentes del proceso de “planificación y programación”.

Las prioridades regionales se presentan a la Conferencia Regional y, una vez aprobadas, se incluirán en los Comités de Programa y de Finanzas para exponerlas en el Consejo y la Conferencia en Roma. Las áreas prioritarias que se han identificado deberían constituir una importante aportación para la definición del PPM y del PPT en el ciclo siguiente de planificación y programación. Las áreas prioritarias de acción proporcionan un marco para formular las actividades de la FAO de acuerdo con el nuevo modelo de planificación basado en resultados. Por lo tanto, los resultados regionales (del PPT 12-13) y los planes de trabajo de las oficinas determinarán las prioridades del esfuerzo de movilización de recursos.

Las Naciones Unidas a nivel nacional

El Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), en consonancia con las prioridades estratégicas del GNUM, constituye el marco estratégico de programa para el Equipo de las Naciones Unidas de apoyo a los países. Se encarga de describir la respuesta colectiva del Equipo de las Naciones Unidas de apoyo a los países a las prioridades del marco nacional de desarrollo. En estas prioridades ha podido influir la aportación analítica del Equipo de las Naciones Unidas de apoyo a los países, tales como una evaluación común del país completa. Aunque los organismos especializados (por ejemplo, la FAO) y los organismos no residentes no utilizan el “ciclo armonizado de programa” de los Fondos y Programas del Comité Ejecutivo del GNUM, esto no debería ser un impedimento para su plena participación en el MANUD. Las actividades y las contribuciones al presupuesto previstas para el programa o proyecto deberían relacionarse, siempre que sea posible, con la matriz de efectos y resultados del MANUD. Los resultados programáticos que se esperan de la cooperación con el Equipo de las Naciones Unidas de apoyo a los países (los resultados del MANUD y los resultados y productos de los Fondos, Programas y Agencias participantes de las Naciones Unidas, que trabajan de forma individual o conjunta) deben constituir una aportación sustantiva y cuantificable a la consecución de las prioridades seleccionadas del marco nacional de desarrollo. La FAO, en calidad de organismo especializado, debería participar plenamente en el proceso del MANUD a nivel nacional y en las actividades previstas del programa o proyecto, mediante el Marco de programación por países.

Marcos de emergencia

El plan de acción de emergencia de la FAO es una herramienta de planificación que debería integrarse dentro del Marco de programación por países y/o del plan de trabajo en los países. El Plan de Acción no se define como un documento de estrategia sino más bien como un “documento de programación” que se encuentra “entre el proyecto y la estrategia de la Organización”. Al igual que el Marco de programación por países, realiza un análisis de la situación, una identificación de las prioridades y un ejercicio de planificación. Esto conduce a la preparación de un marco lógico y un “plan de actividades” con una lista de costos estimados de las actividades y los productos (aproximándose al plan de trabajo en los países). En las directrices de la FAO se indica que el Plan de Acción será una “herramienta esencial para la recaudación de fondos” y que “debería integrarse en el PCG”. El plan de trabajo en los países no se ha tomado en cuenta para las directrices puesto que todavía no constituyen una realidad. Sin embargo, el período de tiempo de seis meses a dos años del Plan de Acción y su función prevista como “vínculo entre el proyecto y el rendimiento de la Organización” suponen cierto grado de solapamiento.

El procedimiento de llamamientos unificados es un ciclo de programa para ayudar a las organizaciones a planificar, coordinar, financiar, ejecutar y supervisar la respuesta a los desastres y a las emergencias, en consulta con los gobiernos. Contribuye de forma significativa a desarrollar un enfoque estratégico para la acción humanitaria y fomenta la estrecha cooperación entre los gobiernos anfitriones, los asociados de recursos, las agencias de ayuda y, en especial, entre las ONG, el Movimiento de la Cruz Roja, la OIM y los organismos de las Naciones Unidas. Los Coordinadores Humanitarios son los responsables de preparar los llamamientos unificados, que el Secretario General pone en marcha en todo el mundo antes del comienzo de cada año civil. Los asociados que aportan recursos reciben revisiones de mitad de periodo en el mes de julio de cada año.

El Plan Común de Acción Humanitaria es un plan estratégico que describe la acción humanitaria en un determinado país o región. Proporciona: i) un análisis del contexto en el que tiene lugar la acción humanitaria; ii) el mejor, el peor y el escenario más probable; iii) un análisis de las necesidades y una declaración de prioridades; iv) funciones y responsabilidades, es decir, quién hace qué y dónde; v) un vínculo claro con los objetivos y las metas a largo plazo, y vi) un marco para realizar un seguimiento de la estrategia y revisarla en caso de que sea necesario. El Plan Común de Acción Humanitaria constituye la base para desarrollar un llamamiento consolidado y es, como tal, parte del Procedimiento de Llamamientos Unificados.

El llamamiento urgente es una herramienta para estructurar una respuesta humanitaria coordinada durante los primeros tres a seis meses de una emergencia. Se pone en marcha en consulta con todas las partes interesadas. Contiene un análisis del contexto y las necesidades humanitarias (mencionando las evaluaciones de las necesidades específicas que se encuentran disponibles), planes de respuesta (a nivel estratégico general, así como planes sectoriales que incluyen los proyectos específicos propuestos) y declaraciones de funciones y responsabilidades. Los llamamientos urgentes presentan un plan de respuesta estratégica temprana y proyectos específicos dentro de los cinco a los siete días posteriores al comienzo de la emergencia. Por lo general, los llamamientos urgentes se revisan alrededor de un mes después, cuando hay más información disponible. Los llamamientos urgentes sirven de base para las solicitudes de financiación que se realizan al Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia.

4.1.3 Resumen de las ventajas comparativas de la FAO

I. FUNCIONES PRINCIPALES:

- **Asistencia en materia de políticas:** la FAO proporciona un análisis de los cambios mundiales y sus consecuencias a nivel nacional y regional, y ayuda a los gobiernos a formular y revisar sus políticas y estrategias nacionales de agricultura y desarrollo rural.
- **Desarrollo de la capacidad:** el desarrollo de la capacidad de los países es una característica de casi todas las intervenciones de la FAO, tanto a través de iniciativas nacionales como regionales, ya que está incluido en todos y cada uno de los once objetivos estratégicos. En sus intervenciones para el desarrollo de la capacidad, la FAO desempeña un papel de facilitador con las contrapartes nacionales en 1) el desarrollo de las capacidades de las personas (como los productores), 2) el desarrollo de capacidades de las organizaciones (como en los gobiernos, en el sector privado y en la sociedad civil) y 3) los cambios necesarios para un entorno propicio (por ejemplo en materia de políticas, reglas del juego e incentivos). La FAO se alinea con la apropiación nacional y, junto con las contrapartes nacionales, planifica la asunción sostenible de las intervenciones para el desarrollo.
- **Producción de bienes públicos:** la FAO reúne, analiza y difunde información a través de sus países miembros y sus programas para el desarrollo de la agricultura, la alimentación, la pesca, la gestión de recursos naturales y la actividad forestal. Además, la Organización es una fuente autorizada de información de dominio público en estas áreas. Las estadísticas y los estudios e informes a largo plazo de la FAO sustentan el asesoramiento y la asistencia en materia de políticas para estas áreas. Asimismo la Organización actúa como depósito de numerosos tratados y acuerdos internacionales, con ejemplos que incluyen el Codex Alimentarius con sobre la inocuidad de los alimentos para productores y consumidores, el Código de Conducta para la Pesca Responsable y el Tratado Internacional sobre los Recursos Fitogenéticos para la Alimentación y la Agricultura.
- **Intercambio de conocimientos e información:** prácticamente todas las intervenciones nacionales y regionales de la FAO conllevan el desarrollo de enfoques para el intercambio de conocimientos, que se incluyen en todos los objetivos estratégicos. La Organización tiene experiencia en una gran variedad de enfoques de intercambio de conocimientos, tanto en entornos presenciales como virtuales, y facilita una amplia variedad de comunidades de redes prácticas y temáticas.
- **Ejecución a través de la colaboración:** la FAO trabaja en colaboración con un amplio abanico de agentes y partes interesadas para ejecutar los programas y los proyectos. Colabora con otros organismos gubernamentales, de las Naciones Unidas, organizaciones de la sociedad civil (OSC), autoridades locales, el sector privado e instituciones financieras internacionales.

II. LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA FAO:

De acuerdo con los objetivos estratégicos de la Organización, la FAO se especializa en:

- A. Intensificación sostenible de la producción agrícola
- B. Incremento de la producción ganadera sostenible
- C. Gestión y utilización sostenibles de los recursos de la pesca y la acuicultura
- D. Mejora de la calidad y la inocuidad de los alimentos en todas las fases de la cadena alimentaria
- E. Ordenación sostenible de los bosques y árboles
- F. Gestión sostenible de las tierras, el agua y los recursos genéticos, así como la mejora de la respuesta a los desafíos ambientales mundiales que afectan a la alimentación y la agricultura

- G. Creación de un entorno favorable para los mercados a fin de mejorar los medios de vida y el desarrollo rural
- H. Aumento de la seguridad alimentaria y mejora de la nutrición
- I. Mejora de la preparación y respuesta eficaz ante las amenazas alimentarias y agrícolas y las emergencias
- K. Equidad de género en el acceso a los recursos, los bienes, los servicios y la toma de decisiones en las zonas rurales
- L. Incremento del volumen y la eficacia de la inversión pública y privada en la agricultura y el desarrollo rural

Objetivos funcionales:

- X. Colaboración eficiente con los Estados Miembros y las partes interesadas
- Y. Administración eficiente y eficaz

III. PRINCIPIOS Y ENFOQUE DE PROGRAMACIÓN POR PAÍSES DE LAS NACIONES UNIDAS:

- **Utilización de los cinco principios de programación por países de las Naciones Unidas:** un enfoque basado en los derechos humanos; igualdad de género; sostenibilidad ambiental; gestión basada en los resultados (GBR), y el desarrollo de la capacidad.
- **Un enfoque de programa:** la FAO adopta cada vez más un enfoque basado en un programa en lugar de un enfoque basado en un proyecto. Este enfoque ofrece un acuerdo de colaboración más flexible y estratégico. Por lo tanto, las contribuciones de los asociados que aportan recursos no están ligadas a un proyecto en particular o a actividades previamente planificadas, sino que apoyan el marco de resultados de la FAO, que complementa otros resultados previstos dentro de los cuales puede financiarse una variedad de actividades. Esto permite y promueve una forma de trabajar más flexible e interdisciplinaria. Esta tendencia creciente refleja el hincapié que se está haciendo en la necesidad de una planificación a largo plazo para prestar asistencia al desarrollo con el fin de lograr resultados positivos y un impacto sostenible. También sirve para reducir los costos de transacción que sufragan los asociados que aportan recursos.
- **Ejecución de programas/proyectos:** la FAO cuenta con los conocimientos y la experiencia necesarios para proporcionar el apoyo técnico y administrativo que se requiere suelen estar estrechamente asociadas a la ejecución del proyecto. Los servicios abarcan desde la contratación y la supervisión de expertos hasta la adquisición de bienes y servicios o el suministro de información actualizada acerca del progreso del proyecto e informes financieros y presupuestarios periódicos. Los funcionarios técnicos de la FAO proporcionan servicios de apoyo técnico a los proyectos y ayudan a que los conocimientos de la FAO se conviertan en acciones prácticas sobre el terreno. Sin embargo, la FAO se decanta cada vez más por la ejecución nacional de los proyectos y ha establecido un acuerdo de memorando de entendimiento/ejecución nacional - NEX para este propósito.
- **Transparencia y rendición de cuentas:** la FAO proporciona evaluaciones de proyectos, tanto a mitad de período como a su fin. Existe un importante mecanismo de presentación de informes y un historial para garantizar que los gobiernos, los asociados que aportan recursos y el personal técnico estén bien informados de las actividades, lo que conduce a una mayor eficiencia en el servicio y en la satisfacción del cliente.

4.1.4 “Quién hace qué” para apoyar la movilización de recursos en la FAO

Se han definido funciones y responsabilidades específicas para el personal esencial (en la sede, en las oficinas regionales, subregionales y nacionales) para la movilización de recursos. El cuadro siguiente proporciona un resumen respecto al apoyo que se suministra en general.

DIVISIÓN	DESCRIPCIÓN
OSP	La Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (OSP) es responsable del desarrollo, la supervisión y la presentación de informes de la estrategia y la política corporativa de movilización de recursos, incluidos los siete IFAS. También gestiona las necesidades de recursos en general (contribuciones voluntarias y eestimadas) para todas las actividades de la Organización definidas en el PPM y el PTP.
TCS	La División de Apoyo a la Elaboración de Políticas y Programas (TCS) ayuda a fortalecer los vínculos entre las oficinas descentralizadas y los departamentos técnicos de la sede en cuanto a asistencia en materia de políticas, desarrollo de programas y estrategias, movilización y ejecución de recursos y desarrollo de las capacidades asociadas en apoyo de los Estados Miembros y de las Organizaciones regionales de integración económica. Para este fin, la División cuenta con tres servicios interrelacionados y un equipo del PCT en la oficina del Director:
TCSR	El Servicio de Operaciones y Movilización de Recursos (TCSR) coordina y apoya la ejecución de la estrategia corporativa, y las operaciones, de movilización de recursos. En concreto, el TCSR se ocupa de las relaciones con los asociados que aportan recursos y se responsabiliza de la recaudación de fondos en Roma y en otras capitales, a la vez que desarrolla y promueve acuerdos innovadores de financiación extrapresupuestaria y ejecución, por ejemplo con fundaciones privadas. La otra característica esencial del trabajo del TCSR es prestar apoyo a las oficinas descentralizadas y a las unidades operacionales en sus esfuerzos para recaudar fondos. El TCSR trabaja con las oficinas descentralizadas para garantizar una cartera de buena calidad para la financiación extrapresupuestaria, mediante el seguimiento/apoyo de todas las etapas del ciclo del proyecto y del programa (apoyo operacional).
TCSP	Respecto a la movilización de recursos, el Servicio de Apoyo a la Asistencia para las Políticas (TCSP) es un servicio esencial puesto que presta asistencia para elaborar los Marcos de programación por países (antiguamente MNPMP). El TCSP también ayuda a los países miembros a formular estrategias y políticas sostenibles de desarrollo agrícola y rural (como base para la programación nacional). Además, el TCSP proporciona recursos para la elaboración de políticas en materia de agricultura, desarrollo rural y seguridad alimentaria. Asimismo, presta asistencia a los países miembros de la FAO para formular, supervisar y evaluar políticas y estrategias sostenibles y, de este modo, les ayuda a identificar, comprender y luchar contra las causas profundas del hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición. El TCSP también trabaja para mejorar el diálogo en todas las etapas del proceso de políticas, aumentar los conocimientos acerca de cuestiones de desarrollo e incrementar las capacidades de las instituciones públicas que se ocupan de cuestiones políticas.
TCSF	El TCSF es responsable de coordinar la asistencia de la FAO para la formulación y la ejecución de programas nacionales para la seguridad alimentaria. Estos programas son soluciones impulsadas por los países con el fin de erradicar el hambre en la población local. Como parte del apoyo continuo proporcionado a los programas nacionales y regionales para la seguridad alimentaria, se ha establecido un equipo de seguimiento y evaluación en el TCSF. El TCSF también organiza acuerdos especiales de cooperación Sur-Sur, de forma que los técnicos y los expertos de países emergentes en desarrollo puedan trabajar directamente con los productores en los países anfitriones, para intercambiar conocimientos y destrezas.

DIVISIÓN	DESCRIPCIÓN
PCT (en el TCSD)	El equipo del Programa de Cooperación Técnica en la oficina del Director del TCS realiza un seguimiento de la utilización de la parte descentralizada de la consignación del PCT, vela por el respeto corporativo de los criterios y las normas del PCT y coordina la aprobación de la parte de la consignación del PCT que no se ha descentralizado para proyectos de emergencia e interregionales.
TCE	La División de Operaciones de Emergencia y Rehabilitación (TCE) dirige los esfuerzos de movilización de recursos relacionados con proyectos o programas de emergencia y rehabilitación (principalmente a través del objetivo estratégico I). Aunque la mayor parte de los esfuerzos de movilización de recursos para emergencias y rehabilitaciones los dirigen coordinadores de emergencias nacionales, la TCE cuenta también con una red central de centros de coordinación de asociados de recursos. Su función es proporcionar apoyo adicional para mejorar las relaciones con los asociados que aportan recursos de la TCE a través de una comunicación más coherente y clara. No se centran en los resultados de cada proyecto puesto que esta responsabilidad sigue siendo de las personas asignadas a la ejecución del proyecto.
TCI	La División del Centro de Inversiones presta asistencia a los gobiernos para identificar, planificar y ejecutar las inversiones a fin de cumplir con las metas del ODM. También ayuda a promover la utilización eficaz de los recursos de inversión nacionales, externos y del sector privado para obtener los mejores resultados posibles. Trabajan para identificar proyectos semilla a instancias de los gobiernos nacionales que puedan conducir a inversiones futuras mayores. Sin embargo, la TCI difiere de la TCS y de la TCE en cuanto a la movilización de recursos, puesto que moviliza recursos para los países y no para la FAO.
TCDM	La Unidad de Coordinación del Programa de Campo y Seguimiento Basado en los Resultados es responsable de realizar el seguimiento y presentar informes de alto nivel sobre el programa de campo de la FAO. Proporciona un marco de garantía de la calidad y herramientas tales como el Manual del Programa de campo, disponible a través del Sistema de información sobre gestión del Programa de campo.
OCE	Mediante la comunicación, la promoción y la colaboración, la Oficina de Comunicación y Relaciones Exteriores trabaja para movilizar la voluntad política y promover el reconocimiento mundial de las acciones necesarias para cumplir con el mandato de la FAO. Es la responsable de las relaciones externas de la FAO, es decir, de las relaciones con los medios, las campañas mundiales, las relaciones con el sistema de las Naciones Unidas y otras organizaciones intergubernamentales, así como de la coordinación a nivel de políticas de las asociaciones con organizaciones no gubernamentales y el sector privado.
Departamentos técnicos, oficinas regionales, subregionales y nacionales	Inician/apoyan el desarrollo del programa o del proyecto, llevan a cabo un enfoque estratégico de la movilización de recursos y garantizan que las operaciones y las presentaciones de informes se realicen con eficiencia.

4.2 Herramientas

4.2.1 Plantilla del plan de acción para la movilización de recursos

A fin de poner en práctica una estrategia de movilización de recursos con el apoyo del marco de programación en el nivel pertinente (a nivel nacional, el Marco de programación por países y el MANUD), la siguiente plantilla puede resultar útil:

Pasos prácticos	Actividades	Responsable	Período de tiempo
Identificación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Realice una matriz nacional, regional o subregional de asociados que aportan recursos, que identifique sus intereses de acuerdo con el marco estratégico de la FAO, las áreas prioritarias de acción a nivel regional y el Marco de programación por países. ■ Utilice herramientas para identificar a los asociados que aportan recursos, tales como ADAM o los conocimientos locales ■ Asegúrese de que cada asociado que aporta recursos que aparezca en la lista es una fuente aceptable para la FAO (es importante comprobar que se cumplen las Directrices para el sector privado de la FAO) 		
Participación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Revise o elabore notas de concepto y propuestas de programas/proyectos, para garantizar que se ajustan a los marcos de programación pertinentes de la FAO (e introduzca en el Sistema de información sobre gestión del Programa de Campo). ■ Perfeccione la matriz de asociados que aportan recursos, alineada con las notas de concepto/propuestas específicas. ■ Desarrolle un plan de comunicación en el que se detalle cómo participará cada uno de los asociados de recursos identificado. Revise las diversas notas orientativas para los asociados que aportan recursos proporcionadas por el TCSR. ■ Asegúrese de que todas las comunicaciones se ajustan a las directrices de la OCE ■ Elabore materiales promocionales y actualice la página web para informar sobre los programas y los proyectos prioritarios clave ■ Haga que los asociados que aportan recursos participen mediante visitas de campo/talleres/reuniones 		
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Establezca estrechas relaciones con las oficinas regionales, subregionales y los oficiales de enlace del TCSR y de la TCE para asegurarse de que el asociado que aporta recursos es una fuente aceptable y que sus normas y reglamentos son compatibles con los de la FAO ■ Revise y utilice los acuerdos normalizados de memorandos de entendimiento (por ejemplo, PCG, FPU, etc.), cuando sea pertinente 		
Gestión y presentación de informes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Asegúrese de que la presentación de informes se realiza de forma oportuna, tanto mediante los mecanismos de presentación de informes de la FAO como a través del medio acordado con el asociado que aporta recursos 		
Comunicación de resultados	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elabore un resumen con los aspectos más destacados del proyecto para difundir ampliamente el éxito de los programas y proyectos ■ Establezca canales de comunicación periódicos con los asociados que aportan recursos, por ejemplo, boletines informativos, correos electrónicos, visitas de campo, etc. para fomentar las relaciones y crear confianza 		
Para apoyar lo arriba indicado:			
Institucionalización de la movilización de recursos como función esencial	<ul style="list-style-type: none"> ■ Asigne puntos de contacto con los asociados de recursos dentro del equipo de la oficina, si es posible ■ Fortalezca un enfoque de equipo para la movilización de recursos mediante reuniones periódicas, intercambio de información, actualización de conocimientos a través de la formación y contacto con consultores expertos locales ■ Consulte la intranet corporativa de movilización de recursos para obtener actualizaciones acerca de las directrices corporativas y las oportunidades para la movilización de recursos ■ Integre las actividades de la movilización de recursos en el plan de trabajo de la oficina 		
Reflexión acerca de las lecciones aprendidas sobre la movilización de recursos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Realice un seguimiento de los presupuestos del programa y del proyecto y contrástelo con las financiaciones aprobadas para controlar que se cumpla el objetivo de movilización de recursos ■ Reoriente las iniciativas, cuando sea necesario, mediante un mayor contacto con los asociados que aportan recursos 		

4.2.2 Plantilla de la matriz de los asociados que aportan recursos

Organismo Asociado	Sectores relacionados con el Mandato de la FAO – OE/RR/MPP	Periodo de la estrategia nacional actual	Programas o proyectos de la FAO que han comenzado en los últimos cinco años	Contribución total de los últimos cinco años	Cooperación potencial en el futuro/ lecciones aprendidas	Volumen potencial de recursos que puede movilizar	Plazos de entrega	Otros comentarios	Contacto en el organismo asociado y punto de contacto de TCSR/TCE
Asociado que aporta recursos existente o potencial	Enumera las prioridades declaradas por los asociados que coinciden con el mandato de la FAO	Ej. 2003-2012	Anota los proyectos, por su símbolo tal y como aparecen en FPMIS	Suma las contribuciones totales	Menciona las cuestiones que consideres que podrían ser pertinentes para la cooperación en el futuro	Estimar el potencial de recursos movilizados a través del Asociado, por ejemplo, a lo largo de la duración de vida de un programa o un CPF. Incluir el potencial de contribuciones en especie.	¿es necesario que las propuestas se presenten en un momento en concreto?	Anota aquellas cuestiones que puedan requerir seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> Dirección del correo electrónico de la persona de contacto del organismo asociado Dirección del correo electrónico del funcionario pertinente de TCSR/TCE
Ejemplo: USAID	<ul style="list-style-type: none"> Acceso a los recursos pesqueros de propiedad común (OE C) Seguridad alimentaria para los grupos vulnerables y crecimiento de los agonegocios y las pequeñas empresas (ambos OE G) Mejor gestión de las aguas libres, y mejor rendimiento del sector energético (ambos OE F) 	2003-2012	GCP/ XXX/123/USA	XX millones de USD	Tanto la FAO como USAID han respaldado los proyectos comunitarios de pesca en el país X y tenemos la posibilidad de compartir las lecciones aprendidas entre las dos instituciones.	XX millones de USD	No	El representante deja su puesto a finales de año	xx@usaid.org xx@fao.org
Ejemplo: UE	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo humano (educación, salud, nutrición) (OE G) Desarrollo rural (agricultura, infraestructura rural, sector no agrícola) (OE G) Desarrollo del sector privado (OE L) 	2010-2014	GCP/ XXX/456/EC	XX millones de EUR	La UE se ha centrado principalmente en proyectos e iniciativas de emergencia que pretendían aumentar la colaboración en los proyectos de desarrollo. Proyecto X es un ejemplo de un proyecto reciente para el desarrollo del sector privado.	XX millones de USD	Marzo y octubre de cada año	Ninguno	xx@eu.org xx@fao.org

4.3 Glosario de términos

Marco de programación por países	El Marco de programación por países define las áreas prioritarias y los resultados indicativos que la FAO pretende lograr a nivel nacional. Trabaja para apoyar los objetivos nacionales agrícolas, de desarrollo rural y de seguridad alimentaria expresados en los planes nacionales de desarrollo, que se ajustan al MANUD o el programa común para los países del sistema de las Naciones Unidas, el procedimiento de llamamientos unificados y otros tipos de llamamientos, los ODM y otros objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente y las prioridades regionales.
Plan de trabajo en los países	El plan de trabajo en los países constituye un conjunto manejable de resultados, productos y servicios de la unidad y de actividades y recursos conexos, que expresa la rendición de cuentas colectiva e individual de la Organización sobre los resultados en un país durante un bienio. Representa el vínculo entre los marcos corporativos de planificación estratégica y operativa de la FAO y la programación por países de la FAO. Su preparación y ejecución están incluidas dentro de la responsabilidad general de coordinación de la oficina nacional pertinente, pero también contiene los resultados obtenidos por todas las oficinas de la FAO en los países, subregiones, regiones y sedes.
Ejecución/ impacto	Los efectos positivos y negativos a largo plazo en grupos de población identificables producidos por una intervención de desarrollo, directa o indirectamente, intencionados o no intencionados.
Con/sin asignación específica	Las contribuciones voluntarias de asociados que aportan recursos pueden tener una asignación específica o no, dependiendo de si estos desean que sus recursos se destinen a un fin determinado. Constituyen un medio a través del cual un asociado puede estipular su elección, pero es necesario que esta estipulación respalde el marco estratégico de la FAO. Los ámbitos prioritarios de repercusión (APR) constituyen un medio para garantizar fuentes y consignaciones más sistemáticas de los recursos sin asignación específica a nivel transversal.
Plan de trabajo en los países de la FAO	El conjunto de resultados, productos y servicios de la unidad y de actividades y recursos conexos, que expresa la rendición de cuentas corporativa y de la unidad de la Organización sobre los resultados en colaboración con un país determinado.
Ámbitos prioritarios de repercusión	Los ámbitos prioritarios de repercusión (IFAs) son áreas selectas en las que la FAO tiene una ventaja comparativa y en las que los recursos adicionales para el desarrollo de la capacidad y el apoyo normativo pueden mejorar significativamente el impacto y la sostenibilidad de la labor de la FAO. El contexto es la creación y la aplicación de bienes públicos mundiales. La meta es ayudar a los países a impulsar estos bienes a nivel nacional y regional en su propio interés y, así, fortalecer la seguridad alimentaria, la nutrición y la gestión sostenible de recursos naturales a nivel mundial
Supervisión	Realizar un seguimiento continuo de las actividades, los productos, los servicios y los indicadores de resultados de la Organización y de la unidad para garantizar que la ejecución progresa de acuerdo con la planificación y que es probable alcanzar los resultados.

Realización de la organización	Un producto significativo y cuantificable, que resulta esencial para la consecución de un resultado regional o de la Organización y está claramente ligado a este. Múltiples unidades de la FAO pueden contribuir a la consecución de un producto de la Organización, aunque solo la unidad responsable deberá rendir cuentas por su consecución.
Resultados de la Organización	Los resultados que la FAO se compromete a lograr para los Países Miembros y la comunidad internacional en un período de tiempo de cuatro años con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos o funcionales del Plan a plazo medio y el Programa de Trabajo y Presupuesto. Los resultados de la Organización conllevarán normalmente la aportación y el trabajo de múltiples unidades de la Organización, tanto de la sede como descentralizadas.
Ciclo del programa	El ciclo del Programa de la FAO se puede dividir, en líneas generales, en tres partes. El documento del marco estratégico tiene un ciclo de quince años pero se pretende actualizarlo aproximadamente cada seis años. El Plan a plazo medio (PPM) tiene un ciclo de seis años, pero es un plan progresivo, que se revisa cada dos años. El Programa de Trabajo y Presupuesto (PTP) tiene un ciclo de dos años y primero se prepara como un documento de síntesis para las sesiones de mayo de los Comités de Programa y de Finanzas y, después, para el Consejo de junio en el segundo año del bienio. Presenta el plan detallado de ejecución para los dos años del PPM incluyendo las aportaciones que son necesarias y los resultados que deberán producirse.
Estimaciones de recursos	La estimación de los recursos (fondos u otros) necesarios para lograr los productos/resultados del programa o proyecto.
Necesidades de recursos	Una medida más precisa de los recursos necesarios para lograr los productos/resultados del programa o proyecto. También conocida como "deficiencia de recursos".
Estrategia de movilización y gestión de recursos	Una hoja de ruta, que detalla el plan de acción y el conjunto de resultados deseados, para garantizar la disposición de recursos sostenibles para el programa o los programas de la Organización, gestionar eficazmente e informar acerca de la utilización de los recursos.
Asociado que aporta recursos	El término "asociado que aporta recursos" se está utilizando cada vez más en lugar de "donante", como término que recalca la variedad de tipos de asociados a través de los cuales la FAO podría obtener recursos para sus actividades, entre ellos nuevos agentes, tales como las Organizaciones regionales de integración económica (ORIE), las autoridades elegidas localmente, las instituciones financieras internacionales (IFI), las agencias donantes bilaterales y las instituciones regionales y subregionales, incluidos los bancos regionales de desarrollo. Además, el término "asociado" sirve para hacer mayor hincapié en las relaciones más colaborativas y participativas entre donantes y receptores que la FAO pretende facilitar.

<p>Gestión basada en los resultados (GBR)</p>	<p>Una estrategia de gestión en la que: la formulación del programa gira alrededor de un conjunto de objetivos y resultados vinculados lógicamente; los recursos se asignan en función de las necesidades para conseguir un resultado deseado específico; y el rendimiento real para conseguir los resultados se mide de forma objetiva mediante indicadores de rendimiento determinados al principio del proceso.</p>
<p>Capital inicial</p>	<p>El capital inicial es una oferta de valores por la cual una o más partes que tienen alguna relación con un nuevo proyecto o programa invierten los fondos necesarios para que haya fondos suficientes para que se mantenga por sí solo durante un período de desarrollo hasta que llegue a un estado en el que sea capaz de seguir autofinanciándose o que haya creado algo que tenga valor de forma que sea digno de futuras rondas de financiación. El capital inicial se refiere al capital invertido inicialmente.</p>
<p>Objetivos estratégicos</p>	<p>Los beneficios o cambios que se espera conseguir en un período de tiempo de diez años en las instituciones del país miembro, la comunidad internacional o los asociados para el desarrollo. Estos beneficios representan varias fases de la cadena de resultados más allá del resultado inmediato generado por la asimilación de los productos y servicios de la FAO por parte de sus usuarios primarios, aprovechando los resultados de la Organización correspondientes.</p>
<p>Análisis VIOD</p>	<p>El análisis VIOD es un método de planificación estratégica que se utiliza para evaluar las virtudes, insuficiencias, oportunidades y dificultades que tiene un proyecto. Implica especificar el objetivo del proyecto e identificar los factores internos y externos que favorecen o desfavorecen la consecución de dicho objetivo.</p>
<p>Revisión Trienal Amplia de la Política</p>	<p>El principal propósito de la Revisión Trienal Amplia de la Política es evaluar la eficacia y la eficiencia del apoyo del sistema de desarrollo de las Naciones Unidas a los esfuerzos nacionales de los países en desarrollo para cumplir con sus prioridades y satisfacer sus necesidades en el contexto del programa de desarrollo de las Naciones Unidas que surgió de la Declaración del Milenio y de otras conferencias y cumbres mundiales. La última Revisión Trienal Amplia de la Política se llevó a cabo en 2007.</p>
<p>Plan de trabajo</p>	<p>Un conjunto manejable de productos y servicios y las actividades y recursos conexos, incluidos los recursos humanos, que apoyan la consecución de uno o más resultados de la unidad.</p>

Para obtener más información, póngase en contacto con:
TCSR-Chief@fao.org

Web

<http://www.fao.org/tc/resource-mobilization/rmhomepage/es/>

Intranet

<http://intranet.fao.org/rm>

