

Signatura: EB 2015/115/R.23
Tema: 11
Fecha: 18 de agosto de 2015
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

Colaboración de los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma

La perspectiva del FIDA – Documento de posición

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Adolfo Brizzi
Director,
División de Asesoramiento Técnico y Políticas
Tel.: (+39) 06 5459 2450
Correo electrónico: a.brizzi@ifad.org

Envío de documentación:

Alessandra Zusi Bergés
Oficial encargada,
Oficina de los Órganos Rectores
Tel.: (+39) 06 5459 2092
Correo electrónico: gb_office@ifad.org

Junta Ejecutiva — 115º período de sesiones
Roma, 15 y 16 de septiembre de 2015

Para **examen**

Índice

Acrónimos y siglas	ii
Resumen	iii
I. Introducción	1
II. El modelo de concentración y distribución de los organismos con sede en Roma: asociación mediante geometría variable	2
III. Desafíos	4
IV. Oportunidades	5
A. Ámbito mundial y actividades de promoción	5
B. Ámbito nacional	7
C. Conocimientos temáticos	9
D. Ámbito institucional	9
V. De cara al futuro	11

Apéndice

Some examples of country- and programme-level collaboration

Acrónimos y siglas

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
ASAP	Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala
CAD-OCDE	Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
CSA	Comité de Seguridad Alimentaria Mundial
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FoodSECuRE	Mecanismo de fortalecimiento de la seguridad alimentaria y la resiliencia frente al cambio climático
G20	Grupo de los 20
G8	Grupo de los 8
GCIAI	Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional
IFI	institución financiera internacional
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
PMA	Programa Mundial de Alimentos
TIC	tecnologías de la información y las telecomunicaciones
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Resumen

1. El sistema de las Naciones Unidas cuenta con tres organismos de primer nivel en el ámbito de la alimentación y la agricultura¹, a saber: la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el FIDA y el Programa Mundial de Alimentos (PMA). La presencia de estos tres organismos en la misma ciudad —con objetivos generales similares, pero distintos mandatos e instrumentos— brinda una oportunidad única para responder a los desafíos planteados por la agenda para después de 2015 y sus llamamientos a erradicar la pobreza y a adoptar un enfoque integral en lo que respecta a la seguridad alimentaria, la nutrición y la agricultura sostenible.
2. No obstante, para sacar provecho de esta oportunidad, es posible que los organismos con sede en Roma y sus estructuras de gobernanza tengan que elaborar una propuesta para la optimización de los recursos con el objeto de delimitar con mayor precisión el propósito de cada organismo, así como de valorar la necesidad de una estrategia colaborativa que permita aprovechar los puntos fuertes y las ventajas comparativas de cada uno de ellos y demostrar la consecución de resultados. Para ello, puede que sea más importante subrayar las diferencias entre los respectivos mandatos e instrumentos de los organismos con sede en Roma que sus similitudes. Los enfoques complementarios coordinados pueden resultar más valiosos que las acciones conjuntas, habida cuenta de que cada uno de los organismos con sede en Roma podría ofrecer una gama de instrumentos y productos únicos, especializados y distintos para beneficio de sus clientes. De esta forma se sentarían los cimientos de un mecanismo central indiscutible con sede en Roma para el sector de la alimentación y la agricultura, que combinaría los elementos de una institución financiera internacional, un organismo especializado de las Naciones Unidas y un centro de operaciones de socorro de emergencia.
3. La colaboración no se establece por decreto, sino cuando se alinean los incentivos para el personal, cuando los costos de transacción son bajos y cuando los beneficios mutuos son evidentes. De ahí que la realización de acciones conjuntas no deba considerarse un factor imprescindible, ni tan siquiera conveniente. Concretamente, esta situación se produce cuando, en su afán por colaborar, los organismos con sede en Roma terminan en realidad emulándose y desvirtuando gradualmente la naturaleza de la misión, lo que genera una mayor competencia por el liderazgo y los recursos. A pesar de ello, en el presente documento se mencionan numerosas muestras de colaboración eficaz y genuina, muchas de las cuales han pasado desapercibidas. El personal impulsó directamente dicha colaboración a raíz de evidentes oportunidades operativas para coordinar enfoques de proyectos, organizar actividades de difusión en común, elaborar documentos conjuntos o armonizar distintos sistemas institucionales. Todas estas iniciativas fueron promovidas por la convicción del personal de los tres organismos con sede en Roma de que, merced al trabajo conjunto, se conseguirían mejores productos y resultados.

¹ El término “agricultura”, usado de forma genérica, comprende la ganadería, la pesca y los recursos naturales.

4. Asimismo, la colaboración entre los organismos con sede en Roma no debe ser exclusiva, sino que debe enmarcarse en el contexto de las distintas estrategias generales de asociación de cada organismo y de la salud de las redes y las asociaciones que han ido desarrollando cada uno de ellos con el paso del tiempo. Este hecho representa otro activo más para cada organismo a la hora de sacar partido de los conocimientos y la financiación, y brinda una ventaja adicional en lo que respecta a la colaboración de los organismos con sede en Roma. Según los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible plasman la evolución de la arquitectura del desarrollo, un mecanismo central de las Naciones Unidas en Roma para el sector de la alimentación y la agricultura podría resultar más atractivo a la hora de reivindicar el liderazgo en la erradicación de la pobreza rural, la agricultura sostenible, la seguridad alimentaria y la nutrición. Se trata de una oportunidad que los organismos con sede en Roma no deben desaprovechar.

Colaboración de los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma

La perspectiva del FIDA – Documento de posición

I. Introducción

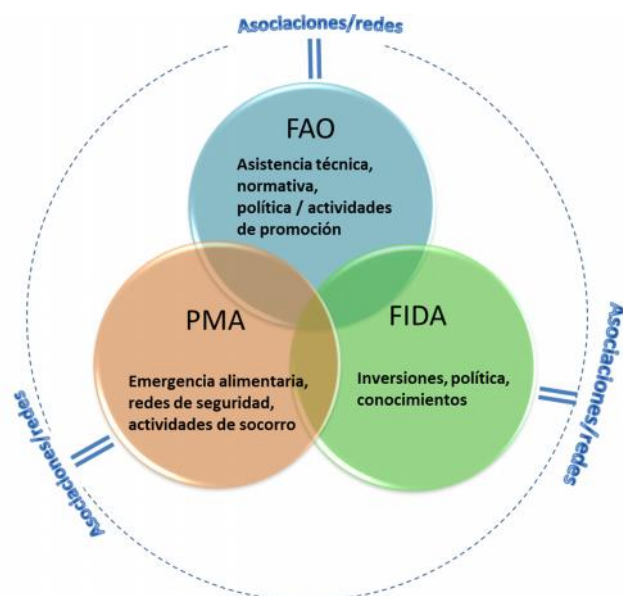
1. Con el paso del tiempo, los organismos con sede en Roma han acumulado una vasta experiencia, lo que ha convertido a cada una de estas organizaciones en líderes mundiales en su correspondiente ámbito de competencia, con características únicas y ventajas comparativas. Ninguna de ellas dispone por sí sola de una gama completa de instrumentos normativos, técnicos, logísticos y financieros para proporcionar a los países miembros el nivel de asistencia necesario con el fin de alcanzar la seguridad alimentaria y una agricultura sostenible. No obstante, si trabajaran conjuntamente de una forma más eficaz y coordinaran sus diferencias y elementos complementarios en beneficio de sus clientes comunes, acrecentarían el alcance y la repercusión de sus actuaciones. De esta forma se sentarían los cimientos de un mecanismo central indiscutible con sede en Roma para el sector de la alimentación y la agricultura, y los organismos con sede en Roma se erigirían en líderes en ese ámbito en lo que respecta a la aplicación de la agenda para después de 2015 y, en particular, del segundo Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS).²
2. Asimismo, la contribución del FIDA al proceso de la agenda para el desarrollo después de 2015 se enmarca en el contexto de un mayor respaldo a la transformación rural, que se extiende más allá de su participación en el programa de alimentación y agricultura del segundo ODS. Dicho respaldo se basa en cuatro pilares, a saber: i) fortalecer el nexo entre los medios rural y urbano en favor del desarrollo; ii) elaborar un programa de empoderamiento para mejorar los medios de vida rurales; iii) invertir en la pequeña agricultura familiar en favor de la seguridad alimentaria y la nutrición a nivel mundial, y iv) fomentar la capacidad de resistencia de los hogares rurales pobres. La colaboración entre los organismos con sede en Roma podría favorecer la eficacia del FIDA en lo tocante a perseguir estos objetivos, pero la función singular del FIDA como organismo de las Naciones Unidas e institución financiera internacional (IFI) requerirá asimismo un conjunto más diversificado de asociados y enfoques.
3. La presencia de estos tres organismos en Roma brinda auténticas oportunidades para aprovechar su proximidad en cuanto fuente de productos y servicios diversificados, así como de sistemas mejor integrados que consoliden sus respectivos puntos fuertes. El mecanismo central con sede en Roma para el sector de la alimentación y la agricultura se basa en la idea de que la mayoría de la asistencia al desarrollo, los servicios y la financiación necesaria en el ámbito de la alimentación y la agricultura se pueden hallar en Roma por conducto de dichos organismos y sus respectivos asociados. Esto significa que la propuesta de optimización de los recursos de los organismos con sede en Roma deberá basarse en sus diferencias más que en sus similitudes, en sus respectivos puntos de vista sobre el futuro (convenidos por sus estructuras de gobernanza) y en las redes de asociados que han sido capaces de tejer.

² Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.

II. El modelo de concentración y distribución de los organismos con sede en Roma: asociación mediante geometría variable

4. Para cumplir sus distintos mandatos, los organismos se crearon con estructuras de gobernanza, modelos operativos e instrumentos diferenciados que caracterizaban su identidad. Comparten el compromiso común de erradicar el hambre y la malnutrición, y se centran en apoyar a las personas que viven en situación de pobreza en las zonas rurales mediante el aumento de la productividad, los ingresos y la resiliencia de las pequeñas explotaciones familiares. La colaboración de los organismos con sede en Roma se basa en el principio de prestar una gama diversificada de servicios, algunos de ellos de forma conjunta, pero la mayor parte por separado.
5. Con el paso del tiempo, la labor de los tres organismos ha ido entrelazándose paulatinamente. No obstante, conforme a su concepción original, podemos tratar de precisar sus mandatos específicos a lo largo de los siguientes límites permeables: i) la FAO es considerada como el principal foro para formular políticas y negociar acuerdos internacionales; generar datos, estadísticas y conocimientos a fin de fundar las políticas y la labor normativa, y proporcionar asistencia técnica y aumento de la capacidad a los países miembros; ii) el PMA es el principal organismo mundial de prestación de asistencia de emergencia, asistencia para la recuperación y asistencia alimentaria basada en el desarrollo; respalda asimismo programas de protección social y se encuentra en la vanguardia con respecto a abordar el desafío de resolver las necesidades humanitarias y de desarrollo, y iii) el FIDA es un organismo especializado de las Naciones Unidas que actúa en calidad de IFI, y es la única IFI dedicada exclusivamente a la agricultura en pequeña escala, el desarrollo rural y la adaptación al clima conexas. Proporciona financiación (préstamos y donaciones) para programas alineados con las propias estrategias de desarrollo de los países, y genera los conocimientos y el asesoramiento de políticas necesarios para ayudar a estos programas a reducir la pobreza en las zonas rurales.

6. Cada una de estas organizaciones, en asociación con los otros organismos con sede en Roma, ha desempeñado una función esencial por lo que se refiere al establecimiento de plataformas con distintas partes interesadas que también tienen su sede en Roma. Por ejemplo, la FAO alberga el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CSA), el Foro Global de Investigación Agropecuaria, el Sistema de información sobre el mercado agrícola, el Programa mundial para una ganadería sostenible y la Alianza Mundial para el Clima, la Pesca y la



Mecanismo central de las Naciones Unidas para el sector de la alimentación y la agricultura

Acuicultura. El FIDA alberga la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra, el Foro de los Pueblos Indígenas y el Fondo de Apoyo a los Pueblos Indígenas, el Foro Campesino, la Plataforma sobre gestión de riesgos agrícolas y el Fondo de financiación para remesas. En la esfera de la nutrición, el PMA alberga las

Iniciativas renovadas contra el hambre y la desnutrición infantiles, y los tres organismos desempeñan un papel esencial en redes específicas, como el Movimiento para el Fomento de la Nutrición y el Comité Permanente de Nutrición del Sistema de las Naciones Unidas. Esta red de asociados y actores refuerza el argumento del mecanismo central para el sector de la alimentación y la agricultura, del mismo modo que la presencia de Bioversity International, un centro de investigación que también tiene su sede en Roma y que es miembro del Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (GCAI).

7. De forma análoga a los demás organismos, el FIDA participa en distintas redes internacionales y mecanismos de coordinación, como la Plataforma Mundial de Donantes para el Desarrollo Rural, el Grupo para la Eficacia de la Ayuda de los Bancos Multilaterales de Desarrollo, el Grupo de Trabajo sobre el Desarrollo y la Alianza Mundial para la Inclusión Financiera del Grupo de los 20 (G20), la Red de Microseguros, la Red interinstitucional de las Naciones Unidas sobre la mujer y la igualdad entre los géneros, la Red sobre la igualdad de género (Gendernet, del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos [CAD-OCDE]), etc. El programa de donaciones del FIDA ha sido fundamental a este respecto, al proporcionar un medio para participar en las redes de asociados y respaldarlas directamente, como los centros del GCAI, los actores de inclusión financiera, las organizaciones regionales de agricultores, los centros de estudios, etc. En los últimos tiempos, la promoción de asociaciones con la participación del sector privado se ha convertido en una característica predominante del programa de trabajo del FIDA merced a la inclusión de los mecanismos de asociación entre el sector público, el sector privado y los productores en la cartera de préstamos, por conducto de los cuales se utilizan fondos públicos como elemento catalizador a fin de "atraer" (*crowd in*)³ recursos privados para apoyar las cadenas de valor alimentarias que se abastecen principalmente de los pequeños agricultores.
8. Desde el punto de vista de los incentivos operativos para la colaboración, el FIDA puede tener especial interés en los asociados que tienen predisposición a cofinanciar sus proyectos de inversión. Dicha cofinanciación suele proceder de otras IFI (el Banco Mundial, bancos regionales, el Fondo OPEP para el Desarrollo Internacional), el Fondo para el Medio Ambiente Mundial, los fondos climáticos y fuentes nacionales, más que de los otros organismos con sede en Roma. Asimismo, el principal incentivo del PMA puede radicar en seleccionar asociados que aumentarán la eficacia de su red logística, así como las adquisiciones y contrataciones y la distribución de alimentos básicos a gran escala. Por lo tanto, el PMA podrá tener un incentivo de mayor peso para colaborar con la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Asuntos Humanitarios y con empresas y comerciantes de alimentos. Por contra, el principal interés de la FAO puede ser aportar sus conocimientos y experiencia para respaldar consultas mundiales sobre negociaciones normativas y de políticas.
9. En consecuencia, cada uno de los tres organismos con sede en Roma ha desarrollado estrategias de asociación que van mucho más allá de su propio ámbito. Este hecho representa otro activo más para cada organismo al sacar partido de los conocimientos y la financiación de otros actores que trabajan en la misma esfera, en la misma línea que un modelo de concentración y distribución. También puede representar una contribución inestimable para la ventaja comparativa de cada organismo, y proporciona un fondo común mucho más amplio de conocimientos especializados, esferas de elementos complementarios y sinergias del que los demás organismos se pueden aprovechar.

³ Principio económico según el cual la inversión privada se incrementa conforme aumenta el gasto público financiado mediante créditos. Este efecto se debe a que el gasto público estimula la demanda de bienes, lo que, a su vez, aumenta la demanda privada de nuevas fuentes de productos, como las fábricas. (InvestorWords.com)

III. Desafíos

10. En respuesta a los llamamientos de sus órganos rectores a fin de aumentar la colaboración y determinar las esferas prioritarias para promover sinergias, los organismos con sede en Roma formularon en 2009 las Orientaciones para la colaboración entre los organismos que tienen su sede en Roma. El FIDA también elaboró su propia Estrategia de asociación en 2012, con el objeto de ampliar su radio de acción y alcanzar un mayor impacto. Mientras que estos instrumentos establecen un marco válido para la colaboración conjunta, en la práctica dicha colaboración continúa adoleciendo de una definición más diferenciada, estructurada y operativa de lo que significa realmente la "colaboración entre los organismos que tienen su sede en Roma". Como resultado, la colaboración ha sido oportunista al elegir puntos de entrada pertinentes que conllevan claros beneficios, aunque también se ha demostrado la improvisación e ineficacia de algunos de ellos en otros casos.
11. Los llamamientos para aumentar la colaboración entre los organismos con sede en Roma realizados por nuestros miembros también se han visto desfavorecidos por la naturaleza informal de las solicitudes formuladas, que carecían de un análisis adecuado de las ventajas e inconvenientes de la colaboración en ámbitos específicos y de las estructuras de incentivos, las ventajas comparativas y los costos de transacción. La colaboración debe ser analizada en función de los costos y los beneficios y del valor que los distintos modelos e instrumentos pueden añadir a los procesos conjuntos en favor de nuestros clientes. La colaboración no se establece por decreto, sino cuando se alinean los incentivos para el personal, cuando los costos de transacción son bajos y cuando los beneficios mutuos son evidentes. De ahí que la realización de acciones conjuntas no deba considerarse un factor imprescindible, ni tan siquiera conveniente. La iniciativa "Unidos en la acción" debe sacar partido de la importancia de la acción de los tres organismos (por separado), en función de los requisitos institucionales y los mandatos específicos. Los llamamientos a la colaboración no deben derivar, involuntariamente, en una mayor competencia por el liderazgo.
12. Los organismos con sede en Roma están particularmente expuestos al riesgo de competencia cuando se ve comprometida la movilización de recursos. La competencia por la atención y los recursos de los donantes es una característica común de muchas organizaciones. Se trata de una circunstancia inevitable hasta en el caso de los organismos con sede en Roma, e incluso es deseable, dado que puede estimular el dinamismo y la innovación. No obstante, dado que las instituciones intentan de forma legítima estabilizar sus programas de trabajo y presupuesto y retener a su personal para cumplir sus mandatos básicos, su labor puede verse socavada si la movilización de recursos es demasiado impredecible o irregular. Esta es concretamente la situación que se da cuando los fondos se movilizan de forma improvisada, mediante la asignación de fondos extrapresupuestarios y suplementarios por parte de los donantes para proyectos o iniciativas específicos que no forman parte esencial de la ventaja comparativa del organismo. Esto puede tener dos tipos de incentivos perversos: i) la desvirtuación gradual de la naturaleza de la misión para acceder a los fondos de los donantes o para responder a demandas descoordinadas de los países clientes es una fuente de tensiones, dado que promueve la superposición y socava el afán de colaboración en lugar de sacar provecho de los respectivos puntos fuertes establecidos, y ii) mediante la asignación de fondos únicamente a un organismo (a menudo por agilidad administrativa), la función de liderazgo se concentra, de facto, en dicho organismo, lo cual no es necesariamente la forma más eficiente de ejecutar iniciativas conjuntas, habida cuenta de la existencia de mecanismos operativos muy diferentes.

13. El significado de la colaboración entre los organismos con sede en Roma necesitaría una mayor clarificación para trabajar en beneficio de nuestros Estados miembros y beneficiarios previstos. Al observarse el diagrama de los círculos superpuestos de los tres organismos (en la figura), puede haberse prestado demasiada atención a la colaboración por medio de las esferas superpuestas más que a las esferas en las que cada organismo actúa por su cuenta a través de sus instrumentos específicos, ámbito en que la coordinación de enfoques complementarios puede resultar más útil que las operaciones conjuntas. Como consecuencia, el significado de "colaboración" impulsaría un mayor foco de atención y especialización que la superposición y la desvirtuación gradual de la naturaleza de la misión.

IV. Oportunidades

14. Existen distintos ejemplos ilustrativos de colaboración que han mostrado beneficios tangibles, muchos de los cuales han sido el resultado de distintas motivaciones espontáneas, más que de decisiones de la dirección o consecuencias de acuerdos oficiales. Aunque estos tipos de iniciativas improvisadas pueden estar principalmente impulsadas por la anticipación individual y los espacios de oportunidad, en realidad pueden ofrecer las mejores perspectivas de colaboración, dado que son un reflejo de la demanda real. Asimismo, por lo general pueden pasar desapercibidas y ser menos visibles desde las sedes. Al evaluar la capacidad de desarrollo de una colaboración más estructurada, puede resultar útil aprovechar los elementos que ya funcionan a distintos ámbitos (mundial, nacional e institucional).

A. Ámbito mundial y actividades de promoción

15. Los resultados del trabajo conjunto de los organismos que tienen su sede en Roma han sido cuantiosos a nivel mundial en lo tocante al diálogo sobre políticas, la comunicación y las actividades de promoción, especialmente en los foros de las Naciones Unidas. Entre otros ejemplos, cabe destacar los siguientes:
- a) el CSA ha sido un medio destacado para establecer acuerdos entre distintas partes interesadas sobre temas fundamentales, como las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional, o los Principios para la inversión responsable en la agricultura y los sistemas alimentarios. El FIDA respalda a la Secretaría del CSA, juntamente con la FAO y el PMA, mediante la participación en su Grupo Asesor y en determinadas líneas de trabajo.
 - b) Las actividades de promoción en apoyo a la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (Conferencia Río+20) y, más recientemente, a la agenda para después de 2015 y la iniciativa conjunta para la definición de objetivos e indicadores han influido notablemente en las negociaciones en torno a los ODS sobre la importancia de la agricultura, la seguridad alimentaria y la nutrición.
 - c) El estudio conjunto sobre financiación para el desarrollo también ofrece una base sólida para mejorar, en el debate sobre los medios de aplicación de la agenda para después de 2015, el posicionamiento de los organismos con sede en Roma como idóneamente adaptados al objetivo.
 - d) La iniciativa conjunta actual en materia de resiliencia ofrece una buena oportunidad para encontrar aplicaciones concretas del concepto de resiliencia en contextos nacionales específicos mediante un desarrollo mejor coordinado de las capacidades de absorción, adaptación y transformación.
 - e) Se está promoviendo la agricultura climáticamente inteligente en el contexto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y la Alianza mundial para una agricultura climáticamente inteligente mediante actividades conjuntas.

- f) Los organismos con sede en Roma trabajan conjuntamente para promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer desde que se celebró la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (Beijing, 1995). Las principales actividades se han centrado en la eliminación de la discriminación contra las mujeres rurales, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, el empleo rural, el acceso a la tierra y la seguridad alimentaria y nutricional.
- g) Los organismos con sede en Roma elaboran conjuntamente y copatrocinan el informe sobre el estado de la inseguridad alimentaria en el mundo, que hace balance de los avances logrados para alcanzar los objetivos sobre el hambre establecidos a nivel internacional, y reflexiona en torno a la labor que todavía falta por hacer conforme nos dirigimos hacia la nueva agenda para el desarrollo sostenible después de 2015.
16. Las actividades de promoción a nivel mundial parecen brindar buenas oportunidades para la colaboración, pese a los costos relativamente altos de transacción que entraña la preparación de documentos, declaraciones y actos conjuntos. Proporcionan más influencia y visibilidad que la que cada organismo podría obtener por separado, y pueden sacar partido del apoyo internacional a iniciativas específicas o incorporarse al debate sobre políticas de cada organismo. Además, dado que la movilización de recursos no se encuentra directamente en juego, pueden estar sujetas en menor medida a la competencia o a una conducta protectora o poco cooperadora. En el contexto de los debates sobre la agenda para después de 2015 y la financiación para el desarrollo, los organismos que tienen su sede en Roma pueden ofrecer un "lote" que combine las características de una IFI, un organismo especializado de las Naciones Unidas y una organización de socorro de emergencia, y que sitúe a los organismos con sede en Roma, de una forma sin precedentes, como entidades destacadas en la consecución del segundo ODS.
17. En el ámbito de las comunicaciones, durante los últimos años ha tenido lugar una colaboración significativa entre los organismos con sede en Roma. Entre ellos cabe destacar los esfuerzos en común por hacer notar cuestiones en materia de agricultura y desarrollo rural conjuntamente con motivo de importantes acontecimientos, como la celebración anual del Día Mundial de la Alimentación y la Semana Mundial de la Alimentación; la coordinación de las actividades de difusión y los mensajes sobre iniciativas, acontecimientos o productos mundiales fundamentales, entre ellos el estado de inseguridad alimentaria en el mundo y el Reto del Hambre Cero; el desarrollo y la promoción de productos específicos con el objetivo de hacer hincapié en los ámbitos que comparten la FAO, el FIDA y el PMA. Son ejemplo, *Hungry Planet*, una serie de televisión difundida por Internet y coproducida por los tres organismos, y la participación de cada organismo en campañas realizadas en las redes sociales de los otros, así como el apoyo a las visitas sobre el terreno organizadas por los Estados miembros, como las visitas guiadas organizadas periódicamente por la misión de los Estados Unidos de América a los organismos que tienen su sede en Roma.
18. No obstante, los logros en el ámbito de las comunicaciones no carecen de obstáculos: la FAO, el FIDA y el PMA tienen diversos objetivos, necesidades y estilos de comunicación. Por consiguiente, suele resultar difícil convenir un mensaje, producto o enfoque unificado y llevarlo a la práctica en apoyo de las actividades de promoción mundial. Lo que da resultado para el FIDA en cuanto a mensaje es la singularidad de su mandato y su doble carácter como organismo de las Naciones Unidas e IFI. Mientras que en algunas ocasiones unir fuerzas para determinadas oportunidades de comunicación ofrece ventajas, cuanto más vinculan sus actividades de comunicación estos tres organismos, mayor es el riesgo, generalmente, de que la especificidad de su identidad se pueda diluir.

19. El FIDA se suele beneficiar de un enfoque conjunto de los organismos con sede en Roma en los foros de las Naciones Unidas, puesto que el resto de las Naciones Unidas y los Estados miembros suelen identificar al Fondo, junto con la FAO y el PMA, como organismos dedicados a la alimentación. No obstante, no sucede lo mismo en otros foros intergubernamentales —como el G20, el Grupo de los 8 (G8), foros regionales, el CAD-OCDE, la Alianza Global de Cooperación Eficaz para el Desarrollo, la Plataforma Mundial de Donantes, etc.—, en los que el FIDA desarrolla enfoques distintos para participar a nivel mundial, en consonancia con su papel de IFI.

B. Ámbito nacional

20. Las diferencias entre los modelos operativos e instrumentos de los organismos con sede en Roma se reflejan en las distintas culturas organizativas, procesos operativos y ciclos de programas y presupuestos. Los tres organismos con sede en Roma poseen relaciones sumamente diferentes con los gobiernos nacionales, que influyen en la eficacia de la consulta interinstitucional, los mecanismos de coordinación y las prioridades estratégicas. El FIDA presta apoyo a las funciones y programas del Coordinador Residente de las Naciones Unidas. Sin embargo, debido a su modelo operativo y marco de rendición de cuentas, el FIDA concede mayor prioridad a su propia labor en relación con los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) que al proceso del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo o a aquellos procesos de los demás grupos de coordinación de donantes del sector de la agricultura. La participación en las reuniones de coordinación de las Naciones Unidas puede resultar útil, pero también consumir mucho tiempo. Deben analizarse los costos en función de los beneficios, dada la escasa presencia del FIDA en los países en comparación con las oficinas mucho mayores de la FAO y el PMA. Todo ello afecta a la valiosa colaboración a nivel de los países y debe tenerse en cuenta en la planificación y la definición de prioridades.
21. Por lo general, la FAO y el PMA ejecutan proyectos directamente mediante recursos de donaciones y, a menudo, perciben honorarios por esa labor. En el caso del FIDA, salvo por su cartera relativamente pequeña de donaciones, los recursos son prestados a los gobiernos nacionales encargados de la ejecución de los proyectos, que tienen mucha más influencia en la determinación de las prioridades de actuación. Por consiguiente, los avances en el desarrollo de enfoques colaborativos por conducto de los respectivos programas en los países puede circunscribirse o promoverse mediante la concomitancia de los gobiernos nacionales (o su ausencia). En ese sentido, puede resultar más sencillo lograr una colaboración bilateral (en particular entre la FAO y el PMA) que entre los tres organismos con sede en Roma.
22. Detectar oportunidades para la coordinación al nivel de los países requiere un análisis más minucioso; los siguientes factores contribuirán a facilitar dicha labor:
- a) Un análisis comparativo, que posibilite un intercambio de información sobre la superposición geográfica, los respectivos temas de interés común, las necesidades conjuntas, las esferas específicas de cooperación, la armonización de objetivos y un conocimiento preciso de los beneficios que las actividades conjuntas podrían brindar.
 - b) Conocimientos sobre las realidades operativas, los períodos programáticos, las restricciones de fondos, la obligación de rendir cuentas del personal y la armonización de incentivos. El aprovechamiento de las ventajas comparativas y los distintos instrumentos (asistencia alimentaria, asistencia técnica, préstamos para inversiones), la presencia en el país, la capacidad operativa y la labor normativa de cada organismo. La posibilidad de incorporar otros asociados constituiría otro incentivo más.

- c) Es necesario el compromiso de los gerentes de los programa en los países del FIDA (y sus homólogos de los otros organismos con sede en Roma). Establecer asociaciones en los países entre instituciones con distintos mandatos y modalidades operativas es una tarea compleja y que requiere mucho tiempo. El compromiso de los gerentes de los programa en los países de asumir un papel activo en la creación de equipos de colaboración que funcionen eficazmente en todos los límites organizativos exige una inversión constante. También requiere que cada asociado haga el esfuerzo de conocer las modalidades operativas de los demás y estime los costos y los beneficios de la colaboración. La afinidad y la actitud resuelta del equipo desempeñan asimismo funciones esenciales.
 - d) La planificación es clave, y cuanto mayor sea la antelación con la que se aborda, mejor. En teoría, deben evaluarse y decidirse las iniciativas conjuntas desde el comienzo, para que los organismos pertinentes puedan tener un sentido de apropiación pleno de los principios del diseño y las expectativas. Los COSOP y las notas conceptuales son los puntos de partida adecuados para el desarrollo conjunto de estrategias y enfoques y para elaborar mandatos, calendarios, misiones y productos. Este es el caso de las iniciativas tanto a nivel mundial como en los países. Intentar conseguir el patrocinio de otros organismos en notas conceptuales ya existentes —como forma de publicitar los tres logotipos a fin de mejorar las perspectivas de promoción entre los donantes— no genera necesariamente los resultados previstos ni el nivel de compromiso necesario.
 - e) La cooperación con el Centro de Inversiones de la FAO continuará siendo un medio importante para que el FIDA evalúe por su cuenta los recursos de conocimientos y la asistencia técnica de la FAO para la preparación y la supervisión de proyectos. La elaboración de planes de trabajo anual, con una evaluación preliminar de la naturaleza y el volumen de los servicios solicitados por el FIDA a dicho Centro, garantizaría que el Centro de Inversiones de la FAO pueda asignar de una forma más eficiente y planificar con antelación la prestación de sus servicios especializados al FIDA.
23. El FIDA se mantuvo al margen de las plataformas en los países durante mucho tiempo, debido a su limitada presencia en los países. No obstante, con 40 oficinas en los países y otras 10 más previstas, el modelo operativo del FIDA ha pasado a centrarse más en el ámbito nacional, lo cual brinda nuevas oportunidades de colaboración específica en los países e impulsada por los clientes entre los organismos con sede en Roma. Todavía existen numerosas situaciones en las que la capacidad técnica y la presencia de expertos en el terreno de la FAO, así como la red logística y la adquisición de alimentos básicos del PMA, pueden reforzar considerablemente las actuaciones respaldadas por el FIDA. A cambio, hay numerosas situaciones en las que los proyectos de inversión financiados por el FIDA pueden sacar provecho de la influencia de la FAO en las políticas y ampliar la escala de enfoques innovadores (como en el caso de las escuelas de campo para agricultores) o respaldar a organizaciones de pequeños productores para que aprovechen las oportunidades comerciales propiciadas por las adquisiciones del PMA.
24. Varias iniciativas existentes ponen de manifiesto los retos y las oportunidades de colaboración en los países de los organismos con sede en Roma; dichas iniciativas se describen sucintamente en el anexo: el Centro de Inversiones de la FAO; la Iniciativa "Compras para el progreso" del PMA; la Iniciativa mundial conjunta sobre la reducción de la pérdida y el desperdicio de alimentos; el Fondo para la gestión del riesgo climático del FIDA y el PMA; el Programa de Fomento de la Capacidad de Resistencia al Clima de los Medios de Vida Agrícolas en Kenya; el programa para acelerar el progreso hacia la meta del Objetivo de Desarrollo del Milenio 1C en Mozambique, ganador del premio a la Excelencia; la evaluación de riesgos y los

vínculos de la financiación climática entre el Mecanismo de fortalecimiento de la seguridad alimentaria y la resiliencia frente al cambio climático (FoodSECuRE) del PMA y el Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP) del FIDA y el programa Acelerando el Progreso hacia el Empoderamiento Económico de las Mujeres Campesinas. Algunas de ellas han sido el resultado de la convergencia de la actitud resuelta y los incentivos del personal. Sería útil extraer enseñanzas de estas experiencias para evaluar la posibilidad de que se puedan reproducir de una forma más estructurada.

C. Conocimientos temáticos

25. Hay numerosas cuestiones temáticas susceptibles de consultas periódicas y, ocasionalmente, de publicaciones conjuntas con homólogos de los organismos con sede en Roma, especialmente con la FAO, como cuestiones políticas, financiación rural, sistemas de semillas, género, pérdidas poscosecha, mercados, tenencia de la tierra, ganadería, pesca, agua, nutrición, pueblos indígenas, etc. Esta colaboración se centra, por una parte, en los conocimientos y, por otra parte, tiene una orientación operativa en los países. Un ejemplo son las cuestiones de género. Los equipos de género de los tres organismos se reúnen periódicamente para intercambiar información, coordinar actividades conjuntas y preparar planes de trabajo comunes. Con motivo del Día Internacional de la Mujer, por ejemplo, los organismos organizan una celebración conjunta y se van turnando como sede. Otro ejemplo es el uso por parte de los demás organismos con sede en Roma de los instrumentos desarrollados por la FAO, como la herramienta de balance de carbono ex-ante. En 2014, el FIDA utilizó dicha herramienta de la FAO para cuantificar el balance de carbono de las inversiones respaldadas por el ASAP, y compartió las conclusiones con otros asociados para reforzar la base de conocimientos comunes sobre emisiones de gases de efecto invernadero procedentes de la agricultura. La plataforma para la gestión de riesgos agrícolas impulsada por el FIDA también ha sido una buena oportunidad de llegar a los demás organismos con sede en Roma al elaborar enfoques coordinados en los nueve países objeto de las actuaciones.
26. Las donaciones del FIDA a la FAO también han servido para desarrollar y determinar innovaciones tecnológicas, desarrollar capacidades del grupo de beneficiarios del FIDA, respaldar los procesos normativos y generar conocimientos en varias esferas temáticas. Un ejemplo reciente es la colaboración con la FAO y el Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado para elaborar una guía jurídica sobre la agricultura por contrata, que promueve buenas prácticas y fomenta el desarrollo de entornos contractuales propicios entre los agricultores y sus compradores. Cabe destacar ejemplos similares relacionados con la creación de capacidad para la inclusión financiera; la iniciativa sobre la reducción de la pérdida y el desperdicio de alimentos, y el programa colaborativo con el Centro de Inversiones de la FAO para fortalecer la capacidad nacional de ejecución de proyectos en situaciones delicadas (véase el anexo).

D. Ámbito institucional

27. Se han comprobado los beneficios de la colaboración a nivel institucional en las esferas de los servicios administrativos y la gestión de los recursos humanos. Dicha colaboración puede intensificarse y reforzarse por lo que se refiere a la armonización y la racionalización de los servicios y procesos institucionales para reducir costos, aprovechar los conocimientos especializados disponibles y aumentar la eficiencia. El Comité de Coordinación Interinstitucional de los organismos con sede en Roma detectó oportunidades para colaborar en la adquisición de bienes y la contratación de servicios de forma conjunta para satisfacer las necesidades de las sedes, negociar de forma conjunta de tarifas de vuelo y alojamiento en hoteles para las instituciones, de servicios e insumos médicos y de otros suministros. También se está analizando la armonización con respecto a la capacitación sobre seguridad en las sedes y sobre el terreno, las iniciativas ecológicas y la gestión de los recursos humanos, incluida la normalización de los derechos del personal. Las principales

iniciativas en materia de recursos humanos se han acometido en lo tocante a la puesta en común del personal temporal, la armonización de los criterios para probar a los candidatos que optan a los puestos del cuadro de servicios generales y la clasificación de todos los puestos del cuadro de servicios generales como candidatos internos a los fines de cubrir vacantes. Se está estudiando brindar un trato similar a las vacantes del cuadro orgánico y preparar una rotación organizada y con mayores incentivos del personal del cuadro orgánico entre los tres organismos con sede en Roma, aunque los retos en esta esfera son mayores que en el cuadro de los servicios generales.

28. El 27 de febrero de 2013, el FIDA y la FAO alcanzaron un acuerdo marco que establece los principios y las condiciones generales relacionados con la facilitación al FIDA, por parte de la FAO, de locales de oficinas, así como de apoyo logístico y administrativo, al establecer las oficinas en los países. El PMA también se mostró dispuesto a facilitar locales de oficinas y servicios al FIDA en varios países en los que el FIDA preveía establecer una oficina. Las oficinas del FIDA en los países que se encuentran actualmente en instalaciones de la FAO están situadas en el Estado Plurinacional de Bolivia, Burundi, Egipto, Madagascar, Mozambique, el Pakistán, Rwanda y Sierra Leona, y las ubicadas en instalaciones del PMA se encuentran en Bangladesh, China, la India, Nepal, el Níger, Sri Lanka y Zambia. Se han firmado o se formalizarán acuerdos de prestación de servicios con el organismo pertinente, que comprenden asuntos técnicos y administrativos, con los que se persigue garantizar el suministro eficiente de servicios institucionales a las oficinas del FIDA en los países y reforzar su operatividad. Asimismo, el Gobierno de Ghana ha cedido instalaciones comunes y gratuitas para oficinas al FIDA y la FAO. Mientras no exista un acuerdo de alojamiento per se, los costos de funcionamiento de la oficina se dividen en partes iguales.
29. Puesto que el FIDA acomete el establecimiento de 10 nuevas oficinas en los países —tras la aprobación de la Política y estrategia del FIDA de presencia en los países revisada por la Junta Ejecutiva en enero de 2014—, se prevé que el Fondo suscriba nuevos acuerdos de prestación de servicios con la FAO o el PMA durante los próximos dos o tres años, lo que aumentará consecuentemente el nivel de colaboración entre los organismos con sede en Roma en esferas como la seguridad sobre el terreno, la capacitación en seguridad sobre el terreno, la administración general, los recursos humanos, el apoyo informático y las prerrogativas e inmunidades. Esto también se aplica a los países expuestos a graves amenazas de seguridad, en los que el FIDA puede aprovechar la gestión fiduciaria, las adquisiciones y contrataciones y los sistemas de supervisión de la FAO y el PMA (en el Afganistán, la FAO ha estado ejecutando el componente de ganadería de los proyectos del FIDA).
30. Los directores de los servicios de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC) de los organismos con sede en Roma se reúnen periódicamente para analizar las cuestiones de TIC, como los vínculos cruzados de los sitios web, el acceso común a los sitios de la Intranet, la coordinación de las instalaciones informáticas de emergencia, un marco pluriinstitucional para las comunicaciones de datos sobre el terreno y el intercambio de equipo informático. Asimismo, los directores de los servicios administrativos se reúnen periódicamente para debatir y acordar iniciativas conjuntas, principalmente en los ámbitos de la gestión de los viajes, las adquisiciones y contrataciones conjuntas, la gestión de las instalaciones y los servicios conexos.
31. Los servicios de supervisión interna participan en varias iniciativas de colaboración que persiguen aumentar la eficiencia: la auditoría conjunta de las actividades comunes (adquisiciones y contrataciones), las adscripciones del personal, la organización conjunta de actos sobre supervisión en el ámbito de las Naciones Unidas (p. ej., la reunión anual de 2013 de las Naciones Unidas y las IFI de los jefes de auditoría interna), la divulgación y la gestión conjunta de listas aprobadas

comunes de consultores de auditoría e investigación, la definición conjunta de las funciones y la evaluación técnica de las solicitudes de propuestas de acuerdos marco con empresas de auditoría, la capacitación del personal, y la coordinación de actos con los jefes de supervisión, auditoría e investigación.

32. Los organismos con sede en Roma han trabajado activamente para reforzar la cooperación en las actividades de evaluación, y suscribieron una declaración conjunta de intenciones a tal fin en abril de 2013. En dicho contexto, se han llevado a cabo y se están planificando varias actividades conjuntas. Por ejemplo, las oficinas de evaluación del FIDA y la FAO están a punto de finalizar una síntesis de evaluación conjunta sobre el desarrollo pastoril. Está prevista para noviembre de 2015 la celebración de un seminario técnico para analizar la evaluabilidad del segundo ODS (en el marco del Año Internacional de la Evaluación, que se conmemora en 2015). Entre otros ejemplos cabe destacar la organización de sesiones conjuntas de capacitación sobre metodología de evaluación (género, "recolección" de resultados, etc.), intercambio de conocimientos, exámenes *inter pares* de evaluaciones fundamentales, apoyo a los procesos de contratación, etc.

V. De cara al futuro

33. A medida que los nuevos ODS plasman la evolución de la arquitectura del desarrollo, un mecanismo central de las Naciones Unidas con sede en Roma para el sector de la alimentación y la agricultura podría resultar más atractivo a la hora de reivindicar el liderazgo en la erradicación de la pobreza rural, la agricultura sostenible, la seguridad alimentaria y la nutrición. No obstante, para ello podrá ser necesario mejorar los conocimientos y redefinir las características esenciales y el alcance de la colaboración de los organismos con sede en Roma, con un mayor énfasis en las ventajas comparativas y los enfoques complementarios.
34. **Alcance de los aumentos de la eficiencia y el impacto mejorado:**
- a) **En el nivel operativo en los países,** el alcance para mejorar la colaboración es amplio y en cierta medida dicha mejora ya se encuentra en curso, aunque apenas hay información al respecto. Será fundamental conocer los logros factibles dentro de los límites de los modelos operativos. Deberán evaluarse las oportunidades y los incentivos y alinearse al nivel de los programas en los países según la capacidad de cada país y el diálogo existente.
 - b) **A nivel mundial,** se han logrado avances significativos en distintos frentes, lo que ofrece una mayor influencia en las actividades de promoción y las negociaciones a nivel internacional. El mayor desafío consistirá en desarrollar vínculos con los programas en los países antes de que los compromisos mundiales se transformen en entregas para los gerentes de los programas en los países. Asimismo, es posible que se deban evaluar las oportunidades de comunicación y mensajes conjuntos con miras a generar margen para enfoques adaptados a la especificidad de cada organismo.
 - c) **Al nivel temático y de conocimientos,** el alcance para mejorar la colaboración y las publicaciones es enorme, pero sigue estando impulsado principalmente por los incentivos individuales, los sistemas de rendición de cuentas, las cuestiones presupuestarias y la disponibilidad de recursos de donaciones del FIDA, que son escasos y se utilizan para asociaciones estratégicas cada vez en mayor medida.
 - d) **A nivel institucional,** se han logrado sólidos avances durante los últimos dos o tres años en el ámbito de los servicios institucionales, los recursos humanos y la administración, pero los esfuerzos parecen haber alcanzado un límite, puesto que el establecimiento de plataformas o sistemas comunes (nóminas, TIC, recursos humanos) no siempre resulta viable dados los diferentes modelos operativos. Hay dos esferas en las que posiblemente existe margen

para continuar mejorando: i) la optimización de mecanismos para compartir oficinas en los países, en particular con miras a la expansión del FIDA a 10 nuevas oficinas, y ii) los intercambios de recursos humanos y los mecanismos coyunturales con la FAO y el PMA. Actualmente, están respaldadas eficazmente por el acuerdo interinstitucional⁴ y por contratos de consultoría. El procedimiento podría continuar mejorándose y racionalizándose mediante un acuerdo general para agilizar las fases administrativas y reducir los plazos de tramitación.

35. **Función de los miembros.** Un debate con los miembros de la Junta sobre una visión de la colaboración con los organismos con sede en Roma basada en el modelo de mecanismo central con sede en Roma para el sector de la alimentación y la agricultura propiciaría un entendimiento común sobre las cuestiones que entraña dicha colaboración. El Consejo de la FAO y las Juntas Ejecutivas del FIDA y el PMA asumen la responsabilidad particular de garantizar que sus respectivas organizaciones cumplan sus mandatos en consonancia con sus respectivos instrumentos y que trabajen en sinergia. Las solicitudes de una mayor colaboración u operaciones conjuntas pueden ser un catalizador para formular iniciativas mejores e innovadoras y recabar más recursos. No obstante, deben estar más diferenciadas y mejor respaldadas por pruebas de que mejorarán la eficiencia de la consecución de resultados para los organismos con sede en Roma y aumentarán el impacto para sus clientes, a la vez que evitan que se desvirtúe gradualmente la naturaleza de su misión, la duplicación o la competencia en esferas de conocimientos al margen de la ventaja comparativa de los organismos. Las solicitudes también deben ser coherentes entre todos los órganos rectores de los tres organismos con sede en Roma, por lo que las nuevas solicitudes deben ser gestionadas de forma transparente y de forma a evitar ineficiencias de los sistemas, la pérdida de oportunidades y desviaciones de los mandatos básicos.
36. **Modelos operativos.** La condición particular del FIDA de ser un organismo de las Naciones Unidas y una IFI debe ser plenamente interiorizada, puesto que implica importantes consecuencias para la naturaleza y el alcance de su capacidad de colaboración e incentivos. El instrumento de préstamos para inversiones es un factor sumamente valioso para el conjunto de herramientas de los organismos con sede en Roma y hace que el argumento en pro de un mecanismo central con sede en Roma para el sector de la alimentación y la agricultura resulte más convincente al ofrecer una gama diversificada de servicios para los países en desarrollo, más allá de los que suelen proporcionar los organismos de las Naciones Unidas. También significa que, como institución de préstamo, el FIDA trabaja principalmente por conducto de los gobiernos y no ejecuta los proyectos por su cuenta. En ese sentido, el FIDA está impulsado por la demanda, que a su vez determina el conjunto de incentivos para el personal a fin de ejecutar sus propios programas de trabajo. En este contexto, deben evaluarse las oportunidades de colaboración con miras al valor que cada organismo puede añadir al producto final y a su adaptación a las prioridades gubernamentales. En la práctica, la colaboración en los proyectos debe producirse en la fase de diseño y ser ejecutada conjuntamente con los gobiernos prestatarios.
37. **Aprovechamiento de las asociaciones: organismos con sede en Roma y otros asociados.** La colaboración con los organismos con sede en Roma no es una condición imprescindible para la consecución de los objetivos institucionales, sino una oportunidad para brindar paquetes de asistencia de una forma más adecuada o eficiente. Deben determinarse los asociados en función del valor que aportan en contextos específicos. La búsqueda por parte del FIDA de asociados apropiados se extenderá a las IFI, las instituciones multilaterales y bilaterales, las organizaciones del sector privado, las organizaciones sin ánimo de lucro y, principalmente, las

⁴ Acuerdo Interinstitucional sobre el Traslado, la Adscripción o el Préstamo de Personal entre las Organizaciones que Aplican el Régimen Común de Sueldos y Prestaciones de las Naciones Unidas.

organizaciones e instituciones comunitarias de la población pobre sobre el terreno. Para cada organismo, la colaboración con los demás organismos con sede en Roma representa únicamente una parte de su estrategia de asociación. En la medida en que cada organismo se convierte en un polo de atracción para otros asociados, la geometría múltiple del mecanismo central de Roma adquiere valor. Esto también significa que la propuesta de optimización de los recursos deberá sacar provecho de sus diferencias más que de sus similitudes, y de la red de asociados que cada uno de ellos ha sido capaz de tejer.

38. **Estructuras de incentivos y costos de transacción.** Al final, los incentivos para el personal pueden ser realmente el factor que posibilitará la colaboración. Un apoyo y compromiso firmes del liderazgo de cada organismo representarán una base sólida a partir de la que generar los incentivos. El Premio a la excelencia: Trabajar juntos sobre el terreno se creó en 2013 y, en su primera edición, los jefes de los tres organismos con sede en Roma se lo concedieron a los equipos en Mozambique, como reconocimiento a sus logros.⁵ No obstante, muchos de los incentivos serán de índole operativa y estarán promovidos por las oportunidades institucionales. La colaboración es un medio para lograr un fin, no un fin en sí mismo. Requiere consultas mutuas, coordinación y una planificación detallada, y se evaluará en función de sus méritos (es decir, si añade valor de una forma más eficaz en función de los costos para beneficio del cliente final). Los beneficios de la colaboración deben justificar los costos de transacción, puesto que se requerirán inevitablemente más pasos y tiempo para acordar el contenido básico y acomodar los distintos procesos (diseño, división de la mano de obra, rendición de cuentas, plazos, supervisión, presupuestos, elaboración de informes, seguimiento y evaluación, etc.).
39. **Intercambiar conocimientos.** Deben respaldarse las actividades de aprendizaje y de intercambio de conocimientos entre los organismos con sede en Roma —en vista de los considerables conocimientos generados por los tres organismos, que en ocasiones implica una duplicación del esfuerzo—. Este ámbito tiene capacidad potencial para proporcionar importantes aumentos de la eficiencia, particularmente al transmitirse los resultados del diálogo mundial sobre políticas y los acuerdos en los países y al ejecutarse las operaciones sobre el terreno. Los conocimientos compartidos deben ser el punto de partida para promover operaciones combinadas sobre el terreno, así como para reforzar el diálogo sobre políticas con los gobiernos, las iniciativas conjuntas de promoción y las campañas de sensibilización. Debe perseguirse un intercambio de conocimientos más sistemático (p. ej., mediante la organización de actividades de intercambio de conocimientos con los organismos con sede en Roma) y el aumento de oportunidades para que el personal de dichos organismos intercambie experiencias en sus respectivas esferas temáticas. Ya hay ejemplos de muchas publicaciones conjuntas, especialmente con la FAO. El FIDA puede analizar las ventajas y los inconvenientes de respaldar otras publicaciones conjuntas mediante un uso más estratégico de su programa de donaciones, sujeto a un mejor sentido del impacto de las publicaciones conjuntas que se han elaborado hasta el momento.
40. **Programa de donaciones del FIDA.** La FAO ya es el mayor beneficiario de donaciones del FIDA; en el último año y medio se le concedieron USD 8 millones. El valor añadido de dichas donaciones no siempre es obvio por lo que se refiere a procurar sinergias para reforzar la colaboración. En consonancia con la nueva Política del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones recientemente aprobada, se prestará más atención a respaldar iniciativas conjuntas de forma más estratégica, a poner a prueba los conocimientos adquiridos por medio de procesos mundiales y a aplicar directrices internacionales (en particular las aprobadas por el CSA) y marcos de políticas. Las donaciones del FIDA a la FAO y el PMA pueden

⁵ En el programa para acelerar el progreso hacia la meta del Objetivo de Desarrollo del Milenio 1C (erradicar el hambre) en Mozambique (véase el anexo).

proporcionar asimismo mucha más flexibilidad a la hora de impulsar ideas innovadoras en materia de colaboración y procesos en los programas en los países, así como a la hora de aprovechar la mayor cartera de préstamos del FIDA. No obstante, debe tenerse cuenta que se aumentarán paulatinamente las convocatorias de concursos para acceder a las donaciones del FIDA.

41. **Mecanismos institucionales.** La promoción de la colaboración con los organismos con sede en Roma no implica el establecimiento de nuevos mecanismos o comités interinstitucionales oficiales. Deben aprovecharse mejor los mecanismos existentes. Además de las reuniones periódicas en las que los jefes de los organismos con sede en Roma debaten y toman decisiones sobre determinadas cuestiones de estrategias y políticas, el Grupo Consultivo Superior de los organismos con sede en Roma se reúne aproximadamente cada cuatro meses, para analizar sobre todo cuestiones e iniciativas mundiales de alto nivel y para acordar las prioridades anuales en materia de colaboración perseguidas. Existen varios grupos de trabajo con carácter circunstancial para tareas específicas, entre ellos el Grupo interinstitucional de armonización de servicios, que estudia las cuestiones institucionales (recursos humanos, administración), o los grupos de trabajo establecidos en torno a iniciativas temáticas específicas, como el programa de la Iniciativa “Compras para el progreso”, cuestiones de resiliencia, el programa de inclusión financiera, la iniciativa sobre la reducción de la pérdida y el desperdicio de alimentos, el programa conjunto de empoderamiento de la mujer, etc. Al nivel descentralizado en particular, los representantes de los países deben ser los puntos de entrada —en mayor medida que en la actualidad— para detectar las oportunidades basadas en los diálogos existentes con los gobiernos, las respectivas esferas de actuación y la planificación conjunta, si resulta viable. Las decisiones con respecto al momento y el modo de avanzar en la colaboración en los países hacia un nivel descentralizado debe dejarse a expensas del ámbito de los programas en los países.
42. Existen varias esferas para mejorar los mecanismos de coordinación institucionales:
- i) las deliberaciones del Grupo Consultivo Superior de los organismos con sede en Roma pueden dar lugar a un programa más equilibrado entre el seguimiento de las decisiones formuladas por los dirigentes sobre cuestiones globales y la orientación y el impulso a las dependencias operativas o de los servicios correspondientes;
 - ii) aunque los organismos con sede en Roma participan conjuntamente en las deliberaciones del CSA, no existe ningún mecanismo establecido para revisar de forma mancomunada los resultados de la convergencia normativa del CSA ni para consultar cómo mejorar las contribuciones que se hacen en la aplicación de las recomendaciones en los países en sus respectivas operaciones, y iii) hasta el momento, el FIDA no dispone de ningún coordinador dedicado específicamente a la coordinación con los demás organismos con sede en Roma. Aunque la colaboración eficaz de los organismos con sede en Roma debe ser impulsada por las dependencias institucionales específicas encargadas de actividades concretas, la dirección del FIDA ha abordado la necesidad de crear un sistema de supervisión, seguimiento y elaboración de informes más eficaz —para las distintas actividades normativas, estratégicas y operativas en las que participan varios departamentos— mediante el nombramiento de un coordinador para los organismos con sede en Roma que será efectivo el 1 de septiembre de 2015.

Some examples of country- and programme-level collaboration

1. The collaboration between IFAD and the FAO Investment Centre (TCI) is the longest-standing example of RBA institutional partnership. TCI has been the main interface between IFAD and FAO and the site of more active, regular and country-focused collaboration. However, lack of a structured agreement that would make IFAD requests for TCI support more predictable and stable makes a more dedicated partnership difficult to sustain and programming more challenging. A recent IFAD/FAO initiative on Capacity Development for Better Management of Public Investments in Small-Scale Agriculture in Developing Countries is being implemented by FAO-TCI in the period 2014-2015 through an IFAD grant. This initiative aims to strengthen the implementation performance of certain weak country programmes in nine fragile states.
2. WFP's P4P initiative presents a clear opportunity to link IFAD traditional support to farmers' organizations with a stable potential buyer of staple foods. Some concrete joint activities were developed in Burkina Faso, El Salvador, Mozambique, Rwanda and Zambia, but a more operational partnership and integration into IFAD country programmes should be pursued where possible. However, P4P is also an example that could lead WFP to venture into value chain financing, rural finance, farmers' organizations, market access, infrastructure, etc. – all areas in which WFP does not necessarily have a comparative advantage.
3. The RBA joint Global Initiative on Food Loss and Waste Reduction in Burkina Faso, the Democratic Republic of the Congo and Uganda illustrates the potential for tapping the expertise of the three agencies in an area of common interest through external financing. A "community of practice" has been launched and food-loss assessments are being carried out in the three countries. These will be followed by mini-grants to scale up tested technologies or processes.
4. The IFAD/WFP Weather Risk Management Facility is a good example of leading-edge research in an area of common interest, using innovative satellite-based products in the design of index insurance for smallholder agriculture. The project focuses on Senegal, but its findings are intended for the entire sub-Saharan region. A number of strategic partners have joined this initiative (the National Aeronautics and Space Administration, European Space Agency, Swiss Re, World Bank, United States Agency for International Development, Institut Senegalais de la Recherche Agronomique, etc.) and are keen to use the final output, which could push the frontier of risk mitigation and risk transfer for smallholder farmers.
5. The three RBAs are part of the advisory committee of PARM, and enhanced cooperation takes place at diverse levels. At the country level, risk assessment studies and workshops are being organized (e.g. Ethiopia, Niger and Uganda) with the participation of IFAD, FAO and WFP, together with other organizations and stakeholders. At the global level, FAO and IFAD are engaged in developing e-learning on agricultural risk management, with the participation of experts from WFP and other organizations.
6. The Kenya Cereal Enhancement Programme – Climate Resilient Agricultural Livelihoods (KCEP-CRAL) is a rare example of an IFAD programme being cofinanced by the three RBAs and the European Union in support of a government request. A key feature of the collaboration was to determine the comparative advantage of each partner as follows: (i) WFP provides support to food- and nutrition-insecure farmers, including gradually building productive assets and acquiring agricultural production and agricultural risk management skills to meet basic food needs; (ii) IFAD provides support to subsistence farmers to graduate to market-oriented farming in value chains with market potential, while retaining the diversified livelihood coping strategy supported by WFP. Through the ASAP, IFAD also supports

investments for improved natural resource management and resilience to climate change at all levels; (iii) FAO, throughout this graduation process, will support targeted farmer groups and counties in the adoption of good agricultural practices and conservation agriculture; and (iv) the European Union will sustain expansion of the KCEP by providing additional funding through IFAD – to strengthen institutional capacity to manage droughts and improve food security and livelihood – and by providing a contribution to FAO. The collaboration was made possible owing to: proactive leadership by the decentralized country offices; alignment of incentives; careful programming and budgeting; and assessment of the respective implementation capacities.

7. The Programme for Accelerating Progress towards MDG1c (eradicating hunger) in Mozambique was financed by a EUR 67 million grant from the European Union, complemented by a contribution of EUR 10 million from the Government of Mozambique and jointly implemented by the RBAs. The RBA team designed the programme to tackle the complex issue of food security by leveraging their complementarities. The main areas of intervention were clustered around: access to markets, reduced post-harvest losses and better nutrition (all three RBAs); pro-poor value chains, access to inputs and good agricultural practices (FAO and IFAD); fishery and aquaculture development, rural finance and infrastructure (IFAD); and staple foods fortification (WFP). The design and implementation process was more efficient because beneficiaries and communities were visited by joint teams, saving logistics, time and transport. Considerable trust and mutual reliance was built within the RBA team.
8. The programme for Strengthening Decent Rural Employment Opportunities for Young Women and Men in the Caribbean is an example of effective cooperation between IFAD and FAO. Designed in full coordination in 2014, the programme aims to promote rural youth employment opportunities in the Caribbean by facilitating the development of targeted policies, partnerships and pilot investments, thus generating knowledge to effectively support investments in favour of youth. It was financed mostly by IFAD and implemented by the FAO subregional office for the Caribbean, based in Barbados. The two RBAs joined forces, capitalizing on each agency's comparative advantage: IFAD is investing grant resources in the Caribbean, a highly vulnerable and indebted area, while FAO offers its technical expertise as well as its broad network of country offices – all coordinated by the full-fledged subregional office – to catalyse interest among regional stakeholders (Caribbean governments, sector associations and relevant NGOs) in the issue of youth and rural employment.
9. Accelerating Progress towards the Economic Empowerment of Rural Women. Launched in 2012, this five-year joint programme, implemented by the RBAs and UN Women, aims to economically empower rural women in Ethiopia, Guatemala, Kyrgyzstan, Liberia, Nepal, Niger and Rwanda. Supported by a trust fund open to contributions, the programme capitalizes on each agency's mandate and comparative advantage and focuses on national priorities established in consultative processes with the government of each recipient country. Leadership of the country programme is divided among the participating agencies, which facilitates coordination.
10. **Climate.** Cooperation with WFP is geared towards a more systematic exchange of risk and vulnerability data, which can be used to inform IFAD investment designs (e.g. in Niger, Sudan and Uganda). To that end, IFAD is sharing the costs of a P-4 level Geographic Information System/earth observation expert with WFP. The border between WFP's FoodSECuRE Facility and IFAD's ASAP programme is the difference between looking at the next impending climate shock and the longer-term transformation of rural space and adaptive capacities.