

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

FAO+

PARTNERSHIPS

PRINCIPIOS RECTORES SOBRE ASOCIACIONES

Anexo a la Estrategia Institucional en Materia de Asociaciones





Uniendo esfuerzos por
un mundo sin hambre

PRINCIPIOS RECTORES SOBRE ASOCIACIONES

Con vistas a contribuir a la consecución de los objetivos de la estrategia institucional en materia de asociaciones, deberían aplicarse los siguientes principios rectores cada vez que la Organización examine las asociaciones existentes o considere la posibilidad de adherirse a una nueva asociación o alianza. El conjunto de los principios rectores debería entenderse como un “documento vivo”¹ que permanecerá sujeto

a futuras revisiones tomando en consideración la experiencia adquirida. Las anotaciones adicionales, observaciones y comentarios más detallados sobre cada principio rector tienen el propósito de facilitar su aplicación sistemática en la selección, el establecimiento de prioridades, el desarrollo, el examen y la gestión de las asociaciones de la FAO.

1. PIA, C 2008/4, párrafo 49.



PRINCIPIO RECTOR 1

La asociación debe aportar un valor añadido claro y recíproco, en forma de resultados pertinentes con respecto a las metas y objetivos comunes considerados en relación con los costos e impedimentos.

Este es el principio rector fundamental. Toda decisión relativa al establecimiento, el apoyo, la selección, la asignación de prioridad, el examen, la renovación o la finalización de una asociación debería basarse en una evaluación exhaustiva del valor añadido o los beneficios que genera para la FAO y sus asociados, expresados en términos de resultados esperados pertinentes para los objetivos comunes.

Podría resultar tentador fijarse exclusivamente en los beneficios desde la perspectiva de la FAO como Organización, pero una asociación eficaz y sostenible exige que los beneficios no sólo repercutan en la FAO sino también en sus

asociados, con independencia de que estos beneficios sean de una naturaleza similar o diferente.

La evaluación de los beneficios debería realizarse desde una perspectiva tanto cualitativa como cuantitativa. Asimismo, debería intentarse establecer un vínculo directo entre los resultados de la asociación y las metas y objetivos estratégicos de la FAO y determinar en qué medida dicha asociación contribuye a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y otros objetivos de desarrollo acordados internacionalmente.

Los elementos positivos de las asociaciones deben considerarse, por

un lado, en relación con los ahorros directos e indirectos y, por otro, con los costos y los impedimentos para la eficacia de las asociaciones. Por consiguiente, aunque la labor complementaria de los asociados puede permitir a la FAO reasignar sus recursos a otras áreas de trabajo, es necesario calcular desde el comienzo los costos de las transacciones relativas a las asociaciones de forma que puedan facilitarse los recursos financieros adecuados. Los costos de las asociaciones deberían considerarse como una inversión; deberían compararse con los beneficios esperados así como con los aspectos negativos en caso de que una determinada asociación en examen no se materialice.



PRINCIPIO RECTOR 2

La asociación debe ser un medio para prestar un apoyo más eficaz a la gobernanza internacional de la agricultura y el desarrollo agrícola mediante, entre otras cosas, el seguimiento basado en los resultados y la incorporación de las lecciones aprendidas, en consonancia con las metas y los objetivos estratégicos de la FAO.

La FAO no siempre necesita establecer asociaciones para perseguir sus objetivos. No obstante, es conveniente que lo haga cuando una alianza ofrece un valor añadido en el intento de alcanzar objetivos comunes. Establecer asociaciones también resulta fundamental para que la FAO se relacione con otras organizaciones comprometidas a mejorar la gobernanza internacional de la alimentación y la agricultura. Algunas asociaciones se centrarán en áreas de trabajo muy específicas. Otras, con un alcance más amplio, cubrirán una variedad de actividades normativas y operacionales y contarán con la participación directa de los usuarios finales.

Un corolario de este principio es que las asociaciones deben especificar

cuáles son los objetivos o propósitos o fines que deben alcanzarse, para determinar su valor en el contexto de objetivos institucionales más amplios. Este es el primer paso para una decisión racional con respecto a la oportunidad de establecer, mantener o finalizar una determinada asociación. Asimismo, se debe comprobar que los objetivos de una asociación concuerden con el Marco estratégico de la FAO y determinar en qué medida contribuyen a la consecución de sus metas y objetivos. Los asociados deberían ponerse de acuerdo sobre la manera de supervisar el funcionamiento de la asociación para garantizar la orientación a los resultados, el aprendizaje mutuo y la aplicación de las enseñanzas extraídas.

Otro corolario de este principio es que, una vez que la FAO reconoce el

valor de buscar objetivos comunes en una asociación con otras entidades, debe tener en cuenta la concordancia de esos objetivos no solamente como un factor clave para determinar el éxito de la asociación sino también como un medio importante para alcanzar las metas y objetivos estratégicos de la Organización.

Tal como se subraya repetidamente en la EEI, hay que evitar los acuerdos de asociación genéricos. Las asociaciones siempre deben servir para alcanzar un objetivo mutuamente acordado.²

2. FAO: *El reto de la renovación; Informe de la evaluación externa independiente de la FAO, C 2007/7A.1-Rev.1, Recuadro 5.2 (después del párrafo 876).*



PRINCIPIO RECTOR 3

Las asociaciones se deberían basar en las ventajas comparativas de los asociados, sacando partido a las colaboraciones en curso.

Las asociaciones no surgen de la nada sino que, en la mayoría de los casos, constituyen el resultado de una larga colaboración entre la FAO y otras entidades. Sin embargo, no todas las formas de colaboración deberían materializarse en asociaciones. Existen casos de colaboración informal que no están respaldados por un acuerdo oficial para alcanzar objetivos comunes. Asimismo hay ejemplos de cooperación que cambian su naturaleza de forma no prevista, según las circunstancias; resulta difícil considerarlos como

auténticas asociaciones. Una relación de colaboración podrá evolucionar hasta transformarse en una asociación más específica únicamente después de haber sido probada a lo largo del tiempo y haberse acordado unos objetivos comunes.

Las maneras en que la FAO establece una asociación también pueden ser diversas. En algunos casos, las condiciones de la asociación se deciden directamente, mediante negociaciones entre la FAO y los asociados. En otros hay ya condiciones de asociación

preestablecidas como consecuencia de decisiones intergubernamentales, o de la ampliación de redes o mecanismos de colaboración existentes.

En todos los casos, la decisión de establecer una asociación o convertir una relación de colaboración en una alianza más específica exige una evaluación exhaustiva de las ventajas comparativas recíprocas que pueden obtener tanto la FAO como sus asociados, juntamente con el valor añadido mutuo para la consecución de objetivos comunes.



PRINCIPIO RECTOR 4

La función de la FAO en las asociaciones, que puede ser de liderazgo, facilitación o participación, debe estar determinada por la naturaleza y pertinencia de los insumos y servicios que se proporcionarán.

El grado de importancia de la contribución de la FAO a una asociación varía según la naturaleza y la pertinencia de sus aportaciones. Estas estarán determinadas por las ventajas comparativas de la FAO. Del mismo modo que estas ventajas comparativas varían, también lo hacen las funciones desempeñadas por la Organización en una amplia gama de asociaciones.

En algunas asociaciones, la contribución técnica de la

Organización será fundamental y, por consiguiente, esta tendrá una función directiva. En otras, tal vez FAO desempeñe una función subsidiaria de facilitación (o coordinación, o de punto de contacto) basada en su experiencia como depositaria natural de competencias o funciones específicas. Incluso pueden darse asociaciones en las que la FAO tenga que desempeñar una función complementaria como organización que contribuye a iniciativas en las que otros asociados asumen

las principales responsabilidades (p. ej., en la prestación de ayuda en situaciones de emergencia humanitaria, en las que la FAO interactúa con organismos principalmente dedicados al socorro ante emergencias). En todos los casos, cuando se establecen asociaciones concretas, es importante que las contribuciones de la FAO y las de sus asociados, si no tienen la misma importancia, se consideren por lo menos como parte integrante del esfuerzo conjunto.



PRINCIPIO RECTOR 5

La FAO debe preservar en todo momento su neutralidad e imparcialidad en las asociaciones y actuar con transparencia, evitando todo conflicto de intereses.

La imparcialidad y la neutralidad son una condición fundamental para que la FAO conserve su fiabilidad como asociado en el desarrollo, especialmente en situaciones en las que se producen diferencias políticas o cuando surgen conflictos de interés. Se espera que la FAO proporcione la mejor orientación imparcial posible para la gobernanza de la agricultura y que extienda esta imparcialidad también a sus asociaciones, ya sea que ofrezca asesoramiento técnico o servicios de compras. A este respecto hay que recordar que como miembro del sistema de desarrollo de las Naciones Unidas, la FAO comparte las características fundamentales de las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo tal como han sostenido constantemente los gobiernos miembros, es decir “su carácter universal, voluntario y de donación, su neutralidad y multilateralismo,

así como su capacidad de atender con flexibilidad a las necesidades de desarrollo de los países en los que se ejecutan programas, y que las actividades operacionales se realizan en beneficio de los países receptores, a solicitud de ellos y de conformidad con sus propias políticas y prioridades de desarrollo”.¹

Cuando participa en acuerdos de asociación, la FAO debe garantizar que su asesoramiento técnico quede protegido frente a la influencia indebida de terceros y se base en el conocimiento técnico de la más alta calidad. La participación de la FAO en asociaciones también debe ser conforme con los objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente, incluidos los ODM, apoyar los planes nacionales de desarrollo y ser coherente con el Marco estratégico de la Organización. La FAO puede

encontrarse con que su respeto por estos requisitos se somete a prueba cuando colabora con asociados que no comparten un enfoque de neutralidad e imparcialidad, aunque tengan ventajas comparativas especiales en lo que respecta a los conocimientos técnicos.

Neutralidad no significa indiferencia con respecto a los retos sociales o económicos. El asesoramiento técnico de la FAO debe tener en consideración los intereses superiores de la comunidad internacional. Por consiguiente, la neutralidad se combina con un compromiso social para la consecución de los objetivos de desarrollo más elevados en un enfoque basado en los derechos.

^{3.} Resolución A 62/208 de la Asamblea General sobre la Revisión trienal amplia de la política de 2007, párrafo 3.



PRINCIPIO RECTOR 6

La realización de asociaciones mundiales debe tomar en cuenta las condiciones y necesidades existentes en el ámbito regional y nacional.

A fin de ejercer una influencia importante en los ámbitos regional, subregional y nacional, las asociaciones de carácter mundial deben tener cuenta las condiciones para su ejecución en dichos niveles. La estructura organizativa descentralizada de la FAO –sus oficinas regionales y subregionales, equipos multidisciplinarios regionales y representaciones en los países– desempeña una importante función en la ejecución de las asociaciones mundiales

de la FAO. A nivel regional y subregional, las estructuras de la FAO interactúan con las instituciones intergubernamentales regionales y subregionales. A menudo, las asociaciones de carácter mundial también tienen una importante presencia a nivel local.

La FAO participa activamente en el establecimiento y la realización de asociaciones creadas directamente a nivel nacional. Las oficinas de la FAO en los países establecen

asociaciones para una diversidad de finalidades que incluyen, entre otras, la ejecución conjunta de proyectos en el marco de la asistencia técnica a gobiernos, la programación conjunta, iniciativas de promoción para aumentar la concienciación y las asociaciones orientadas al conocimiento o dedicadas a estudios conjuntos. A pesar de las limitaciones a nivel nacional, parecen existir muchas posibilidades para la expansión de asociaciones en este ámbito.