



## Artículo desde FAO Bolivia

### Título: La FAO renovada. La experiencia que viene desde Bolivia.

Crispim Moreira<sup>1</sup>

14/08/2014

#### Introducción

Desde el 2012 la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO) viene experimentando un fuerte proceso de cambio encabezado por el Dr. José Graziano da Silva, Director General de la Organización, quien inició su mandato bajo la premisa de lograr que la FAO se ratifique como una organización poseedora de saberes, con fuerte presencia en el terreno y con un enfoque más descentralizado. Este artículo pretende colaborar con la intensificación del enfoque estratégico de la organización compartiendo la *praxis* de la oficina de FAO en Bolivia, en estrecho diálogo con la tarea de convertir en una realidad el apoyo que brinda esta organización a sus Estados miembros tornando sus territorios libres del hambre y la malnutrición. Para ello, en los últimos 18 meses, la Representación de la FAO en Bolivia ha emprendido importantes cambios en su forma de trabajo utilizando los conocimientos técnicos de máximo nivel a fin de alcanzar unos objetivos estratégicos reformulados y claramente definidos que permitan garantizar la seguridad alimentaria, fomentar la producción sostenible, reducir la pobreza rural, mejorar los sistemas alimentarios y reforzar la resiliencia, manteniendo al mismo tiempo la calidad técnica de la labor y los servicios normativos mundiales de la FAO. Este trabajo se ha realizado en consonancia con las profundas transformaciones que el Estado Plurinacional de Bolivia ha emprendido hace siete años a través de un consistente proceso de construcción de una Nueva Constitución Política del Estado (2010) en la que se aseguró el derecho al agua así como a la alimentación sana para sus ciudadanos.

Las secciones siguientes reflexionarán en torno a la *praxis* y la forma de trabajar de la Representación de la FAO en sintonía con los cambios en marcha en el país. El enfoque está centrado en: (1) los **cambios en el modo de actuar en el país**, sobre todo en las metodologías y técnicas de planificación estratégica y su centralidad en las prioridades del país; de manera que se profundice el apoyo al Estado y en consecuencia se logre dar respuesta a los desafíos de concretar principios constitucionales y legales mediante planes nacionales de desarrollo estratégico para la seguridad alimentaria con soberanía en el marco del mandato de la FAO en la región; (2) los **desafíos de producir efectos y resultados en el terreno**, en la vida de las familias así como de las comunidades. A través de este texto deseamos compartir la experiencia de FAO en Bolivia, que en su afán de transformar en realidad la visión de un mundo sin hambre y sostenible, ha adoptado un modo de planificación enfocado en los resultados y la eficacia. De esta manera socializaremos la “foto” que deseamos alcanzar en el territorio boliviano, para luego profundizar en el proceso de organización en terreno de las actividades y productos que desarrollamos junto a las familias y sujetos de las políticas públicas; (3) las medidas adoptadas **para tornar la oficina eficiente y sostenible**. En este punto compartiremos los hechos frente a los retos y desafíos de reunir y articular las

<sup>1</sup> Dr. Crispim Moreira, Representante de la FAO en Bolivia. Es doctor en Geografía Humana e Ingeniero Agrícola.



condiciones objetivas de optimización de recursos propios FAO, de cooperantes, donantes, órganos estatales, organizaciones y movimientos sociales.

## 1. Los cambios en el modo de actuar en el País.

*“No podemos soñar con planes asépticos, hoy no sirven. Todo plan propuesto nos debe involucrar a todos. Ir adelante de manera constructiva y fecunda en las diversas funciones y responsabilidades significa capacidad de analizar, comprender y entregar, abandonando cualquier tentación de poder, o de poseer más y más, o buscar el propio interés en lugar de servir a la familia humana y, en ella, especialmente y sobre todo a los indigentes, a los que aún sufren por hambre y desnutrición”* (Extraído del Discurso del Papa Francisco a los participantes de la 38ª Conferencia de la FAO. Sala Clementina, 20 de Jueves de 2013)

En julio de 2012, los Representantes de las oficinas de la Organización recibieron del Director General una directriz muy clara: el proceso de elaboración del Marco de Programación del País (MPP) debería ser enfocado en las prioridades de los países. A partir de esta instrucción la Representación en Bolivia adoptó una metodología muy potente que arrancó el proceso con una pregunta que fue formulada a ocho Ministros y Ministras cuyos gabinetes se encuentran vinculados con el quehacer de la FAO. La pregunta - que serviría para generar y concluir la definición del marco de prioridades y resultados que FAO debería entregar en el país hasta 2017 – fue: ***Señor Ministro, Señora Ministra, cuáles son sus prioridades sectoriales nacionales en la que desearía que la FAO estuviese involucrada, bajo sus prioridades regionales<sup>2</sup>?*** Las prioridades ministeriales señaladas por las autoridades fueron debatidas, articuladas, (re) construidas y consensuadas en un ambiente de decisión de autoridades gubernamentales de múltiples sectores (desarrollo rural, desarrollo económico productivo, medio ambiente, educación, salud, defensa civil, planificación y gestión, relaciones exteriores) dando como resultado un MPP potencialmente eficaz tanto para la FAO como para el país. Con el método de planificación dirigido a resultados logramos compartir con las máximas autoridades, gestores de las políticas públicas la visión de “foto” que el estado boliviano, con el apoyo técnico de FAO, desea obtener en el territorio al 2017. Es así que una vez definidas las prioridades nacionales se fueron detallando las actividades de FAO explicitando los productos para el país que permitirán concretizar los resultados y efectos en la vida de las familias en terreno. De este proceso nace una FAO renovada en Bolivia, con condiciones de lograr su mandato de forma más fuerte y eficiente.

Desde la conclusión del proceso de elaboración del MPP y, de una forma general, la planificación en la representación se centra en los resultados que deberán ser cosechados en el territorio donde las familias sufren hambre. Bajo este panorama, en la oficina de FAO en Bolivia se ha generado la figura de gestores responsables por las actividades y productos que la Representación debe entregar conforme a la Matriz de Planificación del MPP (Efecto, Resultado, Productos) cuya base es la mirada en el

<sup>2</sup> El mayo de 2012 la Representación estaba bajo el mandato de la 32ª Conferencia Regional de los Países de América Latina y Caribe que determinó cuatro áreas prioritarias: Seguridad Alimentaria; Agricultura Familiar; Inocuidad Alimentaria y Sanidad Agropecuaria; y Cambios y Sustentabilidad Ambiental.



terreno. Actualmente el equipo de trabajo de la oficina se encuentra ante un proceso de cambio respecto de los modos y prácticas de pensar los proyectos. En este sentido, por un lado hoy se enfatiza en la construcción de las propuestas que no se restringen al trabajo de un experto FAO; sea de la oficina central, regional o central. De hecho, todos los proyectos formulados en la Representación cuenta con los aportes de las Unidades Técnicas y de los Oficiales FAO, así como de los interlocutores designados por los ministerios y representantes de las poblaciones beneficiarias lo que garantiza la calidad de ellos y su capacidad de generar productos orientados para los resultados esperados y acordados con nuestros interlocutores. Por otro lado, se han fortalecido los procesos de monitoreo y evaluación en todos los proyectos, con especial atención en la ejecución del MPP para el que se constituyeron dos instancias organizativas. La primera, denominada Grupo de Trabajo Ejecutivo (GTE), para aprobar planes anuales e informes parciales y anuales; la segunda, el Grupo de Trabajo Interministerial (GTI), para participar de la elaboración y gestión de las informaciones de los resultados y procesos de la ejecución del MPP.

## **2. El desafío de producir efectos y resultados en el terreno**

La experiencia de adoptar un modo de planificación con foco en los resultados, es decir, compartir la “foto” que se quiere para lograr en el terreno junto a las familias y sujetos de las políticas públicas si bien resultó muy ambicioso, el MPP de Bolivia para el periodo (2013- 2017), aprobado a finales del 2012 y firmado en enero de 2013, se constituyó en un desafío para el equipo FAO pues exigió la constante revisión y renovación de los métodos y técnicas más eficaces que permitan dar cuenta de los productos comprometidos. En consecuencia, los cambios se plasman en la forma de organizar el equipo de la representación tanto como de coordinar los recursos financieros y humanos. Para efectos de seguimiento del MPP se crearon instancias organizativas de coordinación y monitoreo distinguidas en: coordinación general (a cargo del Representante), secretaria ejecutiva del MPP, comité técnico y gestores de proyectos.

Por su parte el financiamiento para la ejecución del MPP se viene encarando a través de un equipo responsable de elaborar y poner en práctica el Plan de Movilización de Recursos lo cual ha dado excelentes frutos. La evidencia más fuerte del logro del Plan es que la totalidad de los proyectos elaborados para alcanzar los resultados estratégicos del Plan de Acción 2014 (7) lograron acceder a financiamiento y se tornaron operativos. El hacer realidad los compromisos asumidos por la FAO con el estado Plurinacional de Bolivia para la gestión 2014 garantizó una agenda operativa dialógica con los Ministerios involucrados a la vez que fortaleció la presencia de la FAO junto a las autoridades y en terreno.

En este marco podemos destacar por ejemplo cómo a través de un convenio entre la Cooperación de Brasil y la Oficina Regional de FAO para América Latina fue posible avanzar en los programas y proyectos de alimentación escolar, compras públicas y cosecha y acopio de agua de lluvia para el consumo humano; todos resultados previstos en el MPP. Por su parte, la Cooperación suscrita con la Unión Europea ha posibilitado



que la FAO Bolivia implemente acciones destinadas al incremento la resiliencia y mejore los medios de vida de las familias vulnerables ante las catástrofes. Asimismo la presencia de la FAO Bolivia en la agenda de las actividades del complejo Quinua-Camélidos pudo ser ampliado con dos proyectos uno con la cooperación de Italia y otro con la de Korea con un presupuesto total de \$us 5,120 millones, ello sin tomar en cuenta los recursos de Brasil por tratarse de un proyecto regional en el que están involucrados otros países en América latina y el Caribe realizados en el marco de la cooperación Sur Sur.

Cuando se observa los proyectos prioritarios del Plan de Acción 2014 del MPP en Bolivia se identifican, no solamente con las prioridades regionales de América Latina y Caribe, sino también con los nuevos objetivos estratégicos de la FAO. A manera de ejemplo podemos citar uno de los siete proyectos prioritarios 2014: (1) La propuesta técnica para implementar el Plan Nacional de Agricultura Familiar Comunitaria con la que se logró captar un total de 172.000 U\$D a través de un TCP. Este proyecto tiene fuerte relación con los objetivos estratégicos FAO a nivel mundial: “Ayudar a eliminar el hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición” y “Fomentar sistemas agrícolas alimentarios integradores y eficientes”; (2) la propuesta Técnica del Programa Nacional de Producción y Transformación del Trigo (167.000 U\$D); (3) el Plan Nacional de Reservas Estatales de Alimentos Estratégicos (136.000 USD); (4) el Programa Nacional de Fomento a la Producción Ecológica (173.000 USD); (5) el Sistema de Compras Directas de Alimentos de la Agricultura Familiar Comunitaria a través de la cooperación sur-sur desde Brasil (15.310 U\$D); (6) el Programa Nacional de Agricultura Urbana y Periurbana (53.500) y (7) el Proyecto de Cosecha y Abastecimiento de Agua para consumo y producción de las familias que viven el zonas áridas y semi áridas (362.441 U\$D).

### **3. Medidas adoptadas para tornar la oficina eficiente y sostenible**

La FAO renovada también plantea una centralidad anclada en la eficacia. A través del financiamiento de nuevos proyectos, se logró contratar un total de 10 consultores, ocho de los cuales realizan una asesoría técnica especializada vinculada directamente a la elaboración de los productos y resultados en terreno con recursos originados en los proyectos. Es decir, durante la gestión 2013 se logró financiar, a través de múltiples cooperantes, un total de 165.22 U\$D para el pago de honorarios de consultores expertos. En este ámbito, el 2013 la Representación de FAO en Bolivia ha reducido un gasto anual de 95.594 U\$D provenientes de los fondos regulares de FAO. La implementación del Sistema Mundial de Gestión de Recursos (GRMS, por sus siglas en inglés) ha significado un cambio sustancial en el área administrativa que en la gestión 2012, contaba con ocho funcionarios, cuyos sueldos eran cancelados con Fondos regulares de FAO; hoy el personal del área administrativa se ha reducido a cinco personas.

La oficina de la Representación comparte sus espacios físicos con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). Esto posibilita mayor integración y posibilidad de articulación de actividades con autoridades de gobierno así como de las acciones en terreno en los temas de desarrollo rural de la pequeña agricultura familiar. Además de reducir costos de mantenimiento (el 2012 y 2013 resultó en una reducción

de 14%). El abril de 2013 la Representación ha firmado un convenio de cooperación con la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) - tras un proceso público de licitación – con la finalidad de donar un Fondo Bibliográfico especializado a la Facultad de Agronomía que permita a los estudiantes de pre y post grado acceder a fuentes actualizadas para la investigación. Esta medida ofreció a la FAO en Bolivia la oportunidad de generar una cooperación académica con el potencial de generar conocimiento e iniciativas de extensión universitaria aportados por la UMSA además de amplificar la capacidad de la FAO en Bolivia para llegar a las familias en terreno y canalizar el diálogo entre gestores y ejecutores de las políticas públicas.

Finalmente con el propósito de aportar capacidad institucional a la Representación, y tomando en cuenta la diversidad socio territorial boliviana en la que se desarrollan los proyectos, la Representación de FAO en Bolivia conformó una Unidad para generar un Sistema de Información Geográfica (SIG-FAO) cuyo costo de funcionamiento es cancelado con fondos de los proyectos en campo.. Se trata de una herramienta fundamental para aportar análisis socio territoriales a los estudios y proyectos en ámbitos tan diversos como los que plantea el MPP.

### **Consideraciones Finales**

En Bolivia hubo una sintonía, una concertación y, de cierta forma una complementariedad, entre los procesos de cambio del Estado y de la Organización a nivel mundial que pudieron dialogar mediante sus respectivos marcos estratégicos, es decir la propuesta del Estado Plurinacional de Bolivia de Soberanía Alimentaria para Vivir Bien y el sueño de que un mundo sin hambre desde la FAO. En síntesis, la experiencia que se produce en Bolivia, y que compartimos hoy, es un testigo de que la FAO está cambiando hacia una organización renovada cuya gestión esté basada en los resultados. De modo que un nuevo modo de pensar y hacer las cosas está en marcha y en terreno transformando la FAO bajo su nuevo marco estratégico aprobado por los países miembros en la 38ª Conferencia 2013. Sin duda, Bolivia es una de las tantas experiencias que vienen emergiendo en el mundo en torno a la FAO renovada; no obstante, y a pesar de los avances, aún nos queda un largo camino que recorrer en el que logremos superar los desafíos que nos plantea la premisa de un mundo sin hambre.

### **Referencias:**

DFID. La FAO progresa adecuadamente, según el último informe del DFID. Disponible en

<http://www.fao.org/news/story/es/item/180558/icode/> . Acesado el 03 de enero, 2014.

FAO. La FAO: Mejorar la manera de trabajar de la organización. Disponible el <http://www.fao.org/docrep/018/mg849s/mg849s.pdf> . Acesado el 03 de febrero 2014

FAO. Como Trabajamos. Sitio <http://www.fao.org/about/how-we-work/es>

<http://www.oxigeno.bo/node/3182>