



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura



GUÍA RÁPIDA DE LA FAO para la Cooperación Sur-Sur

*Fomentar la colaboración entre los países
del Sur del mundo*



GUÍA RÁPIDA DE LA FAO para la Cooperación Sur-Sur

*Fomentar la colaboración entre los países
del Sur del mundo*

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN
Y LA AGRICULTURA

Roma, 2016

Fotografía de portada:©FAO/Charlie Pye-Smith

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 este producto informativo son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista o políticas de la FAO.

© FAO, 2016

La FAO fomenta el uso, la reproducción y la difusión del material contenido en este producto informativo. Salvo que se indique lo contrario, se podrá copiar, descargar e imprimir el material con fines de estudio privado, investigación y docencia, o para su uso en productos o servicios no comerciales, siempre que se reconozca de forma adecuada a la FAO como la fuente y titular de los derechos de autor y que ello no implique en modo alguno que la FAO aprueba los puntos de vista, productos o servicios de los usuarios.

Todas las solicitudes relativas a la traducción y los derechos de adaptación así como a la reventa y otros derechos de uso comercial deberán dirigirse a www.fao.org/contact-us/licence-request o a copyright@fao.org.

Los productos de información de la FAO están disponibles en el sitio web de la Organización (www.fao.org/publications) y pueden adquirirse mediante solicitud por correo electrónico a publications-sales@fao.org.

Índice

Prólogo	iv
Introducción	1
Sección 1: Introducción a la Cooperación Sur-Sur (CSS) y la Cooperación Triangular y el contexto de la FAO	3
1.1 ¿Cuál es el fundamento de la Cooperación Sur-Sur y la Cooperación Triangular?	4
1.2 La función de la FAO como agente facilitador de la CSS	4
1.3 La estrategia y las tendencias de la CSS de la FAO	5
1.4 Funciones y responsabilidades para la CSS	6
1.5 La CSS y el sistema más amplio de las Naciones Unidas	6
Sección 2: Principales pasos para abordar la Cooperación Sur-Sur y la Cooperación Triangular	7
2.1 Antes de empezar	9
2.1.1 Encontrar un proveedor y elegir una modalidad de intercambio de CSS apropiada	10
2.1.2 Movilización de recursos para la CSS	11
2.2 Pasos principales para participar en la CSS	13
Sección 3: Dónde dirigirse para obtener apoyo	25
3.1 Plataforma de apoyo	26
3.2 Apoyo ofrecido	26
3.3 Referencias y herramientas	26
Anexo 1	29
Anexo 2	30
Anexo 3	31
Anexo 4	34
Anexo 5	36

Prólogo

Los países del Sur ofrecen una gran variedad de soluciones de desarrollo — conocimientos, experiencias, buenas prácticas, políticas innovadoras, tecnologías y recursos— que han demostrado ser rentables y que tienen un enorme potencial para ampliarse en beneficio de otros países. Esta Guía parte del supuesto de que la función que desempeña la Cooperación Sur-Sur (CSS) en el panorama internacional del desarrollo es ahora más importante que nunca. La innovación en los países del Sur está generando nuevas herramientas y alianzas para hacer frente a cuestiones relacionadas con la inseguridad alimentaria, la pobreza y la agricultura sostenible. Asimismo, la Cooperación Triangular es un fenómeno creciente, mediante la cual una tercera parte, por lo general un país de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) o una organización multilateral, proporciona recursos para facilitar la CSS.

Habida cuenta del aumento de los flujos mundiales de CSS y su importante papel en la agricultura y la seguridad alimentaria, esta Guía le ofrece los elementos clave para que la FAO actúe como agente facilitador de la CSS. La Guía le proporciona una orientación por pasos, desde el modo de iniciar y hacer coincidir al país receptor con el país proveedor hasta la ejecución y la evaluación de la iniciativas de CSS, con el fin de lograr una programación de calidad. En la Guía figuran consejos y herramientas prácticas, junto con estudios de casos que describen las buenas prácticas y las enseñanzas adquiridas gracias a la larga experiencia de la FAO en la CSS.

La finalidad de esta Guía es ayudarle a movilizar la CSS como un instrumento complementario de la Cooperación Norte-Sur, de manera que la FAO cumpla su mandato y la agenda más amplia para el desarrollo sostenible después de 2015. También le brindará las herramientas necesarias para mejorar el perfil de los países que participan en la CSS, así como alentar la participación de otros que tengan algo que ofrecer.

Le animamos a que nos envíe sus comentarios y sugerencias sobre la Guía.

Alexander L. Jones

Director interino, División de Cooperación Sur-Sur y Movilización de Recursos

Introducción

En la **Sección I** se presenta el **fundamento** y el **contexto** de la Cooperación Sur-Sur y la Cooperación Triangular y un conjunto definido de principios de la CSS. Se explica la función de la FAO como agente facilitador y el modo en que los conocimientos, las innovaciones y las tecnologías de los países del Sur están ayudando a alcanzar con éxito los objetivos comunes de desarrollo. El compromiso de la FAO con la CSS está descrito en su estrategia institucional, junto con las funciones y responsabilidades de los actores principales dentro de la Organización.

En la **Sección II** se establece el modo de **abordar la CSS**, tanto desde la perspectiva del país receptor y el proveedor como desde la del asociado para la Cooperación Triangular. Se destaca una serie de requisitos previos que hay que tener en cuenta antes de poner en marcha una iniciativa de CSS con el fin de asegurar un enfoque estratégico y orientado. Basándose en la definición y los principios de la CSS, en esta sección se estudian diversas modalidades de intercambio, junto con los criterios clave y un proceso por pasos para la formulación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación. Teniendo en cuenta que, hasta la fecha, los principales proveedores de CSS de la FAO son países de ingresos medianos o economías emergentes, como el Brasil y China, la finalidad es crear una base de proveedores a través de la participación en asociaciones

más amplias. En particular, la FAO tiene como objetivo involucrar a otras economías emergentes que tienen un gran potencial para proporcionar recursos técnicos y financieros en pro de la seguridad alimentaria y el desarrollo agrícola.

En la **Sección III** se resalta la importancia de adoptar un **enfoque institucional coordinado**, y se explican los servicios de apoyo ofrecidos por la División de Cooperación Sur-Sur y Movilización de Recursos (TCS) y por los oficiales de CSS dedicados en cada región. Se ponen también de relieve herramientas adicionales para brindar apoyo y oportunidades de capacitación.

Participar en la CSS requiere un esfuerzo conjunto entre las oficinas descentralizadas, los equipos de los objetivos estratégicos y los departamentos técnicos, juntos con la TCS. La CSS se basa en la demanda de los países y la función de la FAO consiste en actuar como mediador neutral y encontrar la "mejor coincidencia posible" entre la necesidad (país receptor) y la oferta (país proveedor), así como la modalidad más adecuada para el intercambio Sur-Sur.



Sección 1

Introducción a la Cooperación Sur-Sur y la Cooperación Triangular y el contexto de la FAO

El hambre y la malnutrición pueden ser erradicadas del mundo en el curso de nuestras vidas y, para que esta visión se convierta en realidad, la FAO se ha comprometido a aprovechar una amplia gama de soluciones de desarrollo para los países del Sur. Habida cuenta del énfasis otorgado a la CSS por los Estados Miembros y por el mismo Director General, poner en marcha la estrategia de la CSS de la FAO es un compromiso claro e imperativo para la Organización.

En esta sección se ofrece una visión general de la importancia de la CSS como modelo complementario a la Cooperación Norte-Sur. Se describe el papel de la FAO como principal agente facilitador de la CSS, y se presentan la estrategia y los principios clave de la CSS. Asimismo, se describen las funciones y las responsabilidades de los principales actores de la Organización, junto con las funciones de apoyo que ofrece el equipo de CSS en la Sede y los oficiales regionales de CSS.

La CSS ha de considerarse un medio complementario rentable y muy pertinente para ejecutar el Marco estratégico de la FAO a nivel mundial, regional y nacional.

1.1 ¿Cuál es el fundamento de la Cooperación Sur-Sur y la Cooperación Triangular?

A pesar de los progresos realizados en la reducción del hambre crónica y de la malnutrición en los últimos dos decenios, más de 800 millones de personas siguen padeciendo hambre todos los días.

Ante esta situación, la FAO ha establecido objetivos ambiciosos, pero alcanzables a través de su renovado Marco estratégico y su contribución a la seguridad alimentaria mundial.

La CSS es un movimiento en rápido crecimiento. Hay un número creciente de proveedores del Sur dispuestos a hacerse conocer y ganar prestigio en el panorama internacional del desarrollo. Asimismo, cada vez son más los países que demandan CSS y que están interesados en estudiar las soluciones de desarrollo que han funcionado en otros lugares en el Sur y que se pueden adaptar a sus propios contextos específicos. La Cooperación Triangular, mediante la cual una tercera parte contribuye proporcionando recursos financieros o conocimientos especializados adicionales, está cobrando también impulso.

La experiencia de más de 20 años de la FAO muestra que una amplia gama de profesionales del desarrollo y responsables de las políticas tienen muchos deseos de compartir nuevas ideas a través de múltiples modalidades de intercambio. Están dispuestos a aprender mutuamente y crear asociaciones basadas en relaciones a largo plazo de igualdad, confianza y beneficio mutuo. Fundada en los principios de solidaridad y beneficio mutuo, la CSS ha demostrado ser más eficaz en función de los costos y se considera muy pertinente entre países que han tenido una experiencia más reciente en hacer frente a problemas de desarrollo en zonas socioeconómicas o ecológicas similares.

¿Qué es la CSS?

La CSS es la difusión y el intercambio de soluciones clave de desarrollo —conocimientos, experiencias y buenas prácticas, políticas, tecnología y recursos— entre todos los países del Sur a nivel mundial.

La Cooperación Triangular conlleva asociaciones entre dos o más países en desarrollo, junto con un tercer asociado, normalmente un asociado tradicional que aporta recursos y/o una organización multilateral.

Principios de la CSS

Principios normativos

- Solidaridad
- Sentido de la apropiación y liderazgo nacional
- Beneficio mutuo
- Asociación entre iguales
- No condicionalidad
- Complementariedad
- Respeto de la soberanía nacional y no injerencia en los asuntos internos

Principios operacionales

- Mutua responsabilidad y transparencia
- Eficacia del desarrollo
- Coordinación de las iniciativas basadas en los resultados y en los datos
- Enfoque de múltiples partes interesadas

1.2 La función de la FAO como agente facilitador de la CSS

Se considera a la FAO uno de los agentes facilitadores principales de la CSS para la seguridad alimentaria y el desarrollo agrícola. Con más de dos decenios de experiencia, ha ayudado a conectar la demanda y la oferta de CSS de los países, así como a garantizar la calidad del intercambio. Cada vez son más los países que solicitan apoyo, al reconocer la función de la Organización como mediador neutral.

Se considera que la FAO está en una buena posición para facilitar la CSS gracias a su contribución a la asociación. Entre las ventajas comparativas de la FAO figuran las siguientes:

- **un marco para la cooperación** – un marco de probada eficacia para la cooperación, situando a la CSS en un contexto más amplio para alcanzar los objetivos nacionales de seguridad alimentaria y desarrollo agrícola;
- **garantía de calidad** – garantía de calidad técnica y apoyo de conformidad con el mandato de la FAO y el cumplimiento de los principios de la CSS;
- **presencia en los países** – amplia red de más de 120 oficinas regionales, subregionales y nacionales. Esto permite a la FAO apoyar los aspectos operacionales, logísticos y técnicos del intercambio.

1.3 La estrategia y las tendencias de la CSS de la FAO

En 2012, la FAO estableció un equipo dedicado a la CSS en su Sede, junto con una red de oficiales de CSS en cada región. En 2013, la FAO puso en marcha su estrategia institucional de CSS, estableciendo una visión más amplia para incorporar la CSS como un mecanismo clave para el cumplimiento del Marco estratégico de la FAO. Asimismo, la FAO amplió la gama de modalidades de intercambio para la CSS y, además del envío de misiones de expertos, incluyó el diálogo sobre las políticas, los viajes de estudio a corto plazo, la capacitación y el intercambio de tecnología. Estas modalidades más amplias y flexibles abren una gran variedad de oportunidades para la CSS en los niveles políticos, institucionales y de base.

Las estadísticas muestran que cada vez un mayor número de proveedores del Sur ofrece recursos técnicos para satisfacer la demanda de los países. Sin embargo, la movilización de más recursos financieros es esencial. A lo largo de los años, la FAO ha enviado más de 1 900 expertos de países del Sur a más de 80 países receptores, ayudando a los asociados locales a mejorar sus conocimientos en materia de alimentación y agricultura y hacer realidad la seguridad alimentaria. La mayoría de los proyectos de CSS de la FAO han sido financiados por países de ingresos medianos. En 2014, algunos de los contribuyentes financieros a la CSS fueron Angola, el Brasil, China, México, el Japón, República de Corea, Turquía y Venezuela. Además de estas cifras, hubo nuevos compromisos, como el importante incremento de 50 millones de USD de China, así como considerables compromisos del Brasil, Marruecos y Venezuela. Asimismo, y de manera novedosa, Angola y Nigeria financiaron el suministro de conocimientos especializados del Brasil y China con cargo a sus propios presupuestos nacionales. Por otra parte, nuevas fuentes de financiación, como el Mecanismo para la CSS del Fondo Fiduciario de Solidaridad para África, han atraído recursos más flexibles en apoyo de la CSS intrarregional.

En el futuro, la FAO tiene como objetivo involucrar a más países como proveedores de CSS y ampliar los programas con los asociados actuales para satisfacer la demanda creciente. En particular, la FAO colabora con países de ingresos medianos (que en la actualidad representan más del 50 por ciento de sus Estados Miembros) para fomentar una mayor cooperación y desarrollar de manera conjunta formas para afrontar el reto de responder a la creciente demanda.

Se considera que la CSS es un medio eficaz y eficiente para progresar en todas las esferas del mandato de la FAO y, actualmente, se está incorporando como una herramienta de aplicación en apoyo de todos los objetivos estratégicos, las iniciativas regionales y los marcos de programación por países. En un enfoque estratégico, la CSS sigue estando impulsada por la demanda de los países, y sigue siendo flexible y sensible a las peticiones de los gobiernos.

La estrategia de CSS de la FAO, que se puso en marcha en 2013, establece una visión amplia y su objetivo es avanzar en cuatro esferas clave, con el fin de promover un cambio en los niveles político, institucional y de base (véase el Gráfico 1):

Objetivo 1: Facilitar el intercambio de soluciones de desarrollo:

- ampliar y fortalecer las modalidades de CSS;
- elaborar programas de CSS adecuados e impulsados por la demanda a nivel nacional y regional, potenciando las capacidades nacionales e institucionales.

Objetivo 2: Promover redes y plataformas de conocimiento:

- identificar, promover y fortalecer las plataformas de conocimiento de CSS existentes;
- ampliar y mantener el [Portal en línea de CSS de la FAO](#), en el que se presentan las instituciones y listas de expertos de los países del Sur del mundo.

Objetivo 3: Movilizar apoyo al más alto nivel político:

- fortalecer la creación y la promoción de la sensibilidad política para la CSS;
- mejorar el asesoramiento y el apoyo a los Estados Miembros sobre políticas;
- facilitar el diálogo sobre políticas de CSS y el intercambio.

Objetivo 4: Fomentar un entorno favorable para que la CSS sea eficaz:

A nivel interno

- integrar la CSS como un mecanismo clave a través de los OE, las iniciativas regionales, los marcos de programación por países y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD);
- mejorar la capacidad técnica de la CSS en la Sede y en las oficinas descentralizadas de la FAO;
- reforzar el seguimiento y la evaluación de los programas de CSS.

GRÁFICO 1: ESTRATEGIA DE CSS

A nivel externo

- ampliar las asociaciones y las alianzas estratégicas y mejorar la visibilidad de la CSS;
- movilizar recursos adecuados y sostenibles.

1.4 Funciones y responsabilidades para la CSS

Numerosos actores en toda la Organización tienen que cumplir una función para mejorar e integrar la CSS en todos los niveles. Cabe prever que el personal directivo superior orientará de manera estratégica la participación de los países y sus conocimientos y dirigirá las iniciativas de CSS. Se encargará de asegurar que los equipos bajo su supervisión contribuyan a la movilización de recursos y la CSS con el fin de lograr los resultados previstos. Dado que las actividades de CSS se llevan a cabo en gran medida a nivel nacional, entre los países y en ellos, los Representantes de la FAO tienen que desempeñar un papel especialmente importante.

La CSS, al igual que la movilización de recursos, es un medio para lograr un fin, por lo que es preciso adoptar un enfoque coordinado con los asociados participantes. La función principal de la TCS es proporcionar un entorno favorable tanto a nivel institucional como entre los asociados. La TCS en la Sede y la red de oficiales regionales de CSS promueven activamente la incorporación y la adopción de la CSS para avanzar en el cumplimiento de los OE, las iniciativas regionales y el Marco de programación por países de la FAO.

En resumen, la TCS formula y establece la estrategia general, las políticas, las directrices y los procedimientos de la FAO en materia de CSS para facilitar la conexión eficiente y eficaz entre la demanda y la oferta de los países del Sur. Es preciso que participen múltiples

actores en toda la FAO y a nivel externo para convertir la CSS en realidad. Dado que la CSS suele depender de la disponibilidad de recursos financieros, la TCS ayuda también a movilizar recursos (financieros y en especie) de los países receptores o proveedores o a través de asociaciones triangulares. Para más información sobre los principales servicios prestados por la TCS y los oficiales regionales de CSS véase la Sección III.

La TCS ha de ser informada con antelación de cualquier acuerdo de CSS en tramitación (TCS-Director@fao.org), de manera que se pueda proporcionar el apoyo adecuado. Además, la TCS tiene como objetivo mantener un panorama completo y garantizar una gran visibilidad de las actividades de CSS facilitadas en toda la Organización.

1.5 La CSS y el sistema más amplio de las Naciones Unidas

La Oficina de las Naciones Unidas para la CSS (UNOSCC, por sus siglas en inglés) coordina la actividad de la CSS a través del sistema de las Naciones Unidas. En su función de Enviado Especial del Secretario General de las Naciones Unidas, la UNOSCC asesora sobre las políticas, realiza un seguimiento y pone de relieve la CSS al más alto nivel. Cada año, la UNOSCC acoge una Expo Global sobre Desarrollo Sur-Sur para dar relevancia a la CSS y facilitar el diálogo sobre las políticas. La FAO forma parte de un Equipo de Trabajo de CSS que se encarga de promover y potenciar la CSS en apoyo de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma colaboran también en la CSS, a través del establecimiento de redes informales dirigidas a encontrar sinergias y colaborar basándose en los buenos resultados y las enseñanzas adquiridas.

Sección 2

Principales pasos para abordar la Cooperación Sur-Sur y la Cooperación Triangular

La Cooperación Sur-Sur es fundamentalmente una cooperación entre los países del Sur para el desarrollo. Implica en gran medida el fortalecimiento de la capacidad para colmar las lagunas de conocimientos o tecnología, a través de la mejora de la capacidad de manera sostenible en diferentes niveles (individual, organizacional y de entorno favorable). La CSS se basa en la premisa de que si bien los países en desarrollo afrontan muchos retos para el desarrollo, poseen también numerosas soluciones innovadoras para hacerles frente de manera eficaz.

En esta sección se describe una serie de requisitos previos que hay que tener en cuenta y se presentan los principales pasos para abordar la CSS desde el punto de vista de un receptor, proveedor o asociado triangular. Los pasos clave están estrechamente relacionados con el ciclo de proyectos de la FAO y son los siguientes:

1. Identificar y realizar una solicitud/oferta;
2. Formular la iniciativa de CSS;
3. Llegar a un acuerdo de CSS;
4. Ejecutar la iniciativa de CSS;

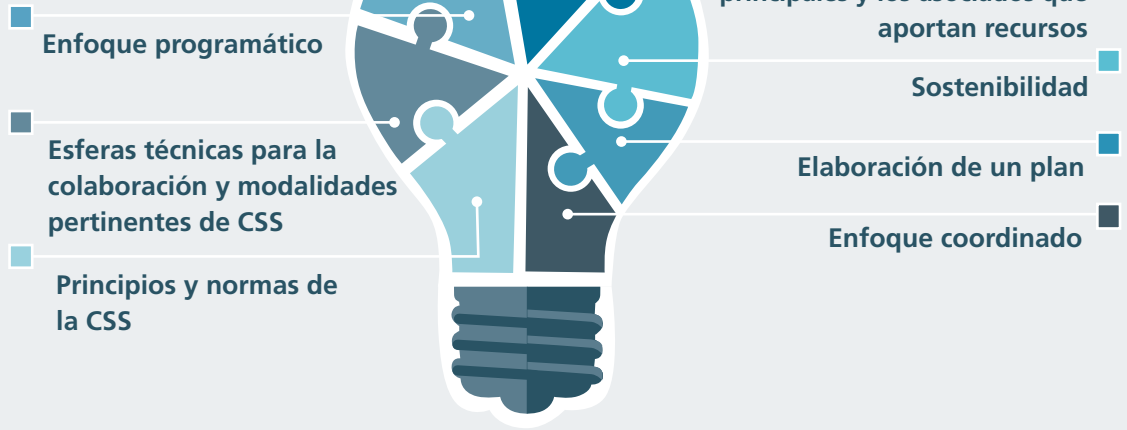
5. Realizar el seguimiento y la evaluación;
6. Comunicar los resultados.

La CSS puede abarcar una amplia gama de soluciones de desarrollo y modalidades de intercambio para la CSS. Es preciso detallar minuciosamente las necesidades exactas y hacerlas coincidir con un proveedor específico, garantizando al mismo tiempo la calidad del intercambio. Además, hay que estudiar desde el principio las opciones para financiar el intercambio, ya que los recursos financieros a menudo pueden representar el “fracaso o el éxito” de la iniciativa.

Dado que la CSS debe ser impulsada por los países, un momento clave en el que debería considerarse es en la formulación y la revisión del Marco de programación por países. Durante su diseño, el diálogo con el gobierno ofrece una oportunidad muy importante para examinar las necesidades del país que podrían satisfacerse a través de la CSS, así como la colaboración que el país puede ofrecer como proveedor.

Sección 2: Panorama general

REFLEXIONAR SOBRE



PRINCIPALES PASOS

IDENTIFICAR Y REALIZAR UNA SOLICITUD

- Llevar a cabo el análisis de las necesidades
- Presentar una solicitud formal
- Determinar el alcance de la coincidencia

FORMULAR LA INICIATIVA DE CSS

- Establecer la coincidencia con la oferta/proveedor
- Desarrollar un plan concreto, o un documento de proyecto, y el mandato que todos los asociados participantes tienen que cumplir

RECEPTOR

01

02

03

04

05

06

PROVEEDOR/ASOCIADO PARA LA COOPERACIÓN TRIANGULAR

01

02

LLEGAR A UN ACUERDO DE CSS

- Finalizar un acuerdo
- Facilitar la cobertura en los medios de comunicación de la ceremonia de la firma

EJECUTAR LA INICIATIVA DE CSS

- Ejecutar la iniciativa según el documento de proyecto

REALIZAR EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN

- De conformidad con el acuerdo, medir los progresos en intervalos acordados con arreglo a lo establecido en el marco lógico del documento de proyecto

COMUNICAR LOS RESULTADOS

- De conformidad con el plan de comunicación, comunicar ampliamente los resultados para aumentar la visibilidad de la CSS y las funciones de los asociados

IDENTIFICAR Y REALIZAR UNA SOLICITUD

- Llevar a cabo el análisis de la oferta
- Presentar la oferta formal
- Determinar el alcance de la coincidencia

FORMULAR LA INICIATIVA DE CSS

- Desarrollar el alcance estratégico de la colaboración
- Establecer la coincidencia con las necesidades/receptor
- Borrador de acuerdo (por ejemplo, memorando de entendimiento, acuerdo tripartito)



APOYO A LA COORDINACIÓN

La TCS y los principales oficiales regionales de la CSS

2.1 Antes de empezar

La función de la FAO como agente facilitador de la CSS consiste en gran medida en “hacer coincidir” la demanda y la oferta de los países, garantizar los recursos para llevar a cabo las actividades, velar por la calidad del intercambio y aumentar la visibilidad de los resultados. Véase el **Gráfico 2**.

Antes de involucrarse en la CSS, es útil reflexionar sobre una serie de requisitos previos. Una vez que se han considerado a fondo, se pueden seguir seis pasos principales para poner en marcha una iniciativa de CSS, con el apoyo de la TCS y los oficiales regionales de CSS.

Tanto si se comienza desde la perspectiva de un país receptor o de un país proveedor como de un asociado para la Cooperación Triangular, es importante reflexionar sobre lo siguiente:

GRÁFICO 2: ESTABLECER LA COINCIDENCIA



REFLEXIONAR SOBRE 	PRINCIPALES CUESTIONES	
	Perspectiva del país receptor (la demanda/solicitud del país)	Perspectiva del país proveedor y/o del asociado para la Cooperación Triangular (la oferta/suministro del país)
Enfoque programático	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿La solicitud está bien basada en un enfoque programático más amplio, que responde a las necesidades/la demanda establecidas y contribuye a los resultados clave a nivel nacional, regional y/o mundial? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿El país está teniendo en cuenta un enfoque estratégico para la CSS? Es decir, ¿la oferta está claramente relacionada con el Marco estratégico de la FAO, contribuyendo a los resultados clave a nivel nacional, regional y/o mundial?
Esferas técnicas para la colaboración y modalidades de CSS pertinentes	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Existen ofertas de esferas técnicas para la colaboración? ¿De qué países? ■ Teniendo en cuenta las necesidades, ¿cuáles son los más adecuados y están dispuestos a cooperar? ■ ¿A través de qué modalidad (o modalidades) de CSS se compartirán las soluciones? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Qué esferas técnicas de apoyo se ofrecen? ¿Quién las ofrece? ¿Cuáles son las instituciones que participan? ■ ¿A través de qué modalidad (o modalidades) de CSS? ■ ¿Existe alguna preferencia desde el punto de vista geográfico? ■ ¿Cuáles son los criterios acordados para seleccionar las iniciativas de CSS?
Principios y normas de la CSS	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ¿Cumple los principios y las normas establecidos para la CSS? (véase el Anexo 3) 	
Asociados principales, incluidos los asociados que aportan recursos	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Participan todos los actores principales en la iniciativa? ■ ¿Existen suficientes recursos financieros o en especie o hay buenas posibilidades para movilizarlos? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Participan todos los actores principales en la iniciativa? ■ ¿Qué disposiciones financieras están previstas y/o cuál es el plan para movilizarlas?
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ¿Qué medidas se pondrán en marcha para garantizar la sostenibilidad de los resultados? 	
Elaboración de un plan	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ¿Cómo se dará a conocer esta iniciativa a los posibles proveedores y asociados que aportan recursos? ¿Quién ejecutará el plan? 	
Enfoque coordinado	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ¿Los actores principales en la FAO están al corriente de su iniciativa de CSS? ¿Ha buscado un acuerdo o apoyo? ¿Quién llevará la iniciativa? 	

De estos requisitos previos, es particularmente importante reflexionar sobre las esferas técnicas y las modalidades de intercambio. La CSS se reduce a menudo a hacer coincidir una oferta muy específica de conocimientos especializados técnicos o una solución tecnológica con una necesidad muy concreta. Es importante ayudar a los países a formular con claridad lo que ofrecen o lo que necesitan. Además, como ya se ha mencionado, “el éxito o el fracaso” de la CSS está relacionado con la disponibilidad de recursos financieros. Estas consideraciones fundamentales se amplían a continuación.

2.1.1 Encontrar un proveedor y elegir una modalidad de intercambio de CSS apropiada

Encontrar un proveedor disponible y elegir una modalidad de CSS apropiada para satisfacer las necesidades de un país puede ser un proceso complejo. La TCS y los oficiales regionales de CSS pueden contribuir al análisis de las necesidades y lograr una coincidencia adecuada.

La FAO ha creado recientemente el Portal de CSS para favorecer el intercambio de información sobre la amplia gama existente de instituciones y conocimientos especializados en los países del Sur. Si bien no se propone como una lista exhaustiva de las instituciones de un país, representa una plataforma en la que se puede presentar una oferta. Además, con miras a identificar posibles asociados de los países del Sur para los programas y proyectos de la FAO, el portal constituye una base de información útil para ayudar a que los Estados Miembros participen en la CSS de manera bilateral.

Además del portal, una manera más inmediata de responder a las necesidades de un país es consultar a la TCS y los oficiales regionales de CSS sobre los fondos fiduciarios existentes para la CSS. Estos pueden ofrecer amplios conocimientos técnicos:

- Fondo Fiduciario FAO-China
- Fondo Fiduciario FAO-Japón
- Fondo Fiduciario FAO-Marruecos

PORTAL DE LA COOPERACIÓN SUR-SUR DE LA FAO

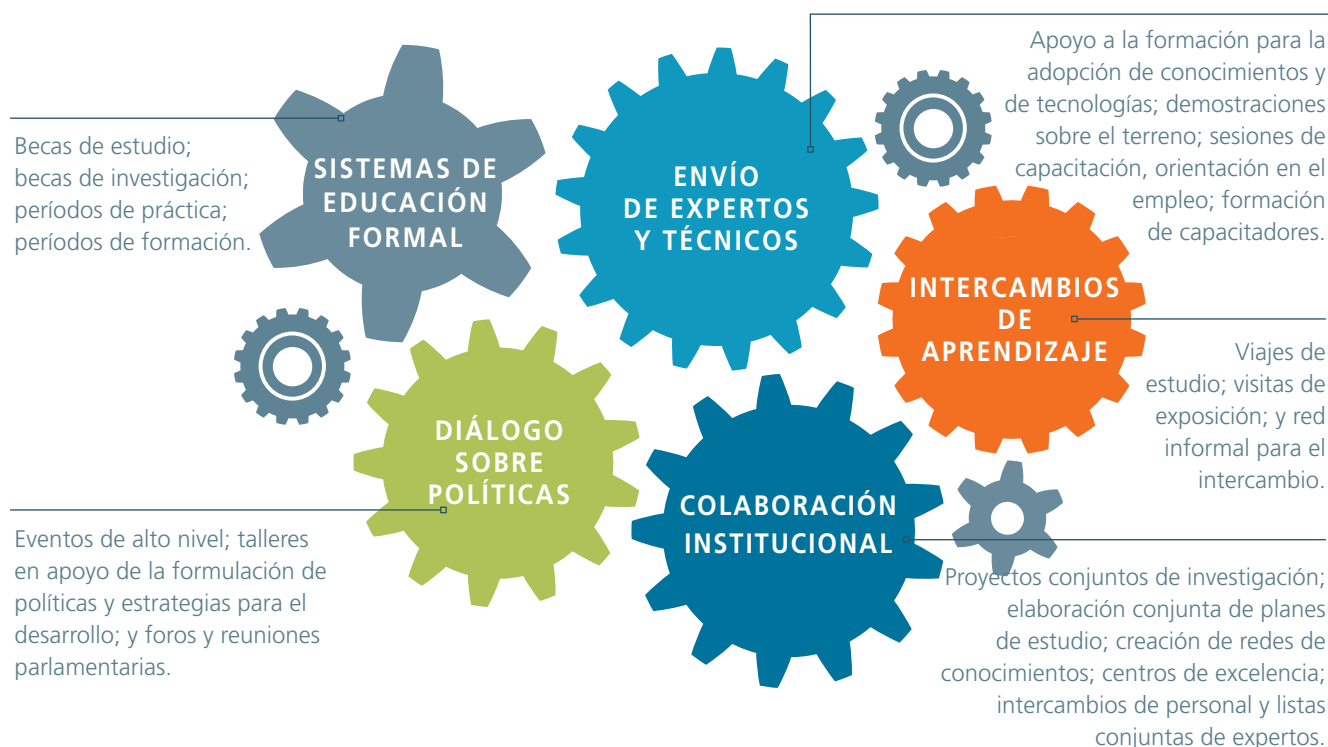
El Portal de CSS de la FAO es una plataforma en línea diseñada para intercambiar información sobre la amplia gama de instituciones y conocimientos especializados sobre alimentación y agricultura en los países del Sur. El Portal de CSS permite a los usuarios:

- acceder a información sobre las instituciones a través de la búsqueda por ámbito técnico y por país, con enlaces a sus páginas Web para más información. En algunos casos, se proporciona también una lista de expertos asociados a cada institución;
- participar en la Cooperación Sur-Sur y en la Cooperación Triangular, directamente entre los países, las instituciones o a través de la FAO;
- obtener una visión general de las iniciativas de CSS facilitadas por la FAO.



Una vez que se ha establecido una coincidencia adecuada entre el asociado proveedor y el receptor, es importante elegir las modalidades de intercambio pertinentes. Esto suele ser un proceso de negociación lento. En el **Gráfico 3** se muestran las modalidades utilizadas más habituales, con algunos ejemplos. Cabe señalar que no es en modo alguno una lista exhaustiva. En el Cuadro “Panorama general: Modalidades de intercambio de CSS” (Anexo 5) figuran las características específicas de cada una.

GRÁFICO 3: MODALIDADES DIFERENTES Y FLEXIBLES DE INTERCAMBIO DE CSS A NIVEL DE LAS POLÍTICAS, INSTITUCIONES Y DE BASE (PARA MÁS INFORMACIÓN VÉASE EL ANEXO 5)



Ejemplo: Diálogo sobre políticas

El Representante de la FAO en Nigeria/Comité Organizador Nacional en Abuja organizó un foro de alto nivel sobre los logros de la cooperación Sur-Sur en África del 4 al 29 de septiembre de 2013 al que asistieron delegaciones de 15 países, de las que ocho fueron a nivel ministerial, así como la FAO y otros organismos de las Naciones Unidas.

Ejemplo: Intercambio de aprendizaje

Los Ministros de Agricultura de Nigeria y Uganda y el Secretario Permanente del Ministerio de Agricultura de Malawi encabezaron un viaje de estudio de sus delegaciones a China, donde participaron en el estudio de la experiencia del desarrollo agrícola del país en materia de legislación, política, tecnología y mercado.

2.1.2 Movilización de recursos para la CSS

Una vez que se ha establecido la coincidencia adecuada, hacen falta recursos financieros para la ejecución. En el Gráfico 4, se presentan los diferentes canales a través de los cuales se pueden movilizar los recursos. En sintonía con el tema de la cooperación, se prevé que cada asociado contribuya financieramente para asegurar que el sentido de apropiación y la ejecución de la iniciativa den buenos resultados. Con este fin, la TCS puede prestar apoyo a la difusión entre los posibles asociados que aportan recursos para movilizar recursos para la CSS.

Para más orientación, consulte la [Guía rápida de la FAO para la movilización de recursos](#).

A. Contribución del país receptor. Los países pueden proporcionar cofinanciación de las dos maneras siguientes:

- los gobiernos receptores pueden contribuir financieramente al costo de ejecución de la CSS en el país mediante el establecimiento de un

Fondo Fiduciario Unilateral (FFU). Un FFU es una modalidad de financiación sufragada en su totalidad por un gobierno para programas o proyectos que se ejecutarán en el país. Existen tres fuentes de financiación principales para los FFU; recursos

GRÁFICO 4: MÉTODOS PARA FINANCIAR LA CSS



nacionales, fondos procedentes de donaciones, créditos y préstamos otorgados a los gobiernos por las instituciones financieras internacionales (IFI) y donaciones bilaterales/multilaterales directas o préstamos a los gobiernos;

- los gobiernos receptores, o actores no estatales como el sector privado o la sociedad civil, pueden proporcionar además **contribuciones en especie** en forma de apoyo logístico, transporte, oficinas, vivienda, acceso a los servicios médicos públicos y cobertura del coste de los visados, entre otras cosas;
- los actores no estatales pueden proporcionar también contribuciones financieras siempre que superen el diagnóstico inicial de la FAO con la diligencia debida y se haya acordado un mecanismo de financiación adecuado.

Ejemplo: En 2003 y 2007, Nigeria estableció dos FFU por un valor total aproximado de 42,3 millones de USD. Estos fondos permitieron el envío de más de 650 expertos y técnicos de China para prestar apoyo a los proyectos en materia de agricultura sostenible y seguridad alimentaria.

Ejemplo: En 2013, Angola proporcionó 2,2 millones de USD y el Brasil aportó los conocimientos de la Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria (EMBRAPA) por un valor de 875 000 USD con el fin de apoyar la investigación, la rehabilitación y el desarrollo de la capacidad veterinaria y agrícola en Angola.

B. Contribución del país proveedor. Los países que proporcionan conocimientos pueden contribuir a través de:

- **un Programa de cooperación con el gobierno** y un fondo fiduciario para la ejecución del proyecto;
- **contribuciones en especie**, como el pago de los salarios de los expertos durante el período de su misión en el extranjero y el aprendizaje de idiomas antes de su partida.

Ejemplo: En 2008, China estableció un Fondo Fiduciario de 30 millones de USD para apoyar la CSS. **A la fecha** ha enviado aproximadamente 1 000 expertos a 24 países receptores de África, Asia y América Latina y el Caribe. China proporcionó también contribuciones en especie en forma de semillas y pequeña tecnología. En 2015, China firmó un nuevo Acuerdo Marco de CSS con la FAO por 50 millones de USD y este Fondo Fiduciario contribuirá a una amplia gama de actividades en respuesta a las solicitudes de los países y en apoyo de los objetivos estratégicos de la FAO.

Ejemplo: El Brasil apoya varios programas de CSS por un valor de más de 100 millones de USD. Estos proyectos incluyen el desarrollo de la capacidad a corto plazo y el diálogo sobre políticas en materia de agricultura sostenible, acuicultura, alimentación escolar y seguridad alimentaria en varios países de América Latina y África.

C. Cooperación Triangular. La Cooperación Triangular involucra a una tercera parte, por lo general un donante tradicional, una economía emergente o una organización multilateral, que facilita la CSS a través de la provisión de fondos o de conocimientos especializados adicionales.

Ejemplo: Durante 2010-15, España apoyó la CSS entre Namibia y Viet Nam a través del establecimiento de un fondo fiduciario por valor de 1,8 millones de USD, que permitió el asesoramiento de expertos vietnamitas sobre el sector acuícola para aumentar la producción en Namibia.

Ejemplo: Desde 2006, Japón presta apoyo a tres proyectos de cooperación triangular por un valor total de 10,2 millones de USD. Estos incluyen la producción de arroz y de la acuicultura, el fortalecimiento de las estadísticas agropecuarias y la planificación de políticas basadas en datos de estudio sobre el cambio climático y la seguridad alimentaria. Los dos primeros proyectos implican el envío sobre el terreno de expertos a corto plazo de la Asociación de Naciones del Asia Sudoriental (ASEAN) para intercambiar conocimientos con expertos de 30 países africanos a través de talleres de capacitación. El tercer proyecto presta apoyo al análisis del impacto del cambio climático y las prácticas agrícolas en países de Asia y América Latina.

D. Otras fuentes/financiación inicial. La CSS debería tenerse en cuenta en el componente de asistencia técnica de cualquier proyecto. Las siguientes fuentes pueden proporcionar una financiación catalizadora para poner en marcha las relaciones entre los países, que podría ampliarse aún más posteriormente a través de otras fuentes.

Programa de Cooperación Técnica (PCT) de la FAO: El PCT puede utilizarse para apoyar misiones de formulación de la CSS o algunas formas de intercambios a corto plazo. Es esencial que el gobierno formule la petición de conformidad con el Marco de programación por países y que se sigan las reglas y los criterios del PCT.

Fuentes específicas de financiación de la CSS: La siguiente lista proporciona un panorama general elaborado por la UNOSSC (Nota del Secretario General SSC/17/3). Esta lista no es exhaustiva y cada servicio o institución asociada cuenta con sus propios requisitos y procesos de aplicación.

E. Fondos de programas y proyectos en curso de la FAO. Los fondos para la CSS podrían proceder de las líneas presupuestarias de asistencia técnica de proyectos en curso de la FAO. Este es probablemente el medio más inmediato y eficaz para ampliar la CSS.

2.2 Pasos principales para participar en la CSS

Al negociar la CSS es útil tener en cuenta seis pasos principales. Estos están claramente relacionados con el ciclo de proyectos de la FAO. La TCS y los oficiales regionales de CSS pueden apoyar el proceso:

PASO	PAÍS RECEPTOR (El Representante de la FAO lleva principalmente la iniciativa)	PAÍS PROVEEDOR y/o ASOCIADO PARA LA COOPERACIÓN TRIANGULAR (La TCS o el oficial regional de la CSS lleva principalmente la iniciativa)
01 IDENTIFICAR Y REALIZAR UNA SOLICITUD U OFERTA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Llevar a cabo el análisis de las necesidades ■ Presentar la solicitud formal (Formulario de solicitud preliminar – Anexo 1) ■ Determinar el alcance de la coincidencia 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Llevar a cabo el análisis de la oferta ■ Presentar una oferta formal (Formulario de oferta preliminar – Anexo 2) ■ Determinar el alcance de la coincidencia
02 FORMULAR LA INICIATIVA DE CSS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Establecer la coincidencia con la oferta/proveedor ■ Elaborar un plan concreto, o documento de proyecto, y el mandato que todos los asociados participantes tienen que respetar 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollar el alcance estratégico de la colaboración, es decir, las esferas técnicas de colaboración, las modalidades de CSS que se utilizarán, etc. ■ Establecer la coincidencia con la necesidad/país receptor ■ Preparar un borrador de acuerdo (por ejemplo, memorando de entendimiento, acuerdo tripartito)
03 LLEGAR A UN ACUERDO DE CSS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Finalizar el acuerdo ■ Facilitar la cobertura en los medios de comunicación de la ceremonia de la firma 	
04 EJECUTAR LA INICIATIVA DE CSS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ejecutar la iniciativa según el documento de proyecto 	
05 REALIZAR EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ■ Según lo establecido en el acuerdo, medir los progresos realizados en los intervalos acordados y con respecto al marco lógico del documento de proyecto 	
06 COMUNICAR LOS RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Según lo establecido en el plan de comunicación, comunicar ampliamente los resultados para aumentar la visibilidad de la CSS y las funciones de los socios 	

01

IDENTIFICAR Y REALIZAR UNA SOLICITUD U OFERTA

Manifestación de interés: En función del alcance de la iniciativa de CSS y de la modalidad (o modalidades) prevista(s), este primer paso es fundamental para asegurarse de que la iniciativa se basa en la demanda de los países y de que las necesidades están claramente especificadas.

En muchos casos, las solicitudes y las ofertas de CSS llegan a la TCS a través de diferentes vías y a menudo no están suficientemente detalladas para poder realizar un seguimiento eficaz. A fin de contribuir a determinar y apoyar la idea para seguir adelante, la TCS pide a los Representantes de la FAO en particular que colaboren con los funcionarios públicos para detallar con más precisión sus solicitudes u ofertas de CSS:

- **Cuando se trate de solicitudes del país receptor** – se completará un formulario de solicitud preliminar de CSS (véase el [Anexo 1](#)).
- **Cuando se trate de una oferta de un país proveedor o de una institución** – se completará un formulario de oferta preliminar del proveedor (véase el [Anexo 2](#)) para que la TCS evalúe la oferta y se

ponga en contacto con los posibles países receptores. A menudo, esto da lugar a la firma de un acuerdo de CSS, un memorando de entendimiento o una carta de acuerdo con el posible proveedor que la FAO puede activar una vez determinada la coincidencia.

Una vez que se hayan dado a conocer estas solicitudes u ofertas iniciales, se aplicarán diferentes procedimientos y normas de la FAO con el fin de formular más detalladamente la iniciativa de CSS. Cuando se trate de iniciativas de CSS:

1. Financiadas con cargo a fondos **extrapresupuestarios o recursos del PCT de la FAO** – se aplicarán las normas y los procedimientos estándar del ciclo de proyectos de la FAO;
2. Financiadas con cargo a **recursos del Programa ordinario de la FAO/cuotas asignadas** – se aplicarán las secciones pertinentes del Manual Administrativo de la FAO (por ejemplo: Carta de acuerdo, Viajes, Recursos humanos).

Determinación de la coincidencia: El Portal de CSS de la FAO (véase la página 10) y los programas de CSS en curso (como China y Marruecos) podrían ayudar a determinar la coincidencia para la demanda del país.

REPASO RÁPIDO

PASO 1: IDENTIFICAR

Resultado del paso	Herramientas asociadas	Paso del ciclo de proyectos	Responsable	Apoyo
<p>Cuando se trata del país receptor: Formulario de solicitud preliminar de CSS completo y seguimiento del Representante de la FAO de la solicitud oficial del país, para identificar las necesidades de CSS y los posibles recursos y proveedores</p> <p>Cuando se trata del país proveedor: Formulario de oferta preliminar del proveedor de CSS completo, con miras a firmar un acuerdo general, como un memorando de entendimiento, entre la FAO y el proveedor</p> <p>En caso de que se financie con cargo a recursos extrapresupuestarios o al PCT, se inicia la tramitación del proyecto en el Sistema de información sobre gestión del Programa de Campo (FPMIS) a través del proceso de propuesta de proyecto breve /nota de exposición de conceptos</p> <p>Alcance de la posible coincidencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formulario de <u>solicitud preliminar de CSS</u> ■ Formulario de oferta preliminar de CSS ■ Propuesta de proyecto breve / Nota de exposición de conceptos (en el FPMIS) ■ Portal en línea de CSS de la FAO ■ Programas de CSS en curso (por ejemplo, China, Marruecos, etc.) 	Identificación	Encargado de formular el proyecto ²	<ul style="list-style-type: none"> ■ TCS, oficiales regionales de CSS y División de Asociaciones, Promoción Institucional y Desarrollo de la Capacidad (OPC)

ESTUDIO DE CASO 1

En 2014, Marruecos y la FAO firmaron un acuerdo por un valor de 1 millón de USD para beneficiar a países africanos a través de la creación de capacidad, el intercambio de técnicas agrícolas y metodologías de gestión. La TCS, el oficial de la CSS de la Oficina regional para el Cercano Oriente (RNE) y los Representantes de la FAO correspondientes prestaron asistencia a Marruecos para colaborar con los países receptores. Esto conllevó trabajar con cada país para determinar las necesidades específicas en línea con la oferta de Marruecos. Hasta la fecha, se han firmado cuatro acuerdos tripartidos con Guinea, Guinea-Bissau, Malí y Swazilandia. Seguidamente, la formulación de los proyectos se llevó a cabo de conformidad con las esferas técnicas especificadas por Marruecos, a saber, agricultura de regadío, cadenas de valor hortícolas y creación de capacidad centrada en el ministerio.

02

FORMULAR LA INICIATIVA DE CSS

La formulación de una iniciativa de CSS más detallada es el siguiente paso fundamental. El proceso de formulación puede ser complejo y comporta largas negociaciones con todas las partes involucradas, en función de la envergadura de la iniciativa de CSS y la fuente de financiación. Por ello es importante involucrar a la TCS y a los oficiales regionales de CSS en la fase inicial. Como se ha señalado, se pueden utilizar diferentes procedimientos y normas para la formulación de iniciativas de CSS:

1. Financiadas con cargo a fondos extrapresupuestarios o recursos del PCT de la FAO – se aplicarán las normas y los procedimientos estándar del ciclo de proyectos de la FAO;
2. Financiadas con cargo a los recursos del Programa ordinario de la FAO/cuotas asignadas – se aplicarán las secciones pertinentes del Manual Administrativo de la FAO (por ejemplo, Carta de acuerdo, Viajes, Recursos humanos).

Para el paso de formulación de la CSS resulta esencial llevar a cabo una minuciosa evaluación de las necesidades de capacidad junto a las partes interesadas clave. La CSS se refiere principalmente al desarrollo de capacidad y sus tres dimensiones deberían ser examinadas cuidadosamente. La lista de verificación 1 proporciona una referencia útil.

En función de la envergadura y la complejidad de la iniciativa de CSS, y en la mayoría de los casos si se financia con cargo a recursos extrapresupuestarios, se puede enviar al país receptor un equipo para la misión de formulación conjunta con el fin de elaborar el documento de proyecto con el equipo en el país o con el Representante de la FAO. El documento de proyecto se convierte en el marco operativo, administrativo y jurídico para la ejecución. En caso de que se considere apropiado enviar una misión de formulación, suele estar dirigida y coordinada por la TCS y/o el oficial regional de CSS y puede estar compuesta por expertos técnicos de la FAO de la (sub)región o de la Sede. Por lo general, la misión está formada por oficiales o expertos de cada parte de la CSS, incluidos el país receptor y el país proveedor o el asociado triangular.

La formulación de una iniciativa o proyecto de CSS implica lo siguiente:

I. INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES Y CONSULTAS (Referencia: fase de identificación del ciclo de proyectos)

- Realizar una investigación documental, que incluya una visión general de las mejores prácticas técnicas, soluciones pertinentes para los países del Sur, posibles asociados y modalidades de CSS;
- Mantener consultas con los asociados principales de la CSS y el alcance de su participación;
- Invitar a la TCS o al oficial regional de CSS a que lleve a cabo una posible misión de exploración en el país receptor para preparar la misión de formulación conjunta (misión previa a la formulación);
- Identificar los componentes específicos del programa que se ejecutarán a través de la CSS;
- Definir los lugares de ejecución;
- Determinar las deficiencias de capacidad a través de una evaluación de las necesidades de capacidad (Lista de verificación 1 de referencia), y definir las esferas específicas en las que los expertos deberían centrar sus actividades de desarrollo de la capacidad;
- Recomendar las modalidades de CSS más apropiadas.

2. EL PROCESO DEL DISEÑO (Referencia: fase de formulación del proyecto)

- Llevar a cabo, si procede, una misión de formulación conjunta (de duración de una a dos semanas como media) para definir el alcance y el contenido del intercambio de la CSS;
- Preparar un marco lógico detallado, que forme parte integral del marco general del programa e incluya indicadores de las realizaciones y los resultados, así como una lista de las actividades propuestas en el marco de cada realización;
- Desarrollar el mandato de los expertos que participan en el intercambio;
- Ultime las disposiciones institucionales y logísticas, e identifique al personal de contraparte;
- Especificar, si procede, el alojamiento, el transporte, el seguro médico y los locales de oficinas adecuados, así como disposiciones para la gestión, el seguimiento y la evaluación del programa;
- Calcular los costos detallados y establecer acuerdos sobre la distribución de los gastos;
- Redactar el documento de proyecto y el acuerdo de CSS.

3. FINALIZAR Y AUTORIZAR EL DOCUMENTO DE PROYECTO Y EL ACUERDO DE FINANCIACIÓN (Referencia: fase de formulación y evaluación y fase de aprobación del ciclo de proyectos)

Seguir la orientación del ciclo de proyectos de la FAO para la autorización final y la preparación de la firma del

acuerdo de financiación y de la disposición de CSS. El proyecto debe clasificarse en el FPMIS como una iniciativa de Cooperación Sur-Sur seleccionando el calificativo "CSS" (es decir, bajo la pestaña Administración puede seleccionarse un calificativo de CSS).

LISTA DE VERIFICACIÓN 1: EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACIDAD

CAPACIDAD INDIVIDUAL

¿Qué conocimientos y habilidades se necesitan? ¿Qué lagunas de conocimientos y habilidades podrían colmarse con la iniciativa de CSS?

¿Qué actividades se proponen para mejorar el comportamiento laboral y mejorar el rendimiento en este sector?

¿Cuál es la actitud general de los individuos hacia los cambios deseados en el sector?

¿Cuál será la oferta del proveedor? ¿Qué modalidad (o modalidades) de CSS utilizará?

CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

(Organización formal, informal, pública y privada, incluidas las organizaciones de base comunitaria y los institutos de investigación)

¿Quiénes son los puntos de contacto/contrapartes del gobierno y las organizaciones/partes interesadas destinatarias? ¿Cuáles son sus mandatos?

Además de las organizaciones identificadas en la plantilla de solicitud preliminar, ¿hay otros ministerios, instituciones gubernamentales y/o actores no estatales que trabajan en la esfera temática/sector y que deberían ser involucrados en la iniciativa de CSS?

¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de las organizaciones destinatarias? ¿Cuáles son las lagunas de capacidad prioritarias que pueden ser abordadas por la iniciativa de CSS?

¿La capacidad técnica (competencia, conocimientos, enfoques tecnológicos) de las organizaciones destinatarias es adecuada? En caso negativo, ¿cuáles son las esferas técnicas que se beneficiarán del apoyo técnico y el intercambio de la CSS?

¿La capacidad funcional de las organizaciones destinatarias es adecuada para integrar y mantener los cambios? - por ejemplo, ¿pueden establecer o negociar acuerdos de asociación con otras partes interesadas, ejecutar proyectos y programas, acceder a conocimientos e intercambiarlos, realizar un seguimiento y supervisión de los progresos realizados? En caso negativo, ¿cuáles son las esferas técnicas que se beneficiarán del apoyo técnico y el intercambio de la CSS?

¿Las organizaciones destinatarias cuentan con una estructura organizativa, sistemas de gobierno, dirección estratégica y procesos de flujo de trabajo adecuados? En caso negativo, ¿cuáles son las esferas técnicas que se beneficiarán del apoyo técnico y el intercambio de la CSS?

¿Existen mecanismos para asegurar la coordinación, el intercambio de información y la aplicación de políticas eficaces entre las organizaciones pertinentes? ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de estos mecanismos?

¿Cuál será la oferta del proveedor? ¿Qué modalidad (o modalidades) de CSS utilizará?

EL ENTORNO FAVORABLE

¿Cuáles son las políticas y estrategias nacionales pertinentes vigentes?

¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de capacidad a nivel de las políticas? ¿Qué deficiencias podrían ser abordadas por la iniciativa de CSS?

¿Hay alguna fuente nacional de financiación para apoyar y mantener esta esfera de trabajo a más largo plazo?

¿Cuál puede ser la oferta del proveedor y a través de qué modalidad (o modalidades) de CSS?

REPASO RÁPIDO

PASO 2: FORMULAR LA INICIATIVA DE CSS

Resultado del paso	Herramientas asociadas	Paso del ciclo de proyectos	Responsable	Apoyo
<p>Coincidencia entre el país receptor y el proveedor</p> <ul style="list-style-type: none"> Financiación de la iniciativa de CSS con cargo a fondos extrapresupuestarios o recursos del PCT de la FAO – se aplican las normas y los procedimientos estándar del ciclo de proyectos de la FAO Financiación de la iniciativa de CSS con cargo a recursos del Programa ordinario de la FAO/cuotas asignadas – se aplican las secciones pertinentes del Manual Administrativo de la FAO (por ejemplo: Carta de acuerdo, Viajes, Recursos humanos) <p>Cuando proceda, el proyecto de CSS se etiqueta como Cooperación Sur-Sur en el FPMIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> En caso de financiación con cargo a recursos extrapresupuestarios o deal PCT, herramientas del FPMIS, incluida la matriz del marco lógico, el plan de trabajo y presupuesto y el documento de proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación Formulación Evaluación y aprobación 	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de formular el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> TCS, oficiales regionales de CSS y OPC

ESTUDIO DE CASO 2

Basándose en el éxito y en las enseñanzas adquiridas de anteriores relaciones entre China y Uganda, los dos Gobiernos asociados y la FAO llegaron a un acuerdo para ampliar el alcance de la cooperación. Se identificaron las esferas prioritarias a través de una misión de formulación conjunta. Antes de la misión, con el apoyo del Representante de la FAO y de la TCS, el Ministerio de Agricultura, Industria Animal y Pesca preparó una nota de exposición de conceptos, con arreglo a las prioridades señaladas en el Plan Estratégico del Sector Agrícola y el Marco de Programación de la FAO en Uganda.

Posteriormente, se envió una misión de formulación conjunta que incluyó:

- un taller de tres días de duración con los principales interesados de cada una de las tres partes para examinar y elaborar la nota de exposición de conceptos. Esto fue esencial para diseñar el marco lógico del proyecto, ya que ayudó a especificar los ámbitos prioritarios, que van desde la horticultura, la acuicultura, la ganadería y la agroindustria hasta la producción de cereales, e identificó las instituciones pertinentes cuya capacidad necesitaba ser reforzada. Estableció los conocimientos especializados necesarios y las modalidades de intercambio de CSS a través de las cuales China y Uganda podrían colaborar;
- una visita sobre el terreno de cuatro días de duración para evaluar los posibles lugares para la ejecución de los proyectos, en consulta con los funcionarios competentes y los principales agricultores beneficiarios, a fin de garantizar que se tuvieran en cuenta el contexto local y las necesidades específicas. El objetivo era convertir estos lugares en centros de tecnología/demostración para una difusión más amplia;
- la celebración de consultas y reuniones recapitulativas con las partes interesadas, a través de las cuales se llegó a un acuerdo sobre los principales componentes del documento de proyecto, incluido un presupuesto, las modalidades precisas de intercambio y el alojamiento.

El documento de proyecto dio como resultado la firma de un acuerdo tripartito de CSS por un valor de 1,7 millones de USD y el proyecto se puso en marcha en 2015.

03

LLEGAR A UN ACUERDO DE CSS

Llegar a un acuerdo de CSS conlleva la celebración de negociaciones exhaustivas con todas las partes involucradas y un cumplimiento manifiesto de las normas y reglamentos de la FAO. La TCS y el oficial regional de CSS deben participar en este paso a fin de garantizar que no se pase por alto nada que pudiera poner en peligro

la ejecución. De conformidad con la nota de exposición de conceptos o con el documento de proyecto completo de la iniciativa de CSS, todas las partes confirman las modalidades y las disposiciones financieras para la iniciativa de CSS. La TCS ayuda a preparar una serie de acuerdos, tal como se resume en el **Gráfico 5**.

GRÁFICO 5: PRINCIPALES TIPOS DE ACUERDOS DE CSS



Estos acuerdos deben considerarse como una lista de opciones, que se pueden utilizar y modificar según proceda, con el objetivo de mantener el texto legal estándar de la FAO en la medida de lo posible. La TCS otorgará todas las debidas autorizaciones internas de la FAO.

ACUERDOS TÉCNICOS Y FINANCIEROS

1. **Acuerdo general** o **memorando de entendimiento**

– entre el país proveedor y la FAO, en el que se detalle el ámbito general del acuerdo marco de CSS entre el país proveedor y la FAO (por ejemplo, el Acuerdo general entre la FAO y el fondo fiduciario de China de 50 millones de USD). En algunos casos, el acuerdo general de asociación no incluye una contribución financiera, sino que especifica disposiciones en materia de cooperación técnica (por ejemplo, el Memorando de entendimiento entre la FAO y Egipto).

2. **Acuerdo del Programa de cooperación FAO-gobiernos**

– acuerdo de financiación entre la fuente de financiación y la FAO, que requiere la apertura de una cuenta del fondo fiduciario para depositar los fondos para la ejecución (por ejemplo, entre la FAO y el Fondo fiduciario del Japón).

ACUERDOS DE EJECUCIÓN

1. Acuerdo tripartito – entre el receptor, el proveedor y la FAO, en el que se detallan las funciones y las responsabilidades de cada parte en la ejecución de proyectos o iniciativas específicas de CSS (por ejemplo, FAO-Marruecos-Malí).

2. Carta de acuerdo – entre un vendedor/proveedor de servicios y la FAO para ejecutar iniciativas de CSS (por ejemplo, se firmó una Carta de acuerdo con el Consejo de Investigación Agrícola de Sudáfrica para llevar a cabo una actividad para medir el alcance de la CSS con el fin de cartografiar la extensión de la actividad en el ámbito de la alimentación y la agricultura).

Se debe siempre consultar e involucrar a la TCS con miras a facilitar el proceso de autorizaciones internas de la FAO de los acuerdos generales, los memorandos de entendimiento y los PCT relacionados con la CSS, que incluyen:

- Jurídica – la Oficina Jurídica y de Ética (LEG).
- Adquisiciones – Servicio de Compras y Contrataciones (CSAP).
- Finanzas y auditoría – es decir, calendarios de pago,

- presupuesto y presentación de informes - Servicios Internos, Finanzas, Contribuciones Extrapresupuestarias/ (Subdivisión de Contabilidad de Proyectos [CSFE]).
- Contratación de personal - Oficina de Recursos Humanos (OHR).
- Gastos de los proyectos - Gastos de servicios a proyectos de la FAO para los diferentes acuerdos de financiación – Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (OSP).
- Evaluación - Política de Evaluación de la FAO para las actividades de la Organización financiadas con cargo a las contribuciones voluntarias – Oficina de Evaluación (OED).
- Derechos de propiedad intelectual – Oficina de Comunicación Institucional (OCC).
- Asociados no estatales – División de Asociaciones, Promoción Institucional y Desarrollo de la Capacidad (OPC).

- Según proceda – desde el objetivo estratégico pertinente, oficinas regionales, departamentos técnicos y actores nacionales.
- Autorización final – el Departamento de Cooperación Técnica (TC) y la Oficina del Director General (ODG).

La TCS presta apoyo al proceso de autorización y se pone en contacto con las autoridades competentes de los países cooperantes/proveedor y receptor para preparar la firma del acuerdo. En algunos casos, los países autorizan a sus representantes ante la FAO para firmarlo en nombre del gobierno interesado. En otros casos, participan los ministros de alto nivel. Por ejemplo, el Director General de la FAO y el Ministro de Agricultura firmaron la contribución de China de 50 millones de USD para 2015.

La TCS facilita también la cobertura en los medios de comunicación para aumentar la visibilidad de la CSS y de los socios participantes.

REPASO RÁPIDO PASO 3: LLEGAR A UN ACUERDO

Resultado del paso	Herramientas asociadas	Paso del ciclo de proyectos	Responsable	Apoyo
<ul style="list-style-type: none"> ■ Según la iniciativa de CSS y la fuente de financiación, redacción de acuerdos adaptados, definición precisa de sus compromisos, funciones, responsabilidades y obligaciones ■ Firma de los acuerdos de CSS por todos los asociados ■ Cobertura en los medios de comunicación de la ceremonia de la firma 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Página Web de la CSS de la FAO ■ Acuerdos estándar de la CSS 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Evaluación y aprobación 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Encargado de formular el proyecto y Equipo directivo del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ■ TCS, oficiales regionales de CSS, LEG, OCC, OPC, ODG, Equipo del objetivo estratégico, oficinas regionales, departamentos técnicos, OSP, CSAP, OHR, OED

ESTUDIO DE CASO 3

Mediante un Acuerdo tripartito entre Angola, EMBRAPA/ Brasil y la FAO se estableció el marco jurídico para el fructífero intercambio de expertos a corto plazo.

El Acuerdo tripartito sirvió para aclarar las funciones y las responsabilidades, los compromisos y las disposiciones de ejecución para cada una de las tres partes. Las responsabilidades descritas aseguraron lo siguiente:

- **país receptor** – el sentido de apropiación de Angola del proyecto de CSS con el fin de incorporar los resultados en los programas nacionales de desarrollo en curso. Angola participó en la formulación del proyecto, financió todos los alojamientos en el país y el trabajo relacionado con la logística, y aprobó los candidatos y la selección de ciudadanos para los viajes de capacitación o de estudio y se encargó de la presentación de informes y del seguimiento de los resultados;
- **país cooperante/proveedor** – EMBRAPA/ Brasil participó en la formulación del proyecto, propuso los expertos como candidatos y se aseguró de que cumplieran los criterios. Sufragó los principales gastos del presupuesto del proyecto relacionados con los salarios, los seguros y otras retribuciones para los cooperantes nacionales. Proporcionó también alojamiento para los angoleños que visitaron Brasil;
- **FAO** – brindó el marco para la cooperación (acuerdo tripartito), coordinó la formulación conjunta del proyecto, otorgó la autorización técnica de las iniciativas del proyecto. Prestó apoyo a la selección de los candidatos/cooperantes y suministró el marco para el seguro médico, la supervisión del apoyo técnico y el seguimiento.

Aunque la mayoría de los acuerdos tripartitos sigue un esquema similar por lo que se refiere a las funciones y las responsabilidades, la FAO trabaja con los países asociados para formular condiciones flexibles que se ajusten a los requisitos de cada proyecto y respondan a las necesidades del país. Una particularidad del Acuerdo tripartito Angola – Brasil es que el Gobierno de Angola financió completamente el proyecto. Aportó 2 195 940 USD y Brasil proporcionó 875 200 USD en forma de contribuciones en especie, es decir, en horas de asistencia técnica de sus expertos.

04

EJECUTAR LA INICIATIVA DE CSS

Ejecución según lo establecido en el documento de programa o proyecto

Una ejecución fluida se basa en las actividades de todos los asociados de la CSS tal como se establecen en el paso de formulación y en los acuerdos firmados. En función

de la modalidad (o modalidades) de CSS que se utilice(n), hay algunas características específicas que hay que tener en cuenta y que se describen más detalladamente en el cuadro "Panorama general: Modalidades de intercambio de CSS" (Anexo 5).

**REPASO RÁPIDO
PASO 4: EJECUCIÓN**

Resultado del paso	Herramientas asociadas	Paso del ciclo de proyectos	Responsable	Apoyo
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ejecución fluida y eficaz de la iniciativa de CSS, de conformidad con los acuerdos y el documento de proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Página Web de la CSS de la FAO 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ejecución y seguimiento del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Equipo directivo del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ■ TCS, oficiales regionales de CSS y OPC

ESTUDIO DE CASO 4

En Nigeria, la coordinación eficaz y la clara definición de las funciones y las responsabilidades de todas las partes resultaron cruciales para lograr los resultados previstos. En la Política Nacional de Nigeria se estableció la base para la cooperación que incluyó un análisis de las prioridades y de las lagunas de capacidad del país. Ello permitió que China y la FAO elaboraran un plan de ejecución impulsado por la demanda. Además, Nigeria invirtió recursos financieros a través de un fondo fiduciario, suministró el equipo y asignó un funcionario nacional de la CSS para movilizar el apoyo del gobierno local para una ejecución centrada sobre una base comunitaria.

El Representante de la FAO desempeñó un papel importante al preparar y visitar los lugares, coordinar el equipo de despliegue chino y el Ministerio de Agricultura de Nigeria, mientras que el coordinador nacional de China se encargó de seleccionar, contratar y coordinar a 496 expertos y técnicos enviados a los 36 estados de Nigeria.

05

REALIZAR EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DE LA INICIATIVA DE CSS

Realizar un seguimiento de los progresos y presentar informes sobre la iniciativa de CSS son esenciales para asegurar la calidad de la colaboración y para la planificación futura y la ampliación de la CSS. Los progresos han de medirse con respecto al marco lógico del proyecto a intervalos regulares, idealmente a través de reuniones periódicas, para examinar e informar sobre los progresos logrados hacia la consecución de los objetivos de la CSS. De conformidad con los principios básicos de la CSS, como el sentido de apropiación y liderazgo nacional, se favorece la utilización de sistemas de seguimiento y evaluación dirigidos por los países, los cuales han de tenerse en cuenta como parte del diseño del proyecto y han de utilizarse para hacer un seguimiento de los progresos. Deberían registrarse todas las actividades y presentarse informes sobre todas ellas, así como señalar los logros y los fracasos. Debería incluirse también retroalimentación de los asociados de la CSS con respecto a la iniciativa. La suma de estas experiencias se traduce en importantes enseñanzas adquiridas y tendrá como resultado un personal con un conjunto de habilidades más versátiles y afianzadas, lo cual aumenta los conocimientos y la comprensión sobre el mejor modo de abordar la CSS, y abre oportunidades para ampliarla en el futuro.

Las iniciativas de CSS deberían:

1. Realizar un seguimiento y evaluación convencionales de los resultados de desarrollo (con arreglo al marco lógico del proyecto general).

2. Evaluar tres dimensiones bien definidas del desarrollo de capacidad:

A. NIVEL INDIVIDUAL

■ **Satisfacción de los participantes de la CSS**

Los cuestionarios constituyen la forma más común de evaluación una vez finalizadas las actividades de CSS. Por lo general, son útiles para medir la calidad de los procesos, pero sus resultados se limitan a clasificar el nivel de satisfacción.

■ **Aprendizaje de la CSS**

Se pueden llevar a cabo evaluaciones formales del aprendizaje a través de pruebas previas y posteriores.

■ **Resultados del comportamiento**

Para comprender el modo en que los participantes utilizan lo que han aprendido en sus lugares de trabajo, es necesario realizar una evaluación posterior a las actividades a fin de determinar los resultados del comportamiento. En líneas generales, tales

evaluaciones deberían llevarse a cabo en un período de tiempo (mínimo de seis meses y máximo de dos años después de la realización de las actividades de CSS) que permita asegurarse de que los participantes de la CSS han tenido tiempo suficiente para poner en práctica lo que han aprendido.

B. NIVEL ORGANIZACIONAL

Los efectos a nivel de organización rara vez derivan de iniciativas de capacitación independientes, sino que normalmente son el resultado de una combinación de actividades dirigidas tanto al aprendizaje individual como al desarrollo organizativo. En teoría, el seguimiento a largo plazo debe hacerse por muestreo con una amplia gama de herramientas, que comprendan entrevistas, grupos especializados, visitas sobre el terreno, etc.

C. ENTORNO FAVORABLE

La evaluación de los marcos legislativo, institucional y de políticas más amplios es también importante. El examen de los datos sobre la producción agrícola, el precio de los alimentos o los niveles de nutrición puede proporcionar información sobre la eficacia y las repercusiones de las políticas y su aplicación. Asimismo, los comentarios sobre la coordinación interinstitucional pueden ayudar a evaluar la pertinencia y la aplicación práctica de las políticas.

3. Reflexionar sobre si la iniciativa cumple los principios de CSS (véase el Anexo 3).

A nivel institucional, la TCS está particularmente interesada en el seguimiento, la evaluación y la obtención de retroalimentación de los Representantes de la FAO y de los responsables de la ejecución sobre:

- el rendimiento individual de los cooperantes de la CSS (expertos y técnicos);
- la pertinencia y la adaptabilidad de las soluciones de conocimiento o de desarrollo compartidas por las instituciones u organizaciones asociadas;
- los factores desencadenantes clave que trajeron consigo cambios en el entorno favorable;
- las enseñanzas adquiridas, los problemas superados y los consejos útiles para cooperar con culturas determinadas, entornos, etc.;
- los beneficios mutuos para todos los asociados cooperantes;
- las oportunidades y los nuevos puntos de entrada para la asociación y la ampliación de la CSS.

REPASO RÁPIDO

PASO 5: REALIZAR EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN

Resultado del paso	Herramientas asociadas	Paso del ciclo de proyectos	Responsable	Apoyo
<ul style="list-style-type: none"> Medición de los progresos realizados (misiones de examen tripartito, informes anuales y finales, así como el informe final de la misión) 	<ul style="list-style-type: none"> Portal de <u>fortalecimiento de la capacidad de la FAO</u> 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución y seguimiento de los proyectos Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo directivo del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> TCS, oficiales regionales de CSS y OPC

ESTUDIO DE CASO 5

Los cooperantes (expertos y técnicos) de la CSS enviados sobre el terreno en virtud del Fondo Fiduciario FAO-China llevaron a cabo un examen del rendimiento a mitad y al final del período de ejecución. Estos exámenes se consideran fundamentales para controlar la calidad de los conocimientos especializados técnicos de cualquier iniciativa de la CSS. La mayoría de los expertos y técnicos contratados pide una licencia de su empleo a tiempo completo y, como tal, la evaluación de sus esfuerzos es fundamental para el desarrollo profesional de las personas y para la relación de la FAO con los gobiernos y las instituciones asociadas. Los cooperantes son evaluados tanto por sus habilidades técnicas (competencia profesional, cumplimiento de los planes de trabajo individuales, juicio técnico, enfoque del proyecto y redacción de informes) como por su capacidad de establecer relaciones interpersonales.

El Representante de la FAO y el gobierno receptor se encargan de organizar las evaluaciones y de participar en ellas, garantizando que todas las cuestiones importantes se puedan tratar de manera oportuna. Estas evaluaciones contribuyen también a examinar a los cooperantes que repiten la experiencia y ayuda a identificar a futuros dirigentes. En el caso de la segunda fase del Programa de CSS entre China y Mongolia, algunos expertos y técnicos de la primera fase volvieron a participar para ampliar su trabajo anterior, prestando apoyo a la continuidad del proyecto.

06

COMUNICAR LOS RESULTADOS

No debe pasarse por alto este último paso, ya que completa el ciclo de CSS. La difusión de las enseñanzas adquiridas, ya sea de los logros como de los fracasos, es fundamental para mantener la participación de los asociados y atraer a otros nuevos. Es importante preparar un plan de comunicación y material de comunicación de calidad. Por ejemplo, los productos de conocimientos que describan las soluciones de desarrollo adoptadas por los países del Sur y adaptadas a ellos a través de la cooperación pueden utilizarse como modelo para su posterior reproducción y ampliación.

La comunicación debería garantizar que se otorga la visibilidad adecuada a los asociados de la CSS, promover una mayor inversión en la agricultura y crear alianzas más amplias. La comunicación tiene por finalidad asegurar que el trabajo de la FAO cuente con el apoyo de los gobiernos, la comunidad de donantes, los actores no estatales y el público en general.

Herramientas tales como folletos, prospectos, carteles (afiches), comunicados de prensa, actos especiales, ponencias, vídeos, páginas Web y redes sociales pueden ayudar a comunicar los mensajes clave sobre la labor de la FAO. No es necesario que los productos sean costosos, y deben tratar de transmitir las ventajas comparativas de la FAO y convencer a los posibles asociados para que sigan asignando recursos a la CSS.

Cómo escribir historias de éxito

¿Qué se necesita para que una historia de éxito sea buena? He aquí cinco consejos.

1. ¿Cómo cambió la situación gracias a la asociación?

Demuestre que los beneficios son reales, cuantificables y convincentes. Exponga en términos de antes y después, entonces y ahora, problema y solución.

2. Muestre el lado humano

Muestre el modo en que la FAO ha mejorado la calidad y los medios de vida, el medio ambiente u otros aspectos de las realidades de los beneficiarios. Si el proyecto es "normativo", explique de qué manera la información recopilada beneficiará a la población local.

3. Póngalo en contexto

¿Por qué es importante el resultado? Recree la situación. Muestre los problemas a los que se enfrentan los beneficiarios por lo que se refiere a los sistemas de producción agropecuaria utilizados, la economía local, la infraestructura, el medio ambiente, la cultura, etc.

4. ¿Qué se llevó a cabo a través de la asociación y cómo se hizo?

Explique las medidas adoptadas, así como las dificultades halladas y el modo en que se superaron.

5. Redacte correctamente e incluya fotografías

Haga que la historia sea breve y directa. Documente los progresos realizados con fotografías y vídeos. Incluso las fotografías realizadas con teléfonos móviles pueden ser útiles. Consulte en Internet consejos para la redacción y las fotografías.

REPASO RÁPIDO

PASO 6: COMUNICAR LOS RESULTADOS

Resultado del paso	Herramientas asociadas	Paso del ciclo de proyectos	Responsable	Apoyo
<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaboración y promoción de una amplia gama de materiales de comunicación y capitalización de todas las oportunidades para aumentar la visibilidad de la CSS 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Páginas Web de la CSS de la FAO ■ Publicaciones que incluyen: <ul style="list-style-type: none"> – Notas sobre la ampliación – Folleto de la CSS 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ejecución y seguimiento del proyecto ■ Evaluación ■ Cierre 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Equipo directivo del proyecto ■ Oficiales de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ■ TCS, oficiales regionales de CSS, OPC y OCC

ESTUDIO DE CASO 6

Para fomentar las relaciones en curso es esencial exponer las historias de manera convincente e informar a los asociados del proyecto. La TCS ha elaborado una amplia gama de material de divulgación para promover la CSS. En 2014, los resultados del modelo brasileño de alimentación escolar y de la CSS Nigeria-China se difundieron a través de dos interesantes publicaciones, así como a través de una nota informativa de fomento de la CSS de una página. La TCS mantiene además páginas Web de la CSS, y publica regularmente mensajes cortos a través de las redes sociales para aumentar la visibilidad de la CSS y el papel de la FAO como facilitador. Asimismo, la TCS aprovecha las oportunidades que brindan los eventos de alto nivel para mostrar la CSS, incluida la celebración anual de la Expo Global para el Desarrollo Sur-Sur.

Si tiene una historia de un proyecto o programa de CSS para compartir póngase en contacto con: TCS-Director@fao.org

Para más información consulte:

- [Transformación de los medios de vida rurales](#)
- [Fomento del modelo brasileño de alimentación escolar](#)
- [Potenciar los sistemas integrados de cultivo de arroz y cría de peces](#)
- [Potenciar la alimentación escolar](#)
- [Potenciar la agricultura de conservación](#)
- [Ampliación del Programa Compras a los africanos para África](#)



Sección 3

Dónde dirigirse para obtener apoyo

La TCS y los oficiales regionales de la CSS prestan asistencia en todos los pasos descritos en la Sección 2. La TCS orienta el desarrollo y la implementación de la estrategia de CSS de la FAO, y, por lo que se refiere a cada iniciativa de CSS, ayuda a hacer coincidir la demanda y la oferta de los países y a conseguir los recursos financieros, asegura la calidad del intercambio y aumenta la visibilidad de la CSS y de la Cooperación Triangular.

En esta sección se describen los tipos de apoyo que están disponibles actualmente. Asimismo, puede encontrar más recursos sobre la CSS y la movilización de recursos en you@FAO, que pone de relieve una amplia gama de recursos de aprendizaje entre los que figuran la página de Intranet, vídeos, aprendizaje electrónico y manuales que pueden ayudarle. Se agradece todo comentario que pueda aportar sobre este conjunto de recursos de manera que se pueda actualizar continuamente y adaptar de forma más precisa a sus necesidades.



3.1 Plataforma de apoyo

La TCS está formada por los siguientes equipos conectados entre sí:

- Unidad de Apoyo al Ciclo y las Operaciones de los Proyectos
- TCS1: Equipo de Cooperación Sur-Sur
- TCS2: Equipo de Relaciones con los Donantes y Movilización de Recursos
- TCS3: Equipo de apoyo a la Promoción, la Difusión de Información y las Redes

3.2 Apoyo ofrecido

La TCS y los oficiales regionales de CSS están dispuestos a prestar asistencia para facilitar todos los aspectos de la CSS. Se puede poner a disposición una lista de los oficiales de la TCS y de las responsabilidades de los puntos de contacto (incluida la responsabilidad por país, región y objetivo estratégico) previa solicitud.

Cuando se trata de países receptores, la TCS1 y los oficiales regionales de CSS trabajan en estrecha colaboración para:

- **ayudar a identificar las oportunidades de CSS y de Cooperación Triangular:** facilitar la evaluación de las necesidades y propuestas, y prestar apoyo a la movilización de fondos para la CSS;
- **respaldar la formulación de la iniciativa de CSS:** evaluar si los conocimientos o tecnologías se pueden adaptar a las condiciones locales y si son sostenibles desde el punto de vista ambiental, social y económico y socialmente inclusivos;
- **facilitar la negociación de acuerdos con todas las partes interesadas:** apoyar el proceso con los principales interesados y proporcionar supervisión técnica, que en numerosos casos da lugar a un acuerdo formal;
- **prestar apoyo a la ejecución y garantizar la calidad técnica:** prestar asistencia y apoyo técnico a la ejecución de las iniciativas de CSS;
- **proporcionar un marco para el seguimiento y la evaluación:** asegurar, cuando se solicite, que los socios cooperantes cumplan los compromisos mutuos;
- **aumentar la visibilidad de la CSS:** sustentar la comunicación amplia de los resultados y las enseñanzas adquiridas de las experiencias multinacionales y crear alianzas estratégicas.

Cuando se trata de posibles países proveedores:

- **mostrar las instituciones nacionales** en el [Portal de CSS de la FAO](#);
- **enviar misiones multidisciplinarias nacionales para la CSS:** apoyar la celebración de consultas y negociaciones con las contrapartes principales sobre la participación del país en la CSS y, a ser posible, el desarrollo de una estrategia nacional de CSS y un mecanismo apropiado de financiación. Para impulsar este diálogo estratégico, la CSS ha de ser tenida en cuenta de manera sistemática en la formulación del Marco de programación por países;
- **elaborar acuerdos marco nacionales:** en los que se detallen los conocimientos especializados que el país proveedor puede ofrecer, la gama de modalidades de CSS que se utilizarán y las instituciones que se pueden movilizar, así como los posibles fondos para la ejecución;
- **prestar apoyo a la ejecución de las iniciativas de CSS** y garantizar la calidad técnica;
- **aumentar la visibilidad de la CSS.**

Cuando se trata de asociados triangulares:

- **Facilitar la participación en la CSS**, con arreglo a sus propias prioridades de desarrollo.

En el [Anexo 4](#) se muestran las diferencias entre las funciones del equipo TCS1 de la Sede y de los oficiales regionales de CSS.

3.3 Referencias y herramientas

Con el fin de mejorar la capacidad del personal de la CSS se ha elaborado una serie de materiales de apoyo al aprendizaje y el rendimiento. Además de la presente Guía para la CSS, otros recursos y material de lectura son los siguientes:

Páginas Web clave de referencia de la FAO

- [Página Web de la Cooperación Sur-Sur de la FAO](#)
- [Página Web de las Asociaciones de la FAO](#)
- [Estrategia institucional de Cooperación Sur-Sur de la FAO](#)
- [Estrategia para las asociaciones con el sector privado](#)
- [Principios y directrices para las asociaciones con el sector privado](#)
- [Página Web de la Movilización de recursos de la FAO](#)
- [Portal de fortalecimiento de la capacidad de la FAO](#)

Herramientas de apoyo más amplio para la formación profesional del personal de la FAO

- [Guía del ciclo de proyectos de la FAO](#)
- [Página de Intranet de movilización de recursos y Guía práctica de la FAO](#);
- [you@FAO](#): Pilar de la movilización de recursos y de la CSS

Otros enlaces útiles de la CSS

- [Oficina de las Naciones Unidas para la CSS \(ONUCCS\)](#)
- [Intercambio de Conocimientos Sur-Sur del Banco Mundial](#)
- [CSS del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola \(FIDA\)](#)
- [CSS del Programa Mundial de Alimentos \(PMA\)](#)

Siglas

ASEAN	Asociación de Naciones del Asia Sudoriental
CSAP	Servicio de Compras y Contrataciones
CSFE	Subdivisión de Contabilidad de Proyectos
CSS	Cooperación Sur-Sur
EMBRAPA	Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FFU	Fondo Fiduciario Unilateral
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FPMIS	Sistema de información sobre gestión del Programa de Campo
IFI	Institución Financiera Internacional
LEG	Oficina Jurídica y de Ética
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
OCC	Oficina de Comunicación Institucional
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODG	Oficina del Director General
OE	Objetivo Estratégico
OED	Oficina de Evaluación
OHR	Oficina de Recursos Humanos
OPC	División de Asociaciones, Promoción Institucional y Desarrollo de la Capacidad
OSP	Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos
PCT	Programa de Cooperación Técnica
PMA	Programa Mundial de Alimentos
RNE	Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte
TC	Departamento de Cooperación Técnica de la FAO
TCS	División de Cooperación Sur-Sur y Movilización de Recursos
UNOSCC	Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur
USD	Dólar de los Estados Unidos de América

Anexo 1

MODELO DE SOLICITUD PRELIMINAR DE CSS/FORMULACIÓN PREVIA (límitese a un máximo de dos páginas)

1. Título de la iniciativa de CSS:

2. Nombre del punto de contacto para la iniciativa:

FAO:

Contraparte del Gobierno:

3. Prioridad del Marco de programación por países al que la propuesta contribuye:

4. Iniciativa regional y objetivo estratégico asociado:

5. Resumen de la evaluación de las necesidades

(véase la lista de verificación en la página 16):

6. Resumen de la iniciativa propuesta:

- **Resultados previstos** (¿está vinculada a un proyecto existente o es autónoma?):
- **Actividades propuestas y modalidades previstas para la CSS** (p.ej.: conocimientos especializados a largo, medio o corto plazo, viajes de estudio, cursos de capacitación, diálogos sobre políticas, etc.):
- **Proveedor identificado** (país, instituciones, experiencia que se ofrece):
- **Beneficiarios:**

7. Presupuesto y fuente financiera:

8. Calendario de ejecución:

Anexo 2

OFERTA INICIAL – MODELO PARA EL PROVEEDOR DE CSS (LIMÍTESE A UN MÁXIMO DE DOS PÁGINAS)

Esta plantilla se preparó para ayudar los Representantes de la FAO a determinar el alcance de la posible contribución del proveedor de CSS de un país. El objetivo final es la elaboración de un Acuerdo marco de CSS o de un Memorando de entendimiento de la FAO con el país para llegar a un acuerdo sobre los parámetros de la posible CSS.

Nombre del país proveedor:

Nombre de la contraparte gubernamental que desea participar en la CSS:

Nombre de la persona de contacto en las instituciones públicas: (correo electrónico, teléfono, Skype y dirección postal)

Nombre del Representante de la FAO:

Instituciones técnicas potencialmente pertinentes: (incluidos actores no estatales, cuando proceda)

Esferas técnicas para la cooperación: (por ejemplo, riego, extensión agrícola, ganadería)

Esferas:

Tipo de conocimientos especializados que podría proporcionarse:

Interés geográfico/países prioritarios:

Modalidades propuestas de CSS: (por ejemplo, envío de expertos de corto a medio plazo, transferencia de tecnología, visitas de estudio y diálogo sobre políticas)

Cuando se trata del envío de expertos, ¿cuántos expertos-días podrían enviarse como media?

Posible apoyo financiero o en especie:

Calendario propuesto para la colaboración:

Anexo 3: Principios de la CSS

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA EVALUAR LAS INICIATIVAS CON ARREGLO A LOS PRINCIPIOS DE LA COOPERACIÓN SUR-SUR¹

PRINCIPIOS NORMATIVOS

Solidaridad

Los proyectos deben beneficiar al país cooperante y contribuir a él de manera gratuita o en condiciones favorables.

- ¿La motivación de la CSS es apoyar a otro país en desarrollo?
- ¿El resultado previsto consiste en fortalecer la capacidad del país cooperante para que alcance sus objetivos de desarrollo?
- ¿Los recursos y las actividades proporcionadas son donaciones o apoyo en especie o se otorgan en condiciones favorables?

Sentido de pertenencia y liderazgo nacional

Los objetivos del proyecto deben estar claramente alineados con las prioridades del país en cuestión.

- ¿El proyecto se originó a través de un enfoque impulsado por la demanda?
- ¿El proyecto se ajusta a las prioridades establecidas por el gobierno?

Se alienta fuertemente a las entidades nacionales de los países beneficiarios a participar en la ejecución del proyecto y hacerlo con una perspectiva a más largo plazo.

- ¿El gobierno está comprometido?
- ¿Cómo demuestra el gobierno su sentido de pertenencia del proyecto?
- ¿El gobierno proporcionó una contraparte al proyecto?
- ¿El gobierno proporciona una dirección estratégica continua en la formulación y la ejecución del proyecto?
- ¿Las directrices proporcionadas por el gobierno han guiado las actividades y los resultados del proyecto?
- ¿Existía un convencimiento local o no era necesario vender el proyecto y comprar el apoyo?

¿Hay representación de alto nivel del país beneficiario en los hitos del proyecto?

- **Los proyectos deben tratar de mejorar o crear actividades sostenibles para continuar en una perspectiva a más largo plazo.**
- ¿En el proyecto se utilizan sistemas de ejecución o seguimiento públicos?
- ¿El gobierno participa en la estrategia de sostenibilidad para los resultados del proyecto?

Beneficio mutuo

A través de los proyectos se alienta el intercambio mutuo entre los países en desarrollo, en concreto, el intercambio de las mejores prácticas para reducir la pobreza y el hambre.

- ¿El proyecto apoya el beneficio mutuo a través del intercambio de conocimientos y experiencias, capacitación y transferencia de tecnología?
- ¿Los países se benefician mutuamente? ¿Qué obtienen el país receptor y el país proveedor de la cooperación?

¹ La elaboración de este Anexo se basó en el documento de debate *South-South Principles in Practice: The IBSA Fund Experience (Principios de la Cooperación Sur-Sur en la práctica: La experiencia del Fondo IBSA [India-Brasil-Sudáfrica])* en el marco de la Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur (Simplicio et al.).

Se alienta a que en los proyectos se utilicen las capacidades y los conocimientos especializados a disposición en los países en desarrollo.

- ¿La cooperación aprovecha la capacidad de los países en desarrollo? ¿De qué manera?

Colaboración entre iguales

Los objetivos del proyecto contribuyen a los esfuerzos que realizan los países beneficiarios para reducir el hambre y mejorar la nutrición.

A través de los proyectos se alienta el intercambio mutuo entre los países en desarrollo, en concreto, el intercambio de las mejores prácticas para reducir la pobreza y el hambre.

Los proyectos deberán determinar y fortalecer la capacidad a nivel local, preferiblemente la capacidad proporcionada a través de la cooperación.

- ¿Existe una preferencia por la utilización y el fortalecimiento de la capacidad local?
- ¿Los actores locales son los que están en la mejor situación para entender sus singularidades y condiciones y para proponer la línea de acción?
- ¿Los asociados cooperan como pares? ¿Han establecido entre ellos una relación de igualdad y horizontal (no jerárquica)?
- ¿Los asociados pueden expresar sus preocupaciones? ¿Discuten y negocian en igualdad de condiciones?

No condicionalidad

El apoyo proporcionado no debe estar condicionado.

- ¿El país proveedor ha establecido alguna condición necesaria para que la cooperación tenga lugar?
- En caso de que tengan lugar acontecimientos posteriores que afecten a la gobernanza del país asociado, ¿se mantiene la colaboración?

Respeto de la soberanía nacional y no injerencia en los asuntos internos

Los proyectos no deben influir en los procesos políticos del país receptor.

- ¿Las actividades del proyecto apoyan a un partido político o a una agrupación determinados?
- ¿El proyecto se ha involucrado en actividades de denuncia de gobiernos o de candidatos políticos?

Complementariedad

Los objetivos del proyecto deben estar claramente alineados con las prioridades del país en cuestión.

Se alienta a utilizar nuevas formas en los proyectos para abordar las cuestiones de desarrollo, cuando sea apropiado, haciendo hincapié en la reproducción y en experiencias innovadoras ya ejecutadas en otros países en desarrollo.

- La cooperación es complementaria a la Cooperación Norte-Sur si cumple lo siguiente:
 - no sustituye a la Cooperación Norte-Sur sino que actúa de manera paralela;
 - no es igual que la Cooperación Norte-Sur, sino diferente y distintiva;
 - agrega valor, se complementa con otras formas de contribuciones.

PRINCIPIOS OPERACIONALES

- Rendición de cuentas y transparencia mutuas
- Eficacia del desarrollo
- Coordinación de las iniciativas basadas en las pruebas y los resultados
- Enfoque de múltiples partes interesadas

Anexo 4

FUNCIONES PRINCIPALES DEL EQUIPO DE CSS DE LA FAO – GRUPO EN LA SEDE Y OFICIALES REGIONALES DE CSS

Función de la Cooperación Sur-Sur	Sede	Oficiales regionales
Establecer la política y la estrategia de CSS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se encarga de la supervisión estratégica institucional y la dirección de los asuntos relacionados con la CSS ■ Establece las prioridades generales institucionales para la ejecución bienal 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Adaptan la estrategia de CSS a las particularidades regionales y a las necesidades de las oficinas descentralizadas ■ Determinan las prioridades regionales para la ejecución bienal
Integrar la CSS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promueve y facilita la CSS con todos los equipos de los objetivos estratégicos y los departamentos técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promueven y facilitan la CSS a nivel regional, subregional y nacional ■ Incorporan la CSS en los planes de trabajo de los objetivos estratégicos a nivel regional y en las iniciativas regionales
Ampliar y diversificar las modalidades de CSS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrolla y adapta una amplia gama de modalidades de CSS para el intercambio con arreglo a la demanda ■ Elabora los acuerdos estándar de la CSS y las directrices/orientación de CSS relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identifican las oportunidades en función de las peticiones nacionales ■ Formulan y prestan apoyo al seguimiento y la ejecución
Desarrollar plataformas para la creación de redes, también mediante los posibles países/Portal de CSS de la FAO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Según los acuerdos con los gobiernos, determina el alcance y la cartografía de las instituciones proveedoras potenciales y mantiene un registro general de los asociados, las instituciones de los países del Sur y un listado de expertos, con el objetivo de colmar y hacer coincidir las peticiones de los países 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Determinan el alcance y la cartografía de los asociados, las instituciones proveedoras, un listado de expertos y peticiones a nivel regional, subregional y nacional ■ Contribuyen a los sistemas de seguimiento y correspondencia generales
Asegurarse de que la CSS responda a la demanda de los países	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mantiene y gestiona un registro general de solicitudes de CSS ■ Intercambia información con las regiones 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Responden a las solicitudes de CSS de la región y supervisarlas ■ Intercambian información con la Sede
Gestión del Ciclo de proyectos/programas de CSS, garantía de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> ■ Realiza el seguimiento general y brinda apoyo técnico para garantizar la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Supervisan los programas y proyectos regionales y subregionales, asegurando la garantía de la calidad para todos los programas relacionados con la CSS de la región
Seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Asegura un marco común de seguimiento y evaluación ■ Proporciona datos y estadísticas generales sobre todos los proyectos de CSS facilitados por la FAO ■ Compila informes periódicos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Obtienen datos de la CSS para la región, a través de la presentación periódica de informes de los proyectos y programas, cuando sea necesario
Función de la Cooperación Sur-Sur	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sede 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oficiales regionales
Directrices, procedimientos y herramientas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrolla, actualiza y difunde los procedimientos, políticas y las herramientas sobre CSS de la Organización, incluidos manuales operacionales y directrices en colaboración con el Coordinador del Equipo del Programa y el Equipo de Apoyo Operacional, dentro del marco de las Directrices del ciclo de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apoyan la actualización y la difusión de la región ■ Llevan a cabo la ejecución y proporcionan retroalimentación

Función de la Cooperación Sur-Sur	Sede	Oficiales regionales
Enseñanzas adquiridas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrolla un plan y mecanismos para recopilar, sintetizar y difundir las enseñanzas adquiridas y las historias de éxito 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Recopilan y difunden a nivel regional ■ Contribuyen a las enseñanzas adquiridas a nivel mundial
Comunicación y promoción	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elabora un plan general de comunicación de CSS (TCS1 y TCS3) ■ Desarrolla las comunicaciones para aumentar la visibilidad de la CSS, a través de actos clave (p.ej.: Expo Global para el Desarrollo Sur-Sur) (TCS1 y TCS3) ■ Contribuye a las iniciativas de los medios de comunicación, produciendo materiales de comunicación y publicaciones importantes (TCS3) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Proporcionan material original desde una perspectiva regional ■ Crean oportunidades para aumentar la visibilidad de la CSS ■ Proporcionan insumos que contribuyen a las iniciativas de los medios de comunicación
Creación de asociaciones	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrolla y apoya asociaciones de CCS globales (intrarregionales) ■ Mantiene la información y los datos clave sobre todas las asociaciones de CCS de la FAO 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inician, desarrollan y apoyan asociaciones regionales, subregionales y nacionales para la CSS, en particular para apoyar la ejecución y el desarrollo de proyectos y programas de CSS ■ Mantienen la información y los datos sobre todas las asociaciones de CCS de la FAO
Movilización de recursos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identifica e involucra a asociaciones que aportan recursos y negocia con ellas (TCS1 y TCS2) a nivel mundial ■ Prepara notas de exposición de conceptos para proyectos mundiales en colaboración con los equipos de los objetivos estratégicos, las unidades técnicas, las oficinas regionales y descentralizadas, cuando sea necesario ■ Finaliza los acuerdos de financiación (TCS2) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prestan asistencia en el proceso de formulación de propuestas a nivel nacional y subregional ■ Elaboran notas de exposición de conceptos y propuestas de proyectos a nivel regional ■ Preparan acuerdos de financiación y siguen el proceso de obtención de autorizaciones en la Sede y de ejecución a nivel de la oficina regional

PANORAMA GENERAL: MODALIDADES DE INTERCAMBIO DE CSS

PASOS	Envío de expertos	Diálogo sobre las políticas	Sistemas de educación formal	Intercambios de aprendizaje informal	Colaboración institucional
Ejemplo	A corto, medio y largo plazo	Foro de alto nivel	Becas	Viajes de estudios/Visitas de exposición	Proyecto conjunto de investigación o desarrollo conjunto de un plan de estudios
IDENTIFICAR Y PRESENTAR UNA SOLICITUD¹	<ul style="list-style-type: none"> ■ Presentar una solicitud oficial de CSS del gobierno receptor junto con la evaluación inicial de las necesidades de capacidad 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Llevar a cabo una evaluación general de las políticas y de las necesidades de capacidad 	<ul style="list-style-type: none"> ■ En respuesta al sistema vigente de becas, presentar una solicitud de CSS del gobierno receptor junto con la evaluación inicial de las necesidades de capacidad 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Llevar a cabo una evaluación general de las necesidades de capacidad 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Realizar una investigación conjunta/una evaluación de las necesidades para el desarrollo de un plan de estudios
FORMULAR LA INICIATIVA DE LA CSS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Llevar a cabo una evaluación exhaustiva de la capacidad (examinando las necesidades a nivel individual, organizacional y del entorno favorable) – enviando posiblemente una misión junto con el proveedor ■ Preparar una nota de exposición de conceptos y un documento de proyecto que responda a la evaluación de capacidad³ ■ Definir los criterios para seleccionar a los cooperantes y a los técnicos de la CSS del país proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Preparar una nota de exposición de conceptos que responda a la evaluación de las necesidades² ■ Establecer los criterios para evaluar la capacidad de los participantes para aplicar los conocimientos teóricos y prácticos ■ Evaluar las instituciones proveedoras de los países del Sur, cuando participen ■ Establecer los parámetros del diálogo sobre las políticas ■ Elaborar un programa del foro y facilitadores clave 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Preparar una nota de exposición de conceptos y un documento de proyecto que responda a la evaluación de las necesidades ■ Identificar los cursos apropiados de becas ■ Establecer los criterios para evaluar la capacidad de los estudiantes para aplicar los conocimientos teóricos y prácticos y determinar los objetivos de aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Preparar una nota de exposición de conceptos que responda a la evaluación de las necesidades² ■ En caso de que una institución cumpla la función de facilitador del viaje de estudios o se visite una institución como parte del viaje, evaluar la capacidad tecnológica y las tecnologías que se compartirán pertinentes al contexto de los participantes ■ Seleccionar a los participantes basándose en las pruebas siempre que tengan el alcance y la autoridad para aplicar sus conocimientos recién adquiridos en la práctica ■ Definir el mandato para el intercambio, incluidos los objetivos de aprendizaje, la finalidad de la asociación y las realizaciones de desarrollo previstas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Preparar una nota de exposición de conceptos que responda a la evaluación de las necesidades² ■ Evaluar la capacidad técnica de las instituciones, el conocimiento tecnológico y las tecnologías que se compartirán en las actividades conjuntas pertinentes ■ Elaborar el mandato para el intercambio, incluidos los objetivos de aprendizaje, la finalidad de la asociación y las realizaciones de desarrollo previstas
LLEGAR A UN ACUERDO DE CSS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Finalizar el acuerdo tripartito en el que se definen las funciones y las responsabilidades de cada parte (receptor, proveedor, FAO) ■ Cartas de acuerdo en caso de que participen instituciones 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Finalizar cartas de acuerdo en caso de que participen instituciones ■ Aplicar los procedimientos estándar para viajes y dietas de la FAO a los participantes en el foro 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Finalizar cartas de acuerdo con el proveedor de becas ■ Firmar acuerdos con los participantes para cumplir las obligaciones de devolver/reembolsar/beneficiar a su comunidad de origen ■ Aplicar los procedimientos estándar para viajes y dietas de la FAO a los participantes en el foro 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Finalizar cartas de acuerdo en caso de que participen instituciones ■ Aplicar los procedimientos estándar para viajes y dietas de la FAO a los participantes en el viaje de estudios 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Finalizar un memorando de entendimiento entre las instituciones, en el que se expresen los objetivos y los planes de trabajo conjuntos ■ En caso de que haya que viajar, aplicar los procedimientos estándar para viajes y dietas de la FAO a los participantes en el foro

PASOS	Envío de expertos	Diálogo sobre las políticas	Sistemas de educación formal	Intercambios de aprendizaje informal	Colaboración institucional
<p>PONER EN MARCHA LA INICIATIVA DE CSS</p> <p>04</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Seleccionar a los cooperantes de la CSS basándose en los criterios establecidos ■ Finalizar los contratos de Acuerdos de servicios personales para los cooperantes y técnicos, aplicando los procedimientos estándar para viajes y dietas de la FAO ■ Enviar cooperantes con arreglo a los procedimientos estándar de la FAO, asegurando el alojamiento, el pago de los salarios y dietas ■ Supervisar a los cooperantes con arreglo al marco de gestión del proyecto ■ Prestar apoyo sobre el terreno, siempre que sea necesario 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Seleccionar a los participantes basándose en los criterios establecidos ■ Gestionar la logística (viajes, alojamiento) ■ Supervisar el buen funcionamiento del programa y la facilitación de la actividad 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Seleccionar a los participantes y aprobar su participación basándose en los criterios ■ Gestionar la logística (viajes, alojamiento) ■ Supervisar el buen funcionamiento del programa y la facilitación de la actividad 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Llevar a cabo una investigación conjunta, actividades para el desarrollo de un plan de estudios con arreglo al marco del proyecto y el mandato especificado, así como con los planes de trabajo conjuntos ■ En caso necesario, gestionar la logística (viajes, alojamiento) 	
<p>REALIZAR EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN</p> <p>05</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Evaluar el rendimiento de los cooperantes ■ Llevar a cabo un examen anual y una evaluación final 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaborar y evaluar planes de acción personal ■ Realizar una evaluación inmediata del foro, recogiendo el nivel de satisfacción y evaluar los conocimientos y la experiencia adquiridos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Evaluar a los estudiantes y otorgarles un certificado ■ Realizar una evaluación inmediata del foro, recogiendo el nivel de satisfacción y evaluar los conocimientos y la experiencia adquiridos ■ Elaborar y evaluar los objetivos de aprendizaje y su aplicación 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Evaluar de manera periódica la investigación conjunta, el desarrollo del plan de estudios ■ Desarrollar y evaluar la capacidad institucional y los planes de trabajo 	
<p>COMUNICAR LOS RESULTADOS</p> <p>06</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mostrar los éxitos y las enseñanzas adquiridas, incluidas las historias personales de los cooperantes y sus contrapartes ■ Recopilar fotografías, vídeos y resultados basados en evidencias a lo largo del ciclo de vida del proyecto para demostrar sus efectos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Grabar historias personales, fotografías y resultados clave ■ Aprovechar las oportunidades de alto nivel de los medios de comunicación, habida cuenta de la participación de los Jefes de Estado, los Ministros y los Embajadores, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Grabar historias personales, fotografías y resultados clave 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Grabar historias personales, fotografías y resultados clave ■ Divulgar ampliamente y poner de relieve la labor conjunta 	

1 Avisar a la TCS y a los oficiales regionales de CSS en una fase temprana sobre la iniciativa de CSS para asegurar su apoyo y que la iniciativa obtenga visibilidad institucional.

2 Componente más probable del programa/proyecto en curso

3 Según se describe en el texto principal de la Guía para la CSS, se aplican diferentes procedimientos y normas de la FAO para articular la iniciativa de CSS de manera más detallada. Cuando se trate de Iniciativas de CSS:

1. Financiadas con cargo a fuentes extrapresupuestarias o a los recursos del PCT de la FAO: se aplican las normas y procedimientos estándar del ciclo de proyectos de la FAO;
2. Financiadas con cargo a los recursos del Programa ordinario de la FAO (por ejemplo, Viajes, Carta de acuerdo, Viajes, Recursos humanos).

PÓNGASE EN CONTACTO CON NOSOTROS

TCS-Director@fao.org

www.fao.org/partnerships/south-south-cooperation



I5163S/1/05.16



**Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura**