



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura

EXPERIENCIAS INSPIRADORAS

**para transformar los sistemas agroalimentarios
en América Latina y el Caribe**

EXPERIENCIAS INSPIRADORAS

**para transformar los sistemas agroalimentarios
en América Latina y el Caribe**

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
Santiago de Chile, 2023

Cita requerida:

FAO. 2023. *Experiencias inspiradoras para transformar los sistemas agroalimentarios en America Latina y el Caribe*. Santiago de Chile.

<https://doi.org/10.4060/cc3837es>

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, ni sobre sus autoridades, ni respecto de la demarcación 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.

ISBN 978-92-5-137510-5

© FAO, 2023



Algunos derechos reservados. Esta obra se distribuye bajo licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Organizaciones intergubernamentales (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.es>).

De acuerdo con las condiciones de la licencia, se permite copiar, redistribuir y adaptar la obra para fines no comerciales, siempre que se cite correctamente, como se indica a continuación. En ningún uso que se haga de esta obra debe darse a entender que la FAO refrenda una organización, productos o servicios específicos. No está permitido utilizar el logotipo de la FAO. En caso de adaptación, debe concederse a la obra resultante la misma licencia o una licencia equivalente de Creative Commons. Si la obra se traduce, debe añadirse el siguiente descargo de responsabilidad junto a la referencia requerida: "La presente traducción no es obra de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). La FAO no se hace responsable del contenido ni de la exactitud de la traducción. La edición original en [idioma] será el texto autorizado".

Todo litigio que surja en el marco de la licencia y no pueda resolverse de forma amistosa se resolverá a través de mediación y arbitraje según lo dispuesto en el artículo 8 de la licencia, a no ser que se disponga lo contrario en el presente documento. Las reglas de mediación vigentes serán el reglamento de mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual <http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules> y todo arbitraje se llevará a cabo de manera conforme al reglamento de arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI).

Materiales de terceros. Si se desea reutilizar material contenido en esta obra que sea propiedad de terceros, por ejemplo, cuadros, gráficos o imágenes, corresponde al usuario determinar si se necesita autorización para tal reutilización y obtener la autorización del titular del derecho de autor. El riesgo de que se deriven reclamaciones de la infracción de los derechos de uso de un elemento que sea propiedad de terceros recae exclusivamente sobre el usuario.

Ventas, derechos y licencias. Los productos informativos de la FAO están disponibles en la página web de la Organización (<http://www.fao.org/publications/es>) y pueden adquirirse dirigiéndose a publications-sales@fao.org. Las solicitudes de uso comercial deben enviarse a través de la siguiente página web: www.fao.org/contact-us/licence-request. Las consultas sobre derechos y licencias deben remitirse a: copyright@fao.org.

Foto Portada: ©FAO/ Imanol Camblor

Indice

Agradecimientos	iv
Prólogo	v
Introducción	1
01 Avanzar hacia una mejor producción	2
▪ Más Algodón – Iniciativa Lazos #ConectateRural (siete países)	3
▪ Reclima – Digitalización para un modelo innovador de extensión en el corredor seco (El Salvador)	4
▪ GeoKIT – Conocimiento geoespacial (regional)	5
▪ FAO INNOVA – Innovación en apicultura (Colombia)	6
02 Una mejor nutrición para todas y todos	7
▪ Prohort – Programa Brasileño de Modernización del Mercado Hortícola (Brasil)	8
▪ Escuelas sostenibles: alimentación escolar y agricultura sensible a la nutrición (proyecto regional y el caso de Guyana)	10
▪ Municipios sin desperdicio (Argentina)	11
03 Construir un mejor ambiente	12
▪ Conservación y uso sostenible para el buen vivir en Napo (Ecuador)	13
▪ Capacitación en biodiversidad, del programa al territorio (Chile)	14
▪ Tukupu – Mujeres Kariña guardianas de los bosques (República Bolivariana de Venezuela)	15
04 Lograr una vida mejor	16
▪ ChispaRural.gt – Plataforma digital (Guatemala)	17
▪ Plan Nacional de Género en las Políticas Agropecuarias - Política pública transformadora (Uruguay)	18
▪ Empoderamiento de la mujer rural (Haití)	19
▪ Cerrando Brechas – Protección social para las mujeres (México)	20
05 Mejorar el soporte	21
▪ Sistema de inteligencia de negocios de la oficina (Colombia)	22
▪ Registros de pago e información para devolución de IVA poscompra (Ecuador)	23
▪ Innovaciones en la oficina FAO (Guyana)	24
▪ Kit de bienvenida a la oficina (El Salvador)	25

Agradecimientos

Esta publicación es uno de los productos resultantes de la [1a Feria Regional de Experiencias Inspiradoras, #FAOTransforma](#), que se realizó virtualmente el 14 de junio del 2022. Este evento fue liderado por Carolina Trivelli con el apoyo de Mina Namdar y Amanda Andueza, bajo la orientación general de Julio Berdegú, ex Subdirector General y Representante Regional para América Latina y el Caribe de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). La feria ha sido posible gracias al trabajo de los expositores, los ejecutores de los proyectos, socios, personal de la FAO en las oficinas nacionales, subregionales y regional, y a muchos otros colaboradores. Todos ellos contribuyeron con acciones, testimonios, ideas, perspectivas y experiencias que fueron clave para profundizar en cada historia. Se agradece, en particular, a los expositores que tuvieron la generosidad de sistematizar y compartir su conocimiento experiencial y a los comentaristas que aportaron sus reflexiones y valiosos análisis transversales.

Esta publicación fue elaborada por Mina Namdar-Irani y Amanda Andueza, integrantes de la Unidad de Gestión de Conocimiento (KMU) de la FAO en la región. La traducción al inglés estuvo a cargo de Julián Dowling. Se agradece a Mariana Young por el diseño y diagramación, a Mariela Ramírez por la edición y a Anne Delannoy por la revisión.

Expositores

Fernanda Scherer
Diego Recalde
Mónica Rivas
Marygrace Balinos
Michael Rahija
Laura Vásquez Forero
Marisson de Melo Marinho
Oleta Williams
Jorge González
Ornella Calvete
Kelvin Cueva
Karina Crespo
Marcel Gonnet
Cecilia Rivas
Berta Abrego
Christian López Rossell
Paula Florit
Marie Francois
Isaías Gómez
Alfredo Brugés
Vanessa Cáceres
Floyd Dalton
Seema Greene
Erick Rosales
Marcela Reyes

Comentaristas

Gusland McCook
Eduardo Ramírez
Diputado Jairo Flores
Joao Intini
George Jaksh
Pieter van Lierop
Miriam Bruno
Adoniram Sánchez
Martha Martínez

Prólogo

América Latina y el Caribe (ALC) es una región de enorme riqueza social, cultural, natural y agrícola. En las últimas décadas, se ha convertido en un ejemplo mundial gracias a sus políticas y acuerdos de alto nivel, medidas que fueron eficaces para avanzar en la erradicación del hambre y de la pobreza rural. Sin embargo, desde 2014, como consecuencia de las diversas crisis económicas, la inseguridad alimentaria y la pobreza han vuelto a incrementar. Esto, sumado a la crisis climática, la pandemia COVID-19 y al actual conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, ha generado un grave retroceso en las tendencias positivas observadas en décadas anteriores.

Según el [Estado de la Seguridad Alimentaria y la Nutrición en el Mundo](#), 56,5 millones de personas en la región vivieron en el año 2021 en condición de hambre, situación alcanzada luego de un incremento de 14 millones entre 2018 y 2021. Asimismo, en el mismo año, 267,7 millones de personas sufrieron de inseguridad alimentaria, representando un 40,6% de la población de la región, casi 10 puntos porcentuales más que hace 3 años atrás. En contraste, cada año miles de toneladas de comida se pierden o desperdician después de recolectarse, antes de llegar a las tiendas y después llegar a los hogares. Por otro lado, la brecha entre la pobreza en zonas rurales y urbanas está lejos de cerrarse. La pérdida de hectáreas de bosques y selvas avanza día tras día, y se siguen deteriorando los suelos y la biodiversidad existentes. Además, ALC es una de las regiones más propensas a sufrir desastres ambientales, con alta ocurrencia de inundaciones, tormentas, sequías y olas de calor, con todos los daños que traen asociados.

Este escenario plantea gigantescos retos a la región en los próximos años, y la mayor parte de las metas ambientales, sociales y económicas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se juegan en el mundo rural y agroalimentario. Esto implica sumar voluntades y gestar acuerdos para implementar las profundas transformaciones que se requiere impulsar en los sistemas agroalimentarios. También significa aprender de lo hecho, de los errores y de los aciertos. Capitalizar y compartir los conocimientos experienciales que se van acumulando en iniciativas inspiradoras fue el principal objetivo de la 1a Feria #FAOTransforma. Este evento ha tenido la particularidad de reunir en un mismo escenario a profesionales, técnicos y habitantes rurales que día a día, en terreno, contribuyen a esta transformación de los sistemas agroalimentarios que tanto soñamos.

El corazón de este foro fue la presentación, por parte de nuestros colegas, socios y beneficiarios, de 18 iniciativas en torno a las cuales se desarrollaron riquísimos intercambios entre más de 1 000 participantes.

Esta publicación sintetiza estas historias inspiradoras. Queremos compartir y dejar huella de estas y sus lecciones, y con esto abrir la oportunidad de conectarse con sus actores, para poder replicar y escalarlas.

Maya Takagi

Maya Takagi

Líder del Programa Regional de la Oficina Regional de FAO
para América Latina y el Caribe





Introducción

Las 18 iniciativas inspiradoras presentadas en esta publicación se organizan en torno a las cuatro mejoras que orientan el quehacer de la FAO: mejor producción, mejor nutrición, mejor ambiente y mejor vida. Se ha agregado además una quinta categoría para aquellas experiencias vinculadas a acciones de mejoramiento del soporte institucional.

Los equipos de la FAO en la región fueron convocados a presentar experiencias en estos cinco ámbitos, las cuales fueron seleccionadas por la Unidad de Gestión de Conocimiento (KMU) buscando una adecuada diversidad temática y geográfica.

De estas iniciativas, 16 son de carácter nacional, abarcando a 12 países, mientras que las dos restantes son regionales, y fueron presentadas tanto por personal de la FAO como por socios y los propios beneficiarios.

En cada sala, se expusieron entre tres y cuatro iniciativas, las cuales fueron comentadas por dos invitados -uno interno a la FAO y otro externo- abriéndose después un espacio de preguntas y debate con todos los participantes.

A continuación, se entrega un breve resumen de cada una de las presentaciones, indicando de sus expositores y dando acceso a través de links específicos a las presentaciones PowerPoint y las grabaciones correspondientes.



01 Avanzar hacia una mejor producción



"FAO tiene un gran rol para movilizar innovaciones, no solo para eliminar el hambre y la malnutrición, sino también para hacerlo de manera sostenible"

(Gusland McCook, JACRA, Jamaica)

"Conocer importa para movilizar cambios. Eso nos muestran los cuatro proyectos. Y nos muestran también que estos cambios pueden ser individuales o colectivos. (...) La innovación social se conecta con la innovación tecnológica"

(Eduardo Ramírez, FAO)

"Cómo a partir de un producto relativamente pequeño —una cuchara sólida de miel— se ha generado una gran excusa para articular diferentes actores, para unir productores con consumidores, como un vehículo para un cambio cultural que nos acerca a la innovación"

(Soroush Parsa, FAO)

Comentaristas de la sala "Mejor producción"

- **Gusland McCook**, Coordinador de Investigación y Extensión del Jamaica Agricultural Commodities Regulatory Authority (JACRA)
- **Eduardo Ramírez**, Coordinador Desarrollo Territorial, Inversiones y Digitalización FAO para América Latina y el Caribe

1. Más Algodón - Iniciativa Lazos #ConectateRural (7 países)

Fernanda Scherer

Gestora de Comunicación para el desarrollo en el Proyecto +Algodón, FAO Brasil.

Enfoque y acciones

Lazos se perfila actualmente como la red que conecta a los actores algodoneros (pequeños productores, dirigentes campesinos, instituciones, estudiantes y académicos) de siete países de la región de ALC en torno al algodón sostenible a través de comunidades virtuales de intercambio de conocimientos, buenas prácticas, desarrollo de capacidades e informaciones claves para la gestión del conocimiento con enfoque en el desarrollo rural sostenible. Se sustenta en el enfoque de la comunicación para el desarrollo y busca mejorar la calidad de vida de las poblaciones propiciando espacios y habilidades para que las experiencias dejen de ser individuales, locales y se vuelvan sociales.

La iniciativa Lazos, que empezó en 2019, se desarrolló en tres fases, estando actualmente en la tercera de estas:

1. Desarrollo de una aplicación y de una plataforma
2. Implementación de Pilotos en Paraguay y Ecuador
3. Escalar a nivel regional la red social del sector algodonerero

Lazos es parte del proyecto Más Algodón, proyecto de Cooperación Sur-Sur trilateral que busca mejorar la calidad de vida de los pequeños productores de algodón en la región y se apoya en cuatro componentes: innovación social, tecnología sostenible, alianzas estratégicas y mercados inclusivos.

Lazos contribuye a los ejes de innovación social y tecnología sostenible. Para ello, desarrolló:

- **Una aplicación:** red social que conecta el sector algodonerero - productores, organizaciones rurales, instituciones, empresas, academia, establecimientos escolares, entre otros. Se comparte noticias, eventos, etc. y se organizan comunidades virtuales en torno a temáticas específicas (algodón agroecológico, seguridad alimentaria, certificación algodonerera, mercados, semillas, etc.).
- **Una plataforma:** codifica y almacena el contenido de la aplicación. Permite hacer un mapeo de los temas críticos, generando de esta manera alertas sobre las dimensiones a trabajar con mayor énfasis.
- **Acciones de formación para la inclusión digital:** se enfoca en la alfabetización digital, teniendo en cuenta que la falta de educación digital tiene consecuencias negativas en el bienestar, la resiliencia y las oportunidades económicas (juegos, talleres, etc.).



[Aquí](#)



[Aquí](#)



Datos claves

- **Población objetivo:** agricultores y agricultoras familiares que cultivan algodón sostenible, asociaciones de productores rurales, instituciones dispuestas a impulsar el desarrollo del sector algodonerero latinoamericano, jóvenes y mujeres.
- **Costo mensual de la nube:** USD 380.
- **Costo del Consultor de tecnologías de información (TI):** 300 USD/mes
- **Financian:** Agencia Brasileña de Cooperación del Ministerio de Relaciones Exteriores (ABC/MRE).
- **Ejecutan:** Proyecto +Algodón y Universidad Federal de Santa María (UFSM).
- **Socios:** FAO, Instituto Brasileño de Algodón (IBA), ABC.
- **Tiempo de diseño e instalación:**
 - FASE I: 2019-2020 Acuerdo de trabajo con la universidad para el diseño, producción y prueba de la aplicación y la plataforma.
 - FASE II: 2020-2021 Implementación de Pilotos en Paraguay y Ecuador.
 - FASE III: 2022-2024 Escalamiento regional. Enfoque en la formación de redes y en las capacitaciones para la inclusión digital.

2. RECLIMA - Digitalización para un modelo innovador de extensión en el corredor seco (El Salvador)

Diego Recalde

Representante de la FAO en El Salvador

Mónica Rivas Beltran

Analista en Monitoreo y Seguimiento del Proyecto RECLIMA,
Representación de la FAO en El Salvador

Enfoque y acciones

RECLIMA es un proyecto de gran envergadura implementado en el corredor seco –más de 127 millones de USD, incluyendo la contrapartida de los socios implementadores– que busca:

- Mejorar la resiliencia de los medios de vida y sistemas de producción en las familias a los efectos del cambio climático mediante la gestión adaptativa de los agroecosistemas.- Implementación de Pilotos en Paraguay y Ecuador.
- Restaurar y reforestar los ecosistemas degradados para la protección de las fuentes de agua con enfoque de paisajes.
- Mejorar los procesos de gobernanza y flujo de información para apoyar la sostenibilidad y escalabilidad.

Su desafío central es brindar asistencia técnica, incorporar innovación y buenas prácticas a 50 000 familias, en 114 municipios del país, para transformar la realidad social, económica y climática del corredor seco. Para ello, RECLIMA está implementando dos acciones innovadoras:

- **El modelo de servicio de extensión RECLIMA:** es un modelo “en cascada” donde intervienen cuatro actores: i) el técnico; ii) el promotor; iii) el productor líder y iv) el productor. Un técnico trabaja con 16 promotores; cada promotor con cuatro productores líder y cada productor líder con ocho productores. Ello implica que un técnico atiende en forma indirecta a más de 600 beneficiarios.
- **La digitalización de planes de finca:** El plan de finca digital es un instrumento georreferenciado de registro de información de las familias beneficiarias del proyecto, en las dimensiones económica, social, productiva y ambiental. La información recopilada en el plan permite introducir mejoras que maximizan la producción y resiliencia ante el cambio climático y potencia los medios de vida de las familias agricultoras.

La digitalización del plan se ha realizado mediante la plataforma KoBo, y ha generado múltiples beneficios: i) ahorrar tiempo en la recopilación de información (con una reducción desde 45 a 25 minutos); ii) generar más rápidamente informes sistematizados para la información a la familia agricultora; iii) posibilidad de uso de la información digital y su georreferencia, lo que ha permitido hacer análisis cruzado de variables del cambio climático: lugares con sequía versus seguridad alimentaria, zonas priorizadas de restauración donde viven los beneficiarios, etc.; iv) alfabetizar digitalmente a los promotores comunitarios; v) contar con más información sistematizada para el sistema de seguimiento; vi) no requiere internet para recolectar la información, pero sí de un dispositivo móvil; vii) mujeres líderes y jóvenes replican a otros el proceso para la digitalización de la información.



Aquí



Aquí



Datos claves

- **Población objetivo:** 50 000 familias productoras (225 000 personas).
- **Dónde:** 114 municipios del corredor seco en El Salvador.
- **Presupuesto:** 127,6 millones de USD.
- **Financian:** Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN), Fondo de Inversión Ambiental de El Salvador (FIAES), Fondo Verde del Clima (FVC).
- **Ejecutan:** Proyecto RECLIMA-FAO.
- **Socios:** MAG, Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA), MARN, FIAES, municipalidades y organizaciones locales.
- **Período:** agosto de 2019 hasta agosto de 2024. La digitalización comenzó en junio de 2021 con el llenado de planes de finca.
- **Resultados al 2022:**
 - Más de 23 000 planes de finca digitalizados.
 - El proyecto beneficiará a más de 50 mil pequeños productores que viven en tierras desforestadas y degradadas; aumentará la capacidad de resiliencia de los sistemas agrícolas de más de 56 mil hectáreas en estas fincas; y se proyecta que restaurará 17 333 hectáreas de ecosistemas degradados.

3. GeoKIT - Conocimiento geoespacial (regional)

Marygrace Balinos

Experta en Sistema Información Geográfica,
Oficina Regional de la FAO en América Latina y el Caribe

Michael Rahija

Estadístico Regional,
Oficina Regional de la FAO en América Latina y el Caribe

Enfoque y acciones

La iniciativa GeoKIT (Geoespacial: conocimiento, innovación y tecnología) fue generada a partir de las acciones de la FAO durante el 2020 para integrar los enfoques territoriales en la planificación y ejecución de proyectos. En 2021, el Comité Directivo de Sistemas de Información Geográfica de la FAO (actualmente, Comité Directivo de GeoKIT) implementó una encuesta para evaluar la actual capacidad del uso de los Sistemas de Información Geográfica (SIG) en las representaciones nacionales de la FAO. Uno de los hallazgos de dicha encuesta fue la capacidad limitada para el uso de datos y análisis geoespacial orientado a aumentar el impacto de los proyectos.

Es así que, en una primera etapa, el objetivo de la iniciativa fue crear y fortalecer una red de profesionales interesados en el conocimiento geoespacial, innovación y tecnología, promover y fortalecer su uso en las diferentes fases de la gestión de proyectos y ayudar a mejorar los procesos de toma de decisiones a través de la creación de iniciativas como GeoKIT *Network*, *GeoKnowIT*, *GeoKIT Talks*, y actividades de capacitación tales como el uso de la Plataforma geoespacial Mano de la mano, una plataforma de tecnología geoespacial de la FAO, en base a software de código abierto.

En una segunda etapa, la iniciativa fue creciendo con el objetivo de aumentar la capacidad de los países en la planificación de proyectos y la comunicación para mejorar la producción agrícola, a partir de los SIG implementados por la FAO. En este contexto, se ha desarrollado un sitio web interno llamado FAO RLC *Geospatial Knowledge Hub*, una plataforma para promover el uso de la tecnología geoespacial de la FAO y en la FAO, y el intercambio de experiencias y conocimiento.

Hoy, la iniciativa GeoKIT se enfoca en cinco líneas de trabajo:

1. Georreferenciación de los proyectos en la región a nivel de municipalidad. Hasta diciembre 2021 hay 564 proyectos mapeados.
2. El desarrollo de capacidades de los colegas de la FAO sobre cómo usar los SIG para sus proyectos (cursos virtuales para más de 50 profesionales de la FAO).
3. Intercambiar experiencias y conocimientos a través de las reuniones del GeoKIT *Network* y seminarios virtuales cortos a través de GeoKIT *Talks*.
4. Intercambio con la comunidad proyectos a través de infografías que incorpora mapas y datos geoespacial bajo el *GeoKnowIT*.
5. Gestión de la plataforma FAO RLC *Geospatial Knowledge Hub*, que permite obtener información acerca de los proyectos y territorios donde trabaja la FAO, usando datos georreferenciados o la tecnología geoespacial. Actualmente, esta plataforma pone a disposición de los usuarios:

- mapas o datos interactivos (tres) y mapas estáticos (25);
- videos de los seminarios virtuales y de las capacitaciones organizadas;
- foro del GeoKIT *Network*;
- información de los proyectos de las Representaciones de la FAO, a nivel nacional, subregional y regional;
- guías y documentos, enlaces de otras herramientas relacionadas;
- la instancia de RLC de la plataforma geoespacial Hand-in-Hand donde se puede encontrar 50 nuevas bases de datos integradas y con planes de actualización e incorporar nuevos datos nacionales y subnacionales oportunamente.

En la etapa actual, una parte del GeoKIT es de acceso restringido solamente a la FAO, pero progresivamente tendrá un carácter abierto.



[Aquí](#)



[Aquí](#)

Datos claves

- **GeoKIT *Network*:** cuatro reuniones realizados donde participaron nueve Representaciones nacionales de la FAO, la Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, y la Oficina Subregional para el Caribe.
- **GeoKIT *Talks*:** tres seminarios virtuales con más de diez países, alcanzado con una asistencia promedio de 40 participantes.
- **GeoKnowIT:** dos infografías publicadas.
- **Capacitación:** 11 países, las Oficinas Subregionales de Mesoamérica y el Caribe y la Oficina Regional, con más de 60 usuarios capacitados en navegar la instancia regional de la Plataforma geoespacial Mano de la mano; y nueve países y las dos Oficinas Subregionales con 35 usuarios avanzados capacitados en cómo subir datos en la dicha plataforma.
- **FAO RLC *Geospatial Knowledge Hub*:** 7 747 de los 269 visitantes únicos.
- **Mapas ad-hoc:** tres mapas interactivos y más de 25 mapas estáticos generados.
- **Marco de Programa País:** dos países apoyados en la generación de cinco mapas temáticos en promedio.
- La instancia regional de la Plataforma geoespacial Mano de la mano: cerca de 50 bases de datos subregionales y subnacionales.

4. FAO INNOVA - Innovación en Apicultura (Colombia)

Laura Vásquez Forero

Coordinadora Proyecto “Desarrollo de capacidades para los sistemas de innovación agrícola: ampliación del marco común de la Plataforma de Agricultura Tropical”, Representación de la FAO en Colombia

Enfoque y acciones

Este proyecto se inserta en un programa de innovación impulsado por la Representación de la FAO en Colombia, que tiene como objetivo principal reconocer, valorar, analizar, dinamizar y fortalecer procesos de innovación en organizaciones rurales. Este programa concibe a la innovación de manera amplia, incluyendo los ámbitos tecnológico, organizacional, social, institucional, y educativo.

Focaliza su apoyo en varias cadenas, siendo la cadena de miel una de estas. Se trata de apoyar a los campesinos, indígenas, desplazados, madres cabeza de hogar, víctimas del conflicto y jóvenes rurales que trabajan en esta cadena, a través de la elaboración y comercialización de nuevos productos derivados de la miel (cuchara de miel sólida para endulzar bebida).

Esta iniciativa parte de la base de que es indispensable, primero, reconocer las innovaciones a impulsar, lo cual implica la necesidad de hacer un diagnóstico participativo que incluya a todos los actores.

Resultados

Como resultado de este proceso, se identificaron algunas metas específicas en las cadenas priorizadas. En el caso de la miel se propuso, entre otros, el desarrollo innovador de nuevos productos alimenticios (por ejemplo, una cucharadita sólida de miel). El prototipo de este producto se desarrolló en alianza con un centro académico.

A partir de la identificación de nuevos productos, se encadena el requerimiento de nuevos servicios, nuevos mercados, nuevas experiencias, nuevas alianzas estratégicas, nuevos procesos o tecnologías, nuevos modelos de atención, y nuevos canales de distribución y comunicación. En concreto, el proyecto se estructura en cinco etapas: i) alistamiento y gestión del conocimiento del equipo de la FAO; ii) análisis de oportunidades, entorno favorable; iii) análisis de modelo de negocio, cadena de valor del producto; iv) prototipado, encuadre técnico; y v) puesta en producción y *branding* (*shark tank pitch*).

En torno a este proyecto, la Representación de la FAO en Colombia ha desarrollado cuatro instrumentos para la gestión de innovación: i) portafolio de soluciones innovadoras para proyectos FAO; ii) medición de la Innovación para el fortalecimiento organizacional; iii) matriz de valoración de casos de innovación; y iv) análisis de la red de innovación.



Datos claves

- **Dónde:** Región Bajo Cauca Antioqueño.
- **Beneficiarios:** CAMPO DULCE, organización de segundo piso que agrega a cinco organizaciones apícolas y más de 450 productores.
- **Financiador Principal:** Unión Europea. Socios territoriales contribuyen en la financiación de la iniciativa complementaria.
- **Ejecutan:** FAO y Proyecto TAP-AIS.
- **Socios:** Alianzas con gobiernos centrales o subnacionales, sector privado, sociedad civil, academia.
- **Tiempo de diseño e instalación:** Tiempo total, 18 meses. Inicio priorización del caso en septiembre de 2021. Finalización del proceso de fortalecimiento en marzo de 2023.



02 Una mejor nutrición para todas y todos



“El problema no es, necesariamente, de recursos, el problema es la calidad del gasto público [...] y allí juega un rol bien importante la comunidad internacional, la sociedad civil, los observatorios al derecho a la alimentación, para hacer una fiscalización de una óptima utilización de los recursos”

(Jairo Flores, Diputado de Guatemala)

“Transformar los sistemas agroalimentarios exige compromiso, trabajo, ciencia, exige gobernanza, alianzas, políticas [...], requiere construir alianzas más horizontales, permitir que un mayor número de actores participen de los sistemas agroalimentarios”

(Joao Intini, FAO)

“[Este fue] un trabajo muy a medida, pero a la vez se pensó para ser replicable, o sea para que municipios con características similares puedan tomar esta experiencia como referencia”

(Ornella Calvete, FAO)

Comentaristas de la sala “Mejor nutrición”

▪ **Diputado Jairo Flores**, Diputado de la República de Guatemala, coordinador del Frente Parlamentario contra el Hambre de América Latina y el Caribe y del capítulo nacional de Guatemala.

▪ **Joao Intini**, Oficial de Políticas de Sistemas Alimentarios de la FAO para América Latina y El Caribe.

5. PROHORT - Programa Brasileño de Modernización del Mercado Hortícola (Brasil)

Marisson de Melo Marinho

Gerente de Mercados Hortofrutícolas y Sociobiodiversidad,
Compañía Nacional de Abastecimiento

Enfoque y acciones

El PROHORT, es una iniciativa impulsada desde el año 2006, que aporta a la transparencia de los mercados en Brasil, contribuye a una mayor interacción entre los distintos agentes gubernamentales y los integrantes de la cadena de producción y distribución, y genera alertas sobre posibles escenarios especulativos en los precios de los productos hortofrutícolas, protegiendo de esta manera al consumidor y al productor.

Para este efecto, cuenta con sistemas de información de precios, que traen datos de la comercialización de productos hortofrutícolas en los principales centros de abastecimiento mayoristas (CEASAS) del país. Los 70 CEASAS que existen en Brasil transan 17,5 millones de toneladas de frutas y hortalizas (más de 10 mil millones de USD, en 2021), y se vinculan con casi 3 240 municipios proveedores y 11 000 comerciantes mayoristas).

Actualmente PROHORT genera información diaria a nivel municipal, federal y por micro y mesorregión, sobre los precios de 48 productos en 44 CEASAS, información que es compartida automáticamente mediante plataformas digitales (aplicaciones y sitio web). También cuenta con información y análisis de producción anuales y mensuales, precios, montos transados, origen, y destino de comercialización, entre otros.

Esta es una iniciativa público-privada liderada por la Compañía Nacional de Abastecimiento (CONAB) con las CEASAS y Asociación Brasileira de Centros de Abastecimiento (ABRACEN).

La FAO y CONAB colaboran en varias líneas de acción (desarrollo de capacidades por parte de la cooperación trilateral Colombia-Brasil-FAO; realización de estudios; Red Regional de Sistemas Públicos de Abastecimiento y Comercialización de Alimentos).



© CONAB - Brasil

Datos claves

- 70 Centros de abastecimiento mayoristas.
- 17,5 millones de toneladas con el valor de 10 000 millones de USD de frutas y hortalizas comercializados.
- 3 240 municipios proveedores.
- 11 000 comerciantes mayoristas.
- Boletines y análisis de información de precios, producción, comercialización anual, mensual, semanal y diario.

Para más información sobre PROHORT [ver aquí](#)



[Aquí](#)



[Aquí](#)

6. Escuelas sostenibles - alimentación escolar y agricultura sensible a la nutrición (el caso de Guyana y el proyecto regional)

Primera parte
Oleta Williams

Coordinadora técnica FMM Nutrition Project,
Representación de la FAO en Guyana

Enfoque y acciones

El Programa de Alimentación Escolar de Guyana atiende a casi 82 000 estudiantes de educación infantil, primaria y secundaria, lo que representa más del 48% de la población estudiantil total de Guyana. A través de una iniciativa financiada por el Mecanismo Flexible Multiasociados (FMM), la Representación de la FAO en Guyana, junto con socios locales, se embarcaron para fortalecer y cerrar las brechas legales, técnicas y operativas entre la agricultura y la protección social en Guyana. Para ello, la intervención tuvo dos objetivos:

- Mejorar la sostenibilidad de la producción de los pequeños productores.
- Proporcionar comidas nutritivas, saludables y sostenibles en las escuelas.

A pesar de la pandemia de la COVID-19, la iniciativa logró convocar a más de 480 actores a nivel nacional para desarrollar el marco para una Política Nacional de Alimentación Escolar. Por otro lado, más de 300 pequeños agricultores se han comprometido en los requisitos para atender la demanda del Programa Nacional de Alimentación Escolar (PAE), y unos 25 extensionistas están mejor conectados con estos agricultores para fortalecer sus capacidades para cerrar la brecha entre la agricultura y alimentación escolar.

Finalmente, a nivel institucional, cinco entidades públicas (a saber, el Ministerio de Agricultura; Ministerio de Servicios Humanos y Seguridad Social; Ministerio de Educación; Ministerio de Gobierno Local y Desarrollo Regional; y Ministerio de Asuntos Amerindios) ahora comprenden mejor el apoyo que los agricultores necesitan para satisfacer las necesidades del Programa de Alimentación Escolar.

Resultados

- Incremento de la articulación interinstitucional e intersectorial.
- Mayor sensibilización de distintos actores respecto a las necesidades del PAE.
- Diseño de un programa piloto de alimentación escolar basado en la producción local (al menos 30% de vegetales de origen local).
- Una evaluación agroecológica de fincas y el establecimiento de escuelas de campo para agricultores para empresas agrícolas y ganaderas, para apoyar a los proveedores de alimentación escolar.
- El marco institucional para una política nacional de alimentación escolar en Guyana.
- Afiliación a la *School Meal Coalition*, en julio de 2021.
- Una evaluación de la coherencia entre la agricultura y la protección social en Guyana.



Segunda parte

Jorge González

Consultor Iniciativa Regional Mejor Nutrición,
Apoyo al Programa Regional de Alimentación Saludable,
Oficina Subregional de la FAO en Mesoamérica.

Enfoque y acciones

La experiencia de Guyana incorpora varios elementos del programa Escuelas Sostenibles de la cooperación internacional Brasil-FAO, en particular en lo que se refiere al abastecimiento con productos locales y el fortalecimiento del marco legal e institucional.

El programa Escuelas Sostenibles, financiado y desarrollado por la cooperación internacional Brasil-FAO, ya se ha implementado en 13 países, beneficiando directamente a más de 1 650 000 estudiantes, localizados en 536 municipios de 63 departamentos, llegando a 23 385 centros escolares. Se abastece a través de cerca de 10 000 pequeños productores.

Busca generar aprendizajes y buenas prácticas en política de alimentación escolar, y se sustenta en seis componentes:

- articulación intersectorial;
- participación comunitaria;
- adopción de menús adecuados y saludables;
- acciones de educación alimentaria y nutricional;
- mejoría de la infraestructura;
- compras de la agricultura familiar para generación de ingreso y desarrollo economías locales.

La implementación de esta metodología se fundamentó en la premisa de que las escuelas son espacios privilegiados de convergencia de la comunidad, y de que el desarrollo social y económico de un pueblo está asociado a la inclusión educativa. Por lo tanto, las escuelas constituyen un ambiente propicio para superar la pobreza, promover la seguridad alimentaria y nutricional y la salud y, como tal, deben ser una referencia, no sólo de educación, sino también de programas de alimentación escolar de calidad y sostenibles.

Es en este contexto que, junto con los gobiernos nacionales de cada país y con ciertos municipios, fueron seleccionadas algunas escuelas para desarrollar experiencias concretas y prácticas de construcción de conocimientos y aprendizajes de los distintos actores involucrados: maestros, directores de escuelas, agricultores, padres y madres, nutricionistas, técnicos y gestores de la política de alimentación escolar y, por supuesto, niños. Estas experiencias piloto fueron desarrolladas muy de la mano con los ministerios de educación, salud y agricultura de cada país.

En síntesis, es una metodología para implementación de un “modelo” de alimentación escolar sostenible, a partir de los seis componentes desarrollados en escuelas y municipios seleccionados por los gobiernos, que constituyen laboratorios de aprendizaje acerca de la política de alimentación escolar de cada país, de acuerdo a su realidad e idiosincrasias, con vistas al escalamiento a nivel nacional.

Ver [aquí](#) la sistematización del Modelo de Alimentación Escolar Sostenible y propuesta de recomendaciones



@FAO Jorge González

Datos claves

- 13 países.
- 536 municipios.
- 23 385 centros escolares.
- 1 650 000 estudiantes con ración alimentaria.

7. Municipios sin desperdicio (Argentina)

Ornella Calvete

Especialista en sistemas agroalimentarios sostenibles,
Representación de la FAO en Argentina

Enfoque y acciones

Este proyecto, que se desarrolló en el marco del Programa de cooperación técnica "Apoyo al fortalecimiento del plan nacional de reducción de pérdidas y desperdicios de alimentos (PDA) en Argentina" otorgado por la FAO al gobierno argentino, contó con una consultoría para el diseño de estrategias municipales de producción y consumo responsable y la elaboración de planes de implementación para 11 municipios ubicados en 6 provincias de Argentina.

Las estrategias tomaron como punto de entrada la reducción de las PDA, de acuerdo a las características y necesidades de las localidades beneficiarias, y considerando la factibilidad económica, productiva, social y ambiental de las medidas propuestas.

El abordaje fue integrado en pos de un sistema alimentario más sostenible, inclusivo y resiliente con un enfoque integral de género. El trabajo se desarrolló en el contexto desafiante de la pandemia, obligando a realizar todos los encuentros en forma virtual.

En cada municipio, las acciones se organizaron según las siguientes etapas:

- Definición de las localidades beneficiarias.
- Priorización de los sectores o ámbitos a través de los cuales se abordaría esta problemática.
- Realización de un diagnóstico.
- Diseño de un plan estratégico.

Se trabajaron con localidades de características heterogéneas, buscando de esta manera tener una diversidad de pilotos que facilite su réplica en distintas situaciones. Sin embargo, es interesante destacar que varios municipios priorizaron el trabajo sobre los mismos sectores, estos son: i) las ferias y ii) los mercados mayoristas de alimentos. En los casos donde los sectores priorizados no coincidían, encontraron igualmente puntos en común, oportunidades de mejora compartidas y desafíos y limitantes comunes, sobre todo para la implementación, lo cual facilitó los intercambios y trabajo colaborativo.

Fue un trabajo a medida, pero que a la vez se hizo replicable, ya que permitió que municipios con características similares a los casos planteados y el gobierno nacional tomarán como referencia esta experiencia para la creación del Programa federal de municipios.

Este trabajo se sistematizó bajo la publicación de "Experiencias de buenas prácticas para la producción y consumo de alimentos más sostenible en municipios y gobiernos locales".

Sistematización de la experiencia [aquí](#)



Resultados

- 11 diagnósticos, sus correspondientes planes estratégicos para la política alimentaria municipal, cada uno pensado a medida para el sector priorizado por cada municipio, y las limitaciones y oportunidades para implementar los planes.



Datos claves

- **Dónde:** 11 municipios de Argentina.
- **Financia:** FAO.
- **Ejecuta:** FAO.
- **Presupuesto:** 16 500 USD.
- **Periodo de ejecución:** 1.º semestre 2021.



03 Construir un mejor ambiente



"Para transformar,
necesitamos primero aprender y
después desarrollar bien las soluciones"

(**George Jaksh**, *Alianza Mesoamericana para la Biodiversidad*).

"Nos pareció super interesante este espacio
de hacer una reflexión sobre la propia práctica"

(**Karina Crespo**, *FAO*).

*"No cabe duda de que, para una producción sostenible,
debemos cuidar los servicios ecosistémicos [...]. Para ello,
los sectores agrícolas y medioambientales deben encontrar
la forma de trabajar juntos, es uno de los grandes desafíos"*

(**Pieter Van Ierop**, *FAO*).

Comentaristas de la sala "Mejor Ambiente"

▪ **George Jaksh**, *Presidente de la Junta Directiva de la Alianza Mesoamericana por la Biodiversidad*.

▪ **Pieter van Ierop**, *Oficial Forestal de la FAO en la Oficina Regional para América Latina y el Caribe*.



8. Conservación y uso sostenible para el buen vivir en Napo (Ecuador)

Kelvin Cueva

Coordinador nacional del proyecto

Segunda Evaluación Nacional Forestal del Ecuador Continental

Enfoque, acciones y resultados

La Representación de la FAO en Ecuador implementó este proyecto que se enmarca en un acuerdo entre el Gobierno provincial de Napo y el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica de Ecuador, y contó con el financiamiento del Fondo para el medioambiente mundial (FMAM) y otros aportes de organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil. Se ejecuta en la Provincia de Napo, territorio que cuenta con una enorme diversidad biológica y cultural. El proyecto logró colocar el objetivo de conservación ambiental como una oportunidad de desarrollo.

Se trabajó directamente con casi 2 800 familias agrupadas en 16 asociaciones y 25 comunidades indígenas y campesinas. Gracias a un potente trabajo interinstitucional, y de la mano con cinco municipios de la provincia de Napo, se alcanzaron excelentes resultados en materia de conservación:

- Establecimiento de acuerdos de conservación en casi 7 400 hectáreas y cerca de 57 000 hectáreas bajo planes de co-manejo.
- Disminución de un 17% en la tasa de deforestación provincial.
- Reducción de emisiones estimada en 3 998 945 Mg CO₂eq y mejoramiento del secuestro de carbono en 57 990 Mg CO₂eq.

Asimismo, se avanzó en la sostenibilidad de la producción:

- 1 370 familias incorporaron buenas prácticas agrícolas en casi 2 000 hectáreas de cacao, naranjilla y pasturas, y se logró agregar valor en estas cadenas (cacao fino de aroma con certificación orgánica, jugo de naranjilla, entre otros).
- Ampliación de los sistemas de trazabilidad, buenas prácticas de manufactura y acuerdos comerciales para la continuidad de la exportación de cacao a las tiendas chocolateras de los Canadá, Estados Unidos de América, Japón y Europa.
- Se fortalecieron siete iniciativas de turismo comunitario sostenible y bioemprendimientos, en cinco productos (guayusa, vainilla, orquídeas, fibra de palma, tikaso), lo que generó un incremento de ingresos desde un 25%, hasta llegar a duplicarse en ciertos casos. Ello permitió internalizar y cubrir los costos de producción, asegurando a mediano plazo mejores indicadores de rentabilidad.
- Se fomentó la certificación agroecológica y el desarrollo del Sistema Participativo de Garantía (SPG) para otorgar el sello del sistema de producción Chakra (que está postulando al reconocimiento como Sistemas Importantes del Patrimonio Agrícola Mundial, SIPAM).

Por último, el proyecto logró crear una nueva institucionalidad mediante la constitución y operación piloto del fideicomiso mercantil Fondo para el desarrollo sostenible y conservación del agua del Napo (FODESNA), lo cual garantiza la sostenibilidad del proyecto.



Datos claves

- **Período:** abril 2015 - abril de 2021 (72 meses).
- **Financian:** Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) y contrapartes nacionales.
- **Presupuesto:**
 - 2,6 millones de USD, financiamiento FMAM.
 - 8,6 millones de USD, financiamiento de contrapartes.
- **Ejecuta:** Representación de la FAO en Ecuador.
- **Socios:** Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincial de Napo (GADPN) y el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE).



9. Capacitación en biodiversidad Del programa al territorio (Chile)

Karina Crespo

Coordinadora de la Unidad de Capacitación de la FAO,
Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe

Marcel Gonnet

Asistente de Coordinación y Difusión de la Unidad de Capacitación de la FAO,
Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe

Origen y enfoque

Esta iniciativa de capacitación es el resultado de una acción integrada entre dos proyectos financiados por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), que se desarrollan en Chile:

1. Incorporación de la conservación y valoración de especies y ecosistemas críticamente amenazados en paisajes productivos de frontera de desarrollo en las regiones de Arica y Parinacota y del Biobío.
2. Establecimiento de una Red de Patrimonio Agrícola Nacional (SIPAN) en Chile.

Las demandas de estos dos proyectos llegaron por vías separadas a la Unidad de Capacitación de la FAO, solicitando dos capacitaciones orientadas a la sensibilización sobre temáticas similares. Desde la Unidad de Capacitación de la FAO se sugirió que con esos mismos recursos se podrían producir dos actividades con diferentes niveles de profundidad en el aprendizaje:

- **Sensibilización:** Curso de autoaprendizaje sobre biodiversidad y producción sostenible, conservación y enfoque territorial. Tiene por objetivo sensibilizar de manera masiva y colocar el tema en la agenda pública. Es libre y gratuito.
- **Desarrollo de capacidades en profundidad:** Diplomado en biodiversidad y producción sostenible, conservación y enfoque territorial, realizado en dos ediciones en los años 2020 y 2021. Orientado a participantes seleccionados de diferentes áreas de gobierno en las regiones, bajo un enfoque de aprender práctico. Dio como resultado 45 planes de manejo predial en forma colaborativa, con el objetivo de implementar experiencias piloto de conservación y producción sostenible.

Objetivos

Son tres los objetivos. Por un lado, fortalecer capacidades profesionales y técnicas para la implementación de buenas prácticas silvoagropecuarias y turísticas, que comprendan un enfoque integral de manejo sostenible de los recursos naturales, conservación de la biodiversidad y gestión territorial de los ecosistemas. Por otro lado, estimular la difusión de tecnologías, metodologías y herramientas. Por último, promover el desarrollo local con enfoque territorial.



Lecciones aprendidas

- La colaboración entre proyectos es esencial para una mayor coordinación programática y un mejor uso de los recursos, y permite alcanzar un mayor impacto.
- Se realizó un mapa colaborativo que permite un seguimiento concreto de la evolución de esos planes y propuestas piloto, lo que se presenta como una oportunidad para diagnósticos o intervenciones futuras. También brinda la posibilidad de comenzar a integrar este tipo de matrices a otras posibles herramientas FAO (GeoKIT, Plataforma geoespacial Mano de la mano, etc.).
- Es necesario incorporar la estrategia de capacitación en la etapa de diseño de los proyectos, para producir intervenciones coherentes y de calidad.
- Los esfuerzos de integración permiten programar acciones futuras, como una tercera edición del diplomado, el monitoreo de la aplicación de los planes, y una evaluación del impacto de estas intervenciones.
- La articulación con la Unidad de Capacitación de la FAO como instancia regional permite proyectar estos aprendizajes, y prolongar su alcance más allá de los límites impuestos por los ciclos de proyecto, que concluyeron sus actividades en 2022. Contar con una instancia de capacitación regional permanente permite el diseño de trayectos o programas de capacitación más sostenidos en el tiempo.

Datos claves

- **Período:** 2020 y 2021.
- **Alcance del proyecto:** se capacitaron 578 personas de todo el territorio de Chile. En el marco de los dos diplomados se elaboraron 45 planes piloto de manejo predial. La presencia indígena alcanzó un 26%. La presencia femenina en el diplomado superó el 45% en la edición de 2020, y el 49% en la edición de 2021. En el curso de autoaprendizaje, la presencia femenina alcanza el 56%.
- **Ejecuta:** Representación de la FAO en Chile y la Unidad de Capacitación de la FAO.
- **Socios:** Ministerio de Medio Ambiente (MMA), Ministerio de Agricultura (MINAGRI), Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) y Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA), de Chile.
- **Costo:** 77 000 USD (dos ediciones del diplomado, un curso de autoaprendizaje); 19 USD por beneficiario.
- **Tiempo de diseño:**
 - 1.º edición diplomado: un año desde primera reunión con los proyectos hasta la entrega de los certificados.
 - 2.º edición diplomado: seis meses.
 - Curso autoaprendizaje: tres meses para su diseño e implementación.



10. Tukupu - Mujeres Kariña guardianas de los bosques (República Bolivariana de Venezuela)

Cecilia Rivas

Capitana general de las comunidades Kariña de la Reserva Forestal Imataca y representante de la Empresa Forestal Indígena Tukupu

Situación encontrada

- opresión por género y discriminatoria, e invisibilización de las mujeres;
- desplazamiento de las comunidades por diferentes factores;
- abandono de tierras por la entrada de la actividad minera;
- empresas privadas que aprovechaban la madera del bosque en la Reserva forestal Imataca en Venezuela, y no ayudaban a los indígenas; y, entonces,
- levantamiento de iniciativa para organizarse y crear su propia empresa.

Con la elección de la capitanía general de Cecilia Rivas en el 2015, y con el apoyo de la FAO hace más de cinco años, los miembros de la comunidad empezaron a participar e integrarse en las diferentes actividades, haciendo valer sus derechos indígenas. Con esa decisión nació Tukupu, en el año 2019.

Tukupu es la primera empresa forestal indígena de la República Bolivariana de Venezuela, y está a cargo del manejo sustentable y restauración de 7 000 hectáreas de la Reserva Forestal Imataca al sureste del país, superficie que fue recientemente incrementada a más de 54 000 hectáreas. Es liderada principalmente por mujeres que, haciendo uso de sus conocimientos ancestrales, han logrado reforestar y mantener el bosque para las futuras generaciones.

En 2021 ingresaron a los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs, por su sigla en inglés), promovido por ONU Mujeres y el Pacto Global de Naciones Unidas, reconociendo y aplicando los principios para el empoderamiento de las mujeres kariñas.

Es un proyecto con enfoque integral que trabaja los siguientes ámbitos: i) restauración y conservación forestal; ii) producción (introducción de nuevos rubros, recuperación de semilla, etc.); iii) comercialización (mercado indígena Kariña); iv) otros servicios y acciones (salud, alimentación, cultura, etc.).

Acciones

- Instalación de diez viveros comunitarios y familiares, más de 60 000 plantas en vivero.
- Recuperación de áreas, plantación, reforestación, agroforestería y forestería análoga.
- Fortalecimiento del Mercado Indígena Kariña (60% de los miembros de las comunidades comercializan sus productos en este mercado).
- Desarrollo agroproductivo en las comunidades (introducción de 17 rubros, con 1 300 beneficiarios).
- Capacitación de más de 300 miembros de las comunidades.
- Alimentación: la empresa Tukupu entrega cerca de diez toneladas de alimentos en las comunidades, beneficiando de forma indirecta a 2 500 integrantes.
- Salud: se atiende a comunidades presentes en el eje carretero Tumeremo-Bochinche, principalmente La Iguala, Botanamo, Esperanza KM50, Matupo.



Aquí



Aquí



Datos claves

- La reserva forestal Imataca agrupa a 12 comunidades indígenas Kariña, con 2 500 habitantes.
- La empresa Tukupu tiene asignado 54 400 hectáreas de bosque. Está integrada por diez personas (50% mujeres, 50% hombres).



04 Lograr una vida mejor



"Hicimos un proceso conjunto entre el ministerio y la FAO (...). Teníamos equipos técnicos desde el ministerio y en la FAO, que ya veníamos pensando en hacer una política más integral, y se dio una combinación muy potente: teníamos antecedentes de trabajo con la FAO, teníamos equipos técnicos con trayectoria y teníamos decisiones y liderazgos políticos, algunas autoras llaman a eso el triángulo de terciopelo [...]. Fue muy importante la articulación con la FAO, porque nos ayudó a mostrar el plan como una política de estado, capaz de atravesar administraciones"

(Paula Florit, Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca de Uruguay).

"Hay que empezar a construir más políticas, y mucho más fortalecimiento de estos instrumentos que nos entrega la FAO y otros organismos internacionales, para poder dar las respuestas que se tienen que dar. Pero, sin ninguna duda, es necesario que los estados acompañen de verdad, con valores, con presupuesto, con políticas públicas, con financiamiento, y con mucha más formación en los distintos lugares donde existe un agricultor, una agricultora familiar, y un joven que quiere no irse de su terreno"

(Miriam Bruno, representante de la sociedad civil).

"Las cuatro experiencias tocan la base profunda de un tema que es muy característico de América Latina y el Caribe: la desigualdad [...]. Son el reflejo de una condición de disputa social [...]. Traer a la sociedad civil para que sus demandas concretas puedan incidir en el estado para reducir estas famosas brechas sociales"

(Adoniram Sánchez, FAO).

Comentaristas de la sala "Una vida mejor"

▪ **Miriam Bruno**, Coordinadora del Frente Agrario Octubre de Argentina y de la Red de Mujeres por la Agricultura Familiar, Asesora del Frente Parlamentario contra el Hambre del Parlamento del MERCOSUR y Asesora de la Secretaría de Agricultura Familiar, Campesina e Indígena.

▪ **Adoniram Sanches**, Coordinador de la Oficina Subregional de la FAO para Mesoamérica.

11. ChispaRural.gt - Plataforma digital (Guatemala)

Berta Abrego y Christian López Rossell

Facilitadores de la Plataforma Chispa Rural,
Representación de la FAO en Guatemala

Enfoque

Con la plataforma digital (<https://www.chisparural.gt>) se busca aprovechar las herramientas digitales para facilitar la inclusión económica y social de las y los jóvenes rurales, mediante el acceso a información útil y amigable sobre agronegocios e historias inspiradoras; formación empresarial y digital; y espacios de intercambio, aprendizaje y visibilidad para sus emprendimientos (comunidad virtual). El grupo objetivo son las juventudes rurales y, en particular, jóvenes que ya tienen o están interesados en poner en marcha un emprendimiento rural.

Diagnóstico

Se hizo un diagnóstico con jóvenes rurales en 2017, que evidenció las debilidades en los servicios de atención a la juventud rural. Sin embargo, los jóvenes demostraban una actitud positiva hacia el empleo rural, considerándolo digno, aunque no muy rentable, y muchas ganas de seguir trabajando en el sector rural o agrícola, empezando su propio negocio, para poder generar empleos y desarrollo local.

Por otro lado, los jóvenes estaban acostumbrados a interacciones mediadas por las nuevas tecnologías de información y comunicación. A raíz de estos resultados, el Proyecto enfoque integrado de país (ICA) de la Representación de la FAO en Guatemala decidió desarrollar esta iniciativa. En la fase 1 (2017) se desarrolló una plataforma digital que contenía dos instrumentos: página web y aplicación móvil. Sin embargo, el proyecto fue discontinuado debido a la falta de un equipo de facilitación y a la inestabilidad de las contrapartes públicas.

En 2020 se reactiva el proyecto (fase 2, hasta hoy) con el apoyo integrado de proyectos de la FAO para la juventud. Se renueva la plataforma como una puerta al sistema emprendedor, brindando, además de información, un espacio de aprendizaje digital gratuito, con oportunidades concretas de aprendizaje y visibilidad comercial para los jóvenes, gracias a servicios de valor agregado tales como:

- **ChispaLab**, espacio de aprendizaje digital gratuito sobre emprendimiento, agricultura y nuevas tecnologías.
- **La Vitrina**, espacio gratuito para promover los productos y servicios de las y los emprendedores.

Factores que contribuyen al impacto y la sostenibilidad de la plataforma

- Presencia de un equipo de facilitación para la generación de contenidos.
- Complementariedad entre activaciones digitales y actividades de campo, como encuentros presenciales y capacitaciones, para reducir barreras de acceso digital de jóvenes rurales.
- Intermediación de organizaciones juveniles y de apoyo a la juventud que operan localmente, para llegar y movilizar al grupo meta de jóvenes emprendedores rurales.



[Aquí](#)



[Aquí](#)

- Colaboraciones ganar-ganar con organizaciones socias que comprometen recursos humanos en base a objetivos y planes de acción conjuntos.
- Empoderamiento de jóvenes comunicadores rurales (hay un grupo de 20 jóvenes #ComunicadoresConChispa) que crean contenido multimedia para otros jóvenes de la comunidad.

Futuro

- Búsqueda de sostenibilidad para 2023;
- Organización de ferias de emprendimientos para intercambios y conexión con inversionistas potenciales; y
- Replica de Chispa Rural en otras oficinas de la FAO en la región.

Datos claves

- **Período:** ocho meses para desarrollo de prototipo y testeo (fase 1); ocho meses de rediseño (fase 2).
- **Resultados (enero 2021 a abril 2022):**
 - **Visitas al sitio web:** 5 408 en los últimos 12 meses.
 - **Publicaciones en redes sociales:** 40 posts mensuales.
 - **Formación:** 124 jóvenes capacitados en tecnologías de la información y la comunicación (TIC).
 - **Comunicadores:** 20 Comunicadores con Chispa.
 - **WhatsApp:** 137 miembros.
 - **Facebook:** 1 498 seguidores; 122 847 usuarios alcanzados.
- **Presupuesto:** gestión de la plataforma, comunidades en línea y offline van desde 15 000-30 000 USD anuales.
- **Financian:** Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (SIDA), a través del proyecto Enfoque Integrado País para la promoción del empleo juvenil decente en el sector agroalimentario (ICA).
- **Ejecutan:** Representación de la FAO en Guatemala.
- **Socios:** Ministerio de Economía y Ministerio de Agricultura; organizaciones locales de emprendedurismo juvenil (Grupo Enlace, Asociación de Desarrollo Integral de Jóvenes Emprendedores (ADIJE), Cooperativa Emprendedores Del Valle (Coopeva); organismos de las Naciones Unidas, tales como la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNDOC); la sociedad civil (Consejo Nacional de la Juventud, plataforma Alterna, proyecto Xelaju Naranja).
- **Costo de diseño:** 50 000 USD (diseño, desarrollo y testeo de plataforma en fase piloto); 5 000-10 000 USD (rediseño fase 2). No incluye costos de supervisión y asesoría técnica a personal de la FAO.

12. Plan Nacional de Género en las Políticas Agropecuarias - política pública transformadora (Uruguay)

Paula Florit
Coordinadora de la Unidad de Género
del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca de Uruguay (MGAP)

Enfoque y acciones

El Plan Nacional de Género en las Políticas Agropecuarias (PNG Agro) es una gran alianza entre todos los institutos públicos agropecuarios del país coordinada por el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), para dar un salto cualitativo en la incorporación de la mirada de género en el agro y el medio rural, en forma transversal, en las políticas públicas agropecuarias del país.

El PNG Agro se desarrolló en seis etapas: i) acuerdo interinstitucional de trabajo; ii) revisión de antecedentes y mapeo de los actores a convocar; iii) consultas al funcionariado de la institucionalidad agropecuaria; iv) consultas ciudadanas; v) diseño y estructuración del PNG Agro; vi) validación del plan. Hoy, el plan consiste en un conjunto de 83 políticas públicas a desarrollarse en el periodo 2021-2024, que tienen las siguientes características:

- Han sido acordadas con la sociedad civil.
- Existe la voluntad política debidamente documentada de llevarlas a cabo.
- Son técnicamente sustentadas.
- No se piensan en forma aislada, sino que responden a un entramado o red de medidas que en conjunto “mueven la aguja”.
- Se pueden medir y monitorear, tienen plazos, responsables, metas, todas visibles y públicas.
- Tienen cinco ejes en torno a los cuales se desarrollan:
 - Promover sistemas productivos y cadenas de valor agropecuarias con equidad de género.
 - Promover la participación y el empoderamiento de las mujeres del agro y del medio rural.
 - Incorporar la perspectiva de género en la gestión de conocimiento, la extensión y la comunicación agropecuaria.
 - Fortalecer la perspectiva de género en la institucionalidad pública agropecuaria.
 - Hacer seguimiento de las políticas diseñadas.
- Algunos ejemplos de políticas: crédito especial para mujeres, creación de unidades de género, formación de lideresas jóvenes, marcas comerciales, etc.

Respaldos del plan

- Lo armó la institucionalidad agropecuaria en su conjunto, con el liderazgo del MGAP.
- Se hizo en consulta con el funcionariado público (21 consultas) y la sociedad civil (40 consultas ciudadanas)
- Se hizo en consulta con la diversidad de sociedad civil, con 60 mesas de trabajo y cinco encuentros de validación, con la participación de 900 personas (¡en plena pandemia!).

- Cuenta con una comisión de sociedad civil compuesta por la diversidad de organizaciones representantes del medio y el agro, que monitorea en forma permanente la ejecución.
- Tiene respaldo de autoridades, ya que fue lanzado por la vicepresidenta.
- Una comisión técnica y una comisión de comunicadores de toda la institucionalidad agropecuaria del país, para liderar y ejecutar las acciones del plan.

Aspectos más destacados del proceso de construcción y concreción del Plan

- Construcción y seguimiento muy participativos con actores distintos;
- construcción vía consensos iterativos (“conquistando adherentes”); y
- compromisos operativos monitoreables, que cuentan con un seguimiento realizado por una comisión multiactores.



Datos claves

- **Beneficiarios directos:** mujeres rurales y del agro; funcionarios administrativos y de perfiles técnicos del público con vínculo con el sector agropecuario.
- **Beneficiarios indirectos:** el ecosistema del agro.
- **Dónde:** Uruguay, a nivel nacional.
- **Período:** 2021-2024 (42 meses).
- **Financian:** MGAP e Institutos Agropecuarios, Organismos internacionales.
- **Ejecutan:** MGAP e Institutos Agropecuarios.
- **Socios:** Organismos internacionales (ONU Mujeres, FAO), Instituto Nacional de las Mujeres de Uruguay (Inmujeres), Instituto Nacional de la Juventud (INJU), Consejo Directivo Central de la Administración Nacional de Educación Pública (CODICEN), todas las organizaciones nacionales de sociedad civil vinculadas al agro.
- **Tiempo de diseño e instalación:** 12 meses.



13. Empoderamiento de la mujer rural (Haití)

Marie Francois

Encargada de Evaluación y Monitoreo,
Representación de la FAO en Haití

Enfoque y acciones

La iniciativa se sustenta en el enfoque Integración de la Mujer en el Desarrollo (IFD). Este enfoque, reservado a las mujeres, reconoce el rol productivo de las mujeres y busca mejorar las condiciones de vida de las mujeres a través de la implementación de proyectos generadores de ingresos. Dada la vulnerabilidad de las mujeres rurales en Haití -debido a las debilidades estructurales que limitan su acceso a los servicios básicos, capital financiero y medios de producción- la aplicación de este enfoque es particularmente interesante en este contexto.

Este proyecto se financió con recursos internos de la FAO (400 000 USD) y se ejecutó en colaboración con el Ministerio de la Condición Femenina y Derechos de las Mujeres (MCFDF) de Haití. Participaron 1 200 mujeres agrupadas en quince organizaciones que recibieron los siguientes apoyos:

- El desarrollo de capacidades de las mujeres en gestión, liderazgo y educación nutricional.
- El fortalecimiento de algunas cadenas productivas mediante: i) el rescate de conocimientos y prácticas locales puestos en práctica en las escuelas campesinas; ii) el cofinanciamiento de equipamientos y materiales de transformación de productos vegetales (molinos de maíz, molinos de mantequilla de maní, entre otros).
- La capitalización de los resultados del proyecto para su escalamiento.

Esta iniciativa se enmarcó en la transformación de los sistemas alimentarios al enfocarse en la producción, procesamiento y conservación de productos vegetales mejorando la calidad, productividad y condiciones del trabajo a través de inversiones y técnicas innovadoras.

Resultados

Sus resultados han mostrado transformaciones muy positivas: i) la toma de conciencia y empoderamiento de las mujeres, que muestran una alta satisfacción por el proyecto (88 % están muy satisfechas); ii) la creación de 16 cajas de crédito y ahorro; iii) el aumento de entre 30% a 50% de las inversiones en las unidades de procesamiento de alimentos administradas por mujeres; iv) el incremento en hasta un 40% del número de mujeres en algunas de las asociaciones beneficiarias; v) el incremento de los ingresos de los hogares; vi) la colaboración de los hombres.

Atributos positivos

- bajo costo;
- replicable;
- transformacional (crea un entorno político para la igualdad de género);
- simple y fácil de implementar;
- atractiva para todos los actores; y
- concreta en el acceso a medios de producción y mejoramiento de los ingresos misión multiactores.

Ver el documento de la sistematización [aquí](#)



[Aquí](#)



[Aquí](#)



Datos claves

- **Región :** Sureste (Belle Anse et Thiotte).
- **Beneficiarias:** 15 asociaciones de mujeres, 1 200 mujeres.
- **Ejecutores:** FAO en colaboración con el Ministerio de la Condición femenina y Derechos de las Mujeres (MCFDF).
- **Periodo:** Enero 2020 – Diciembre 2021.
- **Presupuesto:** 400 000 USD (fondo FAO).
- **Transformaciones positivas:**
 - aumento de 30 a 50% de las inversiones de las mujeres en las unidades de transformaciones;
 - aumento del ingreso promedio de los hogares;
 - aumento de 40% del número de socias en algunas de las asociaciones; y
 - 88% de las beneficiarias muy satisfechas y 12% bastante satisfechas

14. Cerrando Brechas - Protección social para las mujeres (México)

Isaías Gómez

Coordinador del Proyecto de Protección Social de la Representación de la FAO en México.

Enfoque y objetivo

El programa Cerrando Brechas es una iniciativa interagencial entre la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ONU Mujeres y la FAO, que busca visibilizar la situación y acortar las brechas de desigualdad que enfrentan las mujeres jornaleras agrícolas del sur de México que migran hacia el occidente y norte del país, impulsando acciones para incrementar el acceso a la protección social de las mujeres, especialmente de aquellas en situación de exclusión.

El proyecto opera en Oaxaca y Jalisco, siendo Oaxaca el lugar de origen, y Jalisco el lugar de tránsito y destino de jornaleras agrícolas en el contexto de migración interna. Son miles las personas, muchas de ellas mujeres, a las que la pobreza rural, inseguridad alimentaria, desigualdad, desempleo, falta de protección social y agotamiento de los recursos naturales, les ha obligado a abandonar sus hogares. El programa Cerrando Brechas busca promover la inclusión de mujeres rurales e indígenas como población objetivo de los programas públicos, mejorando su autonomía económica y fortalecer las capacidades de los actores clave (gobiernos locales, jornaleras, promotoras, sector privado) en protección social, con enfoque de género e interculturalidad.

Compromisos de la FAO en esta agenda

- El desarrollo de estrategia de políticas dirigidas a trabajadoras temporales del campo con la participación del sector público y privado.
- El fortalecimiento de las capacidades de actores claves (funcionarios públicos, sector privado que contrata jornaleras) para incrementar el acceso de las mujeres a la protección social.

Acciones a favor de las Jornaleras agrícolas

- Se conformaron mesas de protección social para las jornaleras agrícolas con los gobiernos de Jalisco y Oaxaca, el sector privado y la sociedad civil.
- Se llevó a cabo un diseño participativo de diagnóstico y estrategias de protección social que derivó en un plan de acción de cinco años con acciones para las instituciones involucradas en protección social, focalizando en trabajo, salud, educación, género e interculturalidad.
- Se firmó un pacto de colaboración entre el gobierno de Jalisco y el de Oaxaca a favor de las jornaleras agrícolas migrantes.
- Se firmó un pacto de colaboración entre el Gobierno de Jalisco y la iniciativa privada a favor de la dignificación del trabajo del campo.
- Se estableció una red de personas promotoras de la protección social para jornaleras agrícolas en Oaxaca y Jalisco.



Datos claves

- **Número de jornaleros agrícolas:** 2,4 millones de personas (12% mujeres; 20% indígenas).
- **Jornaleras agrícolas con contrato:** 3%.
- **Período:** febrero 2020- mayo 2022.
- **Dónde:** Oaxaca y Jalisco.
- **Ejecutan:** OIT, ONU Mujeres y FAO.
- **Socios:** Secretaría de Igualdad de los Gobiernos locales de Jalisco y Oaxaca, Agricultura, Desarrollo social y Salud.



[Aquí](#)



[Aquí](#)



05 Mejorar el soporte

**“Las personas son el activo más importante de una organización”
(Erick Rosales, FAO).**

*“Una vez más, cada uno de ustedes me ha reafirmado que el aprender de otros y entre nosotros es el camino correcto para alcanzar oficinas de país en la región más eficientes y trabajar como un solo equipo”
(Martha Martinez, FAO).*

*“Destaco esta lógica de mejora continua [...]. Esto se basa en el Producto Mínimo Viable, y no es nada más sofisticado que, por ejemplo, el Excel de Colombia o el Onedrive de Ecuador, que han ido evolucionando progresivamente a sistemas más complejos [...]. Hoy día puedo hacer A, con una meta, una aspiración que va más allá, pero partamos con A y en el camino vamos mejorando”
(Matías Reeves, FAO).*

Comentaristas

▪ **Martha Martínez**, Oficial Superior de Administración de la FAO para América Latina y el Caribe

15. Sistema de inteligencia de negocios de la oficina (Colombia)

Alfredo Brugés

Coordinador de Gestión de Información y Operaciones Internas,
Representación de la FAO en Colombia

Origen y evolución

A partir del año 2013, la Representación de la FAO en Colombia se vio enfrentada a un fuerte crecimiento de su presupuesto, pasando de un monto anual USD 7 millones a USD 34 millones en el año 2019. Ello fue un incentivo para tomar medidas de optimización del manejo de la información; la integración entre las áreas administrativa y de programas; la gestión en general de la oficina; y la forma en que se hace el seguimiento de los proyectos que hacen parte de la cartera.

La construcción del sistema de información fue progresiva, siguiendo las siguientes etapas:

- 2013: unificación de los formatos de planificación, monitoreo y reporte.
- 2014: desarrollo de una primera versión de un sistema de información en Excel (conexión de hojas con hipervínculo).
- 2015: integración temas administrativos y programáticos mediante el establecimiento de macros (plan de contratación). Administración de la oficina como un todo.
- 2020: desarrollo de un sistema inteligente de negocios (BI) de la oficina en *Power BI*.

Características del sistema

El sistema de inteligencia de negocios se sustenta en una estrategia de monitoreo y evaluación de la oficina basada en los siguientes módulos: i) compromisos institucionales; ii) ciclo de proyectos; iii) planificación de la oficina; iv) marco de reforma de Naciones Unidas y Marco Programación País; v) movilización de recursos, alianzas e inversiones; y vi) desempeño administrativo.

El sistema, basado en el marco de la inteligencia de negocios y en la gestión del conocimiento y la innovación, permite acceder a información para optimizar la utilización de los recursos, monitorear el cumplimiento de los objetivos y mejorar la capacidad de tomar buenas decisiones, todo lo cual apunta a obtener mejores resultados. La captura y procesamiento de la información se organiza de la siguiente manera:

- Fuentes de datos: i) sistemas corporativos tales como el *Integrated Management Information System (IMIS)*, el *Field Programme Management Information System (FPMIS)*, el *Global Resource Management System (GRMS)*, y el *Programme Planning, Implementation Reporting and Evaluation Support System (PIRES)*; ii) bases de datos de equipos administrativos; y iii) bases de datos de proyectos.
- Modelamiento de datos: planillas Excel.
- Almacenamiento en la nube: repositorio en SharePoint.
- Reportes en línea: aplicación *Power BI* de Microsoft, organizados en tres módulos: i) gestión de la oficina; ii) manejo de proyectos; y iii) información de interés.



Desafíos del sistema

- **Financiamiento de licencias Power BI (7 USD mensual por persona).** Actualmente en la oficina de Colombia 30 personas tienen licencia pro.

Uso del sistema por todos los usuarios, para lo cual se ha abordado este reto por medio de lo siguiente:

1. Seguimiento a métricas de uso.
2. Desarrollo de mecanismos alternativos de consulta.
3. Cada proyecto tiene un punto focal que tiene licencia pro y comparte la información del sistema en las instancias de seguimiento del proyecto.
4. Todas las cabezas de equipos de trabajo tienen acceso pro, y se encargan de compartir la información con sus equipos y lo mismo se ha institucionalizado en espacios de monitoreo.
5. Los comités periódicos de gestión que realiza la oficina se alimentan de la información generada por el sistema.
7. El sistema también genera alertas automáticas sobre aspectos a tener en cuenta a nivel de oficina y de proyecto.

- **Normalización de los datos de ingreso manual:** que comienza con la capacitación en manejo de bases de datos, validación periódica de datos en el sistema y disposición de listas desplegables estandarizadas en bases de datos.

- **Análisis de información para la toma de decisión de gerentes de equipos.**

16. Registros de pago e información para devolución de IVA postcompra (Ecuador)

Vanessa Cáceres

Asistente Administrativa de la
Representación de la FAO en Ecuador

Objetivo

La herramienta desarrollada es una solución multifuncional ágil que registra los comprobantes de venta y los desgloses de IVA y permite acceder en forma adecuada a la devolución de IVA postcompra. Esta aplicación ha permitido: i) reducir los tiempos de trabajo de ingreso de datos, evitando la doble digitación; ii) disminuir los errores de digitación; iii) dar acceso a varios usuarios en simultáneo; y iv) consolidar la información en una sola base.

Proceso

- Los usuarios de este sistema son los beneficiarios de pagos (consultores a honorarios, proveedores, viajes y anticipos).
- Cada usuario accede a un formulario de solicitud de pago (SDP) en línea que se llena en un minuto y permite alimentar distintas bases de datos, para consulta y envío de información.
- Se cuenta con un respaldo digital de todas las SDP. Esta base contiene la información relevante para la presentación de reclamación del IVA (ante la autoridad local) adaptable a la necesidad de cada usuario, logrando un mejor control interno en los procesos de pagos de la Representación. La base depura los datos, validados con el registro tributario.
- Se genera información validada y permite acceso a la información en línea para consultas en cualquier tiempo permitiendo manejar bases exactas para la información.

Resultados

- Ha procesado alrededor de 12 000 pagos desde su creación, aproximadamente 3 000 pagos anuales.
- La transferencia de esta capacidad a otras Representaciones es muy fácil, rápida y adaptable según la necesidad.

la FAO para la juventud. Se renueva la plataforma como una puerta al sistema emprendedor,



Datos claves

- **Cuándo:** Año 2018 – presente.
- **Financia:** Programa regular de la FAO.
- **Ejecuta:** Departamento Administrativo Financiero de la Representación de la FAO en Ecuador, seis personas.
- **Tiempo de diseño e instalación:** tres meses.
- **Presupuesto:** 4 000 USD (incluye principalmente licencia y desarrollo de la herramienta).

17. Innovaciones en la oficina FAO (Guyana)

Floyd Dalton

Especialista en Operaciones, Representación de la FAO en Guyana

Seema Greene

Asistente Administrativa de la Representación de la FAO en Guyana

En la Representación de la FAO en Guyana se desarrollaron dos procesos innovadores y transformadores: 1) transformación organizacional de la oficina de la Representación, enfocada en mejorar la eficiencia y eficacia; y 2) apoyo al desarrollo de capacidades institucionales.

Telón de fondo de la oficina:

- cartera creciente de proyectos (y nuevos socios);
- equipo relativamente pequeño;
- habilidades y capacidades técnicas, administrativas y operativas limitadas;
- unidades funcionales operadas en silos;
- procesos y procedimientos de oficina largos y complejos.

Meta:

- crear una visión común y compartida dentro de la oficina;
- incrementar la eficiencia y eficacia en los procesos;
- fortalecer la estructura de la oficina, romper silos y mejorar la cultura organizacional
- fortalecer capacidades;
- estar orientado a los resultados y más receptivo.

¿Qué se hizo?

- Para comenzar la iniciativa de transformación de oficinas de país, se realizaron evaluaciones de procesos administrativos y operativos, se definieron roles y responsabilidades, y se creó el cargo de Oficial de Operaciones, entre otros.
- Para fortalecer las capacidades institucionales, se llevó a cabo un proceso de revisión de la gestión: se analizaron brechas y oportunidades, se realizaron capacitaciones, y se elaboró una estrategia de crecimiento para mejorar la movilización de recursos y fortalecer alianzas con actores y alianzas, entre otros.
- Se realizó un diagnóstico de la cultura organizacional de la oficina en cuatro áreas: adaptación, misión, consistencia e involucramiento, considerando fortalezas y áreas de mejora.
- Con base en el diagnóstico, se decidió enfocar el proceso de desarrollo institucional en cuatro áreas: perspectiva financiera (movilización de recursos y recuperación de costos); perspectiva del cliente (plan de acción de comunicaciones); perspectiva interna (roles y responsabilidades, y mejora de procesos); y perspectiva de crecimiento (cohesión del equipo y mejoras en los sistemas operativos).
- También se realizó una evaluación individual de cada miembro del equipo para determinar sus estilos de trabajo preferidos utilizando el modelo DISC.



Aquí



Aquí



Resultados:

- Se rompieron las relaciones interfuncionales más sólidas y los silos.
- El equipo se reunió para planificar, generar ideas y desarrollar e implementar estrategias innovadoras (por ejemplo, Intranet de la Representación de la FAO en Guyana, Procedimientos operativos estándar (SoP), flujos de proceso, sistema de llenado electrónico, entre otros).
- Hay una mayor capacidad para influir en cómo se hacen las cosas en la oficina.
- Existe una cultura de aprendizaje y se promueve el intercambio de conocimientos. Las reuniones mensuales siempre incluyen un componente de intercambio de conocimientos y lecciones aprendidas.
- Mejora de la calidad, agilidad y eficiencia en los procesos (en especial en procesos electrónicos). Está presente el enfoque de mejora continua y existe una visión común.

18. Kit de bienvenida a la oficina (El Salvador)

Marcela Reyes

Asistente Gestión del Talento Humano Júnior,
Representación de la FAO en El Salvador

Erick Rosales

Asistente Administrativo de Procesos,
Representación de la FAO en El Salvador,

Contexto

La Representación de la FAO en El Salvador promueve la innovación y eficiencia en los procesos, el empoderamiento de las personas que trabajan ahí y mantener un clima organizacional armónico. En 2020, con la llegada de un proyecto de gran escala financiado por el Fondo Verde del Clima (RECLIMA) junto con otros dos proyectos de mediano plazo, el número del personal de la oficina iba a más que triplicar, pasando de 21 consultores a 70.

Objetivo

Al visualizar este crecimiento, la Unidad de Gestión del Talento Humano junto con la Asistente Administrativa de la Representación nacional (AFAORA) buscaron desarrollar una herramienta que pudiera: i) agregar valor al proceso de “aterrizaje”; ii) facilitar el proceso de integración de nuevos colegas a la organización, que estos se sintieran acogidos y iii) afirmar los principios de la FAO, el compromiso y sentido de pertenencia ante el logro de los ODS, las “cuatro Mejoras” y el qué hacer de la FAO desde el primer día.

Kit de bienvenida

En base a reuniones con lluvia de ideas, se establecieron cinco áreas a considerar en el kit: i) la FAO y Naciones Unidas; ii) estilo de vida saludable; iii) salud y bienestar; iv) la FAO hacia afuera; v) sostenibilidad. Se escogieron artículos vinculados a estas áreas y que fueran de utilidad en las labores cotidianas, diferenciando el personal de oficina de aquel de terreno. El personal recibe: i) una tarjeta de bienvenida firmada por el o la Representante; ii) folleto de bienvenida; iii) camiseta FAO (personal de oficina) o capa para la lluvia (personal de terreno); iv) agenda o cuaderno FAO; v) pelota antiestrés; vi) manzana; vii) ocho semillas de hortalizas de ciclo corto para comenzar un pequeño huerto casero; viii) bolsa de tela para basura diseñada para el interior del vehículo.

También se diseñó un kit de retorno para el regreso postpandemia del personal previamente contratado en la oficina, el cual buscaba enfatizar la sensación de pertenencia, seguridad, acogida y felicidad de regresar a tu lugar de trabajo.

Costo y resultados

El costo es variable. Es importante mencionar que la mayor parte de los elementos que se entregaron, ya estaban en la oficina como resultado de compras anteriores, talleres y capacitaciones impartidas. Para el equipo completo fue muy satisfactorio ver la reacción del personal de la oficina al recibir su kit y recibir sus comentarios de agrado y felicidad, ya que no era algo que se esperaban.



Ver un video de la iniciativa [aquí](#)



[Aquí](#)



[Aquí](#)

