S

联合国粮食及农业组织
Food and Agriculture Organization of the United Nations
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций
Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

CONSEJO

165.º período de sesiones

30 de noviembre – 4 de diciembre de 2020

ESQUEMA DEL MARCO ESTRATÉGICO PARA 2022-2031 Y ESQUEMA DEL PLAN A PLAZO MEDIO PARA 2022-25

Las consultas sobre el contenido esencial de este documento deben dirigirse a:

Sra. Beth Crawford
Directora
Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos
Tel.: +39 06570 52298
Correo electrónico: OSP-Director@fao.org

Los documentos pueden consultarse en el sitio www.fao.org.

ND976/s

RESUMEN

1. En este documento se presenta el esquema del Marco estratégico de la FAO (2022-2031) y de su Plan a plazo medio para 2022-25 (prioridades regionales y técnicas), que se están elaborando en el contexto de las novedades mundiales, las tendencias mundiales y regionales y los principales desafíos y oportunidades en las esferas comprendidas en el mandato de la FAO.
2. El Marco estratégico está formulándose mediante un proceso inclusivo y transparente que incluye amplias consultas internas y externas, reuniones de los órganos rectores y consultas informales. El presente documento se basa en el *Esquema provisional del nuevo Marco estratégico* (PC 128/2) y las orientaciones proporcionadas por el Comité del Programa y el Consejo en sus respectivos períodos de sesiones celebrados en junio y julio de 2020. El cronograma se expone detalladamente en el Anexo 1.
3. Un mundo que afronta cada vez mayores amenazas demanda que actuemos sin demora a fin de salvaguardar los medios de vida, transformar nuestros sistemas alimentarios para preparar nuestro planeta para el futuro y asegurar resultados sostenibles. La Agenda 2030 está aquí para guiarnos. La Cumbre del Secretario General de las Naciones Unidas sobre los Sistemas Alimentarios, que tendrá lugar en 2021, brindará un proceso que permitirá articular mejor un enfoque para la transformación de los sistemas alimentarios y promover una mejor armonización de las iniciativas de los agentes de los sistemas alimentarios en favor de una mayor sostenibilidad de dichos sistemas.
4. Para contribuir a la elaboración del Marco estratégico, la FAO está llevando a cabo un análisis prospectivo estratégico institucional, cuya finalidad es impulsar la capacidad de reflexión estratégica a fin de mejorar la preparación y aumentar la eficacia en cuanto a la prestación de apoyo para cumplir la Agenda 2030, e intercambiar conocimientos relativos a los desafíos, las amenazas y las oportunidades para que los sistemas alimentarios y agrícolas avancen hacia la sostenibilidad. En el documento se esbozan los resultados de la primera etapa del análisis prospectivo estratégico institucional.
5. El discurso estratégico que orienta la elaboración del nuevo Marco estratégico es que la FAO trabajará para contribuir al cumplimiento de la Agenda 2030 y las tres metas mundiales de los Miembros mediante el fomento de los sistemas alimentarios a fin de satisfacer sus aspiraciones de *no dejar a nadie atrás gracias a sistemas alimentarios sostenibles, inclusivos y resilientes para lograr una producción, una nutrición, un medio ambiente y una vida mejores*.
6. La FAO aplicará cuatro "aceleradores" transversales o intersectoriales, a saber, *tecnología, innovación, datos* y *complementos (gobernanza, capital humano e instituciones)* en todas sus intervenciones programáticas. Alimentar de forma sostenible a casi 10 000 millones de personas para 2050 constituye un reto sin precedentes. Y apela a la importancia capital de reducir al mínimo las compensaciones de factores. Los cuatro aceleradores pueden facilitar la gestión de estas compensaciones.
7. El nuevo Marco estratégico concede a la Agenda 2030 un lugar central y utiliza Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) clave y sus indicadores para promover la atención y seguir los progresos, agrupados en función de las "cuatro mejoras" (Cuadro 2). Las contribuciones de la FAO se extienden a todos los ODS y se guían por la perspectiva del ODS 1, el ODS 2 y el ODS 10. La FAO utilizará un enfoque de sistemas alimentarios propio que vincula diferentes aspectos de la labor de la Organización, como la agricultura, la actividad forestal, la pesca y el uso sostenible de la tierra, la reducción de la pobreza y la mejora del acceso a las inversiones y la financiación, para apoyar la transformación de los sistemas alimentarios con el fin de acelerar los progresos hacia la consecución de la Agenda 2030.
8. En el documento también se esbozan esferas de especial atención, por ejemplo las asociaciones, la labor normativa, la función estratégica de la FAO en la labor relativa a las situaciones de emergencia y la resiliencia, el aprovechamiento de la ciencia, las tecnologías y la innovación en aras del desarrollo mundial, y la creación de sistemas agroalimentarios más resilientes. Se describe el enfoque previsto para la coordinación con otros marcos e iniciativas, en particular la Cumbre de las Naciones Unidas sobre los Sistemas Alimentarios, y se destaca también la importancia de estar preparados para actuar en un contexto de riesgo e incertidumbre crecientes y la necesidad de avanzar hacia un enfoque programático.

9. Para sustentar el Marco estratégico, la FAO está elaborando una Estrategia para la gestión del cambio en la que se expone su *visión interna*, esto es, una Organización saludable, eficiente y eficaz, adecuada a los fines previstos, preparada para el futuro y capaz de satisfacer las aspiraciones descritas en el Marco estratégico. Este último y la Estrategia para la gestión del cambio están indisolublemente vinculados entre sí pues, mientras que el Marco estratégico detalla la visión, las ambiciones y las aspiraciones de la FAO, la Estrategia para la gestión del cambio crea el entorno propicio necesario para alcanzarlas. En el documento se describen asimismo siete esferas clave que deben racionalizarse y modernizarse en el entorno favorable de la FAO, a saber, la gestión operativa, los recursos humanos, la FAO digital, las comunicaciones, la descentralización, el multilingüismo y la gobernanza.
10. En la sección de este documento relativa al Plan a plazo medio se ofrece una visión general de las prioridades señaladas en las conferencias regionales y los comités técnicos que están disponibles hasta la fecha. Se proporcionará una visión general más completa a los Miembros por medio de una nota informativa antes de la celebración del Consejo en diciembre de 2020.
11. La FAO continuará elaborando las esferas programáticas prioritarias propuestas en el ámbito del nuevo marco de resultados, tomando en consideración todas las orientaciones pertinentes y en plena consulta con los Miembros, y presentará notas informativas para profundizar en el debate, antes de la finalización del documento completo del Marco estratégico y el Plan a plazo medio para 2022-25.

MEDIDAS QUE SE PROPONEN AL COMITÉ DEL PROGRAMA Y EL COMITÉ DE FINANZAS EN SU REUNIÓN CONJUNTA, AL COMITÉ DEL PROGRAMA Y AL CONSEJO

- Se solicita a la al Comité del Programa, y a este y el Comité de Finanzas en su reunión conjunta, que consideren el esquema del Marco estratégico para 2022-2031 y el esquema del Plan a plazo medio para 2022-25 y se invita al Consejo a proporcionar la orientación que considere oportuna.

Índice

RESUMEN 2

I. ESQUEMA DEL MARCO ESTRATÉGICO 5

A. Antecedentes y alcance 5

B. La Agenda 2030 y los grandes desafíos futuros 6

C. Nuevo rumbo de la FAO 9

D. La nueva Teoría del cambio de la FAO 11

E. Esferas de especial consideración 16

F. Actuar en contexto de riesgo e incertidumbre crecientes 20

G. Hacia un enfoque programático para potenciar al máximo los efectos 21

H. La FAO como una Organización más ágil que favorece el cambio 22

I. Esferas clave que deben racionalizarse y modernizarse en el entorno favorable de la FAO 23

II. ESQUEMA DEL PLAN A PLAZO MEDIO PARA 2022-25 25

A. Prioridades regionales 25

B. Prioridades técnicas 27

Anexo 1: Cronograma para la celebración de consultas sobre el Marco estratégico de la FAO 28

Anexo 2: Metodología del análisis prospectivo estratégico institucional de la FAO 31

Anexo 3: Atributos institucionales básicos de la FAO 33

Anexo 4: Principales componentes de la Estrategia de la FAO para la gestión del cambio 34

I. ESQUEMA DEL MARCO ESTRATÉGICO

A. Antecedentes y alcance

1. En este documento se presenta el esquema del Marco estratégico de la FAO (2022-2031) y de su Plan a plazo medio para 2022-25 (prioridades regionales y técnicas), que se están elaborando en el contexto de las novedades mundiales, las tendencias mundiales y regionales y los principales desafíos y oportunidades en las esferas comprendidas en el mandato de la FAO.

2. Tal como se estipula en los *Textos fundamentales*[1], desde 2010 todo el trabajo de la FAO se guía por un Marco estratégico elaborado para un período de 10 a 15 años, el cual se revisa cada cuatro años[2].

3. El presente documento se basa en el *Esquema provisional del nuevo Marco estratégico*[3] y las orientaciones proporcionadas por el Comité del Programa y el Consejo en sus respectivos períodos de sesiones celebrados en junio y julio de 2020[4], donde los Miembros:

a) recalcaron la importancia de armonizar el Marco estratégico de la FAO con la Agenda 2030 y de medir los resultados mediante los indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS);

b) respaldaron la nueva visión establecida por el Director General de una Organización dinámica e innovadora en un mundo en el que los desafíos son complejos y están interrelacionados;

c) acogieron con agrado el enfoque para desarrollar esferas prioritarias vinculadas a las nuevas tendencias y desafíos mundiales y solicitaron que las enseñanzas extraídas de crisis como la pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) se incorporaran en la elaboración del Marco estratégico.

4. En el documento se ofrece una descripción detallada del planteamiento hasta la fecha sobre el nuevo Marco estratégico guiado por la visión de la FAO y las tres metas mundiales de los Miembros y firmemente basado en los ODS. Se destaca asimismo la importancia de que la FAO sea una Organización moderna y eficiente, que favorezca con agilidad el cambio, y se esbozan las esferas de atención de la FAO para crear un entorno propicio óptimo.

5. El Marco estratégico está formulándose mediante un proceso inclusivo y transparente que comprende amplias consultas internas y externas, reuniones de los órganos rectores y consultas informales. Asimismo, se están tomando en consideración las sinergias y complementariedades con trabajos asociados para la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios de 2021. El cronograma de las consultas se expone detalladamente en el Anexo 1.

6. El Marco estratégico de la FAO se está elaborando en un cuadro de incertidumbre económica a medio plazo. Como ha destacado el Fondo Monetario Internacional[5], la COVID-19 ha desencadenado la recesión mundial más profunda en décadas y las predicciones de referencia estiman una variación del -4,4 % en el crecimiento del producto interno bruto (PIB)[6] global en 2020. Se prevé que la pandemia provoque una contracción del crecimiento del PIB en los países desarrollados, la gran mayoría de los mercados emergentes (-1,7 %) y las economías en desarrollo (-8,1 % en América Latina, -4,1 % en Oriente Medio y Asia central y -3,0 % en el África subsahariana) y dañe de forma permanente la producción[7], la productividad de la mano de obra y el empleo. Esta situación podría hacer que el número de personas en situación de pobreza extrema aumente entre 88 y 115 millones en 2020, pudiendo producirse un aumento adicional de entre 23 y 35 millones en 2021[8].

---

[1] *Textos fundamentales*, Vol. II, Sec. F, art. 1 a).
[2] C 2009/REP.
[3] PC 128/2.
[4] CL164/6 y CL 164/REP.
[5] Perspectivas de la economía mundial, octubre de 2020, FMI.
[6] La nota no es necesaria en la versión española (n.d.t.).
[7] Se estima una pérdida acumulativa de aproximadamente 11 billones de USD en el período 2020-21 a 28 billones de USD durante 2020-25.
[8] Banco Mundial, *Poverty and Shared Prosperity 2020*, PovcalNet.

7. En estas circunstancias, la coordinación y cooperación mundiales, así como un compromiso reforzado con políticas sostenibles y la realización de las reformas necesarias para apoyar las perspectivas a largo plazo son fundamentales.

B. La Agenda 2030 y los grandes desafíos futuros

8. Pese a los enormes progresos realizados en los últimos 75 años desde que se creó la FAO, y aunque se producen alimentos suficientes para alimentar al mundo, 690 millones de personas padecían hambre incluso antes de la COVID-19. Varios millones más tienen carencias de micronutrientes y el número de personas con sobrepeso crece de forma alarmante en todos los grupos de edad, clases y países. Debido a la pandemia, el número de personas subalimentadas ha aumentado en 132 millones, lo que ha puesto de relieve la importancia y la vulnerabilidad de los sistemas alimentarios mundiales. Como destacó el Secretario General en su reciente discurso ante la Asamblea General, en muchos lugares la pandemia, sumada a conflictos y perturbaciones, está teniendo repercusiones catastróficas en la seguridad alimentaria y millones de personas en la República Democrática del Congo, el nordeste de Nigeria, Sudán del Sur y Yemen se enfrentan al riesgo de hambruna[9].

9. Esta situación sin precedentes brinda a la FAO y sus Miembros la oportunidad de reafirmar el liderazgo y posición de esta como organismo de las Naciones Unidas encargado de acabar con el hambre y lograr la seguridad alimentaria y nutricional a nivel mundial, al tiempo que se protegen los recursos del planeta y se reduce el impacto ambiental. Cada vez es más evidente el papel fundamental de los sistemas alimentarios en la consecución de la Agenda 2030. En el *Informe mundial sobre el desarrollo sostenible* de 2019 se señaló que el establecimiento de sistemas alimentarios sostenibles y patrones nutricionales saludables es uno de los seis "puntos de partida" clave en los que la acción concreta y colaborativa de distintas partes interesadas puede acelerar el avance hacia el logro de los ODS. Importantes iniciativas mundiales, tales como la próxima Cumbre de las Naciones Unidas sobre los Sistemas Alimentarios, nos brindan una oportunidad histórica de reconstruir mejor. La piedra angular de nuestra existencia, y aspecto clave de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, es un planeta saludable que permita a nuestros sistemas alimentarios proporcionar una dieta saludable para todos en un sistema alimentario sostenible.

Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

10. Un mundo que afronta cada vez mayores amenazas exige que actuemos sin demora para salvaguardar los medios de vida, transformar nuestros sistemas alimentarios a fin de preparar nuestro planeta para el futuro y asegurar resultados sostenibles. La Agenda 2030 está aquí para guiarnos. Pero el consenso histórico en torno a su adopción debe ir acompañado de determinación política para hacerla realidad.

11. En septiembre de 2015, los Estados miembros de las Naciones Unidas suscribieron de forma unánime una nueva visión de la humanidad. Al vincular principios generales con referencias detalladas, la Agenda 2030 con sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y sus metas e indicadores conexos, traza un camino audaz y compromete de lleno a la comunidad internacional a que ponga fin a la pobreza, el hambre y la malnutrición. Su visión es que una vida saludable, próspera y digna, basada en ecosistemas florecientes, sea una realidad para todos, esto es, una visión en la que nadie se quede atrás.

12. En la actualidad, se están realizando progresos en muchos lugares pero, en general, la adopción de medidas para cumplir los objetivos no avanza todavía a la velocidad o en la escala requeridas. El año 2020 ha dado paso a un decenio de ambiciosas medidas necesarias a fin de alcanzar los objetivos para 2030. El Decenio de Acción ha marcado además el rumbo que ha de tomar el apoyo de la FAO a sus Miembros, al pedir que se impulsen soluciones sostenibles a todos los principales desafíos mundiales, que van desde la pobreza y las cuestiones de género hasta el cambio climático, la desigualdad y la reducción del déficit financiero. La Agenda 2030 es la hoja de ruta para el mundo que todos queremos y su aplicación constituye una necesidad para nuestra supervivencia.

13. Como se puso de manifiesto en la *Declaración sobre la conmemoración del 75.º aniversario de las Naciones Unidas*, los pueblos tienen que ocupar un lugar central en todos nuestros esfuerzos y debe prestarse especial atención a las personas que se encuentran en situación vulnerable. El espíritu de

[9] Discurso del Secretario General ante la Asamblea General, 22 de septiembre de 2020.

"Nosotros los pueblos" comprende la participación y el empoderamiento de mujeres y niñas en todos los ámbitos y el compromiso con la juventud, "la pieza que falta para alcanzar la paz y el desarrollo"[10].

Transformar el mundo a través de la alimentación y la agricultura

14. En la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los ODS se hace un llamamiento en favor de cambios para la transformación, enfoques integrados y soluciones a los obstáculos para un desarrollo sostenible y se reconoce el papel fundamental que desempeña la agricultura sostenible en la conexión entre las personas, el planeta y la prosperidad.

15. El concepto de seguridad alimentaria, esto es, alimentos inocuos y nutritivos para todos, que aparece explícito en el ODS 2 (Hambre cero), pero que está implícito en todo momento, constituye la base de la Agenda 2030. Es indisociable de la urgencia de erradicar las situaciones de carencia extrema, afrontar los desafíos climáticos, crear resiliencia comunitaria y gestionar de forma responsable los recursos naturales y una biodiversidad rica. En suma, la consecución de la Agenda 2030 requiere una transformación radical de nuestros sistemas alimentarios.

16. En un momento en el que muchos de los objetivos de la Agenda 2030 están lejos de alcanzarse, la necesidad de que todos los agentes se impliquen de manera más efectiva en todos los niveles, desde el internacional hasta el regional y nacional, resulta aún más apremiante. Los desafíos actuales requieren la cooperación no solo a través de las fronteras, sino también de todos los sectores de la sociedad, con las partes interesadas pertinentes, incluidas organizaciones regionales y subregionales, organizaciones no gubernamentales, la sociedad civil, el sector privado, instituciones de investigación y el mundo académico y parlamentarios[11].

17. Según se destacó en el *Informe mundial sobre el desarrollo sostenible*, y como se confirmó en las deliberaciones de la Cumbre sobre los ODS celebrada en 2019, las medidas para alcanzar el ODS 2 y el logro de sistemas alimentarios sostenibles acelerarán los progresos en la mayoría de los demás objetivos y metas y contribuirán a aumentar al máximo los resultados y ampliar su escala, al tiempo que se catalogan y resuelven posibles compensaciones. En resumen, para transformar el mundo a través de la alimentación y la agricultura, debemos: i) volver a situar el hambre en una tendencia pronunciada a la baja; ii) transformar los sistemas alimentarios y agrícolas para alimentar a las personas, nutrir el planeta y crear medios de vida y ecosistemas resilientes; iii) comprometernos con la transformación rural e invertir expresamente en las poblaciones vulnerables a fin de reducir las desigualdades, sin dejar atrás a ningún país y a ninguna persona.

18. La Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios de 2021 brindará un proceso que permitirá articular mejor un enfoque para la transformación de los sistemas alimentarios y promover una mejor armonización de las iniciativas de los agentes de los sistemas alimentarios en favor de una mayor sostenibilidad de dichos sistemas.

Desafíos y oportunidades mundiales

19. Para acelerar la reflexión estratégica sobre los desafíos y oportunidades mundiales, la FAO está llevando a cabo un análisis prospectivo estratégico institucional, cuya finalidad es mejorar la preparación y aumentar la eficacia en cuanto a la prestación de apoyo para cumplir la Agenda 2030, e intercambiar conocimientos sobre los desafíos, las amenazas y las oportunidades para que los sistemas alimentarios y agrícolas avancen hacia la sostenibilidad.

20. Este análisis comprende varias etapas, a saber: i) una consulta de expertos internos, ii) una encuesta a una muestra de personal, iii) una consulta de expertos externos, iv) la preparación de una selección de documentos técnicos sobre tendencias clave y nuevos desafíos con respecto a los sistemas alimentarios y agrícolas. Los resultados del análisis prospectivo estratégico institucional figurarán en el Marco estratégico y orientarán su elaboración durante los próximos meses. Dicho análisis se traducirá asimismo en un informe principal que pertenece a la serie de la FAO titulada *El futuro de la alimentación y la agricultura*.

21. A continuación se ofrece una visión general de los resultados de la consulta de expertos internos y en el Anexo 2 se presentan más detalles sobre la metodología empleada. En la consulta de

[10] A/RES/75/1, párrs. 7, 11 y 17.
[11] A/RES/75/1, párr. 16.

expertos internos se determinaron 18 importantes factores actuales e incipientes de carácter socioeconómico y ambiental interconectados entre sí que inciden en los sistemas alimentarios y agrícolas, como se muestra en el Cuadro 1. Seis de ellos son factores generales y los otros 12 afectan, en particular, al acceso a los alimentos y a los medios de vida, los procesos de producción y distribución de alimentos y productos agrícolas, y los sistemas medioambientales.

Cuadro 1: Nuevos factores que inciden en los sistemas alimentarios y agrícolas

A. Factores sistémicos (generales)	
1.	El crecimiento demográfico y la urbanización, que se prevé que hagan aumentar y cambiar la demanda de alimentos.
2.	El crecimiento económico, la transformación estructural y las perspectivas macroeconómicas, que no siempre dan los resultados esperados en lo que a la transformación económica inclusiva de las sociedades se refiere.
3.	Las interdependencias entre países, que vinculan entre sí los sistemas alimentarios y agrícolas a escala mundial.
4.	La generación, el control, la utilización y la propiedad de macrodatos, que permiten la aplicación de tecnologías innovadoras y la adopción de decisiones en tiempo real, también en el ámbito de la agricultura.
5.	La inestabilidad geopolítica y el aumento de los conflictos, incluidos conflictos relacionados con los recursos y la energía.
6.	La incertidumbre, que se materializa en la aparición repentina de sucesos en muchas ocasiones imposibles de predecir.
B. Factores que inciden directamente en el acceso a los alimentos y en los medios de vida	
7.	La pobreza rural y urbana, con una elevada proporción de la población rural que vive en condiciones de pobreza o pobreza extrema.
8.	Las desigualdades, caracterizadas por una marcada desigualdad de ingresos y disparidades en las oportunidades de empleo, por razón de género, en el acceso a los activos y los servicios básicos, y una carga fiscal que no es equitativa.
9.	Los precios de los alimentos [12], que en términos reales son más bajos que en el decenio de 1970, pero superiores a los de los decenios de 1980 y 1990, a pesar de que no reflejan los costos sociales y ambientales totales de los alimentos.
C. Factores que inciden directamente en los procesos de producción y distribución de alimentos y productos agrícolas	
10.	La innovación y la ciencia, incluidas tecnologías más “sistémicas” (entre otras, la agroecología, la conservación, la agricultura orgánica, las biotecnologías y otras fórmulas sostenibles, la digitalización y otras soluciones innovadoras).
11.	La inversión pública en los sistemas alimentarios y agrícolas, que con frecuencia es insuficiente.
12.	La intensidad del uso de capital e información en los procesos de producción, que está aumentando debido a la mecanización y digitalización de la producción, en especial en los sectores de la alimentación y la agricultura.
13.	La concentración de los mercados de insumos y productos alimentarios y agrícolas, que representa un reto para la resiliencia y la equidad de los sistemas alimentarios y agrícolas.
14.	Las modalidades de consumo y nutrición, derivadas del cambio de comportamiento de los consumidores que deben adoptar decisiones cada vez más complejas sobre el contenido nutricional y la inocuidad de lo que comen y donde es fundamental reorientar la demanda de los consumidores hacia hábitos alimentarios más saludables.
D. Factores relativos a los sistemas ambientales	
15.	La escasez y la degradación de los recursos naturales, .incluidos la tierra, el agua, la biodiversidad, el suelo.
16.	Las epidemias y la degradación de los ecosistemas, que pueden aumentar en el futuro debido a la tendencia al alza de las plagas y enfermedades transfronterizas de las plantas, la invasión de zonas silvestres y bosques por la agricultura, la resistencia a los antimicrobianos, el aumento de la producción

[12] Medidos mediante el índice de precios de los alimentos de la FAO. El índice de precios de los alimentos de la FAO es una medida de la variación mensual de los precios internacionales de una canasta de productos alimenticios. Consiste en el promedio de los índices de precios de cinco grupos de productos básicos ponderado con arreglo a las cuotas medias de exportación de cada uno de los grupos durante el período 2014-16.

y el consumo de productos de origen animal y el cambio climático, en particular los fenómenos meteorológicos extremos y la variabilidad de las temperaturas y los regímenes de precipitaciones.

17. El cambio climático, que afecta ya a los sistemas alimentarios y los recursos naturales y, según las previsiones, agravará el hambre y la pobreza en las zonas rurales.

18. La "economía azul", esto es, el creciente desarrollo de actividades económicas relacionadas con el sector pesquero y acuícola en todo el mundo, que exige la adopción de políticas que integren soluciones técnicas, sociales y económicas, principios de restauración de los ecosistemas de sistemas de producción y la participación de los distintos agentes, en los diferentes sectores, en el contexto de sistemas alimentarios transformadores.

Cumbre de las Naciones Unidas sobre los Sistemas Alimentarios

22. La Cumbre del Secretario General de las Naciones Unidas sobre los Sistemas Alimentarios brindará un proceso que permitirá articular mejor un enfoque de sistemas alimentarios y promover una mejor armonización de las iniciativas de los agentes de los sistemas alimentarios en favor de una mayor sostenibilidad de dichos sistemas. La Cumbre constituye un catalizador para la transformación de los sistemas agroalimentarios.

23. La FAO actuará como promotor y propiciador del cambio. Albergará asimismo la parte ubicada en Roma de la Secretaría sobre los sistemas alimentarios, centrada en asegurar que se proporcionan pruebas, conocimientos y datos sobre los sistemas alimentarios como aportaciones a las líneas de acción y a los diálogos sobre los sistemas alimentarios a nivel nacional, en estrecha cooperación con el Comité Científico. La FAO también es el principal organismo de las Naciones Unidas que apoya directamente la línea de acción 1: "Asegurar el acceso a alimentos inocuos y nutritivos para todos". El Grupo científico, con el apoyo de la FAO, está elaborando breves documentos científicos sobre las distintas líneas de acción y una serie de documentos relativos, entre otras cosas, a definiciones y conceptos.

24. En el nuevo Marco estratégico de la FAO, la determinación y formulación de las esferas programáticas prioritarias de la Organización se basarán en las cinco líneas de acción de la Cumbre: *i) asegurar el acceso a alimentos inocuos y nutritivos para todos; ii) pasar a hábitos de consumo sostenibles*; *iii) impulsar la producción positiva para la naturaleza a escala suficiente*; *iv) promover medios de vida equitativos; v) aumentar la resiliencia a las vulnerabilidades, las perturbaciones y las crisis*.

25. En tanto que el proceso de preparación de la Cumbre de las Naciones Unidas sobre los Sistemas Alimentarios de 2021 brinda oportunidades significativas para que la FAO siga potenciando el apoyo a sus Miembros, los resultados y medidas complementarias derivados de la Cumbre en apoyo de sistemas alimentarios inclusivos, sostenibles y resilientes orientarán la labor de la Organización con arreglo al nuevo Marco estratégico.

C. Nuevo rumbo de la FAO

Visión y metas mundiales de la FAO

26. La elaboración del nuevo Marco estratégico seguirá guiándose por la visión de la FAO y las tres metas mundiales de los Miembros, que se centran directamente en los ODS, y apuntan en particular al ODS 2 (fin del hambre), el ODS 1 (fin de la pobreza) y el ODS 10 (reducción de la desigualdad).

Visión de la FAO: *Un mundo libre del hambre y de la malnutrición en el que la alimentación y la agricultura contribuyan a mejorar los niveles de vida de todos sus habitantes, especialmente los más pobres, de forma sostenible desde el punto de vista económico, social y ambiental.*

27. Las tres **metas mundiales** de los Miembros son:

1) erradicación del hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición para conseguir gradualmente un mundo en el que las personas, en todo momento, dispongan de alimentos inocuos y nutritivos suficientes que satisfagan sus necesidades alimenticias y sus preferencias en materia de alimentos a fin de llevar una vida activa y sana;

2) eliminación de la pobreza e impulso del progreso económico y social para todos mediante el aumento de la producción de alimentos, la potenciación del desarrollo rural y medios de vida sostenibles;

3) ordenación y utilización sostenibles de los recursos naturales, con inclusión de la tierra, el agua, el aire, el clima y los recursos genéticos, en beneficio de las generaciones actuales y futuras.

Nuestras aspiraciones: las cuatro mejoras

28. El discurso estratégico que orienta la elaboración del nuevo Marco estratégico es que la FAO trabajará para contribuir al cumplimiento de la Agenda 2030 y las tres metas mundiales de los Miembros mediante el fomento de los sistemas alimentarios a fin de satisfacer sus aspiraciones de *no dejar a nadie atrás gracias a sistemas alimentarios sostenibles, inclusivos y resilientes para lograr una producción, una nutrición, un medio ambiente y una vida mejores*.

29. La FAO aplicará su Marco estratégico y ofrecerá resultados previstos en su marco de resultados a través de los programas y, en consonancia con el carácter transformador de la Agenda 2030, utilizará un enfoque de sistemas, que considerará simultáneamente aspectos sociales, económicos y de desarrollo ambiental y abordará las compensaciones pertinentes para la consecución de los ODS. Mediante la perspectiva de los sistemas alimentarios, la FAO se centrará también en el desarrollo de un perfil de la agricultura más allá de los fines macroeconómicos y de producción con objeto de garantizar la seguridad alimentaria y medios de vida resilientes, el fomento de innovaciones y una mejor catalización de las inversiones y asociaciones.

Aceleradores de la FAO

30. Con el fin de acelerar nuestros avances y potenciar al máximo los esfuerzos para cumplir los ODS y convertir nuestras aspiraciones, esto es, las cuatro mejoras, en realidad, la FAO aplicará cuatro "aceleradores" transversales o intersectoriales, a saber, *tecnología, innovación, datos* y *complementos (gobernanza, capital humano e instituciones)* en todas sus intervenciones programáticas. Alimentar de forma sostenible a casi 10 000 millones de personas para 2050 constituye un reto sin precedentes. Y apela a la importancia capital de reducir al mínimo las compensaciones de factores. Los cuatro aceleradores pueden facilitar la gestión de estas compensaciones.

Figura 1. Cuatro aceleradores transversales o intersectoriales

31. Es fundamental que la *tecnología*, la *innovación* y los *datos* sean inclusivos, tengan en cuenta los aspectos de género y se utilicen para estimular el desarrollo.

32. Por *complementos* se hace referencia a la gobernanza, el capital humano y las instituciones necesarios para asegurar una transformación inclusiva de los sistemas agroalimentarios. La meta es fortalecer la reglamentación para asegurar la competencia entre empresas adaptando las competencias de los trabajadores a las demandas de la nueva economía y garantizando que las instituciones rindan cuentas.

33. Aunque las tecnologías emergentes ya están cambiando el sector de la alimentación y la agricultura, la mayoría de los gobiernos o agentes de los sistemas alimentarios no aprovechan aún el potencial que estas ofrecen. Por ejemplo, la integración de la robótica y los macrodatos en la agricultura, desde aplicaciones basadas en algoritmos relacionados con la inteligencia artificial[13] para vigilar la salud de los suelos hasta robots de recolección de cultivos, desempeña ya un papel fundamental a fin de satisfacer de forma sostenible la creciente demanda de alimentos del futuro, pero solo en unos pocos países.

34. A medida que la revolución de las tecnologías avanza, los riesgos del acceso desigual y la exclusión adquieren relevancia. Se necesita invertir en capital humano mediante el fortalecimiento de las capacidades, así como políticas y reglamentos que reduzcan al mínimo dichos riesgos. Debe procurarse activamente incluir a las mujeres. En el caso de las pequeñas agricultoras, por ejemplo, las tecnologías que ahorran trabajo podrían liberar tiempo, lo que supone que puedan llevar a cabo un trabajo más productivo y obtener más ingresos. Este principio se extiende también a las minorías, la población pobre, las personas aquejadas de pobreza extrema y otros grupos desfavorecidos al margen de la sociedad. Las tecnologías han de ser asequibles, de manera que todos puedan acceder a ellas y utilizarlas, y deben detectarse y abordarse otros obstáculos estructurales que impidan su aplicación, incluidas la educación y la capacitación. Sin estas inversiones y preparación, la experiencia demuestra que muchas personas se quedarían atrás y aumentarían las desigualdades.

D. La nueva Teoría del cambio de la FAO

35. El Marco estratégico presenta el programa de la FAO para el futuro. Define la *visión estratégica* de la FAO por lo que respecta a su contribución a los cambios transformadores y estructurales en los planos mundial, regional y nacional. Esto requerirá no solo examinar la formulación y ejecución de un enfoque programático adecuado para cumplir los ODS, sino también la forma en que la FAO trabaja en los distintos niveles de organización y con los asociados a fin de promover resultados sostenibles y máxima repercusión.

36. En esta Sección D se describe el modo en que la FAO está examinando su Teoría del cambio y formas de trabajar para lograr que su contribución a los procesos de desarrollo a nivel nacional, regional y mundial aproveche de la mejor forma posible su ventaja comparativa como organismo especializado de las Naciones Unidas.

37. En la Sección E se profundiza más en esferas de especial consideración, como las asociaciones, la labor normativa, la labor en el ámbito de las emergencias y la resiliencia, el aprovechamiento de la ciencia, las tecnologías y la innovación y la creación de sistemas agroalimentarios más resilientes. En la Sección F se pone de relieve la importancia de estar preparados para actuar en un contexto de riesgo e incertidumbre crecientes y en la Sección G se proporcionan elementos para avanzar hacia un enfoque programático a fin de ampliar al máximo la repercusión.

38. En las secciones H e I finales, la atención se desplaza más hacia aspectos organizativos internos y la Estrategia para la gestión del cambio de la FAO, en la que se expone su *visión interna* en cuanto a una Organización saludable, eficiente y eficaz, adecuada a los fines previstos, preparada para el futuro y capaz de satisfacer las aspiraciones descritas en el Marco estratégico. El Marco estratégico y la Estrategia para la gestión del cambio están indisolublemente vinculados.

Repercusión: objetivos estratégicos

39. Los Miembros de la FAO, así como exámenes internos y externos, han subrayado la necesidad de que los ODS ocupen un lugar más destacado en la Teoría del cambio y la planificación estratégica generales de la FAO. Ante la amenaza que plantea la COVID-19 de agravar las desigualdades y revertir los avances realizados en materia de seguridad alimentaria y medios de vida de las personas que trabajan en los sistemas agrícolas y alimentarios, el desafío es todavía más marcado. De forma más general, los países afrontan una incertidumbre creciente y la exposición a perturbaciones, y la FAO debe posicionarse de la forma más estratégica posible para contribuir a que sus Miembros estén preparados, tengan sistemas agroalimentarios más resilientes y, por tanto, respondan en forma eficaz.

40. En este contexto, se propone que el nuevo Marco estratégico no siga empleando los objetivos estratégicos actuales para expresar sus aspiraciones en el plano de los logros o las repercusiones a largo

[13] La nota no es necesaria en la versión española (n.d.t.).

plazo, sino que conceda un lugar central a la Agenda 2030 utilizando los ODS clave y sus indicadores para fomentar la atención y seguir de cerca los progresos.

Figura 2: Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

41. La FAO se encuentra en una situación ideal para contribuir directamente al logro de diversos ODS, que se organizarían en torno a las cuatro aspiraciones de la FAO (mejora de la producción, mejora de la nutrición, mejora del medio ambiente y mejora de la vida). Aunque estas cuatro aspiraciones no son objetivos estratégicos propiamente dichos, ofrecerían una dirección y orientación generales en las que basar los esfuerzos programáticos, cumpliendo con eficacia funciones al nivel de los (antiguos) objetivos estratégicos "que los Miembros y la comunidad internacional deberán alcanzar con el apoyo de la FAO, con inclusión de metas e indicadores de las realizaciones"[14].

42. En el Cuadro 2 se muestran los ODS clave agrupados conforme a las cuatro mejoras y con una declaración de impacto articulada. Las contribuciones de la FAO abarcan todos los ODS y están orientadas por la perspectiva del ODS 1 (fin de la pobreza), el ODS 2 (fin del hambre) y el ODS 10 (reducción de la desigualdad), en particular entre países ricos y pobres, zonas urbanas y rurales, y hombres y mujeres. Aparte de la perspectiva de estos tres ODS, el Cuadro 2 pone de relieve la importancia de todos los ODS en la consecución de la visión general de la FAO. Por ejemplo, el ODS 14 (vida submarina) abarca las cuatro *mejoras*, dada la importancia de, entre otras cosas, apoyar la intensificación sostenible de la producción acuícola, invertir en la gestión transformadora e innovadora de la pesca, transformar y mejorar las cadenas de valor pesqueras y hacer que el pescado se convierta en un elemento indispensable de las estrategias en materia de seguridad alimentaria y nutrición.

[14] *Textos fundamentales* de la FAO, Vol. II, Sec. F, art. 1 a).

43. La FAO utilizará un enfoque de sistemas alimentarios propio que vincula diferentes aspectos de la labor de la Organización, como la agricultura, la actividad forestal, la pesca y el uso sostenible de la tierra, la reducción de la pobreza y la mejora del acceso a las inversiones y la financiación, para apoyar la transformación de los sistemas alimentarios con el fin de acelerar los progresos hacia la consecución de la Agenda 2030. El nuevo marco incorpora los cinco *principios básicos* que se integran en todos los ODS, a saber, las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las asociaciones.

Cuadro 2: La visión de la FAO y su contribución a las repercusiones en materia de desarrollo con arreglo al nuevo Marco estratégico

Visión de la FAO: ***Un mundo libre del hambre y de la malnutrición en el que la alimentación y la agricultura contribuyan a mejorar los niveles de vida de todos sus habitantes, especialmente los más pobres, de forma sostenible desde el punto de vista económico, social y ambiental***			
Hambre cero (ODS 2), fin de la pobreza (ODS 1), reducción de la desigualdad (ODS 10)			
Aspiraciones	**Declaración de impacto**	**ODS pertinentes**	
		FAO como organismo responsable o contribuyente	**FAO como asociado clave**
Prosperidad: Mejora de la producción	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles, a través de cadenas de suministro alimentario y agrícola sostenibles e inclusivas en los planos local, regional y mundial, asegurando la resiliencia de los sistemas alimentarios en condiciones climáticas y ambientales cambiantes	1, 2, 12, 14	7, 8, 9, 11, 13, 17
Alimentos: Mejora de la nutrición	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición en todas sus formas, en particular promoviendo alimentos nutritivos y aumentando el acceso a dietas saludables	1, 2, 14	3, 4, 11, 13, 16
Planeta: Mejora del medio ambiente	Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres y marinos y luchar contra el cambio climático (reducir, reutilizar, reciclar, gestión residual)	2, 6, 14, 15	13
Personas: Mejora de los medios de vida	Poner fin a la pobreza rural y promover el crecimiento económico inclusivo mediante la reducción de las desigualdades (zonas urbanas y rurales, países ricos y pobres, hombres y mujeres)	1, 2, 5, 14	8, 10, 13

Esferas programáticas prioritarias

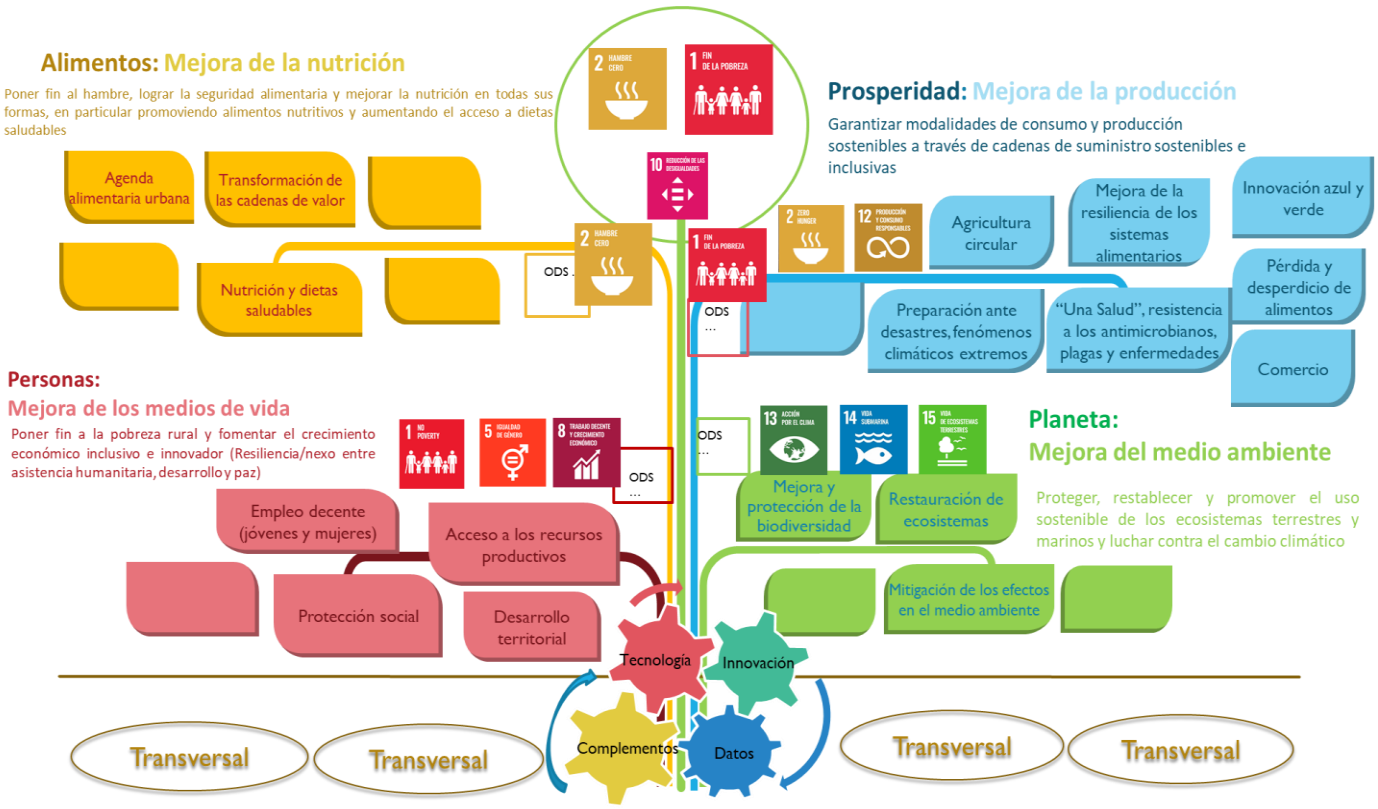
44. Las esferas programáticas prioritarias orientarán los programas que la FAO aplicará para colmar las deficiencias graves y establecer las condiciones necesarias para impulsar los cambios que contribuirán en último término al logro de determinadas metas de los ODS. Las esferas programáticas prioritarias se formularían para responder directamente a los problemas y desafíos derivados del análisis prospectivo estratégico institucional, las conferencias regionales, los comités técnicos, las líneas de acción de la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios y otros procesos de consultas oficiales y oficiosas. Estas esferas representarán la ventaja comparativa de la FAO como organismo especializado de las Naciones Unidas para contribuir a la Agenda 2030, agrupando toda la variedad de conocimientos técnicos especializados de la Organización.

45. A continuación se muestra una visualización gráfica del marco propuesto de la FAO con una indicación preliminar de posibles esferas programáticas, que seguirán debatiéndose y articulándose.

46. Es importante señalar que la articulación del logro de los ODS 1, 2 y 10 básicos está interrelacionada con todos los demás ODS en las *cuatro mejoras* mediante la comprensión de las compensaciones y sinergias entre ellas siguiendo un enfoque basado en sistemas agroalimentarios. Los vínculos e interacciones de los sistemas alimentarios con la sociedad, la economía y el medio ambiente generan sinergias, externalidades y compensaciones que van más allá de los sistemas.

47. Muchas surgen de políticas e intervenciones que tienen por objeto mejorar el rendimiento de los sistemas alimentarios, pero que también tienen efectos en otros sitios dentro y fuera de los sistemas. Por ejemplo, las políticas y prácticas de conversión de la tierra pueden aumentar las tierras agrícolas y la cantidad disponible de alimentos, pero también pueden reducir los precios de los alimentos y los ingresos para los productores y aumentar los efectos en el medio ambiente. Por otro lado, las políticas dirigidas a fomentar la sostenibilidad medioambiental y mantener los servicios ecosistémicos pueden disminuir los ingresos y aumentar la pobreza de las personas que dependen de ellos. Las interacciones generan sinergias, reforzando positivamente el rendimiento y contribuyendo a múltiples objetivos. Por ejemplo, la reducción de los precios de los alimentos en el ejemplo anterior puede también favorecer a los consumidores pobres. Pero las interacciones negativas podrían poner en peligro los esfuerzos realizados para alcanzar las metas de los ODS.

Figura 3: No dejar a nadie atrás gracias a sistemas alimentarios sostenibles, inclusivos y resilientes (marco preliminar)



48. Las esferas programáticas prioritarias se formularían como mecanismos de ejecución interdisciplinarios, basados en cuestiones específicas (esto es, temáticos), que representen la contribución estratégica de la FAO a metas e indicadores específicos de los ODS a través de una Teoría del cambio bien definida. Estos programas se gestionarían activamente y contribuirían a los resultados a medio plazo[15] en la estructura de resultados de la FAO, que a su vez incorporarán metas de los ODS y se medirán mediante indicadores de los ODS conexos. Esto está en consonancia con la "Evaluación del marco de resultados estratégico de la FAO" realizada por la Oficina de Evaluación, en la que se recomendó "actualizar la teoría del cambio en que se apoya el marco de resultados con miras a

[15] Anteriormente "logros de la Organización".

determinar objetivos programáticos más tangibles y basados en temas específicos”[16]. Asimismo, refleja la acogida favorable del Comité del Programa a la propuesta de “incluir esferas prioritarias vinculadas a los desafíos mundiales y ancladas en la Agenda 2030 y sus ODS”[17]. Las esferas programáticas prioritarias representarán la interconexión e indivisibilidad de los ODS y, para lograr resultados cuantificables y sostenibles sobre el terreno, se materializarán en nuevas iniciativas como, por ejemplo, la Iniciativa Mano de la mano, a fin de formular soluciones de políticas basadas en datos objetivos y dirigidas y controladas por los países.

49. Sustituir los mencionados objetivos estratégicos con especial atención a los ODS e introducir esferas programáticas prioritarias basadas en temas específicos también está en consonancia con los objetivos de la nueva estructura orgánica de la Sede aprobada por el Consejo en julio de 2020[18], que es una estructura modular y flexible dirigida a velar por la eficiencia, la eficacia y la colaboración intersectorial.

Temas transversales

50. Los temas transversales de la FAO son cuestiones importantes que es necesario tener en cuenta en toda la labor programática de la FAO y que también pueden requerir especial visibilidad. Se están examinando los actuales temas transversales del Marco estratégico, a saber, *género*, *gobernanza*, *cambio climático* y *nutrición*, basándose en las cuestiones y tendencias incipientes, en particular aquellas determinadas en el análisis prospectivo, así como a la luz de los programas basados en temas específicos que se deberán formular. En relación con las cuestiones de género, a partir de la evaluación de la labor de la FAO sobre cuestiones de género y la solicitud de un Plan de acción sobre género formulada por los Miembros de la Organización, el nuevo Marco estratégico y Plan a plazo medio tratará de incorporar de manera más explícita las prioridades y resultados relacionados con las cuestiones de género, estableciendo vínculos claros con los objetivos de la política de igualdad de género de la FAO.

Funciones básicas y atributos esenciales de la FAO

51. Las funciones básicas son los medios fundamentales de acción empleados por la FAO para lograr resultados. Las funciones básicas de la FAO se basan en las *Funciones de la Organización* descritas en el artículo I de su Constitución[19], según el cual la Organización: i) reunirá, analizará, interpretará y divulgará las informaciones relativas a la nutrición, alimentación y agricultura; ii) fomentará y, cuando sea pertinente, recomendará una acción nacional e internacional en estos ámbitos, y iii) proporcionará la asistencia técnica que soliciten los gobiernos y organizará las misiones pertinentes y, en general, adoptará todas las disposiciones necesarias y adecuadas para alcanzar los fines de la Organización enunciados en el Preámbulo.

52. Como se describe en el Marco estratégico aprobado en 2017[20], las funciones básicas de la FAO comprenden lo siguiente: los instrumentos normativos y de establecimiento de normas, como acuerdos internacionales, códigos de conducta, etc.; datos e información sobre alimentación y agricultura; diálogo sobre políticas en los planos mundial, regional y nacional; el desarrollo de capacidad en cuanto a políticas, inversiones y programas basados en datos comprobados; la prestación de asesoramiento y apoyo para la asimilación de conocimientos, tecnologías y buenas prácticas; la facilitación de alianzas entre los gobiernos, los asociados en el desarrollo, la sociedad civil y el sector privado; la realización de actividades de promoción y comunicación en los ámbitos comprendidos en el mandato de la FAO.

53. Las funciones básicas aseguran que, en las esferas comprendidas en el mandato de la FAO, todos los países en cualquier nivel de desarrollo, y especialmente los más pobres, tengan acceso a los conocimientos, bienes públicos y servicios que necesitan. Para ello, es necesario que la FAO trabaje en diferentes niveles, en particular como creadora de políticas, promotora, socia, coordinadora y parte proactiva, todo ello a nivel mundial. Las funciones básicas describen pues *cómo* la FAO lleva a cabo su labor, articulando las “líneas de producto” en esferas programáticas de la FAO que colaboran para contribuir a la obtención de resultados sostenibles.

---

[16] Evaluación del marco de resultados estratégico de la FAO, párr. 10.
[17] CL 164/6 Rev.1, párr. 7 e).
[18] CL 164/REP, párr. 14 a).
[19] *Textos fundamentales* de la FAO, Vol. I, Sec. A, art. I.
[20] C 2017/7 Rev. 1, párr. 109.

54. Aunque anteriormente las funciones básicas ofrecían una gama completa de opciones para la actuación de la Organización de acuerdo con su mandato y los *Textos fundamentales*, el Marco estratégico de la FAO carecía de una articulación más nítida y definida de cómo se aplican estas funciones de forma decidida, sistemática e interrelacionada para aportar valor y amplitud en los procesos de desarrollo, fomentando resultados sostenibles y ayudando a catalizar el cambio para la transformación que exige la Agenda 2030. Esta articulación, junto con las estructuras establecidas para obtener resultados, representan los elementos fundamentales en la Teoría del cambio del nuevo Marco estratégico.

55. Aunque los elementos esenciales de las funciones básicas en sí no cambiarán sustancialmente, las revisiones de las distintas funciones básicas propuestas en el nuevo Marco estratégico ilustrarán claramente un cambio significativo en el paradigma de trabajo. Por ejemplo, se prevé que el lenguaje en torno a la innovación, gobernanza, datos y tecnologías (los cuatro "aceleradores"), el fomento de la capacidad para el capital humano, el papel de la FAO para catalizar coaliciones de asociados, los métodos innovadores de colaboración y financiación, así como la consideración especial de las compensaciones y el planteamiento basado en los sistemas ocuparán un lugar más destacado en las descripciones de las funciones básicas de la FAO de cara al futuro.

56. En el nuevo Marco estratégico, la FAO pasará a una visión más explícita de cómo la Organización aprovecha de forma más eficaz las funciones básicas en consonancia con su función y condición de organismo especializado de las Naciones Unidas. Dada su importancia para el modelo operativo de la FAO, la Organización también establecerá iniciativas de apoyo que posibiliten las nuevas formas de trabajo mejoradas.

57. La FAO tiene asimismo varios atributos institucionales básicos, que son intrínsecos y, en combinación, exclusivos de esta, como se señala en el Anexo 3, los cuales brindan mayor orientación a la FAO sobre cómo abordar los desafíos que tiene por delante.

E. Esferas de especial consideración

58. Las partes interesadas internas y externas, por ejemplo la Oficina de Evaluación[21], la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN)[22], la Dependencia Común de Inspección (DCI)[23] y los Miembros de la FAO[24], determinaron varias esferas clave que requieren una atención particular en el nuevo Marco estratégico. Se ha expuesto ya anteriormente la recomendación de situar los ODS en un lugar central del nuevo Marco estratégico con arreglo a una Teoría del cambio sólida. A continuación, se describen otras recomendaciones, incluido el enfoque respecto de las asociaciones y la labor normativa.

Asociaciones para la transformación

59. Las asociaciones son fundamentales para alcanzar las metas de la Agenda 2030. Estas se destacan como uno de los "cinco principios básicos" para el desarrollo sostenible y quedan recogidas en el ODS 17, que exhorta a todos los agentes a trabajar en alianza para aplicar los ODS. Aunque las asociaciones no constituyen un fin en sí mismas, son un vehículo clave para alcanzar los complejos desafíos que se plantean para el futuro.

60. La FAO está tratando de fortalecer las asociaciones en todo el espectro. En primer lugar, la FAO busca fortalecer su asociación con los Miembros a fin de trabajar como uno solo para respaldar la consecución de los ODS en los países. La FAO pretende también reforzar su asociación con otros organismos de las Naciones Unidas e instituciones financieras, como demuestra, entre otras cosas, la introducción de "Centros" en la nueva estructura orgánica de la FAO[25]. Asimismo, la FAO seguirá

[21] Evaluación del Marco estratégico realizada por la OED (FAO, 2019).
[22] Evaluaciones 2017-18 (FAO), Red de Evaluación del Desempeño de Organizaciones Multilaterales (MOPAN, 2019).
[23] La gestión basada en los resultados en el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo: análisis de los progresos y eficacia de las políticas (DCI, 2017).
[24] Incluido el informe del 127.º período de sesiones del Comité del Programa (CL 163/4), párr. 7, y el informe provisional sobre la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo (C 2017/27).
[25] CL 164/3, párrs. 43-53.

procurando ampliar e intensificar sus asociaciones con las organizaciones de productores, el mundo académico e instituciones de investigación, y la sociedad civil.

61. Puesto que el sector privado es un ámbito clave de las asociaciones para la consecución de los ODS, la FAO ha iniciado un proceso inclusivo con los Miembros para elaborar una nueva estrategia y una actualización de la estrategia de la FAO de 2013 para la colaboración con el sector privado, de conformidad con lo recomendado por el Consejo en su 163.º período de sesiones, de diciembre de 2019[26]. La nueva estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado se presentará en la reunión conjunta del Comité del Programa y el Comité de Finanzas que se celebrará en noviembre de 2020.

62. La colaboración con el sector privado está en consonancia con el compromiso de la FAO de apoyar a los países en la consecución de los ODS para 2030 y ayudará a aplicar el Marco estratégico y lograr los ambiciosos cambios para la transformación gracias al fortalecimiento de las medidas colectivas.

63. El nuevo modelo operativo de la FAO debe incluir mecanismos de financiación innovadores y fuentes de financiación para complementar sus modalidades de financiación tradicionales a fin de alcanzar los objetivos de desarrollo establecidos en el marco de la Agenda 2030. Las estimaciones relativas a los recursos financieros necesarios para cumplir los ODS varían de los 2,5 billones de USD a más de 5 billones de USD anuales. La asistencia oficial para el desarrollo, si bien sigue siendo importante, no será suficiente. Para realizar progresos será necesario movilizar flujos financieros y capital adicionales. La transformación de los sistemas alimentarios y agrícolas requiere que todos los agentes den un paso adelante y desempeñen un papel más activo, reconociendo que la acción colectiva puede ampliar la repercusión a escala. En particular, la FAO reconoce el papel crucial que desempeña el sector privado en los sistemas alimentarios y agrícolas. Todos los agentes del sector privado, desde agricultores hasta microempresas, pequeñas y medianas empresas y grandes compañías, son determinantes para impulsar estas transformaciones.

64. Se buscarán asociaciones innovadoras para catalizar fondos, como a través de modalidades de fondos de contraparte, fondos fiduciarios de asociados múltiples, programas generales, etc. La FAO persigue asociaciones transformadoras a fin de contribuir al crecimiento inclusivo y sostenible y fortalecer las contribuciones a los ODS. Entre las formas de asociación más recientes figuran las asociaciones reforzadas Norte-Sur y la Cooperación Sur-Sur y Triangular. Estas asociaciones revitalizadas pueden comprender empresas e instituciones académicas, organizaciones regionales y organizaciones de productores y de la sociedad civil que trabajan en colaboración con la FAO y sus Miembros.

65. Impulsada por la reforma de las Naciones Unidas y en el contexto de un nuevo posicionamiento revitalizado del sistema de las Naciones Unidas en todos los niveles, la FAO potenciará las asociaciones y las iniciativas de programación conjuntas con otros organismos, fondos y programas en los planos mundial, regional y nacional.

66. Se espera que las esferas de particular interés en cuanto a las asociaciones de cara al futuro incluyan el programa relativo a los sistemas alimentarios, asociaciones para dietas saludables y la erradicación de todas las formas de malnutrición, incluida la obesidad, y asociaciones dirigidas a erradicar el hambre y la pobreza rural y hacer frente a las crisis alimentarias. Además, entre las esferas más recientes de mayor atención pueden figurar la ampliación de escala de la ciencia, la tecnología y la innovación para alcanzar los ODS, más y mejores inversiones públicas y privadas para ampliar el alcance de los conocimientos técnicos especializados y el aprovechamiento de los datos, las fuentes no tradicionales de datos y la ciencia de los datos.

Una nueva visión de la labor normativa de la FAO

67. La labor normativa de la FAO es una de las principales ventajas comparativas de la Organización como organismo especializado de las Naciones Unidas. La labor normativa apoya la elaboración de normas y estándares en convenios, declaraciones, marcos reglamentarios, acuerdos,

[26] CL 163/REP, párr. 10 b).

directrices, códigos de práctica y otros instrumentos de establecimiento de normas, a nivel mundial, regional y nacional[27].

68. La labor normativa y la labor operacional de la FAO no solo son en gran parte interdependientes, sino que también se refuerzan mutuamente: la calidad de las actividades de la FAO sobre el terreno queda garantizada por la constante aportación de recursos normativos de la Organización. Del mismo modo, la labor normativa se ve constantemente reforzada por la experiencia adquirida sobre el terreno. Es esta combinación la que otorga a la FAO sus ventajas comparativas y explica el "valor añadido" único que aporta a sus Miembros.

69. Basándose en las recomendaciones de los órganos rectores y las evaluaciones de la FAO[28] en las que se aboga por mejorar la visibilidad y repercusión de la labor normativa de la Organización y su función como proveedora de bienes públicos mundiales de conocimiento, se han determinado varias esferas potenciales de interés, entre las que figuran las siguientes:

a) Examinar la definición de labor normativa en la Organización, con miras a mejorar el establecimiento de prioridades y la calidad del trabajo. Esto se basa en el reconocimiento de que, además de la labor relativa a las normas y estándares, la FAO produce bienes públicos mundiales en forma de "productos de conocimiento" y "datos y estadísticas" que son esenciales en la elaboración de normas y estándares y su aplicación a diferentes niveles.

b) Fortalecer el apoyo para la aplicación de normas y estándares, teniendo en cuenta los contextos nacionales, con vistas al logro de los ODS relativos a la alimentación y la agricultura, aprovechando plenamente los productos de conocimiento, los datos y las estadísticas. Debería estudiarse detenidamente la posibilidad de fortalecer la labor de la FAO más allá de la función básica actual relativa a la formulación y negociación de normas y estándares, teniendo en cuenta la gran importancia del mandato básico de la FAO como organización de las Naciones Unidas encargada de recoger, analizar, interpretar y difundir información sobre nutrición, sistemas alimentarios, inocuidad de los alimentos y agricultura[29].

c) Aclarar las solicitudes de los Miembros en relación con la labor normativa, incluida la colaboración en trabajos normativos específicos con órganos albergados por la FAO, como el Codex, el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CSA) o la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF)[30], y la relación con la función de la labor normativa de la FAO en el sistema de las Naciones Unidas, en particular con las comisiones económicas regionales.

d) Examinar el enfoque actual respecto de la movilización de recursos para la labor normativa, con vistas a un enfoque más programático y a largo plazo a fin de facilitar el desarrollo, la ampliación y la aplicación de productos, en particular a nivel nacional.

e) Aumentar la visibilidad de la labor normativa, mediante la integración plena en el sistema de seguimiento y presentación de informes del marco de resultados de la FAO, y la revitalización de la comunicación para aumentar la sensibilización e incrementar la repercusión, la pertinencia y la visibilidad.

El nexo entre asistencia humanitaria, desarrollo y paz y el papel estratégico de la FAO en la labor en el ámbito de las emergencias y la resiliencia

70. Los desafíos mundiales, tales como los fenómenos extremos relacionados con el clima, las amenazas a la cadena alimentaria y las crisis derivadas de enfermedades y plagas de animales y plantas, los conflictos en situaciones de crisis prolongada, el debilitamiento y la desaceleración del crecimiento económico, y sus efectos entrecruzados, amenazan los tres pilares del desarrollo sostenible, a saber, social, ambiental y económico. Esto está sucediendo de forma más rápida e impredecible de lo que se había previsto, en múltiples sectores, dimensiones y escalas. La agricultura y los sistemas alimentarios siguen sufriendo la peor parte del resultado de los desastres, con los consiguientes efectos negativos

[27] Definición utilizada por el Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación en su manual de 2013 titulado "Manual del UNEG para las evaluaciones del trabajo normativo en el Sistema de las Naciones Unidas".
[28] Evaluación del Marco estratégico de la FAO realizada por la OED; MOPAN (FAO) 2017-18; informe del 164.º período de sesiones del Consejo de la FAO.
[29] Art. I.1. Constitución de la FAO.
[30] La nota no es necesaria en la versión española (n.d.t.).

sobre la seguridad alimentaria y los medios de vida, en particular en las zonas rurales que se quedan atrás. Mediante un estrecho seguimiento de la evolución de estas perturbaciones, podemos intervenir con rapidez para mitigar sus efectos.

71. Para hacer frente a las causas profundas de la inseguridad alimentaria aguda[31], es necesario adoptar medidas coherentes entre los agentes de los ámbitos de la asistencia humanitaria, el desarrollo y la paz. La experiencia de la FAO muestra que las intervenciones en apoyo de los medios de vida y la seguridad alimentaria contribuyen a la paz a nivel local y procesos de paz más amplios, ya que estas intervenciones no solo tratan los síntomas, sino también las causas profundas de conflicto.

72. La FAO desempeña un papel estratégico decisivo a la hora de aliviar el sufrimiento y la angustia que padecen los seres humanos debido a las crisis y conflictos, conseguir avances en el ámbito del desarrollo sostenible y asegurar que la agricultura y los sistemas alimentarios se basen en el conocimiento de los riesgos y sean resilientes y productivos de manera sostenible. La FAO se encuentra en una situación ideal para prestar servicios y trabajar con otras partes interesadas a fin de asegurar un enfoque colaborador sobre el nexo entre asistencia humanitaria, desarrollo y paz. La Organización aporta un claro valor añadido como organismo técnico, como se puso de relieve durante la reciente respuesta al brote de langosta del desierto, basándose en su reconocida excelencia técnica y sus conocimientos en los planos nacional, regional y mundial, y liderando iniciativas colectivas, y participando en ellas, para cumplir las metas de los ODS. En el nuevo Marco estratégico, la FAO intensificará sus capacidades para trasladar un análisis detallado del contexto a políticas basadas en información sobre los riesgos y específicas para cada contexto, medidas preventivas e intervenciones de creación de resiliencia.

73. El modelo operativo revisado de la FAO y las reformas en curso, en particular en la Oficina de Emergencias y Resiliencia, tienen por objeto fortalecer las intervenciones programáticas de la Organización sobre la base de los conocimientos adquiridos en su experiencia humanitaria y en materia de desarrollo y sus capacidades técnicas y con una clara orientación a sostener la paz cuando sea necesario, como requisito esencial de estabilidad, sostenibilidad y vías para lograr los ODS.

Aprovechar la ciencia, las tecnologías y la innovación en aras del desarrollo mundial

74. En el plano mundial, la alimentación y la agricultura se pueden beneficiar enormemente de la cuarta revolución industrial, que está impulsada en gran medida por la convergencia de innovaciones digitales, biológicas y físicas. El sector de la alimentación y la agricultura no solo debe reinventarse, sino que está también en una situación óptima para aplicar nuevas tecnologías revolucionarias con miras a mejorar la eficiencia y eficacia de los sistemas alimentarios. Desde la fábrica celular, hasta la inteligencia artificial, los microbiomas, la computación espacial o las tecnologías ómicas, todos requieren nuevas modalidades de asociación, y nuevos organizadores y facilitadores, a fin de emplearlas para aumentar la producción agrícola y la nutrición alimenticia para el desarrollo mundial.

75. La FAO, como casa del conocimiento técnico, se compromete a prestar asistencia a los Miembros para superar estas perturbaciones tecnológicas multidisciplinarias a fin de asegurar que todos se beneficien de la cuarta revolución industrial. Mediante el poder de la ciencia y la innovación, la FAO proporcionará los elementos básicos que llevarán a una transformación mundial hacia sistemas alimentarios más sostenibles, resilientes y equitativos.

Crear sistemas agroalimentarios más resilientes

76. Los sistemas agroalimentarios están crecientemente sometidos a fluctuaciones y perturbaciones. Puesto que la alimentación es esencial para la vida humana, la capacidad de mantener la función básica de suministrar alimentos a los consumidores finales es un elemento determinante. Ante la intensificación de la variabilidad del clima y la volatilidad de los mercados, nuevas plagas y pandemias, junto con la complejidad de unas cadenas de valor alimentarias cada vez más globalizadas, la resiliencia de los sistemas alimentarios ha pasado a ser un factor fundamental para la seguridad alimentaria y la nutrición. Los sistemas alimentarios tienen múltiples componentes, que se extienden en diferentes

[31] La inseguridad alimentaria aguda se produce cuando crisis repentinas esporádicas limitan el acceso de las personas a los alimentos a corto plazo hasta el punto de poner en peligro sus vidas o medios de vida. Es distinta de la subalimentación crónica, que es la incapacidad a largo plazo de satisfacer las necesidades dietéticas y que se evalúa por el indicador 2.1.1. de los ODS.

escalas: desde los sistemas alimentarios nacionales y subnacionales hasta las cadenas de suministro de alimento específicas y las explotaciones o firmas y hogares individuales.

77. La crisis de un sistema agroalimentario se puede producir en cualquier nivel del sistema y la forma de propagarse en los diferentes niveles dependerá de la resiliencia de cada nivel del sistema. Para determinar la resiliencia de un sistema, la FAO aunará los cuatro aceleradores junto con un análisis de riesgos y elaborará un marco para evaluar la resiliencia del sistema alimentario en tres dimensiones: i) preparación: la capacidad de reconocer, anticipar y prevenir riesgos y perturbaciones antes de que se produzcan daños; ii) respuesta: la capacidad de responder con rapidez ante situaciones críticas; iii) recuperación: la capacidad de restablecer las actividades normales y volver a ellas.

78. Un marco de análisis de riesgos permitirá determinar los factores clave que se deberían reforzar a fin de lograr un sistema agroalimentario más resiliente para hacer frente a las perturbaciones y la incertidumbre.

Coordinación con otras iniciativas, marcos y estrategias

79. La elaboración del Marco estratégico se está llevando a cabo en estrecha correspondencia con otras actividades importantes, y la plena inclusión de estas, como por ejemplo la Iniciativa Mano de la mano y el Programa de respuesta y recuperación de la COVID-19 de la FAO.

80. Las estrategias temáticas y operacionales de la FAO, como las relativas a la biodiversidad, la resistencia a los antimicrobianos, las cuestiones de género, la nutrición, el cambio climático, las asociaciones y los recursos humanos, entre otras, también estarán debidamente recogidas en el Marco estratégico, el marco de resultados y el plan de gestión del cambio. Cabría señalar que muchas de estas iniciativas y estrategias se encuentran actualmente en proceso de elaboración o actualización y, por tanto, el Marco estratégico tomará nota de la necesidad de mantener flexibilidad a la hora de incluir aportaciones y orientaciones adicionales en etapas posteriores.

81. La Plataforma Internacional para la Alimentación y la Agricultura Digitales y otros marcos de colaboración basados en las Naciones Unidas, tales como las plataformas de colaboración regional y las coaliciones basadas en cuestiones específicas, se incorporarán también en la articulación del Marco estratégico de la FAO.

F. Actuar en contexto de riesgo e incertidumbre crecientes

82. La FAO se compromete a establecer una sólida gestión del riesgo institucional en toda la Organización. En los últimos años, los esfuerzos se han centrado en la gestión del riesgo en el contexto de la planificación y ejecución de los trabajos. Dado que es fundamental considerar los riesgos en todas las etapas, la gestión de riesgos se integrará plenamente en los procesos de reflexión estratégica y de planificación y prospectiva estratégicas.

83. El concepto de riesgo está estrechamente vinculado con la incertidumbre y la planificación estratégica se ve más afectada por esta última que la mayoría de procesos, debido principalmente al espacio de tiempo abarcado, ya que las hipótesis, las dependencias y los planes están más sujetos a cambios. Además, la planificación estratégica depende de un complejo sistema de tendencias y novedades en el entorno externo político, económico y social, así como de las prioridades de los asociados y otras partes interesadas, todas ellas potencialmente volátiles. Toda la planificación estratégica entraña pues un riesgo significativo y requiere la incorporación de una cuidadosa gestión del riesgo a fin de mejorar el logro de las metas pertinentes.

84. La integración de la gestión de riesgos en los procesos de planificación estratégica de la FAO se hará en dos fases principales, a saber, como parte de la elaboración del Marco estratégico y durante la definición del Programa de trabajo y presupuesto.

85. Los riesgos que se deben considerar durante la elaboración del Marco estratégico comprenden lo siguiente:

- ✓ ¿Se está elaborando un Marco estratégico que tiene una mayor probabilidad de ocasionar avances significativos en el logro de las metas generales de la Organización, incluidos los ODS pertinentes, y refleja el mandato de la FAO?
- ✓ ¿Se recogen en el Marco estratégico las prioridades de los Miembros, los contribuyentes clave y los donantes y resulta atractiva la forma en la que está formulado?
- ✓ ¿Se centra el Marco estratégico en las ventajas comparativas de la FAO y el lugar que esta ocupa en la familia global de las Naciones Unidas y en el contexto mundial del desarrollo?
- ✓ ¿El Marco estratégico permite el desarrollo de un marco de resultados significativo, que posibilite un seguimiento y una presentación de informes de calidad?
- ✓ ¿Es probable que el Marco estratégico mantenga su validez con el tiempo? ¿Cuáles son las incertidumbres principales en los ámbitos político, social, técnico, económico y financiero? ¿Cómo se puede introducir en el marco el seguimiento de estas incertidumbres y la adaptación a las mismas?

G. Hacia un enfoque programático para potenciar al máximo los efectos

86. Para mejorar la eficacia, promover el trabajo a escala para lograr sostenibilidad y repercusión, y fortalecer la rendición de cuentas respecto de los resultados, la FAO pretende desplazarse progresivamente desde un enfoque basado en proyectos hacia un enfoque de gestión basado en programas. Esto engloba la labor normativa, de políticas y de inversiones, así como la asistencia técnica y operacional. La aceleración de este cambio facilitará la adopción del modelo operativo revisado de la FAO y mejorará la eficiencia, la calidad y la repercusión del trabajo de la Organización.

87. Algunos elementos clave necesarios para lograr un enfoque programático son, entre otros: i) una mejor incorporación y reflejo de las necesidades "de abajo arriba" derivadas de procesos a nivel nacional, subregional y regional en un marco general coherente; ii) un especial hincapié en potenciar la ventaja comparativa de la FAO para contribuir a los resultados de los programas, disminuir la fragmentación de esfuerzos y reducir los costos de transacción y simplificar los procedimientos operacionales; iii) un entorno propicio para una ejecución eficaz y responsable basándose en el principio de subsidiariedad; iv) incentivos adecuados que fomenten formas de trabajo más concertadas e interdisciplinarias; v) estructuras ágiles y reactivas que apoyen la respuesta de la FAO ante las necesidades cambiantes y acontecimientos imprevistos.

La FAO y el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible

88. Para promover una FAO unificada es necesario adoptar un enfoque de gestión programática y obtener resultados de forma más eficiente y eficaz en el plano de los países donde la Organización participa en procesos relacionados con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. Esto hace preciso que el Marco estratégico refleje la diversidad de las situaciones de los países y la necesidad de responder a las prioridades nacionales, dentro del marco más amplio de los ODS.

89. El Marco estratégico incorporará los resultados a nivel nacional definidos en el contexto del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y vinculados al logro de las metas e indicadores de los ODS. Esto permitirá que todas las oficinas de la FAO utilicen un lenguaje común y facilitará la estimación de las intervenciones de la Organización en todos los niveles, agregando y trasladando los resultados obtenidos desde los niveles nacional, regional y mundial.

90. Las nuevas directrices del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible hacen hincapié en la primacía de dicho marco, el "Marco de Cooperación", a la hora de articular los compromisos colectivos del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en apoyo de los objetivos y metas de los ODS. El Marco de Cooperación se ha concebido como guía de toda la actividad de las Naciones Unidas en los países y sirve de marco de resultados en referencia con el cual las entidades de las Naciones Unidas que contribuyen deben rendir cuentas colectiva e individualmente. Así pues, el Marco de programación por países de la FAO se deriva debidamente del Marco de

Cooperación y está perfectamente armonizado con su proceso y ciclo. En consonancia con estos esfuerzos más coherentes y medidas coordinadas, el Comité Directivo Conjunto Nacional o de las Naciones Unidas del Marco de Cooperación actuará también como principal mecanismo de gobernanza y supervisión para el Marco de programación por países.

91. Dicho Comité evitará que haya mecanismos separados y garantizará de forma eficaz que las Naciones Unidas apliquen un enfoque coherente y que los esfuerzos del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo respalden colectivamente su control por parte de los países y aborden las prioridades y carencias nacionales en relación con los ODS. El Comité Directivo Conjunto Nacional o de las Naciones Unidas está copresidido por el Coordinador Residente y el más alto representante del interlocutor del Gobierno central para el sistema de las Naciones Unidas y garantiza la orientación estratégica y la supervisión del Marco de Cooperación y la armonización con los procesos, los mecanismos y los objetivos de desarrollo nacionales, regionales e internacionales. El Comité Directivo Conjunto realiza un examen al menos una vez al año y, entre otras cosas, hace un seguimiento de los progresos, las dificultades y las oportunidades, orienta la implementación y examina el informe de resultados del país sobre la iniciativa Una ONU.

H. La FAO como una Organización más ágil que favorece el cambio

92. El objetivo de la FAO consiste en crear una Organización inclusiva y ágil que sea transparente, abierta, innovadora, responsable, eficaz y con fuerte impacto, y que preste servicio a sus Miembros a fin de lograr las “cuatro mejoras”. Se han adoptado ya ciertas medidas en este sentido, por ejemplo con la introducción de un enfoque de gestión modular y la aprobación por parte del Consejo en julio de 2020 de una nueva estructura orgánica en la Sede[32]. Para asegurar que la FAO sigue evolucionando como organización ágil que favorece el cambio, se está elaborando una Estrategia para la gestión del cambio junto con su Marco estratégico, lo que llevará a un nuevo modelo operativo que se explica más adelante en mayor detalle.

93. Para alcanzar los objetivos generales del Marco estratégico, la propia FAO se someterá a un cambio en el próximo decenio, en el que pasará de un modelo operativo más tradicional a uno innovador y con mayor repercusión que intensifica la pertinencia de la FAO en la Agenda 2030. La FAO redefinirá la posición de su reconocida labor normativa y conocimientos técnicos, avanzará hacia un enfoque más programático, impulsará asociaciones para la transformación, buscará mecanismos y fuentes de financiación innovadores para complementar sus modalidades tradicionales de financiación y fomentará una reflexión prospectiva en materia de ciencias, tecnología e innovación.

94. La Estrategia para la gestión del cambio en la que se expone la *visión interna* de la FAO, esto es, una Organización saludable, eficiente y eficaz, adecuada a los fines previstos, preparada para el futuro y capaz de satisfacer las aspiraciones descritas en el Marco estratégico. El Marco estratégico y la Estrategia para la gestión del cambio están indisolublemente vinculados.

95. La Estrategia para la gestión del cambio de la FAO será además transformadora e integral y no solo abordará *qué* se debe cambiar en cuanto a estructuras, sistemas y procesos, sino también *cómo* la FAO introducirá métodos innovadores de colaboración a nivel interno y con asociados externos y *cómo se gestionará ese cambio*.

96. La Estrategia para la gestión del cambio de la FAO se basará en los recientes cambios estructurales realizados en la Sede, que reflejan ya un cambio cultural y de gestión en la forma de trabajar en la FAO. La nueva estructura adopta un modelo operativo modular y flexible, dirigido a fomentar una cultura impulsada por los programas y la demanda para la obtención de repercusión a gran escala. Asimismo, alienta una colaboración intersectorial centrada en las personas en todos los niveles de la Organización (Sede, regional y nacional), al tiempo que posibilita la realización de ajustes rápidos en las tareas de gestión para responder con eficacia a las necesidades que surjan. Al eliminar niveles de burocracia, la nueva estructura permitirá que la Organización sea más ágil e innovadora. Ya hay previstos otros cambios, incluidas iniciativas para la transición hacia una FAO digital y la modernización de las formas de trabajo.

97. El enfoque programático determinado en el Marco estratégico debe estar apoyado y sostenido por “facilitadores” institucionales ágiles, eficientes y eficaces. Basándose en una evaluación completa

[32] CL 164/REP, párr. 14 a).

de la Organización, la Estrategia para la gestión del cambio incluirá un conjunto bien orquestado, sincronizado y secuenciado de medidas o iniciativas para apoyar los cambios deseados en el actual modelo operativo, gobernanza, estructura y políticas de rendición de cuentas, procedimientos y mecanismos, procesos de trabajo, modalidades y sistemas operativos, gestión de recursos humanos y financieros, digitalización, comunicaciones y cultura institucional. En conjunto, estos cambios reforzarán la preparación de la FAO para enfrentar los desafíos de la Agenda 2030 y lograr sus metas.

98. Para facilitar niveles descentralizados de ejecución es necesario un equilibrio entre la asignación de recursos, las competencias y las responsabilidades respecto de la obtención de resultados. También se requiere un proceso de cambio institucional, la adopción de un enfoque de gestión modular y la mejora de un entorno institucional propicio para una ejecución eficaz. Para actuar como una Organización unificada también es preciso pasar de un enfoque descendente a un enfoque en el que todas las unidades técnicas y funcionales pertinentes apoyen de manera eficaz a las unidades de ejecución.

99. Otro componente de la Estrategia para la gestión del cambio será la modificación de la gobernanza en materia de gestión institucional, basándose en las enseñanzas adquiridas con la Iniciativa Mano de la mano, el Programa de respuesta y recuperación de la COVID-19 de la FAO, la Coalición alimentaria, las iniciativas regionales y otras iniciativas programáticas.

100. La FAO debe crear y utilizar asociaciones estratégicas transformadoras para fortalecer las contribuciones a los ODS, los objetivos de la FAO y las metas nacionales de desarrollo. La Estrategia para la gestión del cambio brindará orientación sobre cómo establecer una cultura de innovación, transparencia y capacidad de respuesta para crear dichas asociaciones.

101. Los principales componentes de la Estrategia para la gestión del cambio se presentan en el Anexo 4. A continuación se detallan siete esferas clave que deben racionalizarse y modernizarse en el entorno favorable de la FAO.

I. Esferas clave que deben racionalizarse y modernizarse en el entorno favorable de la FAO

102. Para velar por una FAO más eficaz y moderna en los próximos 10 años, como parte del nuevo Marco estratégico para 2022-2031, la organización, la gestión y los procesos internos institucionales deben modernizarse y racionalizarse, de manera que la FAO pueda llevar a cabo más eficazmente sus programas y actividades reajustados, con miras a lograr los fines de su mandato. A continuación se detallan siete esferas clave que deben racionalizarse y modernizarse en el entorno favorable de la FAO.

a) *Gestión operativa:* avanzar hacia una FAO que sea una verdadera empresa de Naciones Unidas, en consonancia con las conclusiones de evaluaciones externas, como por ejemplo la de la MOPAN: un firme desempeño de responsabilidades fiduciarias, control interno e instrumentos de gestión de riesgos; la mejora del sistema de planificación institucional de los recursos y su integración con otros sistemas de gestión operativa (el Sistema de apoyo para la planificación, la presentación de informes sobre la ejecución y la evaluación del programa, el Sistema de información sobre gestión del Programa de campo, etc.); la simplificación de los procesos administrativos con el apoyo de la automatización y la digitalización; una nueva División de Logística integrada para brindar apoyo institucional, incluida la gestión de locales de oficina después de la COVID-19; un mayor fortalecimiento del Centro de Servicios Compartidos.

b) *Recursos humanos:* el objetivo es transformar a la FAO en una organización de conocimientos que valore a sus empleados como su principal activo: velar por que haya un personal cualificado y motivado; mejorar las estrategias de aprendizaje; aumentar la razón entre funcionarios de categoría profesional y personal de apoyo; aumentar las competencias de liderazgo del personal directivo; establecer una nueva cultura de la Organización haciendo gran hincapié en la juventud y la diversidad; rendición de cuentas y tolerancia cero con respecto a las conductas indebidas.

c) *FAO digital:* transformación digital a través de un plan detallado de 10 años en múltiples etapas, basada en tres pilares, a saber: agricultura digital, o sea soluciones que se utilizarán directamente en la ejecución de la labor sustantiva de la Organización; lugar de trabajo digital, o sea nuevas herramientas para unificar “una FAO” y abandonar antiguas formas de trabajo

centradas en la oficina; cultura digital, para ayudar a la fuerza de trabajo de la FAO a adoptar las nuevas tecnologías y herramientas.

d) *Descentralización:* tras la renovación de la estructura en la Sede, la siguiente fase se centra en establecer estructuras y enfoques regionales y subregionales más coherentes para velar por que la FAO ofrezca resultados tangibles, significativos y visibles a sus Miembros como una FAO unificada. Se constituirían equipos de grupos de acción de expertos internos[33] y externos para responder a las necesidades concretas en los países de manera integral y se situaría a los coordinadores de los grupos de acción a nivel regional y se proporcionaría apoyo para la coordinación de los grupos de acción por niveles subregionales. También se centraría la atención en fortalecer las capacidades administrativas y operacionales descentralizadas, en particular mediante la delegación de competencias, y mejorar la combinación de aptitudes.

e) *Gobernanza:* mayor transparencia y rendición de cuentas. Modernización de las reuniones de los órganos rectores, manteniéndose un diálogo continuo entre reuniones. Mejora de la relación con los Miembros, integración de plataformas de comunicación innovadas, como el Portal para los Miembros, el sitio web de la FAO y aplicaciones móviles.

f) *Comunicaciones:* debe mejorarse la estrategia, con una comunicación multimedia en vez de un simple intercambio de información y haciendo especial hincapié en las redes sociales. FAO.org ocupa un lugar central en los cambios, como plataforma de asociación e indicador de seguimiento del rendimiento interno. Fortalecer la capacidad de comunicación en los planos regional y nacional.

g) *Multilingüismo:* impulsar la realización de traducciones para asegurar que todos los productos importantes y prioritarios de la FAO se traduzcan a los seis idiomas oficiales de la Organización; seguir permitiendo y aumentar el apoyo a la traducción de productos regionales y nacionales útiles a los idiomas locales que se solicite y con patrocinio; ayudar a mantener las lenguas indígenas vivas proporcionando el apoyo necesario para traducir productos clave. Intensificar e innovar los servicios de interpretación y mejorar la comunicación con los Miembros de la FAO.

[33] Desde los niveles de la Sede, regionales o subregionales.

II. ESQUEMA DEL PLAN A PLAZO MEDIO PARA 2022-25

103. La sección sobre el *Esquema del Plan a plazo medio* del presente documento tenía como finalidad proporcionar un panorama completo de las prioridades derivadas de las conferencias regionales y los comités técnicos. Dado el retraso en el calendario de estos períodos de sesiones, solo se puede ofrecer una visión parcial. Se proporcionará una visión general más completa a los Miembros por medio de una nota informativa antes de la celebración del Consejo en diciembre de 2020. De igual modo, la FAO continuará elaborando las esferas programáticas prioritarias propuestas en el ámbito del nuevo marco de resultados, tomando en consideración todas las orientaciones pertinentes, y presentará notas informativas para profundizar en el debate con los Miembros, antes de la finalización del Marco estratégico y el Plan a plazo medio para 2022-25 completos.

A. Prioridades regionales

104. Las conferencias regionales brindan asesoramiento sobre asuntos programáticos y presupuestarios para su examen por el Consejo en el primer año del bienio. En el momento de preparar este documento, no se habían celebrado aún las conferencias regionales para África (ARC), Europa (ERC) y América Latina y el Caribe (LARC) ni la Conferencia Regional Oficiosa de la FAO para América del Norte (INARC). Así pues, esta sección se basa en el 35.º período de sesiones de la Conferencia Regional para Asia y el Pacífico (APRC) y el 35.º período de sesiones de la Conferencia Regional para el Cercano Oriente (NERC) y utiliza los documentos preparados para la ARC, la ERC, la LARC y la INARC a fin de ofrecer una visión de conjunto inicial de las prioridades regionales.

Orientaciones proporcionadas por la APRC y la NERC

105. En sus últimos períodos de sesiones, la APRC y la NERC señalaron los avances realizados en la elaboración del nuevo Marco estratégico de la FAO para determinar la dirección y las prioridades estratégicas de la Organización en el futuro y promover la obtención eficiente y eficaz de resultados sobre el terreno. Se subrayó la importancia de la Agenda 2030 y se reconoció el vínculo más estrecho del nuevo Marco estratégico de la FAO con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Asimismo, la APRC y la NERC tomaron nota de los recientes adelantos mundiales y regionales y nuevas cuestiones como la COVID-19.

106. La APRC recomendó[34] la incorporación de un enfoque de sistemas alimentarios en los procesos de planificación nacional, incluida la protección social, para reforzar el papel de la agricultura con miras a poner fin al hambre y erradicar la pobreza, y mejorar medidas multisectoriales y basadas en los sectores para hacer frente a los riesgos del cambio climático y apoyar medios de vida sostenibles. También recomendó que se tuvieran en cuenta cuestiones cada vez más importantes como el sobrepeso y la obesidad, la resiliencia a múltiples riesgos, la gestión y control de las plagas y enfermedades transfronterizas de animales y plantas, la inocuidad de los alimentos, la resistencia a los antimicrobianos, la escasez de agua, la biodiversidad y la financiación verde.

107. Por último, la APRC solicitó apoyo integral para los pequeños productores, agricultores familiares y pescadores, incluidas mujeres y jóvenes, así como la recopilación de datos y estadísticas relativas a la agricultura, la seguridad alimentaria y la nutrición, y ayuda para movilizar recursos financieros que puedan mejorar la calidad y frecuencia de la recopilación de datos, en especial en los pequeños Estados insulares en desarrollo (PEID), y manifestó su satisfacción por el apoyo brindado para la ejecución del Programa de acción mundial sobre seguridad alimentaria y nutrición en los pequeños Estados insulares en desarrollo[35].

108. La NERC[36] aprobó cuatro prioridades para la región: i) la transformación rural en aras del empleo juvenil y la obtención de ingresos; ii) el desarrollo de sistemas alimentarios que fomenten la seguridad alimentaria y dietas saludables para todos; iii) la conversión de la agricultura a la ecología: hacer frente a la escasez de agua, velar por la sostenibilidad medioambiental y adoptar medidas sobre el clima; iv) el aumento de la resiliencia ante crisis prolongadas y situaciones de emergencia. La NERC

[34] APRC/20/REP.
[35] La nota no es necesaria en la versión española (n.d.t.).
[36] NERC/20/INF/22, aprobado el 22 de septiembre en el 35.º período de sesiones de la NERC.

exhortó a la FAO a que lograra lo anterior mediante la mejora de la transformación rural y la competitividad de los agronegocios centrándose en la iniciativa empresarial de los jóvenes en las cadenas de valor, la innovación y el acceso a los recursos financieros, así como el apoyo a la agricultura familiar. La NERC recomendó asimismo que se fomentaran en la región sistemas alimentarios sostenibles, la seguridad alimentaria y dietas saludables que fueran apropiadas desde el punto de vista cultural para cada país, incluidas la formulación y aplicación de programas de educación pública, y que, al mismo tiempo, se hiciera frente a la escasez de agua garantizando la sostenibilidad medioambiental y la adopción de medidas sobre el clima, se creara resiliencia ante crisis prolongadas y situaciones de emergencia apoyando la mejora de los sistemas de alerta temprana, se aumentara la preparación, respuesta y coordinación de los países y se fortaleciera la colaboración regional para abordar plagas y enfermedades transfronterizas.

109. En cuanto a los temas transversales, la NERC pidió que se prestara apoyo eficaz para incorporar las cuestiones de género en los sectores de la agricultura y la alimentación; elaborar datos y marcos estadísticos para apoyar la toma de decisiones; así como promover asociaciones con el sector privado y mejorar la coordinación entre organismos especializados e instituciones.

110. La NERC reconoció además la función estratégica de la agricultura para dar respuesta a la COVID-19 y recuperarse de ella, la necesidad de un cambio estratégico hacia políticas y estrategias integrales en materia de seguridad alimentaria que recojan la importancia del comercio de alimentos y la seguridad alimentaria, y la necesidad de aumentar la inversión pública, privada y mixta en la agricultura. También se puso de relieve la importancia de las cadenas de valor sostenibles (teniendo en cuenta el papel de los consumidores, el sector informal, las mujeres y los jóvenes), la protección social, la innovación, la gestión de múltiples riesgos en un enfoque coherente y amplio.

Prioridades comunes a todas las regiones

111. Las prioridades que figuran en los documentos[37] presentados a las conferencias regionales se establecieron en consulta con los grupos regionales. Cabe destacar varias esferas de prioridad, tales como el desarrollo de sistemas alimentarios sostenibles, la lucha contra la inseguridad alimentaria y la malnutrición, el fomento de la gestión sostenible de los recursos naturales, así como la agricultura resiliente al clima para adaptarse al cambio climático y mitigarlo, el fomento de la transformación rural centrada en el empleo juvenil y la generación de ingresos de los pequeños productores, el control y la prevención de plagas y enfermedades transfronterizas de animales y plantas. Además, se hace especial hincapié en la innovación, el acceso a tecnologías digitales y su uso por parte de los pequeños productores, la recopilación de datos agrícolas y las capacidades de análisis estadístico, la facilitación de asociaciones entre los sectores público y privado, la conservación de la biodiversidad y el desarrollo de cadenas de valor inclusivas y que tengan en cuenta la nutrición.

112. En todas las regiones existe una tendencia común a priorizar la transformación de los sistemas alimentarios como nuevo enfoque para asegurar que los agricultores y productores generen productos inocuos y nutritivos y cuenten con medios de vida sostenibles e ingresos y que los consumidores puedan acceder a dietas asequibles, saludables y sostenibles. Será necesaria una participación multisectorial y pluridimensional para asegurar que el marco de sistemas alimentarios sostenibles y resilientes se incorpore a las políticas de desarrollo.

113. Además, todas las regiones destacaron la importancia de salvaguardar los medios de vida y ampliar los sistemas de protección social y redes de seguridad a fin de velar por la seguridad alimentaria y la nutrición para los grupos vulnerables, entre otros, mujeres, niños, migrantes y comunidades indígenas, los pequeños productores y los agricultores familiares, sobre todo durante y después de la pandemia de la COVID-19.

114. Finalmente, todas las regiones reconocieron la función que la Iniciativa Mano de la mano puede desempeñar en el fortalecimiento del control y las capacidades nacionales para acelerar los progresos hacia la erradicación de la pobreza y el hambre y promover el desarrollo rural y el crecimiento económico. Se ha subrayado el beneficio de mejorar la utilización de datos y la labor analítica para una mejor adopción de medidas, así como el nuevo enfoque de emparejamiento flexible para establecer asociaciones multidimensionales.

[37] APRC/20/6, ARC/20/8, ERC/20/5, LARC/20/5, NERC/20/2, NERC/20/INF/22.

B. Prioridades técnicas

115. En esta sección se resumen las prioridades determinadas a raíz del 27.º período de sesiones del Comité de Agricultura (COAG), celebrado del 28 de septiembre al 2 de octubre de 2020, y el 25.º período de sesiones del Comité Forestal (COFO), celebrado del 5 al 9 de octubre de 2020. Los períodos de sesiones del Comité de Pesca (COFI) y del Comité de Problemas de Productos Básicos (CCP) están programados para 2021, por lo que no se disponía de la información pertinente en el momento de redactar el presente documento.

116. El COFO y el COAG pusieron de relieve la necesidad de priorizar la Agenda 2030 y su compromiso de poner fin al hambre y la pobreza, principalmente abordando sus causas últimas mediante el fomento de la sostenibilidad y la resiliencia en los sistemas alimentarios. El COFO destacó la necesidad de considerar las prioridades nacionales, las realidades locales y los distintos sistemas de producción en este sentido, en tanto que el COAG pidió que se intensificara la labor con los asociados, en especial con los equipos de las Naciones Unidas en los países y los gobiernos anfitriones.

117. Algunos elementos clave de las orientaciones proporcionadas por el COAG en relación con el Marco estratégico son los siguientes:

a) Seguir centrándose de forma decidida en la erradicación del hambre y la malnutrición, los sistemas alimentarios y la nutrición, y reforzar al mismo tiempo las esferas siguientes: la agricultura digital; el fomento de la capacidad de los países para recopilar datos e información sobre los indicadores de los ODS y hacer un seguimiento de dichos indicadores con vistas a mejorar la toma de decisiones; la reducción de la pérdida y el desperdicio de alimentos; la atención a cuestiones relacionadas con el cambio climático y la biodiversidad en el ámbito de la alimentación y la agricultura, y una estrategia para la innovación que tuviera en cuenta a los agricultores en pequeña escala.

b) Reforzar la importante función normativa y de establecimiento de normas de la FAO, incluido su apoyo a los programas de base científica relacionados con el Codex Alimentarius y la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria, y a incrementar su atención a la iniciativa “Una salud”, la resistencia a los antimicrobianos, la inocuidad alimentaria y la lucha contra las plagas y enfermedades transfronterizas.

c) Invertir en todos los enfoques innovadores en favor de sistemas agrícolas y alimentarios sostenibles y promocionarlos, y velar al mismo tiempo por la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.

d) Examinar las formas de establecimiento de las asociaciones de la FAO con vistas a buscar una cooperación más estrecha con otros organismos en torno a sus prioridades máximas.

118. El COFO ofreció las orientaciones siguientes en relación con el Marco estratégico:

a) Seguir dando prioridad a la labor técnica y normativa, así como al suministro de datos actualizados y de alta calidad sobre los bosques.

b) Apoyar los esfuerzos por proteger, recuperar y gestionar los bosques de manera sostenible, en particular deteniendo la deforestación, restaurando los ecosistemas forestales, incluidos los ecosistemas forestales degradados, y promoviendo la conservación y el uso sostenible de los recursos forestales, la agroforestería y las cadenas de valor legales y sostenibles para productos forestales.

c) Considerar las prioridades nacionales, las realidades locales y los diferentes sistemas de producción al planificar y ejecutar actividades relativas a los bosques y la gestión forestal, así como los sistemas alimentarios sostenibles en su conjunto, de forma que se reconozcan esas diferencias y se apoye la Agenda 2030.

d) Reflejar en el Marco estratégico la importancia de las cuestiones forestales, la necesidad de la labor intersectorial en la Organización, según proceda, y la función de liderazgo de la FAO en materia de bosques en el sistema de las Naciones Unidas.

Anexo 1: Cronograma para la celebración de consultas sobre el Marco estratégico de la FAO

2020		
Reflexión estratégica interna de la FAO		
Junio – (en curso)	Establecimiento de un Equipo de estrategia interno y un Grupo descentralizado representativo, y celebración de consultas en toda la Organización, incluidas todas las oficinas descentralizadas, Representaciones de la FAO y las divisiones técnicas pertinentes en la Sede, para iniciar la nueva forma de pensar y recoger prioridades e inquietudes clave.	
Fecha	**Reunión de los órganos rectores/informal**	**Documento**
2020		
Comité del Programa y Consejo		
8-17 de junio	128.º período de sesiones del Comité del Programa	**Esquema provisional del Marco estratégico** - Comienzo del proceso inclusivo de consulta basado en la visión y las metas de la FAO - Examen del marco de resultados de la FAO en el contexto de la Agenda 2030
6-10 de julio	164.º período de sesiones del Consejo	**Esquema provisional del Marco estratégico**
Conferencias regionales:		
1-4 de septiembre	35.ª Conferencia Regional para Asia y el Pacífico	**Resultados y prioridades de la FAO en las regiones** - Las conferencias regionales brindarán orientación sobre las esferas prioritarias regionales para la labor de la FAO en 2020-21 y en bienios posteriores
21-22 de septiembre	35.ª Conferencia Regional para el Cercano Oriente	
19-21 de octubre	36.ª Conferencia Regional para América Latina y el Caribe	
22-23 de octubre	Conferencia Regional Oficiosa para América del Norte	
26-30 de octubre	31.ª Conferencia Regional para África	
2-4 de noviembre	32.ª Conferencia Regional para Europa	
Comités técnicos		
28 de septiembre – 2 de octubre	27.º período de sesiones del Comité de Agricultura (COAG)	**Resultados y prioridades en las esferas técnicas de la FAO** - Debate de las prioridades técnicas en las respectivas reuniones de los comités técnicos
5-9 de octubre	25.º período de sesiones del Comité Forestal (COFO)	

Consultas informales		
Septiembre-octubre	Reuniones virtuales informales con cada grupo regional	Debate informal para recabar las opiniones de los Miembros sobre aspectos programáticos y de otro tipo clave relativos al nuevo Marco estratégico
23 de octubre	Consulta virtual informal	Debate sobre el Esquema del Marco estratégico, la propuesta de Teoría del cambio y la Estrategia para la gestión del cambio
Fecha	**Reunión de los órganos rectores/informal**	**Documento**
2020		
9 de noviembre	Reunión conjunta del Comité del Programa en su 129.º período de sesiones y el Comité de Finanzas en su 183.º período de sesiones	**Esquema del Marco estratégico y esquema del Plan a plazo medio para 2022-25**
30 de noviembre – 4 de diciembre	165.º período de sesiones del Consejo	**Esquema del Marco estratégico y esquema del Plan a plazo medio para 2022-25**
Noviembre de 2020 – marzo de 2021	Reuniones informales	Proyecto de Marco estratégico y esferas programáticas prioritarias
2021		
Noviembre de 2020 – marzo de 2021	Reuniones informales	Proyecto de Marco estratégico y esferas programáticas prioritarias
Comités técnicos		
10-12 de marzo de 2021	73.º período de sesiones del Comité de Problemas de Productos Básicos (CCP)	**Resultados y prioridades en las esferas técnicas de la FAO** - Debate de las prioridades técnicas en las respectivas reuniones de los comités técnicos
8-12 de febrero de 2021	34.º período de sesiones del Comité de Pesca (COFI)	
Comité del Programa, Comité de Finanzas, reunión conjunta de ambos y Consejo		
22-26 de marzo	130.º período de sesiones del Comité del Programa	**Marco estratégico para 2022-2031** **Plan a plazo medio para 2022-25 y Programa de trabajo y presupuesto para 2022-23**
22-26 de marzo	182.º período de sesiones del Comité de Finanzas	**Plan a plazo medio para 2022-25 y Programa de trabajo y presupuesto para 2022-23**

22 de marzo	Reunión conjunta del Comité del Programa en su 130.º período de sesiones y el Comité de Finanzas en su 184.º período de sesiones	**Marco estratégico para 2022-2031** **Plan a plazo medio para 2022-25 y Programa de trabajo y presupuesto para 2022-23**
29 de marzo – 2 de abril	166.º período de sesiones del Consejo	**Marco estratégico para 2022-2031** **Plan a plazo medio para 2022-25 y Programa de trabajo y presupuesto para 2022-23**
12-16 de julio	42.º período de sesiones de la Conferencia	**Marco estratégico para 2022-2031** **Plan a plazo medio para 2022-25 y Programa de trabajo y presupuesto para 2022-23**

Anexo 2: Metodología del análisis prospectivo estratégico institucional de la FAO

1. Las conclusiones del análisis prospectivo estratégico institucional de la FAO se presentarán como un informe principal de la Organización en la serie titulada *El futuro de la alimentación y la agricultura* (FOFA) y proporcionarán la base para la preparación del nuevo Marco estratégico. Se basa en los análisis prospectivos anteriores, que se incluyeron en los informes de la Organización titulados *The future of food and agriculture – Trends and challenges* (El futuro de la alimentación y la agricultura: tendencias y desafíos) y *The future of food and agriculture – Alternative pathways to 2050* (El futuro de la alimentación y la agricultura: .vías alternativas hacia el 2050).

2. Las conclusiones del análisis prospectivo estratégico institucional aportadas por los expertos de la FAO, plasmadas también en los informes principales, se considerarán de forma sistemática en varias etapas de la elaboración del Marco estratégico y se consolidarán en un informe principal de la FAO en la serie titulada *El futuro de la alimentación y la agricultura*.

Metodología

3. La primera etapa del análisis prospectivo estratégico institucional fue la consulta de expertos internos en la que se recopilaron aportaciones de aproximadamente 40 altos funcionarios y directores propuestos por la Administración de la FAO en la Sede y las oficinas regionales y subregionales. Basándose en su experiencia, competencia profesional y conocimiento de la Organización, y utilizando los informes principales (SOFIA, SOFA, SOFI, FOFA, SOCO, etc.)[38], estos expertos proporcionaron los elementos clave para diseñar teorías y prácticas de cambio para los sistemas alimentarios y agrícolas que:

a) Consideren los principales factores y tendencias conexas concebidos como fuerzas, tanto externas e internas a los sistemas, que repercuten en la alimentación y la agricultura.

b) Hagan balance de las metas mundiales de la Organización (y la Agenda 2030).

c) Diagnostiquen las principales limitaciones (obstáculos/inconvenientes) de los actuales sistemas alimentarios y agrícolas con respecto al logro de las metas mundiales, determinen los cambios necesarios y equilibren las compensaciones recíprocas entre objetivos contrapuestos.

d) Determinen factores (pilares) clave que impulsan el cambio y los vínculos causales para transformar los sistemas alimentarios y agrícolas.

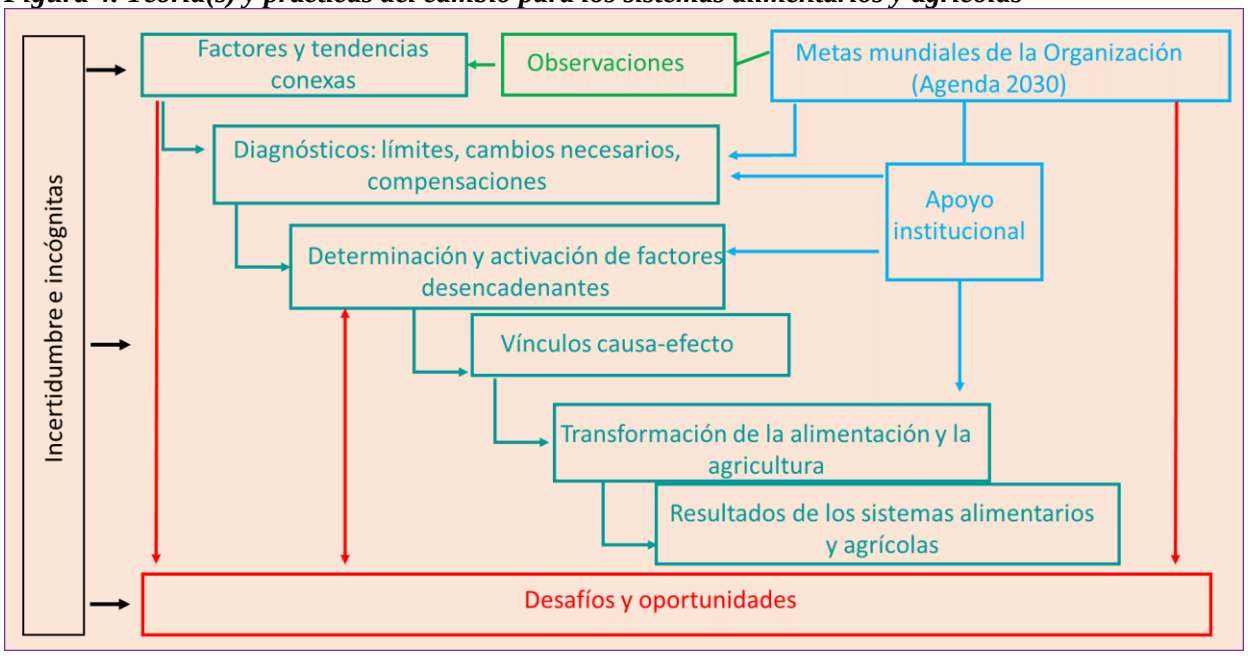
e) Pongan de relieve los desafíos y oportunidades a lo largo del proceso de transformación para alcanzar los objetivos mundiales, así como las incertidumbres, incluido el hecho de no ser conscientes de lo que no se sabe como la COVID-19 antes del brote, que podría perturbar los sistemas alimentarios y agrícolas.

f) Consideren la función de la FAO y su preparación para apoyar estos cambios para la transformación.

4. El marco de la "teoría y prácticas del cambio", incluidos los elementos antes indicados, se muestran en la Figura 4.

[38] *El estado mundial de la pesca y la acuicultura* (SOFIA); *El estado de los bosques del mundo* (SOFO); *El estado mundial de la agricultura y la alimentación* (SOFA); *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo* (SOFI); *El estado de los mercados de productos básicos agrícolas* (SOCO).

Figura 4. Teoría(s) y prácticas del cambio para los sistemas alimentarios y agrícolas



Próximos pasos

5. Los próximos pasos del análisis prospectivo estratégico institucional, que se llevarán a cabo en 2020 y principios de 2021, incluyen: la encuesta a una muestra de personal, la consulta de expertos externos y la preparación de un conjunto de documentos técnicos sobre tendencias clave y nuevos desafíos para los sistemas alimentarios y agrícolas, para contribuir a nuevos análisis de las conclusiones preliminares, su validación y articulación.

6. En este proceso, dentro el marco de escenarios establecido en el informe FOFA 2050, se formularán determinadas descripciones de posibles patrones de desarrollo alternativos[39]. Esto permitirá explorar *incertidumbres* que enmarcan el conjunto de procesos para la transformación (Figura 4), incluidas *incógnitas* como el brote de la COVID-19 antes de que se produjera. Esas descripciones también abordarán la forma de equilibrar las compensaciones recíprocas entre objetivos contrapuestos y facilitar nuevos análisis cualitativos y cuantitativos del futuro de la alimentación y la agricultura.

[39] El marco del FOFA 2050 comprende un escenario en el que se reflejan una dinámica de *"todo sigue igual"*, un escenario en el que los sistemas alimentarios y agrícolas se desplazan *hacia la sostenibilidad* y un escenario de *sociedades estratificadas* que refleja el aumento de las desigualdades, la intensificación del cambio climático y la sobreexplotación de los recursos naturales.

Anexo 3: Atributos institucionales básicos de la FAO

La función y labor futura de la FAO debe considerarse a la luz de sus atributos institucionales básicos. Los atributos básicos y los puntos fuertes más importantes de una organización son aquellos que son consustanciales y únicos de la misma y que definen sus características organizativas esenciales. Hay varios atributos básicos intrínsecos y, en combinación, exclusivos de la FAO[40]:

a) Es el único organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de la alimentación y la agricultura, con un mandato amplio establecido por sus Miembros para trabajar a nivel mundial en todos los aspectos que abarcan estas esferas (incluida la ordenación de los recursos naturales, forestales y pesqueros), la seguridad alimentaria y la nutrición con un enfoque de continuidad entre la ayuda humanitaria y el desarrollo.

b) Es un organismo intergubernamental y neutral que tiene autoridad para proporcionar una plataforma imparcial en la que los Estados pueden dirigirse a otros Estados para dialogar e intercambiar conocimientos.

c) Tiene la facultad de solicitar a los Estados Miembros que presenten información relativa a los fines de la Organización.

d) Su presupuesto ordinario se financia con cuotas asignadas que proporcionan una cantidad mínima de recursos garantizada, la cual se puede destinar a las actividades prioritarias concertadas por los Miembros en el seno de los órganos rectores, complementado con contribuciones voluntarias, [...] con vistas a aprovechar los conocimientos y aumentar los contactos de la FAO.

e) Cuenta con un personal que posee una amplia gama de conocimientos especializados en los distintos ámbitos de competencia [...] y que trabaja de manera interdisciplinaria.

f) Está presente en los países y cuenta con el apoyo de equipos regionales y mundiales de expertos para atender las peticiones formuladas por los países y las regiones.

[40] C 2017/7 Rev. 1, párr. 108.

Anexo 4: Principales componentes de la Estrategia de la FAO para la gestión del cambio

A continuación se presentan los principales componentes de la Estrategia para la gestión del cambio.

1. Establecimiento de la visión y aspiraciones de la Organización

a) La FAO aspira a convertirse en una organización transparente, innovadora, eficaz y unificada, capaz de obtener resultados en tiempo oportuno, basándose en un propósito y visión comunes y duraderos que inspiren y fomenten la colaboración entre todas las disciplinas y niveles, con un espíritu de asociación. Pretende fomentar una cultura profesional y un entorno de trabajo saludable e inspirador, en el que un personal empoderado y motivado trabaje de forma conjunta con más eficacia y sea responsable de obtener resultados transformadores, en especial en el plano de los países.

b) Reconociendo la diversidad de las situaciones de los países y la necesidad de responder a las prioridades y demandas nacionales de forma eficaz y coherente, el enfoque de gestión modular que sustenta el Marco estratégico hará que se pueda recurrir a expertos de forma flexible y oportuna, independientemente de su ubicación geográfica, basándose en el principio de subsidiariedad. Mecanismos de respuesta ágiles y orientados al cliente con procedimientos operacionales simplificados apoyarán la obtención de resultados a nivel nacional.

c) Considerada en el contexto de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, actuar como una Organización unificada en esta línea, en estrecha asociación con otros fuera de la FAO, supondrá una transferencia sistemática de responsabilidad por la que todas las unidades pertinentes contribuyen a la obtención de resultados de forma eficiente y simplificada. Esto se logrará gracias a una mayor delegación de facultades y responsabilidad, el fortalecimiento de la capacidad de ejecución de las oficinas descentralizadas, la simplificación de los procesos administrativos, políticas de recursos humanos dirigidas a transformar la FAO en una organización de conocimiento que valora a sus empleados como su principal activo, una gestión de riesgos responsable, la adopción de principios de presupuestación basada en resultados, la transformación digital, el paso de un enfoque basado en proyectos a un enfoque programático y la renovación de la estrategia de comunicación.

2. Evaluación de la medida en que la Organización en su estado actual es adecuada a los fines previstos, dónde se necesitan cambios y por qué

a) Se llevará a cabo una evaluación sólida y completa de la Organización para determinar el nivel de preparación de la misma, esto es, en qué medida la Organización en su actual estado es adecuada a los fines previstos, dónde se necesitan cambios y por qué. Esta evaluación de la Organización se basará en el material pertinente que existe, en particular evaluaciones, valoraciones, exámenes y encuestas al personal, y se complementará con un diagnóstico de las actuales prácticas de gestión, la estructura orgánica, los mecanismos de rendición de cuentas, las políticas, procesos y sistemas operativos, la gestión de recursos humanos, la gestión de conocimientos, las relaciones externas y, por último, aunque no menos importante, la medida en que la mentalidad y el comportamiento actuales limitan o aceleran el rendimiento.

3. Plan de gestión del cambio

a) Basándose en la visión estratégica de la FAO para la Organización y los resultados de la evaluación institucional, se elaborará un Plan de gestión del cambio. El plan consistirá en varias iniciativas prioritarias interconectadas (qué), la designación de responsabilidades (por parte de quién), plazos (para cuándo), así como la secuenciación o sincronización de cada una de ellas.

b) Estas iniciativas constituirán una oportunidad para reconfigurar el entorno de trabajo y, de manera más particular, las mentalidades que determinan el comportamiento y limitan o favorecen el cambio.

4. Implementación

a) De la implementación y el seguimiento se encargará el Equipo de gestión del cambio. Generar apoyo y energía dentro de la Organización para el Plan de gestión del cambio apoyará su ejecución. La participación del personal en la planificación y ejecución será fundamental y generará un impulso positivo. Una comunicación bidireccional firme y sostenida ayudará a

gestionar las expectativas, cambiar la percepción de las personas y hacer que el cambio sea más personal y, por tanto, realmente transformador.

5. Adaptación y avance

a) Al actuar en un entorno que varía continuamente y con rapidez, la necesidad del cambio organizativo en curso en la FAO es un hecho. Así pues, esta etapa de la Estrategia para la gestión del cambio será una etapa de continua adaptación y mejora. Tras haber pasado por un período sostenido de cambio a nivel organizativo y personal, la FAO habrá institucionalizado ya una cultura de aprendizaje y una infraestructura que fomenta el intercambio de conocimientos y premia la mentalidad y comportamientos favorables como requisito necesario para el desarrollo y crecimiento de la Organización.