



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  
الغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

S

# CONFERENCIA REGIONAL DE LA FAO PARA EUROPA

**32.º período de sesiones**

**Taskent (Uzbekistán), 5-7 de mayo de 2020**

**Red de oficinas descentralizadas**

## Resumen

El posicionamiento estratégico de las oficinas descentralizadas de la FAO se ha visto afectado notablemente por un cambio de paradigma en el sistema mundial de desarrollo y el entorno externo en evolución. La FAO contribuye activamente a la aplicación de la resolución 72/279 de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre el reposicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo con el objetivo general de intensificar los esfuerzos de colaboración y trabajar en mayor sinergia con los asociados de las Naciones Unidas y, en especial, con los organismos con sede en Roma (OSR), a fin de alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La prioridad inmediata de la FAO en el curso de 2020 y años posteriores sería reformar el modelo operativo de sus oficinas descentralizadas a fin de adoptar un enfoque programático y contribuir de manera más estratégica a la respuesta colectiva del sistema de las Naciones Unidas a las aspiraciones de los países establecidas en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en pro del logro de los ODS. En este contexto, la contribución de la FAO al esfuerzo de colaboración de las Naciones Unidas para el desarrollo se centrará en lograr la seguridad alimentaria, una mejor nutrición y la transformación de los sistemas agrícolas y alimentarios.

El próximo Decenio de las Naciones Unidas dedicado a la aceleración de los progresos hacia el logro de los ODS supondrá un hito decisivo para la red descentralizada de la FAO a la hora de prestar apoyo a los gobiernos nacionales en el logro de los distintos ODS, ya que se centrará especialmente en acelerar la transformación agrícola y rural para erradicar la pobreza (ODS 1) y el hambre (ODS 2), en consonancia con la iniciativa emblemática Mano de la mano que acaba de ponerse en marcha.

Siguiendo el principio de subsidiariedad, la FAO tiene como objetivo incrementar aún más la autonomía de sus oficinas descentralizadas en los planos regional, subregional y nacional para que adopten las decisiones en relación con los recursos, el personal, las políticas y los reglamentos que antes estaban centralizadas, a fin de que la Organización pase un enfoque que va del centro hacia afuera a uno que esté impulsado por las demandas a nivel nacional y regional. Se han adoptado iniciativas con miras a aumentar gradualmente la flexibilidad que se otorga a las

*Solo se imprimirán ejemplares de este documento previa petición, en consonancia con una iniciativa de la FAO para minimizar su impacto ambiental y promover comunicaciones más verdes. Pueden consultarse este y otros documentos en el sitio [www.fao.org](http://www.fao.org).*

oficinas descentralizadas para gestionar los recursos presupuestarios disponibles. Además, este enfoque se vio sustentado por una mayor delegación de facultades a las oficinas descentralizadas en diversos ámbitos, en particular los de las compras y contrataciones y los recursos humanos, con el objetivo general de velar por que la ejecución del Programa de trabajo de la FAO sobre el terreno sea eficaz y ágil y esté orientada a los resultados.

Paralelamente, en consonancia con las recomendaciones de los órganos de supervisión, la FAO viene adoptando medidas internas sistemáticas dirigidas a fortalecer la supervisión, la transparencia y la integridad en las oficinas descentralizadas. Se ha establecido un sistema sólido de gestión del riesgo y control interno, con miras a garantizar que se adopten suficientes medidas de rendición de cuentas y se incremente la responsabilidad de los directores de las oficinas descentralizadas. Esta transición proseguirá mediante la potenciación de las funciones de seguimiento y evaluación sobre el terreno, con el objetivo de incrementar las capacidades de las oficinas descentralizadas, así como su eficiencia y capacidad de respuesta ante las necesidades de los Estados Miembros.

### **Medidas que se proponen a la Conferencia Regional**

- Prestar apoyo a los esfuerzos de la Administración de la FAO por incrementar las delegaciones de facultades y descentralizar la adopción de decisiones en los ámbitos administrativos y programáticos, en particular las relativas a los recursos humanos y las compras y contrataciones, con el objetivo de mejorar la ejecución general de los programas estratégicos y responder a las aspiraciones plasmadas en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
- Solicitar a la FAO que prosiga con el ajuste de los modelos operativos de sus oficinas descentralizadas, en particular en vista del reposicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, a fin de garantizar una mayor flexibilidad y eficiencia en el uso de los limitados recursos financieros y humanos existentes en la Organización y con el propósito de responder a las necesidades y prioridades que surjan en los Estados Miembros, en el marco de los objetivos estratégicos de la FAO y en consonancia con los ODS, prestando especial atención a hacer frente al hambre y la pobreza en los países más necesitados y vulnerables, de acuerdo con las prioridades establecidas en la Iniciativa Mano de la mano.
- Solicitar a la FAO que siga esforzándose por fortalecer sus capacidades técnicas y la integración de sus políticas en los planos regional y subregional, garantizar el liderazgo de la FAO en la región en relación con todos los ODS pertinentes (en particular los que se encuentran bajo su responsabilidad), y contribuir eficazmente a los nuevos marcos de cooperación de las Naciones Unidas y las evaluaciones comunes en los países.
- Solicitar a la FAO que pase a adoptar un enfoque totalmente programático en el ámbito descentralizado, a fin de demostrar mejor las valiosas contribuciones que aporta a los logros relacionados con los ODS, en consonancia con las recomendaciones de la evaluación del Marco de resultados estratégico de la FAO.
- Prestar apoyo al compromiso continuado de la FAO con la realización del reposicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a nivel regional y nacional, y brindar asesoramiento acerca de la orientación estratégica de la Organización en lo que respecta a su propuesta de valor en la región.
- Solicitar a la FAO que, en colaboración con otros asociados, especialmente en el entorno de los OSR, evalúe, determine y aproveche las nuevas oportunidades derivadas del reposicionamiento de las Naciones Unidas a nivel nacional y regional, sobre la base de las lecciones aprendidas y las experiencias positivas.
- Respalda la idea de establecer una coalición basada en cuestiones específicas en relación con los sistemas alimentarios y la nutrición para la región de Europa y Asia Central.

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

Secretaría de la ERC

[ERC-ECA-Secretariat@fao.org](mailto:ERC-ECA-Secretariat@fao.org)

## **I. Preparación del terreno para las políticas de descentralización de la FAO y factores impulsores externos**

1. El posicionamiento estratégico de las oficinas descentralizadas de la FAO se ha visto afectado notablemente por un cambio de paradigma en el sistema mundial de desarrollo y el entorno externo en evolución. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y el cambio de paradigma conexas en el sistema de desarrollo exigen que la FAO coordine sus contribuciones en un contexto multisectorial con miras a alcanzar los ODS a nivel nacional.
2. La FAO contribuye activamente a la aplicación de la resolución 72/279 de la Asamblea General sobre el reposicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, con el objetivo general de intensificar los esfuerzos de colaboración y trabajar de manera sinérgica con otros asociados de las Naciones Unidas y, en especial, con los OSR. En el marco del ambicioso proceso de reposicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo se ha hecho gran hincapié en que los organismos de las Naciones Unidas participen en asociaciones y actividades conjuntas de planificación y programación, movilización de recursos y operaciones en común en ámbitos descentralizados y se prevé una reestructuración de los activos regionales de las Naciones Unidas.
3. La FAO participa en la elaboración y puesta en marcha del plan de acción de los OSR para 2019-2020, diseñado para poner en práctica el memorando de entendimiento de la asociación tripartita firmado en 2018. Los avances de la colaboración de los OSR en el plano descentralizado, también en lo que respecta a la promoción, el análisis y la planificación conjuntos, constituyen una contribución importante a la aplicación del reposicionamiento de las Naciones Unidas.
4. La creciente descentralización de las iniciativas de movilización de recursos e inversiones en el marco del nuevo panorama de desarrollo constituye otra dimensión novedosa que exige la formulación de un nuevo modelo operativo para las oficinas descentralizadas de la FAO y, en particular, requiere que se preste más atención a seguir estimulando las inversiones en apoyo de objetivos nacionales.
5. La importancia cada vez mayor de las dimensiones regional y subregional de la cooperación para el desarrollo exige que se fortalezcan las asociaciones, las capacidades en materia de políticas de alto nivel y los conocimientos técnicos a fin de formular soluciones específicas para cada región y hacer frente a los desafíos de carácter transfronterizo.
6. La evolución de los contextos nacionales —con un aumento de los países que pasan a las categorías económicas de ingresos medianos y altos— que determina unas necesidades y prioridades nacionales cambiantes, sumada a las transformaciones en curso de los sistemas alimentarios y agrícolas de los países, es un factor impulsor importante de la transformación de las oficinas de representación de la FAO en los países. La creciente influencia de las organizaciones de integración económica e intergubernamental a nivel regional y subregional es una nueva realidad que repercute en las políticas nacionales y en los programas de los donantes, así como en el posicionamiento de la FAO en el plano descentralizado.
7. Por último, aunque no menos importante, en la programación y la planificación estratégicas de las oficinas descentralizadas debe darse la debida consideración a los principales desafíos y políticas mundiales que afectan a la labor de la FAO en las regiones y los países, en concreto el Decenio de las Naciones Unidas de Acción sobre los ODS, el Decenio de las Naciones Unidas de Acción sobre la Nutrición (2016-2025), el Acuerdo de París sobre el cambio climático (2016), el Pacto mundial para una migración segura, ordenada y regular (2018) y los resultados que se deriven de la Cumbre de las Naciones Unidas sobre los Sistemas Alimentarios de próxima celebración.

## **II. Logros comunes a las cinco regiones**

8. En 2018-19, la FAO siguió invirtiendo en el fortalecimiento de su red de oficinas descentralizadas y en sus capacidades en todas las regiones, con miras a potenciar los efectos de su labor a nivel nacional y prestar apoyo a los Estados Miembros en sus esfuerzos por alcanzar los ODS. La FAO viene aplicando una estrategia de doble vertiente que consiste en, por un lado, fortalecer los

esfuerzos de colaboración, las capacidades y el liderazgo de la Organización a nivel nacional y regional y, por otro, mejorar la actuación interna, los sistemas de adopción de decisiones y los servicios de ejecución, con el propósito de garantizar una integridad y una transparencia mayores y estar a la altura de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

***Fortalecimiento de las capacidades, el liderazgo y las asociaciones  
en las oficinas descentralizadas***

***Fortalecimiento de las capacidades:***

9. De conformidad con la orientación proporcionada por el Consejo de la FAO en su 163.º período de sesiones, celebrado del 2 al 6 de diciembre de 2019, la FAO seguirá esforzándose por fortalecer la labor de las oficinas descentralizadas sin que esto se repercuta en la capacidad técnica de la Sede. Este proceso se puso en marcha en el bienio anterior con objeto de aplicar la orientación proporcionada por las conferencias regionales en 2018 respecto de la necesidad de incrementar la eficiencia, la flexibilidad y la capacidad de las oficinas descentralizadas, y en él se dio prioridad a la prestación de un apoyo adaptado a las condiciones concretas para satisfacer las necesidades específicas de los países. En concreto, la FAO empezó a cambiar los modelos operativos de las oficinas en los países con el objetivo de otorgar una muy necesaria flexibilidad a la asignación de los recursos a nivel nacional y de hacer frente a las nuevas necesidades, en particular aumentando las asignaciones que se destinan a los países más vulnerables.

10. Estos esfuerzos se intensificarán aún más en 2020 y los años posteriores para que las oficinas descentralizadas de la FAO puedan dotarse de los medios suficientes para ofrecer competencias especializadas de alto nivel técnico y programático y sigan adaptando sus respectivos conjuntos de aptitudes a las prioridades en evolución y al entorno externo cambiante. En un entorno cada vez más competitivo sobre el terreno, las oficinas en los países que disponen de escasos recursos precisarán de una capacidad y un apoyo técnico mayores para participar en la planificación, programación y movilización de recursos conjuntas, así como para establecer asociaciones en el marco del sistema revitalizado de coordinadores residentes de las Naciones Unidas. Se proporcionan recursos financieros y humanos “previa demanda” para los países donde se está llevando a cabo esta tarea que comienzan el nuevo ciclo del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas. Este apoyo incluye “equipos de la FAO para el incremento de la capacidad” cualificados, procedentes de diferentes niveles y esferas de especialización de la Organización, que participarán de manera oportuna y se desplegarán cuando sea necesario durante las fases críticas de preparación de las evaluaciones comunes de los países y de todo el proceso de configuración de una visión del que se derivará el Marco de programación por países de la FAO. Se llevará a cabo una adaptación de los perfiles del personal, en particular mediante un examen de las combinaciones de competencias y un análisis de las deficiencias en términos de perfiles.

11. Siguiendo las recomendaciones de la revisión interna de las estructuras regionales de la FAO (2019), se estudiará la posibilidad de que los equipos multidisciplinares tengan una orientación temática centrada en las oficinas regionales y subregionales a fin de ofrecer soluciones integradas y garantizar un mejor acceso de los países a las competencias técnicas especializadas, los conocimientos y el apoyo de la FAO en materia de políticas para complementar el examen global de la estructura regional de las Naciones Unidas que establece coaliciones basadas en cuestiones específicas. Se seguirá analizando y extendiendo a los países de ingresos medianos altos y bajos que estén interesados el modelo operativo innovador de las oficinas de asociación y enlace, concediendo una importancia mayor a su posible función como centros de excelencia, incluso mediante la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular.

Fortalecimiento del liderazgo de la FAO en los equipos de las Naciones Unidas en los países:

12. Tal como lo demuestran las primeras enseñanzas extraídas en los países donde se ha empezado a aplicar el reposicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo<sup>1</sup>, a fin de aprovechar todo el potencial de esta renovada asociación con las Naciones Unidas, es preciso que las oficinas de la FAO en los países demuestren una fuerte capacidad de liderazgo dentro de los equipos de las Naciones Unidas en los países. En particular, el nuevo sistema revitalizado de coordinadores residentes ha brindado a los Representantes de la FAO en los países la oportunidad de conseguir apoyo político del sistema independiente e imparcial de coordinadores residentes en favor de la sostenibilidad de los sistemas alimentarios, la agricultura, la nutrición y la seguridad alimentaria (un 68 % de los Representantes de la FAO consideran que el nuevo liderazgo de los coordinadores residentes es independiente e imparcial en lo que respecta a la interacción de estos con los organismos, los fondos y los programas de las Naciones Unidas<sup>2</sup>).

13. Desde la puesta en marcha del reposicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo el 1 de enero de 2019, se han adoptado medidas suficientes y se ha diseñado y brindado orientación a las oficinas descentralizadas para garantizar la función de liderazgo de la FAO en el proceso. Se ajustaron los perfiles de los Representantes de la FAO (la descripción de los puestos) haciendo gran hincapié en el desarrollo sostenible, especialmente en cuanto a la transformación de la agricultura y los sistemas alimentarios. Desde 2020, los Representantes de la FAO son responsables y en lo que respecta a los resultados conjuntos de desarrollo y rendirán cuenta de ello a los coordinadores residentes (se introdujeron modificaciones a tal efecto en la herramienta de evaluación del rendimiento, el Sistema de evaluación y gestión del rendimiento [SEGR]). De un modo más estratégico, la FAO está consolidando una función de gestión de los conocimientos mundiales con miras a respaldar las intervenciones en los países mediante actividades de recopilación selectiva, análisis y difusión de datos y estadísticas institucionales sobre indicadores medibles. Se están diseñando actividades especiales de capacitación para respaldar a los Representantes de la FAO en la aplicación del reposicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. La FAO ha participado más proactivamente en la dirección, de forma más sistemática, de la labor de diversos grupos temáticos sobre resultados y otros mecanismos en el ámbito de los equipos de las Naciones Unidas en los países.

14. Además, la FAO ha revisado sustancialmente sus propias directrices sobre los marcos de programación por países (MPP) a fin de que el instrumento de planificación y programación a escala nacional se derive plenamente del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas, tal como se establece en las Directrices del Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

15. La FAO también participa en el diseño de las estrategias de operaciones institucionales de las Naciones Unidas a nivel nacional, cuyo objetivo general consiste en incrementar la eficiencia, la rendición de cuentas y la cohesión mediante una mayor colaboración y mayores sinergias entre los servicios administrativos de los organismos y las oficinas de gestión, con miras a lograr ahorros de los gastos globales que puedan redistribuirse para respaldar iniciativas de desarrollo dirigidas al logro de los ODS. Estos esfuerzos complementan la actual integración vertical de los servicios administrativos que ya se ha logrado por medio del Centro de Servicios Compartidos de la FAO.

Definición de la propuesta de valor de la FAO en la estructura regional de las Naciones Unidas:

16. A lo largo de 2019, la FAO ha trabajado activamente con el Equipo de Examen Interno interinstitucional en la realización del examen regional de las Naciones Unidas, tras el cual se creó una plataforma de colaboración regional en cada una de las regiones y se estableció la Oficina de Coordinación del Desarrollo de las Naciones Unidas como secretaría.

---

<sup>1</sup> Resultados de la encuesta interna de la FAO sobre el reposicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, que se realizó en octubre y noviembre de 2019 entre todas las oficinas en los países.

<sup>2</sup> Ídem.

17. Con respecto a las plataformas de colaboración regional, la Organización está apoyando activamente el marco analítico y programático, así como los servicios de asesoramiento, las funciones de promoción y convocatoria, especialmente para los procesos regionales, el fortalecimiento de la coordinación y el apoyo a los coordinadores residentes de las Naciones Unidas mediante una labor de políticas, análisis e información.

18. La FAO se está dedicando activamente a formular las evaluaciones comunes de los países y participa en las misiones de integración, aceleración y apoyo a las políticas llevadas a cabo en los países seleccionados para lograr una mayor vinculación e integración con el nuevo ciclo de marcos de cooperación.

19. Las oficinas regionales de la FAO prestan apoyo técnico, en materia de políticas y programático a las oficinas en los países en las distintas fases de formulación de los marcos de cooperación.

20. Se han designado oficiales regionales de la FAO específicos como miembros de los grupos regionales de apoyo entre pares coordinados por las oficinas regionales de coordinación del desarrollo, responsables, entre otras cosas, de la revisión por pares de la calidad de las evaluaciones comunes de los países y otras partes de los marcos de cooperación, garantizando así el claro reconocimiento de la ventaja comparativa de la FAO y la contribución de esta a las metas de los ODS pertinentes.

21. Al promover una colaboración eficaz en función de los costos impulsada por la demanda con los asociados de las Naciones Unidas en los planos regional y subregional, sustentada por una clara propuesta de valor para el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto tal como la define el Equipo de Examen Interno, la FAO podrá estar en mejores condiciones de dar una respuesta adecuada a las prioridades y problemas transfronterizos o comunes de desarrollo que surjan en el contexto regional específico. La FAO ha mostrado su apoyo y se ha comprometido a facilitar las coaliciones propuestas basadas en cuestiones específicas en los diversos grupos temáticos. Los esfuerzos regionales de la Organización se concentrarán asimismo en mejorar la accesibilidad a las finanzas y las inversiones a través de una colaboración más estrecha con el sector privado y las instituciones financieras internacionales.

*Establecimiento de prioridades en relación con el apoyo de la FAO a los pequeños Estados insulares en desarrollo, los países menos adelantados y los países en desarrollo sin litoral:*

22. En respuesta a la solicitud del Consejo de la FAO en su 159.º período de sesiones, celebrado del 4 al 8 de junio de 2018, y el firme compromiso político de los Miembros de la FAO de llegar a las poblaciones de lugares remotos y aislados en consonancia con el principio de “no dejar a nadie atrás”, el Director General de la FAO está haciendo gran hincapié en prestar una asistencia específica especial para hacer frente a los desafíos de los pequeños Estados insulares en desarrollo, los países menos adelantados y los países en desarrollo sin litoral. La oficina específica creada recientemente en la Sede de la FAO coordinará y armonizará el apoyo a estos países en materia de políticas, y la iniciativa emblemática Mano de la mano que acaba de ponerse en marcha está sirviendo como plataforma para facilitar y agilizar aún más la ayuda que presta la FAO a los países en consecución de los ODS 1 y 2.

*Mejora de la colaboración entre los OSR:*

23. El reposicionamiento en curso del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo está desempeñando una fuerte función catalizadora a la hora de promover la cooperación de los OSR en los planos nacional y regional. En respuesta a las recomendaciones aprobadas por el Consejo de la FAO en su 160.º período de sesiones, celebrado en diciembre de 2018, se está tratando cada vez más de que esta colaboración sea más sistemática y estratégica y esté centrada en enfoques programáticos. Los OSR están demostrando que los equipos participan activamente en este proceso sobre el terreno y se sitúan en una posición de “aliados naturales”, para así abogar conjuntamente por que la seguridad alimentaria, la nutrición y la agricultura sostenible ocupen un lugar prioritario en los programas de las Naciones Unidas en los países. Como parte del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, los OSR participan más estrechamente en el diseño de programas conjuntos sobre alimentación, nutrición y agricultura en los países, también mediante la experimentación de planes conjuntos nacionales en determinados países (Colombia, Indonesia y el Níger).

### ***Mejora de la actuación interna y la supervisión, los sistemas de toma de decisiones y los servicios de ejecución:***

#### ***Descentralización de la toma de decisiones y delegación de facultades:***

24. Desde las fases iniciales de la descentralización, en respuesta a las decisiones adoptadas por los Estados Miembros en el 163.º período de sesiones del Consejo de la FAO y siguiendo el principio de subsidiariedad, la Organización viene adoptando medidas constantes para delegar cada vez más facultades a las oficinas descentralizadas, especialmente en lo que respecta a la planificación, la programación y la movilización de recursos. Más recientemente, la FAO se ha centrado cada vez más en garantizar una delegación significativa de facultades en el ámbito de los asuntos operacionales, especialmente en lo que respecta a la gestión de los recursos humanos y a las compras y contrataciones, tal como se reafirmó en la revisión interna de las estructuras regionales de la Organización (2019) y en la evaluación de su marco de resultados estratégico (2019). Estos esfuerzos proseguirán en 2020 y en los años posteriores, con el objetivo de agilizar el desempeño de la FAO y evitar demoras en la ejecución de los proyectos, cumplir las expectativas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y participar en la ejecución conjunta de programas con otros asociados de las Naciones Unidas. Entre las medidas que se están adoptando cabe destacar la revisión de las políticas relativas a los recursos humanos no funcionarios, que permite una mayor delegación de facultades de la Sede a las oficinas regionales para una mayor toma de decisiones en diversas esferas, en particular en lo que respecta a la contratación de recursos humanos no funcionarios y la simplificación de diversos procedimientos para la obtención de autorizaciones. La política revisada de compras y contrataciones de la FAO (Sección 502 del Manual), que se ha puesto en marcha recientemente, permite una mayor delegación de facultades a los jefes de las oficinas descentralizadas, siempre que existan las capacidades locales (por ejemplo, en lo referente a la formación) o se disponga de oficiales internacionales de compras y contrataciones en los planos nacional, subregional o regional que puedan facilitar las operaciones nacionales y regionales de compra o contratación pertinentes.

#### ***Mejora de la actuación interna y las funciones de control y gestión del riesgo en las oficinas descentralizadas:***

25. En el período sobre el que se informa, la FAO introdujo en las oficinas descentralizadas funciones reforzadas de control interno, gestión operativa (también del riesgo fiduciario) y gestión del riesgo, tal como se reconoce en el informe de evaluación relativo a 2017-18 de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN). En las oficinas descentralizadas se está llevando a cabo la plena aplicación sobre el terreno de la función de gestión del riesgo, en particular con una mayor integración y simplificación de los sistemas de planificación, seguimiento y elaboración de informes sobre los riesgos, que se completará en el curso de 2020. Paralelamente, a fin de incrementar la capacidad local, la FAO puso en marcha nuevos programas de capacitación e intercambio de conocimientos, que incluyen la asignación en régimen de movilidad geográfica temporal de Asistentes de Representantes de la FAO, sesiones grupales informativas dirigidas a los nuevos Representantes de la FAO y laboratorios de ideas interregionales que permiten a las oficinas en los países intercambiar experiencias, buenas prácticas y soluciones a los desafíos comunes a las cinco regiones.

### **III. Logros y desafíos en la región**

26. La Oficina Regional de la FAO para Europa y Asia Central y la Oficina Subregional de la FAO para Asia Central, con los respectivos equipos multidisciplinares y en estrecha colaboración con las divisiones técnicas de la Sede y los equipos de gestión de los programas estratégicos, prestan asistencia técnica a 17 Estados Miembros<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Albania, Armenia, Azerbaiyán, Belarús, Bosnia y Herzegovina, Georgia, Kazajstán, Kirguistán, Macedonia del Norte, Montenegro, la República de Moldova, Serbia, Tayikistán, Turkmenistán, Turquía, Ucrania y Uzbekistán.



27. La presencia de la FAO en estos países sigue siendo bastante limitada y tendría que reforzarse y consolidarse aún más. En el 30.º período de sesiones de la Conferencia Regional de la FAO para Europa se recomendó aumentar la presencia en Uzbekistán para pasar de una representación de acreditación múltiple a una representación plenamente dotada, sin que ello originara nuevos costos. La Organización seguirá tratando de encontrar los recursos necesarios para aplicar esta medida durante el bienio 2020-21. Se ha comenzado a analizar con el Gobierno de Turkmenistán la manera de fortalecer las actividades programáticas y formalizar la presencia de la FAO en el país.

28. Actualmente la región cuenta con ocho oficinas en los países. Tres de ellas —las de Kirguistán, Tayikistán y Turquía— están encabezadas por un Representante de la FAO internacional residente, mientras que cinco oficinas en los países —las de Albania, Armenia, Georgia, la República de Moldova y Uzbekistán— se rigen por un sistema de acreditación múltiple encabezado por el correspondiente personal directivo superior de la Oficina Regional para Europa y Asia Central o de la Oficina Subregional para el Asia Central, con Asistentes residentes de Representantes de la FAO. Además, la FAO cuenta con oficinas de asociación y enlace en Azerbaiyán (donde el jefe de la oficina se encuentra en su puesto) y en Kazajstán (donde actualmente el puesto de jefe de la oficina está vacante); estas oficinas facilitan la elaboración de programas sólidos de asociación con los gobiernos hospedantes y el establecimiento de centros técnicos con experiencia y conocimientos técnicos fundamentales. Los acuerdos con los países hospedantes contemplan la presencia de la FAO con carácter oficial en todos los países con excepción de Kirguistán, donde acaban de reanudarse las negociaciones con el Gobierno.

29. En siete Estados Miembros<sup>4</sup> de la región, la FAO no cuenta con una representación oficial. En la Oficina Regional en Budapest o la Oficina Subregional en Ankara se gestiona la cartera de programas y proyectos en estos países, con el apoyo de los equipos nacionales de los proyectos. En cuatro de esos países —Belarús, Bosnia y Herzegovina (actualmente vacante), Macedonia del Norte y Serbia— la presencia de la FAO se facilita mediante el Plan de corresponsales nacionales.

30. En los últimos dos años, se han fortalecido las capacidades operacionales de las oficinas en los países existentes gracias al establecimiento adecuado de prioridades con cargo al Programa Ordinario y los recursos extrapresupuestarios. En particular, las oficinas en Georgia y Kirguistán han desarrollado sus programas con dinamismo. Las oficinas también están desplegando esfuerzos notables para dominar plenamente la modalidad de la nueva política de recuperación de gastos de la FAO. En comparación con años anteriores, ha aumentado el número de personal empleado y han mejorado las competencias y conocimientos especializados.

31. Sin embargo, a pesar de la mejora de la situación general, cabe mencionar que el modelo de dotación de personal de las oficinas en los países de la región, tanto en lo que respecta a las representaciones con acreditación múltiple como a las oficinas plenamente dotadas, necesita una mayor articulación entre el Programa Ordinario y los recursos extrapresupuestarios para garantizar un sistema eficiente de control interno en los distintos ámbitos de responsabilidad y una separación adecuada de funciones. En toda la región de Europa y Asia Central, los únicos puestos con cargo al Programa Ordinario que tienen las oficinas en los países son el de Asistente del Representante de la FAO (Programa) y un puesto de Servicios Generales de asistente de programas. La mayoría de las oficinas ha adoptado medidas para compensar esta carencia con personal que no se financia con cargo al Programa de trabajo y presupuesto o bien con personal no funcionario, pero ello conlleva ciertos riesgos en términos de conocimiento y continuidad institucionales. En 2018 se llevó a cabo una revisión de la estructura de las oficinas en los países; es preciso que esta labor continúe, en vista de las conclusiones de la revisión interna de las estructuras regionales y las oportunidades ofrecidas por las estrategias de operaciones institucionales en los países.

---

<sup>4</sup> Belarús, Bosnia y Herzegovina, Macedonia del Norte, Montenegro, Serbia, Turkmenistán y Ucrania.

## IV. La manera de avanzar: desafíos y oportunidades

### *Dimensión mundial:*

32. Dada la frecuencia y gravedad cada vez mayores de los factores determinantes y desafíos externos, a medio plazo el posicionamiento de las oficinas descentralizadas de la FAO exigirá un examen y un análisis sistemáticos, así como un mayor nivel de flexibilidad y adaptación, para responder plenamente a las expectativas de los Miembros.

33. En el bienio 2020-21, la FAO deberá perseguir los siguientes objetivos para afrontar los desafíos y aprovechar las nuevas oportunidades:

#### **1. Transición hacia un enfoque totalmente programático en el ámbito descentralizado:**

34. Al agilizar la transición hacia un enfoque totalmente programático y establecer objetivos programáticos más tangibles a nivel nacional y regional, la FAO podrá aprovechar la contribución normativa, reglamentaria, científica y técnica que aporta a nivel mundial en apoyo del logro de los ODS de acuerdo con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Esto también servirá para que la FAO ejerza su influencia en el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas en las esferas que corresponden a su mandato básico. Este proceso se evaluará en el examen del Marco estratégico de la FAO, que tendrá lugar en 2020.

#### **2. Llevar adelante la propuesta de valor de la FAO a nivel regional en el contexto del reposicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo:**

35. Al consolidar la regionalización de los conocimientos y la capacidad técnica y participar en las coaliciones propuestas basadas en cuestiones específicas, que constituyen redes de capacidades de los organismos de las Naciones Unidas entre los distintos grupos temáticos, la FAO podrá dirigir la respuesta regional de las Naciones Unidas a las necesidades de los países en las esferas correspondientes a su mandato básico y mejorar el acceso de los Estados Miembros a las competencias especializadas de la Organización en la región. Sería fundamental que la FAO contara con capacidades y aptitudes en materia de integración de políticas a nivel regional, también a través de la innovación y el análisis, para lograr buenos resultados en esta dimensión importante y problemática.

#### **3. Liderazgo en los ámbitos de la seguridad alimentaria, la agricultura y la nutrición a nivel nacional:**

36. Al aprovechar los marcos de cooperación de las Naciones Unidas rediseñados para incrementar la atención que se presta a nivel nacional a la seguridad alimentaria, la agricultura y la nutrición, la FAO podrá influir en el programa de las Naciones Unidas en los países, orientándolo hacia la adopción de un enfoque multidisciplinario e intersectorial. Otro desafío pendiente es la necesidad de potenciar la armonización del Marco de resultados de la FAO con los indicadores de los ODS y valerse de las capacidades de seguimiento y evaluación para reforzar las herramientas de la FAO de seguimiento y elaboración de informes a nivel nacional.

#### **4. Promover asociaciones inclusivas a nivel nacional y regional:**

37. Fomentar una colaboración mayor y más orientada a los resultados con otros asociados de las Naciones Unidas y, en especial, con los OSR, sobre la base de las sinergias y complementariedades, es un requisito previo indispensable para hacer frente a los desafíos que se plantean y alcanzar los objetivos mencionados anteriormente. La FAO también centrará aún más su atención en asociarse con el sector privado e inversionistas públicos y privados y en promover asociaciones innovadoras. De manera análoga al mecanismo de coordinación regional de organizaciones de la sociedad civil, también debería hacerse lo posible por facilitar la creación de un mecanismo de coordinación regional para el sector privado. La formulación de una nueva visión de colaboración con el sector privado, conforme a lo solicitado por el Consejo de la FAO en su 163.º período de sesiones, celebrado en diciembre de 2019 (documento CL 163/REP, párrafo 10.b), tendrá importantes consecuencias para la conformación de nuevas asociaciones en el plano de las oficinas descentralizadas.

## **5. Aumentar la capacidad operativa:**

38. De conformidad con lo recomendado por la MOPAN (2017-18) y en la revisión interna de las estructuras regionales de la FAO (2019), en el bienio 2020-21 la Organización seguirá adoptando nuevas medidas para impulsar la eficiencia operativa mediante la descentralización de los principales procesos operativos y de gestión, una mayor delegación de facultades y la mejora de las capacidades de seguimiento y evaluación y de elaboración de informes en los países, con el objetivo de potenciar el rendimiento global y la ejecución de los programas.

## **6. Promover la innovación en los planos descentralizados:**

39. En consonancia con la visión del Director General, la red de oficinas descentralizadas participará plenamente en el proceso de digitalización de la FAO y en la promoción de innovaciones sobre el terreno para agilizar los avances en el cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. La Oficina para la Innovación creada recientemente en la Sede definirá la nueva visión institucional, que permitirá consolidar y fortalecer el carácter innovador de la FAO, en particular innovando respecto de la mentalidad, en los modelos de cooperación y en las aplicaciones por medio de la digitalización. La red de oficinas descentralizadas se situará a la cabeza de los esfuerzos por promover metodologías, enfoques y programas innovadores cuya escala pueda ampliarse de forma sostenible en cooperación con los gobiernos nacionales, el sector privado, el mundo académico y la sociedad civil y con los otros asociados de las Naciones Unidas y partes interesadas internacionales que se benefician con las modalidades de la Iniciativa Mano de la mano<sup>5</sup>. Teniendo en cuenta que no existe una solución a nivel mundial para algunos de los desafíos a los que se hace frente hoy en día, ni un enfoque universal que se pueda aplicar a todos los problemas, las oficinas descentralizadas desempeñarán una función valiosa a la hora de adaptar soluciones y modelos operativos innovadores al contexto local y a las necesidades y demandas específicas de los países.

### *Dimensión regional:*

40. Los objetivos mundiales determinados para afrontar los desafíos y aprovechar las nuevas oportunidades son totalmente válidos y aplicables en la región.

41. El panorama mundial en constante cambio y cada vez más complicado impulsa a la FAO a adoptar modelos operativos más coherentes, innovadores y eficaces en función de los costos, en particular, habida cuenta de la gran diversidad que presentan los Miembros de la región en lo relativo a su desarrollo económico y potencial agrícola. Ello requiere una mayor flexibilidad en el uso de los recursos presupuestados, permitiendo así que la FAO responda a las necesidades y prioridades específicas de cada país y a las que surjan nuevas, con especial atención a los países en desarrollo sin litoral.

42. En el contexto del reposicionamiento en curso del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, la FAO adaptará su red de oficinas descentralizadas en la región para que puedan ofrecer de forma integrada conocimientos técnicos y asesoramiento en materia de políticas, a fin de apoyar colectivamente a los Miembros en la aplicación de la Agenda 2030. La FAO se esforzará constantemente por intensificar la colaboración con los asociados de las Naciones Unidas a escala regional y nacional mediante la ampliación de las actividades conjuntas, en particular en cuanto a incorporar la labor sobre políticas de la Organización en el contexto más general de los ODS.

43. En lo que respecta a la labor de apoyo regional en la región de Europa y Asia Central, por medio de la plataforma de colaboración regional ya se han establecido seis coaliciones basadas en cuestiones específicas —la juventud, la protección social, la salud, el género, los desplazamientos y movimientos masivos de población y la resiliencia, y los datos relativos a los ODS y su seguimiento— y se están examinando dos más: el medio ambiente y las migraciones. Actualmente, la Oficina Regional de la FAO para Europa y Asia Central forma parte de las coaliciones basadas en cuestiones

---

<sup>5</sup> Para obtener información más detallada véase el documento de antecedentes “La Iniciativa Mano de la mano de la FAO: un nuevo enfoque” (ERC/20/12), disponible en la siguiente página web: <http://www.fao.org/3/nc347es/nc347es.pdf>.

específicas dedicadas a la protección social, el género, la salud, y los datos y el seguimiento, y también está dispuesta a unirse a la relacionada con el medio ambiente. El objetivo de estas coaliciones de asociados en el sistema de las Naciones Unidas en la región es brindar un mecanismo paneuropeo para facilitar y promover la aplicación de las metas de los ODS mediante la coordinación de las actividades de los fondos, programas y organismos especializados de las Naciones Unidas y otras organizaciones intergubernamentales y asociados pertinentes. Cada coalición está presidida por uno o dos organismos que se encargan de la coordinación general de las actividades.

44. El carácter transversal de los sistemas alimentarios y la nutrición y su importancia para toda la región podrían beneficiarse de los esfuerzos conjuntos en el marco de una asociación interinstitucional de las Naciones Unidas —que comprenda a la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)—, así como del fortalecimiento de la cooperación con actores no pertenecientes a las Naciones Unidas que formen parte de la coalición. Dado que se ha propuesto utilizar las coaliciones como espina dorsal de un nuevo centro regional de gestión de los conocimientos, que ha de establecerse siguiendo la segunda recomendación del informe A/74/73-E/2019/14 del Secretario General de las Naciones Unidas, los Miembros podrán aprovecharlas al acceder a conocimientos especializados sobre esta importante cuestión, con el respaldo de soluciones reforzadas de múltiples asociados. Por consiguiente, la FAO está estudiando la posibilidad de proponer el establecimiento de una coalición basada en cuestiones específicas en relación con los sistemas alimentarios y la nutrición en la región de Europa y Asia Central.

45. También se prestará especial atención a la dimensión normativa y la función de establecimiento de normas de la FAO, que se derivan del mandato general de la Organización y de los compromisos asumidos en el marco de la labor de la FAO en Europa y Asia Central. A fin de prestar apoyo a los países a la hora de llevar adelante esta labor decisiva y dar prioridad a estas dimensiones en los MPP y las iniciativas regionales pertinentes, es preciso que la FAO participe de manera oportuna y estratégica en los marcos de cooperación ya que, de lo contrario, será cada vez mayor el riesgo de que los respectivos asociados que aportan recursos y contrapartes gubernamentales sigan restando atención y valor a este aspecto.

46. El apoyo específico que presta la Oficina Regional para Europa y Asia Central en la formulación del Marco de Cooperación<sup>6</sup>, del que se deriva el MPP de la FAO, incluye el establecimiento de un “equipo de la FAO para el incremento de la capacidad” procedente de diferentes niveles de la Organización, que se ocupará de las evaluaciones comunes de los países y de su fase previa, así como de la preparación del propio Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, con miras a garantizar que las cuestiones nacionales, regionales y normativas de la FAO se vean reflejadas adecuadamente en el mismo. Por consiguiente, es fundamental que se preste apoyo de manera oportuna y sistemática a los Representantes de la FAO durante todo el proceso de formulación y aplicación del Marco de Cooperación ya que, en efecto, el MPP de la FAO está ahora estrechamente vinculado a las evaluaciones comunes de los países de las Naciones Unidas, así como a la elaboración de una visión y el establecimiento de prioridades del Marco de Cooperación, y se funda debidamente en ellos.

47. Debido al reducido tamaño de las representaciones de la FAO en la región, previa solicitud la Oficina Regional y la Oficina Subregional destacan a expertos que prestan apoyo a las oficinas en los países en la realización del ejercicio de elaboración de una visión y establecimiento de prioridades del Marco de Cooperación el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, para asegurarse de que en este se vea reflejada la ventaja comparativa de la FAO. En relación con el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, la FAO está representada a nivel regional en el grupo de apoyo entre pares que se ocupa de llevar a cabo los exámenes de la calidad de los documentos relativos a las evaluaciones comunes de los países y al Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

---

<sup>6</sup> Orientación sobre el Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas: <https://unsdg.un.org/resources/united-nations-sustainable-development-cooperation-framework-guidance>.