



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 ÁFRICA

## 31.º período de sesiones

**Cataratas Victoria (Zimbabwe), 23-27 de marzo 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 miembros 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 y una mejor nutrición por medio de 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, y otras se hallan en curso, con miras a aumentar gradualmente la flexibilidad que se otorga a las oficinas descentralizadas para gestionar los recursos presupuestarios disponibles.

*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).*

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 la función 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 países.

### **Asuntos que han de someterse a la atención de la Conferencia Regional**

La Conferencia Regional tal vez desee:

- 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 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), 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, y contribuir eficazmente a la evaluación común de los países y al nuevo Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (en adelante, “Marco de Cooperación”).
- 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 de la reforma de las Naciones Unidas a nivel nacional y regional, sobre la base de las lecciones aprendidas y las experiencias positivas.

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

Secretaría de la Conferencia Regional

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

## **I. Antecedentes: 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 panorama 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 2019-20, 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 de la reforma 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 y 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), el Decenio de las Naciones Unidas de la Agricultura Familiar (2019) 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 técnicas 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 fortalecer los esfuerzos de colaboración de la Organización dirigidos, por un lado, a fomentar la capacidad y ejercer el liderazgo a nivel nacional y regional y, por otro, a 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 menoscabar la capacidad técnica de la Sede. Mediante este proceso, iniciado en el bienio anterior, se está aplicando 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 dar prioridad a la prestación de un apoyo adaptado a las condiciones concretas para satisfacer las necesidades específicas de los países. 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 adaptar 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 proporcionarán recursos financieros y humanos “previa demanda” a los países donde se comienza a poner en práctica el nuevo ciclo del Marco de Cooperación. 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 la evaluación común 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. La plataforma de la FAO basada en sistemas de información geográfica propuesta en el marco de la iniciativa emblemática Mano de la mano que acaba de ponerse en marcha también agilizará la contribución de la FAO a la evaluación común de los países. 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 multidisciplinarios tengan una orientación temática centrada en las oficinas regionales y subregionales. Además, se estudiarán las posibilidades de ofrecer soluciones integradas y de 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>, y 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 (descripciones 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 rinden cuentas a los coordinadores residentes en lo que respecta a los resultados conjuntos de desarrollo, habiéndose modificado sus planes de actuación en la herramienta de evaluación del rendimiento. La FAO está consolidando su 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 de la reforma. La FAO ha participado de forma más proactiva en la dirección —o de forma más sistemática en la dirección conjunta— 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 directrices sobre los marcos de programación por países, a fin de que el instrumento de planificación y programación a escala nacional esté plenamente armonizado con el Marco de Cooperación y se ajuste plenamente a este, tal como se establece en las Directrices del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.
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.

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

<sup>2</sup> Ídem.

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 como Secretaría.
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 y en materia de políticas 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 nuevas oficinas regionales de coordinación del desarrollo, responsables 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 e impulsada por la demanda con los asociados de las Naciones Unidas en los planos regional y subregional, que esté sustentada por una clara propuesta de valor para el sistema de las Naciones Unidas tal como la define el Equipo de Examen Interno, la FAO podrá 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 países en desarrollo sin litoral, los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo

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 en reconocimiento del 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 la 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 desempeña una fuerte función catalizadora en cuanto a promover la cooperación de los tres OSR en los planos nacional y regional. En respuesta a las recomendaciones aprobadas por el Consejo de la FAO en su 159.º período de sesiones, celebrado en junio 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 la 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. Además, 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. 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 un nuevo programa de capacitación e intercambio de conocimientos, que incluye 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 de África**

26. La Oficina Regional para África está fortaleciendo y armonizando algunas de sus actividades para estimular mayores sinergias entre la movilización de recursos, las comunicaciones y las asociaciones, en particular mediante programas de cooperación Sur-Sur con miras a una promoción estratégica dirigida a conseguir un mayor impacto en el ámbito de la movilización de recursos. Esto se hace a través de asociaciones específicas con una orientación concreta en términos de promoción y comercialización, con lo que se intenta posicionar a la Organización como un asociado valioso en el plano regional y aprovechar su ventaja comparativa en calidad de órgano técnico con conocimientos y competencias especializadas.
27. La movilización de recursos en la región durante el bienio 2018-19 muestra un aumento de alrededor del 9 % en comparación con el promedio de los últimos dos bienios (2014-17). Asimismo, se ha intentado diversificar la base de asociaciones para incluir nuevos mecanismos mundiales y donantes emergentes, así como Estados Miembros, también por medio del Fondo Fiduciario de Solidaridad para África, que fue hospedado por el Excmo. Sr. Presidente de la República de Guinea Ecuatorial con el objetivo de movilizar un total de 25,1 millones de USD procedentes de seis Estados Miembros, a saber: Angola (10 millones de USD), China (2,6 millones de USD), Eswatini (100 000 USD), Guinea Ecuatorial (10 millones de USD), Francia (2 millones de EUR) y Zimbabwe (100 000 USD).
28. Se reforzaron las asociaciones con las principales partes interesadas pertinentes. En agosto de 2019, en colaboración con la Comisión de la Unión Africana, el Banco Africano de Desarrollo, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola y el Banco Mundial, la FAO organizó en Kigali (Rwanda) el Diálogo sobre liderazgo para la seguridad alimentaria en África, que dio lugar a la firma de un comunicado conjunto sobre el trabajo común en la prestación de apoyo a los Estados Miembros para que cumplan con el programa sobre seguridad alimentaria y cambio climático. Se firmaron memorandos de entendimiento con asociados tales como instituciones universitarias/de investigación (por ejemplo, el foro de universidades regionales RUFORUM), la sociedad civil, cooperativas y organizaciones de productores (por ejemplo, la Red de Organizaciones Campesinas y Productores Agrícolas de África Occidental [ROPPO]). Además, se fortalecieron las alianzas parlamentarias nacionales y subregionales, con objeto de recurrir a sus funciones de promoción, y se reforzó la colaboración con los asociados en el marco de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular.
29. En África la FAO aumentó notablemente el alcance y el nivel de difusión de su labor de comunicación. Se formuló una estrategia de comunicaciones que dio lugar a un fortalecimiento de la marca y la visibilidad de la FAO y a un incremento de las capacidades en los países. Mejoró la cantidad y la calidad de las publicaciones regionales, que expusieron los casos de éxito de África cubriendo los temas del hambre cero, la biodiversidad, el género, la resiliencia y los intereses de los seres humanos. Se fortaleció asimismo la red de comunicaciones, lo que se tradujo en oportunidades para que el personal aprovechara las competencias especializadas y capacidades e intercambiara las mejores prácticas para maximizar los efectos de los actos de promoción.
30. Se realizaron mejoras en la gestión financiera de la Oficina Regional, que comenzó a tramitar los pagos a los proveedores por conducto de la banca electrónica. En la actualidad, se paga



- activamente mediante la banca electrónica a más de 35 proveedores, frente a los dos de principios del bienio. Además, se comenzó a hacer pagos móviles a los beneficiarios de los talleres (no solo pagos en efectivo), con lo que se evita que el personal tenga que llevar encima grandes sumas de dinero en efectivo para sufragar los gastos en hoteles o alimentos. Gracias a estas iniciativas se mejora la eficiencia y se reducen enormemente las oportunidades de fraude.
31. Se hizo hincapié en abordar la gestión de activos, de forma tal que, en el curso del bienio, la Oficina Regional ha reducido sustancialmente la tasa de incumplimiento relativa a la gestión de activos, que pasó del 22 % al 3 % (el nivel umbral aceptable para la FAO es del 5 %).
  32. Con objeto de fortalecer la capacidad en materia de gestión del riesgo y su funcionamiento en la región, en septiembre y octubre de 2019 la FAO llevó a cabo dos talleres, en francés y en inglés, con los que han mejorado notablemente las capacidades de más de 110 empleados. La FAO debería partir de este primer curso de gestión del riesgo para organizar y seguir elaborando periódicamente cursos de capacitación, a medida que evoluciona el enfoque que la Organización aplica al riesgo. En colaboración con la Sede, la Oficina Regional seguirá promoviendo este tipo de formación dirigida a todo el personal con miras a garantizar la mayor eficiencia de las operaciones financieras con el menor riesgo posible.
  33. Se hizo lo posible por prestar un mayor apoyo específico a los administradores responsables de la contratación y concluir los procesos de contratación pendientes para cubrir puestos de personal de proyectos en toda la región. La atención se centró en incrementar la calidad y el nivel de cumplimiento de cada uno de los pasos del proceso de contratación de recursos humanos funcionarios y no funcionarios, en particular en cuanto a la preselección de solicitudes y la redacción de informes de selección eficaces. Gracias a ello, la Oficina Regional para África ha podido reducir el tiempo que le lleva cubrir vacantes. La colaboración y la comunicación con las oficinas nacionales y subregionales se han mejorado constantemente gracias a la realización de charlas informativas periódicas por Skype con el personal de las oficinas en los países y sesiones periódicas de asesoramiento y capacitación con los Representantes de la FAO. Estos esfuerzos deben ampliarse en 2020 a fin de fomentar aún más la capacidad, para poder ofrecer excelentes servicios y procesos de recursos humanos en toda la región. En 2019 se ejecutó con éxito un plan de formación profesional que permitió, entre otras cosas, fortalecer la colaboración con la Sede para ofrecer a los empleados de la Oficina Regional para África no solo más soluciones de aprendizaje electrónico, sino también formación directa sobre las prioridades institucionales, como las compras y contrataciones y la protección contra la explotación y el abuso sexuales de los beneficiarios.
  34. La Oficina Regional ha hecho hincapié en cubrir puntualmente los puestos principales, con objeto de fortalecer la capacidad de ejecución en las oficinas en los países, incluso mediante la optimización de los recursos disponibles gracias a revisiones periódicas del presupuesto. Se han cubierto varios puestos de Representantes de la FAO para garantizar la continuidad del servicio y la ejecución de los programas. Mediante los sistemas institucionales de la FAO se han fomentado las capacidades internas y en otras esferas clave, como las de administración (gestión de riesgos financieros), compras y contrataciones (nuevos procesos y procedimientos) y gestión de programas y proyectos, así como en el uso de los sistemas institucionales de la FAO. Se ha ofrecido a las oficinas en los países sesiones periódicas de capacitación en movilización de recursos y asociaciones.
  35. Se ha reforzado la capacidad en materia de compras y contrataciones gracias a la capacitación de más de 150 funcionarios de la región sobre la nueva política de compras y contrataciones. La Oficina Regional para África llevó a cabo dicha capacitación, en inglés y francés, dirigida no solo al personal de compras y contrataciones, sino también a los Representantes de la FAO y al personal administrativo.

36. En diciembre de 2019, en cooperación con el Equipo Verde del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, se inauguró un sistema de energía solar fotovoltaica de 105 kilovatios conectado a la red, el más grande construido hasta la fecha en las oficinas descentralizadas de la FAO. El sistema permite que la FAO reduzca enormemente los gastos energéticos de la oficina, ya que cubre entre un 30 % y un 40 % de su demanda energética. Además, permitirá mejorar la continuidad de las operaciones de la oficina, puesto que puede pasar automáticamente de la red al generador permitiendo que también se trabaje en caso de apagones o cortes de luz a nivel nacional. Por último, se reducirán 40 toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente por año (lo cual equivale a las emisiones que producen en un año nueve coches en funcionamiento).
37. Se creó la Oficina Subregional para el África Occidental (SFW), que abarca los 15 Estados Miembros del África occidental y actúa como centro de apoyo humanitario y fomento de la resiliencia gracias a sus actividades en materia de planificación, programación, operaciones y elaboración de informes. Se constituyó el Equipo multidisciplinario de la SFW mediante la transferencia de puestos de la Oficina Regional para África, que antes cubrían las funciones correspondientes a la subregión, y a través de puestos financiados con arreglo al acuerdo con el país anfitrión. La puesta en funcionamiento de la SFW contribuyó a fortalecer las capacidades administrativas, operacionales y técnicas para brindar un mayor apoyo a los países de la subregión.
38. A pesar de estos esfuerzos y logros, la región sigue enfrentándose a algunos desafíos:
  - a) Con respecto a las competencias y aptitudes técnicas necesarias para responder a las principales preocupaciones de la región en materia de desarrollo, existen algunas carencias y es insuficiente el número de competencias especializadas específicas, por ejemplo en materia de pastoreo, para brindar apoyo al gran número de proyectos contemplados o prestar servicios técnicos en los lugares donde se necesitan.
  - b) Los procesos prolongados y engorrosos parecen constituir un desafío importante que obstaculiza la capacidad de la Organización de responder oportunamente a las expectativas, en particular al ser esta una región que presenta un contexto complejo y “proclive a emergencias”, con situaciones de crisis y necesidades a corto plazo.

#### **IV. La manera de avanzar**

##### *Dimensión mundial*

39. 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 a las expectativas de los Estados Miembros.
40. En el bienio 2020-21, la FAO deberá perseguir los siguientes objetivos para afrontar los desafíos y aprovechar las nuevas oportunidades:
  - a) *Transición hacia un enfoque totalmente programático en el ámbito descentralizado:*  
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 de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y del logro de los ODS. Esto también servirá para que la FAO contribuya al 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.
  - b) *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:*  
Al consolidar la regionalización de los conocimientos y la capacidad técnica y participar en las “coaliciones basadas en cuestiones específicas” propuestas, 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. La gran capacidad de la FAO como parte del Programa de acción mundial sobre seguridad alimentaria y nutrición en los pequeños Estados insulares en desarrollo (PAMSN) para atender las necesidades especiales de los pequeños Estados insulares en desarrollo en el marco de la Trayectoria de Samoa sería de gran utilidad para aprovechar el liderazgo de la Organización y sus ventajas comparativas en los países que se valen de los servicios de oficinas que abarcan varios países, como sucede en el Pacífico, el Caribe y en las islas del Atlántico y el Océano Índico.

c) *Liderazgo en los ámbitos de la seguridad alimentaria, la agricultura y la nutrición a nivel nacional:*

Al aprovechar el ciclo rediseñado de los marcos de cooperación para incrementar la atención que se presta a nivel nacional a los programas de seguridad alimentaria, agricultura y 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. Una esfera importante de trabajo consistirá en 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.

d) *Promover asociaciones inclusivas a nivel nacional y regional:*

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 inversionistas públicos y privados y en promover asociaciones innovadoras. 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.

e) *Aumentar la capacidad operativa:*

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.

f) *Promover la innovación en los planos descentralizados:*

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. 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

41. En cuanto a la manera de avanzar, la Oficina Regional para África procura hacer frente a estos desafíos mediante la adopción de las medidas necesarias.
- a) Incrementar la visibilidad y la presencia o capacidad de la FAO en la región para demostrar sus efectos e influencia en los procesos normativos, diálogos y programas pertinentes en los planos nacional, subregional y regional y mundial, fundamentando todo ello con conocimientos y pruebas sólidas derivadas de la labor de seguimiento y evaluación (SyE) y con el aprendizaje derivado del trabajo, los programas y los proyectos de carácter técnico sobre el terreno y en todos los países; además, valerse de ello para fomentar asociaciones y diálogos con distintos actores, en distintos ámbitos, aplicando un enfoque más estratégico a las asociaciones, la movilización de recursos, las comunicaciones y la promoción.
  - b) Reconsiderar la combinación necesaria de aptitudes y competencias especializadas para mejorar la ejecución del Programa y el modelo de colaboración, coordinación y comunicación entre las oficinas nacionales, subregionales, regionales y de la Sede, de modo que las sinergias y los vínculos entre ellas sean más fluidos y puedan cumplir colectivamente el complejo mandato de la Oficina Regional para África.
  - c) Dejar de lado los proyectos con menos visibilidad e impacto y reorientar los programas y las iniciativas que movilicen recursos importantes, así como las asociaciones dirigidas a alcanzar la seguridad alimentaria y una transformación agrícola sostenible e inclusiva. En general, la gestión de los conocimientos y las funciones de SyE necesitan un fortalecimiento significativo como medida importante para lograr un enfoque plenamente programático, que permita agrupar los resultados e integrar las buenas prácticas y enseñanzas adquiridas de forma más adecuada, en consonancia con un enfoque de gestión orientada a la obtención de resultados.
  - d) Simplificar y descentralizar los procesos, especialmente para obtener, desplegar y gestionar talentos y adquirir bienes y servicios de un modo oportuno y eficaz allí donde se los necesita. Para ello, considerar la posibilidad de contratar a personas con distintos perfiles, más allá de las competencias técnicas especializadas, en subsectores concretos y funciones básicas de apoyo; añadir equipos o perfiles que sean más exclusivos a fin de combinar las competencias técnicas especializadas.
  - e) Intensificar la participación de los interesados directos y la creación de asociaciones; mejorar la movilización de recursos, la comunicación estratégica, el análisis de políticas y la facilitación de la formulación/reforma de políticas; aprender a gestionar la diversidad de procedencias, disciplinas, competencias técnicas y del ámbito geográfico, idiomas, esferas de desarrollo y la labor normativa para conseguir una mayor eficacia.