



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

COMITÉ DEL PROGRAMA

129.º período de sesiones

9-13 de noviembre de 2020

**Evaluación del apoyo de la FAO al logro del hambre cero (ODS 2):
segunda fase**

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

Sr. Masahiro Igarashi
Director
Oficina de Evaluación
Tel.: +39 06570 53903
Correo electrónico: OED-Director@fao.org

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

**Serie de evaluaciones temáticas
10/2020**

Evaluación de la contribución de la FAO al Objetivo de Desarrollo Sostenible 2: “Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible”

Fase 2

**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA
Roma, 2020**

Cita requerida:

FAO. 2020. *Evaluación de la contribución de la FAO al Objetivo de Desarrollo Sostenible 2: "Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible"*: segunda fase. Serie de evaluaciones temáticas, 10/2020. Roma.

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o el nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, ni sobre sus autoridades, ni respecto de la demarcación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de manera preferente frente a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

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

© FAO, 2020



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

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

Las controversias que se deriven con respecto a la licencia y que no puedan resolverse de forma amistosa se resolverán por mediación y arbitraje según lo descrito en el artículo 8 de la licencia salvo que se prevea lo contrario. Se aplicará el Reglamento de Mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (<https://www.wipo.int/amc/es/mediation/rules/index.html>) y todo arbitraje se llevará a cabo de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI).

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

Ventas, derechos y licencias. Las publicaciones de la FAO están disponibles en el sitio web de la Organización (www.fao.org/publications) y pueden adquirirse mediante solicitud por correo electrónico a publications-sales@fao.org. Las solicitudes de uso comercial deben enviarse a través de la siguiente página web: www.fao.org/contact-us/licence-request. Las consultas sobre derechos y licencias deben remitirse a: copyright@fao.org.

Índice

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Agradecimientos..... | 6 |
| Siglas y abreviaturas..... | 7 |
| Resumen | 8 |
| 1. Introducción | 15 |
| 1.1. Finalidad, alcance y objetivos | 15 |
| 1.2. Alcance y objetivos de la segunda fase | 16 |
| 1.3. Metodología | 16 |
| 1.4. Disposiciones de gestión y el equipo de evaluación | 18 |
| 1.5. Limitaciones..... | 19 |
| 2. Resumen de los resultados de la segunda fase..... | 21 |
| 2.1. Productos distintivos..... | 21 |
| 2.2. Estudios de casos nacionales..... | 22 |
| 3 Progreso en el tratamiento de los principios fundamentales de la Agenda 2030..... | 27 |
| 3.1. Interconexiones, sinergias, compensaciones recíprocas y sostenibilidad | 27 |
| 3.2. No dejar a nadie atrás | 31 |
| 3.3. Actuar a escala | 37 |
| 3.4. Aprovechar las innovaciones para el desarrollo..... | 43 |
| 4. Ventajas comparativas de la FAO 4.1. Estructuras y productos..... | 45 |
| 4.2. Capacidades..... | 46 |
| 4.3. Conocimientos | 48 |
| 4.4. Recursos financieros y de otro tipo | 51 |
| 4.5. Reformas de las Naciones Unidas y colaboración con los organismos con sede en Roma.. | 53 |
| 5. Conclusiones y recomendaciones..... | 55 |
| Bibliografía..... | 71 |
| Apéndice 1. Matriz de los resultados, conclusiones y recomendaciones | 73 |
| Apéndice 2. Sinopsis del estudio de productos distintivos | 74 |
| Apéndice 3. Resumen de los estudios de casos nacionales..... | 78 |
| Anexos | 83 |

Figuras y cuadros

Figuras

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Etapas sucesivas de una práctica (nivel de madurez) | 18 |
| Figura 2: Inclusión del principio de “asegurar que nadie se quede atrás” en las prácticas examinadas de grupos específicos | 34 |
| Figura 3: Contribuciones voluntarias entre 2004 y 2020 | 52 |

Cuadros

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Cuadro 1: Estudios de casos nacionales | 16 |
| Cuadro 2: Productos distintivos | 16 |
| Cuadro 3: Metas de los ODS a las que se orientan las buenas prácticas examinadas en los estudios de casos nacionales de la segunda fase | 24 |
| Cuadro 4: Puntuación de las prácticas examinadas con respecto al principio de “actuar a escala” ... | 38 |
| Cuadro 5: Sinopsis del estudio de productos distintivos | 74 |
| Cuadro 6: Resumen de los estudios de casos nacionales | 78 |

Agradecimientos

La Oficina de Evaluación (OED) de la FAO desea expresar su agradecimiento a todas las personas que han contribuido a la realización de esta evaluación, empezando por los miembros del Grupo de referencia de la FAO, que se estableció para guiar la evaluación y que estuvo compuesto por la Administración superior de la Sede de Roma: la Oficina del Director General, las oficinas de los Directores Generales Adjuntos correspondientes — la Sra. Maria Helena Semedo, el Sr. Laurent Thomas y la Sra. Beth Bechdol— y representantes de la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (OSP) y las cinco oficinas regionales. Su orientación contribuyó a dar forma a la evaluación y sus observaciones sobre el proyecto de informe reforzaron considerablemente el informe de evaluación.

La OED quisiera agradecer también la asistencia de la Sra. Anna Rappazzo, así como la ayuda sustancial que prestaron los directores, los representantes de la FAO y los 35 puntos de contacto de las numerosas divisiones, unidades técnicas y oficinas en los países que participaron en esta segunda fase. Todos ellos aportaron su inestimable ayuda y conocimientos durante distintas fases de la evaluación a pesar de las situaciones de extrema dificultad causadas por la pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19).

La OED quisiera también expresar su agradecimiento a todo el personal de la FAO y asociados externos que amablemente presentaron observaciones sobre diversos aspectos del trabajo de la FAO en ámbitos relacionados con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 2 (ODS 2) y formularon recomendaciones sobre las actividades futuras de la FAO por medio de las entrevistas y las respuestas a la encuesta al personal.

El equipo central de la evaluación estuvo integrado por seis expertos externos: la Sra. Adeline Sibanda (Género y equidad), el Sr. Carsten Schwensen (Recursos naturales y cambio climático), la Sra. Margarita Lovon (Seguridad alimentaria y nutricional), el Sr. Randall Purcell (Posicionamiento estratégico), el Sr. Álvaro Paz (Investigación, extensión y biodiversidad) y el Sr. Vernon Barrett (Cadenas de valor y sector privado). El Centro de Desarrollo y Medio Ambiente (CDE) de la Universidad de Berna brindó apoyo técnico en la fase inicial de la evaluación. La Sra. Elham Seyedsayamdost examinó la función de la FAO en la formulación de los ODS, específicamente el ODS 2. La Sra. Annabelle Waruhiu llevó a cabo una revisión sistemática de las evaluaciones por países y de las evaluaciones de los proyectos realizadas anteriormente por la OED.

Los estudios de casos nacionales que se han utilizado en este informe fueron llevados a cabo por los 15 consultores siguientes: Angola: Sr. João Pinto; Bangladesh: Sr. Muhammad Nazrul Islam; Burkina Faso: Sr. Adama Belemvire; Cabo Verde: Sr. Camillo Risoli; Colombia: Sra. Patricia Biermayr; Costa Rica: Sr. Julio Guzmán; Ecuador: Sr. Santiago Salvador; Fiji: Sra. Claire Thoms; Filipinas: Sra. Luz Ani; Georgia: Sr. Lasha Khonelidze; Marruecos: Sr. Mohammed Bajeddi; Nepal: Sr. Ram Chandra Khanal; Rwanda: Sr. Herman Musahara; Sudán: Sr. Mohyeldeen Taha, y Turquía: Sr. Yusuf Yuksel.

El Sr. Olivier Cossée (Oficial superior de evaluación de la OED) dirigió la evaluación, que estuvo coordinada por la Sra. Veridiana Mansour-Mendes (Oficial de evaluación) con el apoyo de la Sra. Olive Zgambo (Analista de evaluación), el Sr. Swizen Rubbani (Oficial de evaluación) y la Sra. Sara Holst (Especialista en evaluación). Por último, pero no por ello menos importante, la Sra. Borka Karbic (Asistente de oficina) brindó apoyo administrativo durante toda la evaluación.

Siglas y abreviaturas

| | |
|------|--------------------------------------------------------------------------------|
| CSST | Cooperación Sur-Sur y cooperación triangular |
| FAO | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura |
| FIDA | Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola |
| FMAM | Fondo para el Medio Ambiente Mundial |
| FVC | Fondo Verde para el Clima |
| ODS | Objetivo de Desarrollo Sostenible |
| OSR | Organismo con sede en Roma |
| PMA | Programa Mundial de Alimentos |
| SAN | Seguridad alimentaria y nutricional |
| SMIA | Sistema mundial de información y alerta sobre la alimentación y la agricultura |

Resumen

Introducción

1. La evaluación de la contribución de la FAO al Objetivo de Desarrollo Sostenible 2 (Evaluación del ODS 2) se concibió como una evaluación “formativa” por cuanto se intentaba evaluar un programa de trabajo que todavía está cobrando forma. Fue un ejercicio complejo, que se vio fuertemente afectado por la pandemia de la COVID-19.
2. En el presente informe se examina la segunda y última fase de la evaluación, que se ha llevado a cabo principalmente a través de estudios de casos nacionales y revisiones de productos y servicios fundamentales de la FAO en el marco del ODS 2. El informe de la primera fase se presentó en el 128.º período de sesiones del Comité del Programa, en mayo de 2020 (Véase el documento <http://www.fao.org/3/nc852es/nc852es.pdf>).

Lista de constataciones

Resumen de los resultados de la segunda fase

3. Se calcula que la cartera de proyectos de la FAO relativa al ODS 2 y a los vínculos entre el ODS 2 y otros ODS representa aproximadamente un 91 % del total. De este porcentaje aproximadamente dos tercios están centrados en las metas del ODS 2 relativas a la producción de alimentos (metas 2.3, 2.4 y 2.5), mientras que un tercio está centrado en las metas relativas al consumo de alimentos (metas 2.1 y 2.2).
4. Los proyectos que tienen como objeto específico la meta 2.5 relativa a la biodiversidad son escasos, pero el tema se aborda, entre otros, en una cuarta parte de las prácticas nacionales sometidas a examen.
5. Muchos proyectos son de pequeña escala, aún no han llegado a alcanzar la madurez necesaria para plasmarse en buenas prácticas visibles y suelen estar centrados en la producción de alimentos.
6. El enfoque de las escuelas de campo para agricultores y otras iniciativas derivadas afines como las escuelas empresariales para agricultores o las *Caisses de Résilience*, entre otras, ocupan un lugar destacado entre las buenas prácticas de la FAO y han sido ampliamente adoptadas por otros agentes del desarrollo como, por ejemplo, los servicios oficiales de extensión.
7. En el caso de algunas de las intervenciones examinadas, la FAO ha prestado su apoyo a lo largo de dos décadas. El desarrollo lleva tiempo.
8. Las innovaciones de la FAO se han extendido lentamente de una región a otra.
9. Se observa una tendencia notable hacia la adopción de enfoques más integrales, una ampliación del alcance y una diversificación de los productos de la FAO.

Avances registrados en relación con los principios fundamentales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

Interconexiones, sinergias, compensaciones recíprocas y sostenibilidad

10. La FAO contribuyó de manera significativa a la formulación del ODS 2, basada en el enfoque de sistemas alimentarios y, de manera más general, a la del conjunto integrado e interconectado de la Agenda 2030.

11. Llevar esta agenda rica y compleja a la práctica supondrá un desafío, dada la excesiva complejidad que se trata de abarcar.
12. En algunas de las esferas de trabajo sometidas a examen se ha integrado ya la necesidad de traducir la compleja concepción inicial en mensajes simples y factibles, como la agroecología y sus 10 elementos.
13. Los avances en la transición hacia una agricultura más sostenible se registran en la actualidad en un número pequeño de países.
14. Los enfoques territoriales centrados en una región específica pueden ayudar a reducir la complejidad.
15. Una buena forma de abordar los vínculos y las compensaciones recíprocas evitando la parálisis que puede derivarse de un exceso de análisis es determinar puntos de partida que reflejen las necesidades locales y ayudar a las partes interesadas a explorar las distintas ramificaciones consiguientes dentro del contexto local.

No dejar a nadie atrás

16. El principio de “no dejar a nadie atrás” no se ha definido ni comunicado debidamente en la FAO. Las actividades sobre inclusión social dignas de mención suelen seguir siendo casos de éxito aislados promovidos por iniciativas individuales.
17. La labor de la FAO en pro de la consecución de las metas 2.1 y 2.2 del ODS 2 (por ejemplo, trabajo jurídico y parlamentario sobre seguridad alimentaria y nutricional) es más inclusiva desde el punto de vista social que su labor en favor de la consecución de las metas 2.3 y 2.4 relativas a la producción de alimentos.
18. Incluso los programas que suministran bienes públicos (por ejemplo, gestión de las plagas transfronterizas) pueden “no dejar a nadie atrás”, al impulsar la equidad y la solidaridad entre las naciones pobres y ricas gracias a foros de intercambio y coordinación justos, colaborativos y técnicamente competentes.
19. El establecimiento de la Oficina para los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo, los Países Menos Adelantados y los Países en Desarrollo sin Litoral (OSL) refuerza el compromiso de la FAO de luchar contra las desigualdades entre los países y de no dejar a ninguna nación atrás.

Actuar a escala

20. Muchos proyectos de la FAO de ámbito nacional tienen una escala reducida, debido a la falta de un enfoque programático en la FAO, así como a la tendencia a financiar proyectos piloto pequeños y de carácter transitorio. No obstante, en el presente informe se destacan varias iniciativas que ya se están realizando a escala.
21. Apoyar las iniciativas nacionales constituye una opción para actuar a escala que es preferible a los proyectos piloto. Otras modalidades de intervención para poder actuar a escala son el apoyo jurídico y en materia de políticas, los programas regionales, el apoyo a la inversión, la financiación para el clima, la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular, y la educación.
22. La educación de productores, comerciantes y consumidores es fundamental para la transición hacia sistemas alimentarios sostenibles. Esto ofrece un punto de partida para aprovechar y fortalecer los sistemas educativos nacionales.
23. El grado de profundidad y amplitud de las asociaciones a escala nacional está aumentando en algunos países, principalmente en los que tienen mejores programas.

24. A pesar de algunas iniciativas dignas de mención, las asociaciones con el sector privado siguen siendo insuficientes para lograr incidir en los sistemas alimentarios.

Aprovechar las innovaciones para el desarrollo

25. Los sistemas de innovación y tecnología digital más avanzados son el Sistema mundial de información y alerta sobre la alimentación y la agricultura (SMIA), el Servicio de información sobre la langosta del desierto y el acceso a imágenes de satélite.
26. La FAO está perfeccionando el suministro de abundantes datos sobre desarrollo en acceso abierto y el desarrollo de aplicaciones telefónicas.
27. La FAO ha comenzado a utilizar las redes sociales para llegar a un público amplio y fomentar una transformación de la agricultura a gran escala,

Ventajas comparativas de la FAO

Estructuras y productos

28. La compleja estructura de gobernanza de la FAO facilita la estrecha colaboración con los Miembros, pero también refuerza la compartimentación.
29. Los productos integradores existentes están en situación de desventaja de cara a encontrar una colocación institucional estable en la estructura sectorial de la FAO.
30. Las oficinas y los programas regionales desempeñan una importante función en relación con la promoción de soluciones y enfoques integradores, si bien parece que los intercambios interregionales son limitados.

Capacidades

31. El principal punto de fuerza de la FAO reside en su capacidad técnica respecto de toda una serie de temas de pertinencia. Esta capacidad técnica se ha visto mermada por los recortes presupuestarios que se han producido en muchas esferas del ODS 2.
32. Se observaron capacidades más reducidas en dominios que no son de tipo técnico, como en los ámbitos jurídico, normativo, económico y social, y en la gestión de los conocimientos.
33. La demanda del apoyo técnico de la FAO y la importancia de la Organización a los ojos de los Miembros y los donantes se han visto erosionadas por la insuficiente capacidad operacional en el plano nacional.
34. El modelo actual de gestión y control del ciclo de proyectos se traduce en una cartera fragmentada con elevados costos de transacción, insuficiente supervisión estratégica y escasa visibilidad de los resultados obtenidos.
35. En general, la FAO suele considerarse próxima al Ministerio de Agricultura. Se informó de un número menor de contactos y colaboraciones con otros ministerios, gobiernos locales y agentes no estatales.

Conocimientos

36. El intercambio horizontal de información y la creación conjunta de conocimientos están reemplazando progresivamente la divulgación de arriba abajo a partir de un acervo central de conocimientos.

37. En ausencia de instrumentos formales para la gestión de conocimientos, estos se comparten orgánicamente a través de redes de colegas y socios que pueden formar fácilmente compartimentos estancos.
38. Generalmente, la Organización ha proporcionado asistencia técnica de arriba abajo, sin facilitar la transferencia horizontal de conocimientos y, a menudo, sin aprovechar la experiencia sobre el terreno.
39. La evaluación pone de relieve una dificultad para trasladar el conocimiento de una “esfera cultural” a la siguiente, debido quizás a diferencias lingüísticas y otras diferencias culturales.

Recursos financieros y de otro tipo

40. Tanto las contribuciones voluntarias como la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular han aumentado en los últimos años, pero siguen dependiendo de una reducida base de asociados que aportan recursos.
41. La resiliencia climática es un ámbito en crecimiento a través, por ejemplo, del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) y varias propuestas importantes del Fondo Verde para el Clima (FVC) suscritas en los últimos años. La FAO se encuentra en condiciones únicas para diseñar aplicaciones destinadas a estos fondos.

Reformas de las Naciones Unidas y colaboración con los organismos con sede en Roma

42. La reforma de las Naciones Unidas y la colaboración con los organismos con sede en Roma (OSR) se consideran oportunidades para fortalecer la posición de la FAO y ampliar los enfoques de la FAO en el plano nacional.
43. La reforma de las Naciones Unidas exige un mayor poder de decisión y autonomía financiera para las representaciones de la FAO en los países.
44. Actualmente, la colaboración entre los OSR se ve contrarrestada por la competencia y los elevados costos de transacción. Si bien los tres OSR comparten un programa común, lo abordan desde mandatos intrínsecamente diferentes.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusión 1: La FAO está bien situada a nivel mundial y está comprometida en apoyar los ODS. Se han registrado avances considerables en la comunicación de la función de la FAO tanto interna como externamente. La FAO ha participado en la actual reforma de las Naciones Unidas — estrechamente relacionada con los ODS— con una actitud muy colaboradora.

Conclusión 2. La posición de la FAO es más débil en el plano nacional, debido a una huella programática limitada, una cultura operacional deficiente y una dependencia excesiva de proyectos piloto de pequeña escala. La reputación de la FAO, así como la demanda de su apoyo técnico y la consideración de la importancia de la Organización en los países, se han visto mermadas por los retrasos administrativos.

- **Recomendación 1.** En el contexto de los ODS, la escasa capacidad operacional de las oficinas de la FAO en los países supone un lastre estratégico que requiere atención sistémica y fortalecimiento a largo plazo.

Conclusión 3. Muchos de los proyectos nacionales examinados eran de pequeña entidad, pero la FAO actúa a escala cuando apoya las actividades y programas nacionales, las iniciativas jurídicas y normativas, los programas regionales, la inversión en los sistemas alimentarios, la financiación

climática, la colaboración con las Naciones Unidas, la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular, y la educación. No obstante, las asociaciones con el sector privado y la movilización de recursos internos siguen siendo insuficientes para lograr incidir en los sistemas alimentarios.

- **Recomendación 2.** La FAO debe fortalecer sus capacidades operacionales, instrumentos programáticos y modalidades de ejecución, en particular mediante la introducción de un enfoque programático, a fin de movilizar más contribuciones voluntarias, invertirlos de forma adecuada y dar cierta visibilidad a los resultados obtenidos.
- **Recomendación 3.** Para actuar a escala, es necesario estrechar los vínculos con el sector privado, las organizaciones de productores y consumidores, los centros de educación e investigación, y las organizaciones filantrópicas. El proceso de diligencia debida podría adaptarse al nivel de riesgo y, en consecuencia, al tamaño de la entidad privada de que se trate.
- **Recomendación 4:** Además de abogar por una mayor asignación de recursos para la agricultura y los sistemas alimentarios, es necesario mejorar los entornos políticos, jurídicos y educativos de manera que sean más coherentes y favorables a la inversión privada, así como fortalecer de manera sistemática la capacidad institucional y la eficiencia de los recursos en los ministerios competentes correspondientes.

Conclusión 4. El principio de “no dejar a nadie atrás” se aplica universalmente y es fundamental para el valor añadido de la FAO. Sin embargo, todavía no se ha incorporado sistemáticamente en los programas y productos de conocimiento de la FAO. Se han registrado algunos avances en relación con la igualdad de género, pero no en otros ámbitos. Los procesos socialmente inclusivos ofrecen un punto de partida estratégico para que la FAO contribuya a una inversión justa y sostenible.

- **Recomendación 5.** Redoblar los esfuerzos para incorporar el principio de “no dejar a nadie atrás” en los programas y productos de comunicación y conocimiento, y delinear qué se puede hacer y qué puntos de partida se pueden utilizar para cada grupo vulnerable. Para el liderazgo de la FAO, es importante que se apoye este principio, se guíe su integración sistemática y se comunique su valor a los Miembros.
- **Recomendación 6.** La FAO debería desarrollar estrategias diversificadas que ayuden a proporcionar empleo a los jóvenes en los sistemas alimentarios y reflejen su demanda de sostenibilidad ambiental, mercados y comercio más justos, modernización y cambio radical.
- **Recomendación 7.** Se requiere un compromiso político más decidido para abordar las compensaciones recíprocas entre crecimiento económico, equidad y sostenibilidad ambiental. En especial, la FAO debería intentar utilizar en mayor medida el conjunto de directrices voluntarias emanadas por sus órganos rectores y promoverlas a escala nacional como parte integrante del valor añadido de la Organización.

Conclusión 5: Llevar la rica agenda del ODS 2 a la práctica representa un desafío, dada la excesiva complejidad que se trata de abarcar y la consecuente dispersión de energías y recursos que ello supone. Los enfoques que utilizan un punto de partida claro y definido (como una región en el caso de los enfoques territoriales, una ley específica o un grupo social en particular) pueden ayudar a las partes interesadas a abordar las complejas ramificaciones de este punto de partida único en

toda una serie de dimensiones sociales, económicas y ambientales, sin caer en la parálisis que puede derivarse de un exceso de análisis.

- **Recomendación 8.** La FAO debe adecuar mejor sus enfoques mundiales a los contextos locales y determinar puntos de partida bien definidos, preferiblemente a través de las prioridades, políticas y programas nacionales y locales existentes.
- **Recomendación 9.** La protección y la conservación de la biodiversidad son esenciales para prevenir la propagación de patógenos que podrían afectar a la seguridad alimentaria y nutricional. La FAO debería ampliar su trabajo en este ámbito.
- **Recomendación 10.** Acelerar la transición hacia sistemas alimentarios sostenibles, utilizar los mercados para valorizar las prácticas y productos agrícolas sostenibles a través de planes de certificación biológica, entre otros medios.

Conclusión 6. La gestión de los conocimientos en la FAO no favorece el aprendizaje participativo y transversal. La transición hacia el desarrollo sostenible requiere amplios conocimientos, así como modalidades de creación e intercambio de los mismos capaces de valorizar el saber de los agentes locales, en particular el de los propios pequeños agricultores. La FAO ha encabezado esta transición, por ejemplo, a través de las escuelas de campo para agricultores, pero sus prácticas de gestión de los conocimientos siguen estando fragmentadas. En ausencia de instrumentos formales, los conocimientos se comparten a través de redes que pueden formar fácilmente compartimentos estancos. Esto puede explicar una cierta dificultad para aprender de los errores, trasladar el conocimiento de una "esfera cultural" a la siguiente y reproducir, en general, las iniciativas de relevancia que han obtenido resultados positivos.

- **Recomendación 11.** Es necesario adoptar un planteamiento explícito e integrado de la gestión de los conocimientos que contribuya a eliminar las diferencias entre divisiones, a mejorar las interacciones entre la Sede y las oficinas regionales, subregionales y en los países, y a facilitar el aprendizaje. Un elemento fundamental es conectarse a escala nacional y regional y adquirir conocimientos en cuanto a lo que ya está ocurriendo sobre el terreno.
- **Recomendación 12.** Las aplicaciones de las redes sociales, las innovaciones digitales y los sistemas de información deberían contar con el apoyo de los servicios institucionales de una manera más orientada a la prestación de servicios.
- **Recomendación 13.** Los sistemas de información de la FAO deberían adecuarse para sustentar la base analítica de la FAO y sus asociados en los países, en lugar de centralizar y analizar toda la información la Sede.

Conclusión 7. El nuevo Marco estratégico de la FAO brinda la oportunidad de promover y comunicar la función de la FAO de manera más coherente e integrada, en consonancia con la Agenda 2030. El Marco estratégico actual ha fomentado una forma de trabajar más integrada e interdisciplinaria. Sin embargo, sigue siendo necesario incrementar la integración de los principios fundamentales de la Agenda 2030, el intercambio de conocimientos y la colaboración entre sectores y regiones, así como disponer de medios de ejecución más sólidos y pragmáticos.

- **Recomendación 14.** El Marco estratégico de la FAO debería someterse a examen para orientarlo a los ODS de manera más directa y delinear los principios fundamentales de la Agenda 2030 y la función de la FAO en su ejecución. Representa una oportunidad para definir un mecanismo de rendición de cuentas integrado para ejecutar el cambio deseado, así como

para desarrollar un sistema de seguimiento armonizado que cubra tanto las contribuciones voluntarias como las cuotas asignadas.

- **Recomendación 15.** Actuar a escala, promover enfoques integrales y no dejar a nadie atrás requieren contar con recursos técnicos y funcionales como juristas, analistas de políticas, sociólogos, directores de operaciones y expertos con una sólida experiencia sobre el terreno, que actualmente son insuficientes en la FAO.

1. Introducción

1.1. Finalidad, alcance y objetivos

1. En su 125.º período de sesiones, el Comité del Programa de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) solicitó una evaluación de la contribución de la FAO al Objetivo de Desarrollo Sostenible 2 (ODS 2) “Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible” (Evaluación del ODS 2) (FAO, 2018)¹.
2. La evaluación del ODS 2 se concibió como una evaluación “formativa” por cuanto se orienta a evaluar un programa de trabajo que todavía está cobrando forma. Se definieron los objetivos siguientes:
 - Evaluar la labor anterior y actual de la FAO en ámbitos relacionados con el ODS 2 a fin de determinar buenas prácticas que deberían ampliarse, áreas susceptibles de mejora y posibles deficiencias que deban subsanarse.
 - Entender el posicionamiento de la FAO y sus ventajas y desventajas comparativas en relación con el ODS 2, y determinar las oportunidades para fortalecer su ejecución.
 - Analizar las mejores opciones para seguir reforzando el enfoque, las asociaciones y programas de la FAO en respaldo del ODS 2.
 - Servir de punto de referencia para futuras evaluaciones realizadas en el marco del apoyo de la FAO al ODS2.
3. Como resultado de una colaboración amplia con la Administración y el personal de la FAO, y con algunas partes interesadas externas como la Administración del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y del Programa Mundial de Alimentos (PMA), se elaboraron estas tres preguntas de evaluación generales, que se exponen de forma más detallada en el Anexo 1 (*Atribuciones*):
 - A. ¿Se está preparando la FAO para ofrecer apoyo pertinente a los países a fin de que logren sus metas relativas al ODS 2?
 - B. ¿En qué medida está transformando (o debería transformar) la FAO sus mecanismos de ejecución y programas para brindar mejor apoyo a los países en la consecución de sus metas del ODS 2?
 - C. ¿De qué manera está colaborando la FAO con otras partes para ayudar a los países a lograr sus metas relativas al ODS 2?
4. La evaluación abarca el período comprendido entre junio de 2012 y diciembre de 2019, aunque presta especial atención al período a partir de 2016, cuando entró en vigor la Agenda 2030. La Oficina de Evaluación de la FAO (OED) informa de esta evaluación del ODS 2 en dos partes: la primera en el 128.º período de sesiones y la segunda en el 129.º período de sesiones del Comité del Programa². La primera fase de la evaluación se

¹ Dado que los ODS están liderados e impulsados por los países, las contribuciones de la FAO al ODS 2 deben entenderse como la ayuda que brinda la FAO a los Miembros para la definición y el logro de las metas del ODS 2. De acuerdo con el mandato de la FAO, la mayor parte de la labor de la Organización en apoyo al ODS 2 también sería aplicable a otros ODS. Se puede obtener información adicional en el Anexo 1 (*Atribuciones*) y en el Anexo 7 (*Teoría del cambio detallada*).

² Aprobado por el Comité del Programa en su 127.º período de sesiones (FAO, 2019).

centró en las estructuras institucionales, los mecanismos de ejecución y los programas de la FAO, es decir, algunos de los elementos transformadores de la Agenda 2030. En la segunda fase se han buscado buenas prácticas a nivel regional y nacional que pudieran resultar pertinentes para su aplicación a gran escala, y se han estudiado los esfuerzos de la FAO para abordar los elementos de colaboración de la Agenda 2030.

5. En el presente documento se informa de la segunda fase de la evaluación, que comenzó en marzo de 2020. Se exponen las conclusiones generales y las recomendaciones de ambas fases de la evaluación.

1.2. Alcance y objetivos de la segunda fase

6. La segunda fase tenía el objetivo de i) comprobar y actualizar las conclusiones de la primera fase sobre los resultados alcanzados en los planos nacional y regional; ii) aumentar el nivel de detalle de los resultados de la evaluación; y iii) llamar la atención sobre las buenas prácticas que se podrían ampliar y las lecciones que se podrían aprender en relación con las opciones de la FAO a la hora de reformular y replantear sus actividades de apoyo a los Miembros a fin de acelerar los progresos para lograr el ODS 2.
7. El vasto alcance de la evaluación del ODS 2 se solapa con varias evaluaciones que está realizando actualmente la Oficina de Evaluación (OED), en particular las evaluaciones, tanto en curso como próximas, del ODS 13 sobre la acción por el clima, el ODS 6 sobre el agua y el ODS 5 sobre el género, entre otras. La evaluación del ODS 2 ha tenido en cuenta esta duplicación y, por ejemplo, ha eliminado de su alcance gran parte de la labor de la FAO en relación con el cambio climático.

1.3. Metodología

8. Esta evaluación ha contado con más de un millar de participantes. Los miembros del equipo de la evaluación han entrevistado personalmente a 800 personas (véase el Anexo 2). Además, 542 consultores y funcionarios de la FAO han respondido al cuestionario de la evaluación³. Se calcula que se han revisado 945 documentos (véase el Anexo 3).
9. La evaluación utilizó dos instrumentos fundamentales para su amplio análisis: i) 15 estudios de casos nacionales tomados como muestra durante la primera fase con el objetivo de estudiar las buenas prácticas que puede que convenga ampliar (Cuadro 1); y ii) 14 "exámenes de producto distintivo" para evaluar su contribución al ODS 2 y su potencial de ampliación (Cuadro 2).

Cuadro 1: Estudios de casos nacionales

| | |
|------------------------------------|-------------------------------------------|
| África subsahariana | Angola, Burkina Faso, Cabo Verde y Rwanda |
| América Latina y el Caribe | Colombia, Costa Rica y Ecuador |
| Asia y el Pacífico | Bangladesh, Fiji, Nepal y Filipinas |
| Cercano Oriente y África del Norte | Marruecos y Sudán |
| Europa y Asia Central | Georgia y Turquía |

Cuadro 2: Productos distintivos

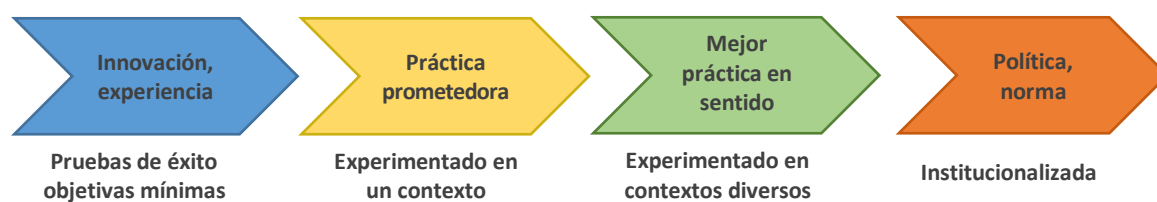
| | |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Labor jurídica y parlamentaria sobre la seguridad alimentaria y la nutrición (SAN) |
| 2 | Educación nutricional |
| 3 | Apoyo al desarrollo de cadenas de valor |
| 4 | Respaldo a la seguridad en la tenencia de los recursos naturales por medio de directrices voluntarias |

³ Es probable que se haya encuestado y entrevistado a la misma persona en algunos casos.

| | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Escuelas de campo para agricultores y sus derivados |
| 6 | Control de las enfermedades y plagas transfronterizas |
| 7 | Agroecología |
| 8 | Protección y distribución justa de los recursos genéticos para la alimentación y la agricultura |
| 9 | Cooperación Sur-Sur y cooperación triangular |
| 10 | Apoyo a la inversión agrícola |
| 11 | Respaldo a la justicia y la difusión de información en los mercados de productos básicos y el comercio internacional |
| 12 | Empoderamiento de las mujeres del medio rural |
| 13 | Agenda Alimentaria Urbana |
| 14 | Promoción de la acuicultura y crecimiento azul |

10. En un principio, se consideraba que la agricultura climáticamente inteligente era un "producto distintivo", pero se está perfilando como un tema central de la evaluación de las contribuciones de la FAO al ODS 13, que se presentará al Comité del Programa en su 130.º período de sesiones. Por este motivo, no se ha examinado en la evaluación del ODS 2.
11. Durante la primera fase, el equipo de evaluación tomó muestras de los países y los productos distintivos atendiendo a sus contribuciones, reales o posibles, al progreso hacia el logro del ODS 2. En cada país, se tomó y analizó con detalle otra muestra de dos o tres "buenas prácticas" del programa en el país. En la medida de lo posible, se establecieron referencias cruzadas entre las prácticas y los "productos distintivos"⁴.
12. Se prestó especial atención a las buenas prácticas debido al propósito formativo de la evaluación, es decir, la evaluación estaba orientada al aprendizaje, no a la rendición de cuentas. No obstante, se llevó a cabo una evaluación meticulosa de los desafíos y las limitaciones que impiden que la FAO continúe prestando apoyo a los Miembros en el marco de esos estudios de caso, y también una evaluación de las asociaciones de la Organización y sus ventajas comparativas en relación con el ODS 2. Las dos categorías de estudios de caso se ejecutaron en estrecha colaboración con sus equipos técnicos y oficinas en los países respectivos. Se elaboraron, para cada estudio de caso, informes con los resultados, conclusiones y recomendaciones específicos y con un conjunto de conclusiones y recomendaciones propias para la atención de las unidades y oficinas correspondientes.
13. Para la FAO, las "mejores prácticas" son experiencias de éxito que se han probado y replicado en diferentes contextos. Una práctica suele evolucionar al avanzar por sus diferentes etapas y, por regla general, las prácticas que resultan más satisfactorias se institucionalizan en forma de normas, políticas y reglas (Figura 1). La evaluación del ODS 2 ha utilizado el término "buena práctica" en sentido amplio; por tanto, además de las "mejores prácticas" y las "políticas/normas", también tuvo en cuenta las prácticas "innovadoras" y "prometedoras" con capacidad para promover cambios transformadores en apoyo del ODS 2.

⁴ Se puede obtener más información sobre la metodología empleada en la nota de concepto relativa a la realización de estudios de casos nacionales (Anexo 8) y en la nota de concepto relativa a la realización de exámenes de producto distintivo (Anexo 9).

Figura 1: Etapas sucesivas de una práctica (nivel de madurez)

Fuente: <http://www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/good-practice-tool/es>

14. La evaluación analizó las buenas prácticas con respecto a los principios clave de la Agenda 2030, a saber, acción a escala, interconexión y enfoques holísticos, e inclusión económica para “asegurar que nadie se quede atrás”. A fin de reducir la subjetividad en la selección y el análisis de las prácticas, se preparó un sistema de puntuación con calificativos claros para valorar tanto su nivel de madurez como su observancia de los principios (Anexo 3).
15. El examen de las buenas prácticas también comportó el análisis de i) su evolución histórica dentro de la FAO; ii) las partes interesadas que participan en su ejecución; iii) los factores que contribuyen al éxito o dificultan el progreso; iv) sus capacidades para gestionar las crisis, las perturbaciones y las tensiones; y v) las ventajas comparativas de la FAO en relación con la promoción de las buenas prácticas.
16. Además, los estudios de casos nacionales contenían preguntas sobre las ventajas y desventajas comparativas de la Organización en relación con el ODS 2, las asociaciones de interés (también en el contexto de la reforma de las Naciones Unidas) y los desafíos y las oportunidades generales para impulsar las contribuciones de la FAO al ODS 2. También incluían una pregunta específica sobre las implicaciones de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) para la labor de la FAO en el país.
17. Los dos tipos de estudios de caso se apoyaban en los métodos siguientes: i) un examen documental estructurado y amplio (Anexo 3); y ii) entrevistas exhaustivas con informantes clave en los ámbitos nacional, regional y mundial, tanto de la FAO como ajenos a ella (Anexo 2). Algunos estudios de casos nacionales también incluyeron encuestas en línea con partes interesadas nacionales⁵.
18. A fin de comprobar los resultados en un grupo más amplio de programas en los países, y también para compensar el posible sesgo derivado de la selección de “buenas prácticas”, el equipo de evaluación realizó una revisión sistemática de 58 evaluaciones completadas por la OED entre enero de 2014 y julio de 2020 (Anexo 8).
19. Los informes producidos para documentar los 14 exámenes de producto distintivo y los 15 estudios de casos nacionales se presentarán como anexos del informe de la evaluación.

1.4. Disposiciones de gestión y el equipo de evaluación

20. La evaluación ha sido dirigida por la OED. En la segunda fase han participado cinco consultores internacionales con experiencia de alto nivel en ámbitos de interés para la evaluación y 17 evaluadores contratados para ejecutar los estudios de casos nacionales, teniendo en cuenta la pandemia de COVID-19.

⁵ También se tuvieron en cuenta los datos recopilados durante la primera fase. Se puede obtener información adicional en el Anexo 5 (*Papel de la FAO en la delineación de los ODS*), el Anexo 4 (*Resultados de la encuesta al personal*) y el Anexo 6 (*Análisis de la cartera*).

21. Se ha creado un Grupo de referencia de la FAO para guiar esta evaluación, integrado por la Administración superior de la Sede de Roma (Oficina del Director General; Oficinas de los Directores Generales Adjuntos respectivos [Sra. Maria Helena Semedo, Sr. Laurent Thomas y Sra. Beth Bechdol] y representantes de la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos [OSP]) y las cinco oficinas regionales.
22. La evaluación adoptó un enfoque participativo. Las divisiones, unidades técnicas y oficinas en los países relacionadas con los productos distintivos y estudios de casos nacionales seleccionados participaron en su ejecución a través de los coordinadores nombrados por los Directores y los Representantes de la FAO.

1.5. Limitaciones

23. Además de las dificultades derivadas del amplio alcance de esta evaluación, que se precisaron en el primer informe de evaluación, la segunda fase de la evaluación del ODS 2 resultó muy afectada por la pandemia de COVID-19. Inicialmente, el equipo central de la evaluación tendría que haber realizado los estudios de casos nacionales entre marzo y mayo de 2020, que incluían visitas rápidas a las oficinas regionales, y los exámenes de producto distintivo entre junio y agosto de 2020. Se revisó este plan para hacer frente a los desafíos planteados por la emergencia global, sin poner en peligro los resultados de una evaluación que se calcula que abarca el 90 % de la actividad de la FAO en todo el mundo.
24. La ejecución de esta evaluación, ya de por sí compleja, en condiciones tan adversas requirió una gran cantidad de tiempo y de mano de obra. Ambos ejercicios se realizaron en paralelo.
25. El equipo de la OED elaboró un sistema riguroso para gestionar un equipo tan grande y distribuido por todo el mundo y para ofrecer garantía de calidad. Pese a todo, no se pudo encontrar una solución para los problemas siguientes:
 - a. *Demoras sistemáticas*
 - i. Durante el calendario propuesto muchos informantes clave se vieron abrumados con una abrumadora cantidad de reuniones y, por tanto, no pudieron hablar con el equipo de evaluación. En consecuencia, la evaluación tuvo que adoptar una cronología flexible, que retrasó la finalización de los estudios de casos⁶.
 - ii. En el análisis del informe de evaluación final se utilizaron 13 informes finales y dos proyectos de informe de los estudios de casos nacionales. No se completó ninguno de los productos distintivos en el plazo establecido, por lo que solo se emplearon las conclusiones que se pudo validar en la forma debida. Pese a todo, estas demoras también son consecuencia de un proceso participativo amplio.
 - b. *Calidad, coherencia y disponibilidad de los datos*
 - i. Aunque existía una estructura para garantizar la calidad de los datos recopilados, todavía no se podía asegurar la coherencia plena entre 29 informes de autores diferentes.
 - ii. Lamentablemente, no se celebraron las consultas estructuradas previstas con el personal de la FAO con sede en las oficinas subregionales y regionales, que eran entrevistas específicas durante una visita a las oficinas regionales. Sin embargo, se habían recabado sus opiniones durante la primera fase y, por tanto, se han tenido debidamente en cuenta en el presente informe.

⁶ De conformidad con las directrices éticas del Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación (UNEG).

c. *Modificación de las prioridades de los recursos*

- i. No se ha podido emprender la investigación sobre el apoyo al ODS 2 en todo el sistema de las Naciones Unidas que se había propuesto en el mandato. Además de los retrasos en el proceso de negociación, algunos organismos se vieron obligados a modificar la asignación de recursos financieros y humanos a esa actividad para destinarlos a otras actividades relacionadas con la recuperación posterior a la COVID-19.

2. Resumen de los resultados de la segunda fase

2.1. Productos distintivos

Constatación 1. Las innovaciones de la FAO se han difundido con relativa lentitud desde su región de origen a otras regiones. Se hallaron numerosos ejemplos de regiones que estaban aplicando enfoques muy diferentes.

Constatación 2. En todos los “productos”, tanto nuevos como antiguos, se observa una tendencia a los enfoques más holísticos, a la ampliación del alcance de los productos y a su diversificación, lo que denota que se están aplicando las ideas actuales de los ODS sobre la importancia de la sostenibilidad, la inclusión social y la interconexión. Sin embargo, en muchos casos esta evolución es lenta y las viejas costumbres suelen perdurar incluso en los discursos nuevos.

26. Con miras a examinar la ejecución de los programas de la FAO, la evaluación realizó una serie de estudios de caso de las metodologías, los enfoques, los mecanismos y los servicios de la Organización capaces de acelerar el progreso hacia el logro del ODS 2 (“productos distintivos”). Las muestras de estos productos y servicios se tomaron de acuerdo con una revisión de la labor normativa y la cartera de proyectos de la FAO en el marco del ODS 2. Con la inestimable ayuda de las divisiones y los departamentos respectivos, el equipo central de la evaluación analizó los productos distintivos. En el Anexo 3 se recoge una descripción general de los resultados. Los informes de cada examen de producto distintivo se publicarán en el sitio web de la OED como anexo del presente documento.
27. Las evaluaciones se centraron en la evolución de productos y servicios seleccionados a lo largo del tiempo y en su expansión de un continente a otro. Se hallaron numerosos ejemplos de regiones que estaban aplicando enfoques muy diferentes, incluso en temas aparentemente tan universales como la lucha contra la langosta. Fuera del África francófona, apenas se ha intentado utilizar una metodología como DIMITRA. De hecho, la metodología de las escuelas de campo para agricultores y otras iniciativas derivadas afines, que es quizás el “producto distintivo” de la FAO más empleado, se emplea principalmente en África y Asia y el Pacífico.
28. En lo que respuesta a la evolución sustantiva a lo largo del tiempo, la labor actual de la FAO muestra una tendencia evidente a los enfoques más holísticos, a la ampliación del alcance de los productos y a su diversificación. Los productos que son relativamente más nuevos, como la agroecología, las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional y el empoderamiento económico de la mujer rural, reflejan de manera natural el planteamiento actual de los ODS sobre la importancia de la sostenibilidad, la inclusión social y la interconexión. Sin embargo, la evolución también es perceptible en esferas de trabajo más antiguas. Por ejemplo, en la agenda de Alimentos para las ciudades, la FAO ha dejado atrás los proyectos pequeños de agricultura urbana y periurbana y ha adoptado un enfoque más holístico basado en los sistemas alimentarios, los vínculos entre el medio urbano y el medio rural y la gobernanza local y territorial. El eje central de la educación nutricional, que era la transmisión sencilla de información, es ahora el empoderamiento de los consumidores como agentes de cambio en su entorno alimentario (aunque todavía no se ha incorporado plenamente el nuevo enfoque). De forma similar, el trabajo en materia de productos básicos, que se ocupaba del apoyo a las reservas alimentarias en las décadas de 1960 y 1970, ha evolucionado hacia el comercio justo, las cadenas de valor y el papel de las organizaciones de productores y el sector privado, entre otras cosas.

En lo que respecta a la gestión de las plagas y enfermedades transfronterizas de las plantas, en un principio la FAO se centró muy específicamente en una sola especie (la langosta del desierto), pero ha ido ampliando su enfoque poco a poco hacia un número mayor de especies que ayuda a controlar y combatir⁷, al tiempo que ha preparado instrumentos para supervisar el efecto de los plaguicidas en la fauna que no es objetivo de las intervenciones y en la salud del personal (equipos QUEST).

29. En muchos casos la evolución es lenta y las viejas costumbres suelen perdurar, incluso con nombres y metodologías nuevos. El examen de las escuelas de campo para agricultores mostró que muchas de ellas continúan aplicando el paradigma antiguo, que consistía simplemente en importar un programa de un pueblo al siguiente sin apoyarse en prácticas reales de experimentación y aprendizaje participativos.

2.2. Estudios de casos nacionales

Constatación 3. El ODS 2 ocupa un lugar destacado en los programas de la FAO. Se calcula que el 91 % de los proyectos en cartera de la Organización abordan el ODS 2 y sus vínculos con los demás ODS. Aproximadamente dos tercios de los proyectos en cartera se centran en la parte sobre producción alimentaria del ODS 2 (metas 2.3 sobre mejora de los ingresos de los pequeños productores, 2.4 sobre agricultura sostenible y 2.5 sobre biodiversidad para la alimentación y la agricultura), mientras que un tercio de ellos persiguen influir en el consumo alimentario de manera directa (metas 2.1 sobre el hambre y 2.2 sobre la nutrición).

Constatación 4. Aunque son muy pocos los proyectos que se centran específicamente en la meta 2.5 sobre la biodiversidad para la alimentación y la agricultura, una cuarta parte de las prácticas nacionales revisadas incluía un componente pequeño sobre la biodiversidad para la alimentación y la agricultura.

Constatación 5. Muchos proyectos son de pequeña escala y aún no han llegado a alcanzar la madurez necesaria para plasmarse en buenas prácticas visibles replicadas por otros agentes y en otros lugares. Con frecuencia, se centran en la producción y prácticamente se limitan a la explotación agrícola.

Constatación 6. El enfoque de las escuelas de campo para agricultores es predominante en los programas nacionales de la FAO. Con frecuencia, estas escuelas y otras iniciativas derivadas afines (como las escuelas empresariales para agricultores o las *Caisses de Résilience*, entre otras) forman parte de las buenas prácticas de la FAO sobre el terreno y han sido ampliamente adoptadas por otros agentes del desarrollo como, por ejemplo, los servicios oficiales de extensión.

Constatación 7. En el caso de algunas de las intervenciones examinadas, la FAO ha prestado su apoyo durante mucho tiempo, incluso durante decenios. El desarrollo lleva tiempo.

30. En la evaluación también se examinó una amplia variedad de buenas prácticas nacionales, todas ellas de interés evidente para el ODS 2, aunque algunas habían comenzado en décadas anteriores. Se tomaron muestras de 17 estudios de casos nacionales centradas de manera especial en las buenas prácticas, mediante análisis documentales meticulosos,

⁷ El mosaico de la mandioca en África, el gusano cogollero del maíz en todo el mundo, el picudo rojo de la palmera en el Cercano Oriente y África del Norte, otras especies de langosta en el Cáucaso y Asia central, etc.

entrevistas exhaustivas con personal de la FAO, un análisis profundo de la cartera de la FAO y, en algunos casos, consulta de casos con las oficinas regionales de la FAO. Las abundantes pruebas recopiladas se analizan en este documento y en capítulos posteriores. En el Apéndice 3 se presentan 15 de los 17 estudios de caso.⁸

31. Muchos proyectos todavía son de pequeña escala y aplican buenas prácticas que, no obstante, todavía no han alcanzado la madurez y están pendientes de ser replicadas. Se centran sobre todo en la producción y prácticamente se limitan a la explotación agrícola.
32. Otra característica sorprendente es la diversidad de enfoques descritos en los diferentes estudios de caso. El desarrollo siempre es local, está relacionado tanto con problemas locales como con programas y expectativas locales y se ejecuta con capacidades y activos locales. Sin embargo, se observan algunos patrones emergentes.
33. Las escuelas de campo para agricultores han sido adoptadas de forma generalizada y ocupan un lugar destacado entre las buenas prácticas de la FAO sobre el terreno. De las 38 “buenas prácticas” examinadas, 13 (un tercio) utilizaban la metodología de las escuelas de campo para agricultores o una de sus iniciativas derivadas afines (escuelas empresariales para agricultores en Filipinas, escuelas de campo para agricultores que tienen en cuenta la nutrición en Nepal, *Caisses de Résilience* en Burkina Faso, etc.) en nueve de los 15 estudios de casos nacionales (dos tercios de los estudios de casos nacionales).⁹ El enfoque de las escuelas de campo para agricultores es predominante en los programas nacionales de la FAO. En el marco de esta evaluación también se realizó un examen de producto distintivo sobre las escuelas de campo para agricultores (véase la sección 2.1)
34. Otro patrón constante es que, en el caso de algunas de las intervenciones examinadas, la FAO ha prestado su apoyo durante mucho tiempo, incluso durante decenios. El programa nacional de Filipinas sobre manejo integrado de plagas (MIP), cuyo objetivo es convertir el MIP en el enfoque habitual para la gestión de plagas en el país, comenzó en 1993. Entre 1997 y el momento actual, la FAO ha ejecutado un proyecto en Marruecos para ayudar al servicio público nacional de agua y electricidad (*Office national de l'eau et l'électricité*, ONEE) a generalizar el acceso al agua potable en las zonas rurales¹⁰. Este patrón es en parte un reflejo de nuestro marco metodológico, que fomentaba la selección de prácticas que habían conseguido resultados minuciosos y que, por tanto, llevaban cierto tiempo utilizándose, pero también de la verdad indiscutible de que el desarrollo lleva tiempo.
35. Aunque el tamaño de la muestra es insuficiente para analizar la situación en el plano regional, parece que la metodología de las escuelas de campo para agricultores se utiliza de manera más sistemática en África y en Asia y el Pacífico que en otros lugares. Una modalidad más frecuente en América Latina que en otras regiones (Colombia, Costa Rica, Ecuador, pero también Cabo Verde en la muestra del estudio de caso) es el apoyo normativo y jurídico global, que incluye la creación de instrumentos de gobernanza en el ámbito de la SAN (por ejemplo, consejos nacionales y secretaría de la SAN, leyes sobre alimentación escolar, leyes sobre el derecho a la alimentación, etc.).

⁸ En un principio estaba previsto que la evaluación llevara a cabo 18 estudios de casos nacionales. Los estudios de Malawi y el Pakistán no se completaron a tiempo. Se excluyó a Indonesia de la lista ya que la OED había realizado recientemente una evaluación del programa en el país.

⁹ Angola, Bangladesh, Burkina Faso, Costa Rica, Fiji, Filipinas, Georgia, Nepal y Rwanda.

¹⁰ El porcentaje de comunidades rurales con acceso a agua potable y saneamiento de calidad llegó al 97 % en 2018. El proyecto permitió reducir el tiempo necesario para conseguir agua, mejoró la salud y la higiene y ayudó a alimentar al ganado y cultivar hortalizas en muchas comunidades remotas.

36. En cuanto al tratamiento de las diferentes metas del ODS 2, la muestra de buenas prácticas refleja los resultados del análisis de la cartera realizado en la primera fase, que calculó que el 91 % de los proyectos en cartera de la FAO abordan el ODS 2 y sus vínculos con los demás ODS. Estos datos no son en absoluto perfectos y las cifras ofrecen tan solo órdenes de magnitud, no un recuento preciso.
37. Aproximadamente dos tercios de los proyectos de interés para el ODS 2 que se analizan en los estudios de casos nacionales se ocupan de los elementos del ODS 2 relacionados con la producción alimentaria (metas 2.3, 2.4 y 2.5), mientras que el tercio restante se orienta directamente al consumo de alimentos (metas 2.1 y 2.2), sin abordar la producción de alimentos (por ejemplo, las políticas sobre alimentación escolar). Esta distribución refleja una organización más centrada en la agricultura que en la alimentación.
38. Las metas 2.1 (seguridad alimentaria) y 2.2 (nutrición) están íntimamente relacionadas y no es posible separarlas en el nivel del proyecto. De forma similar, en general no se ha podido disociar las metas 2.3 y 2.4 (agricultura rentable y sostenible respectivamente), ni siquiera con un análisis detallado de la práctica. La muestra no es representativa, pero indica que se presta algo más de atención a la meta 2.2 que a la meta 2.1 y a la meta 2.3 que a la meta 2.4 en la cartera actual de la FAO.
39. El informe de la primera fase concluyó que la meta 2.5 sobre la biodiversidad para la alimentación y la agricultura recibió menos del 1 % de los gastos del programa a lo largo del período. La segunda fase permite matizar este punto: sin duda, son muy pocos los proyectos que se centran de forma especial en la meta 2.5¹¹, pero el 24 % de las prácticas analizadas incluían un pequeño componente sobre la biodiversidad para la alimentación y la agricultura (Cuadro 3:). Por consiguiente, la meta 2.5 sobre biodiversidad para la alimentación y la agricultura se "incorporó", en mayor o menor medida, a una cuarta parte de los casos examinados, aunque puede que haya recibido poca financiación específica.

Cuadro 3: Metas de los ODS a las que se orientan las buenas prácticas examinadas en los estudios de casos nacionales de la segunda fase

| Meta de los ODS orientada a (más de una por práctica) | Número de buenas prácticas examinadas | Porcentaje del total de prácticas examinadas (38) | Observaciones |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------|
| 2.1: Poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas a una alimentación sana, nutritiva y suficiente | 10 | 26 % | Suelen abordarse de forma conjunta |
| 2.2: Poner fin a todas las formas de malnutrición | 12 | 32% | |
| 2.3: Duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala | 24 | 63% | Suelen abordarse de forma conjunta |
| 2.4: Asegurar la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos y aplicar prácticas agrícolas resilientes | 20 | 53% | |

¹¹ Durante la segunda fase se llevó a cabo una investigación detallada de la cartera de la FAO para contabilizar los proyectos sobre biodiversidad; dicha investigación determinó que solo el 0,64 % de los proyectos se centraban de forma especial en la meta 2.5, lo que supone un porcentaje más bajo incluso que el calculado en la primera fase. Parece que esta proporción está aumentando (un 1,6 % en 2018), principalmente en América Latina y el Caribe (que representa el 46 % de todos los proyectos centrados principalmente en la meta 2.5) y debido a los proyectos mundiales (que representan el 29 % de todos los proyectos centrados principalmente en la meta 2.5), gracias a unos pocos proyectos del FMAM dedicados a la protección y el uso de la biodiversidad.

| | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----|--|
| 2.5: Mantener la diversidad genética de las semillas, las plantas cultivadas y los animales de granja y domesticados | 9 | 24% | |
| 2.a: Aumentar las inversiones en la infraestructura rural, la investigación agrícola y los servicios de extensión | 12 | 32% | |
| Otros ODS (solo conexiones operativas básicas) | 8 | 21% | |

3 Progreso en el tratamiento de los principios fundamentales de la Agenda 2030

3.1. Interconexiones, sinergias, compensaciones recíprocas y sostenibilidad

Constatación 8. La FAO contribuyó de manera significativa a la formulación del ODS 2, basada en el enfoque de sistemas alimentarios, y de manera más general a la del conjunto integrado e interconectado de la Agenda 2030. Se trata de un logro importante y de un activo para el futuro.

Constatación 9. Será difícil poner en práctica este rico y complejo programa, ya que quizás se tienda a abarcar una complejidad excesiva, con lo que se correría el peligro de dispersar la capacidad y la financiación en un espectro demasiado amplio. La complejidad de los enfoques holísticos representa una limitación real a su adopción sobre el terreno.

Constatación 10. En algunas de las esferas de trabajo sometidas a examen ya se ha integrado la necesidad de traducir la compleja concepción inicial en mensajes simples y factibles, como la agroecología y sus 10 elementos.

Constatación 11. Los avances en la transición hacia una agricultura más sostenible se registran hasta la fecha en un número pequeño de países.

Constatación 12. Los enfoques territoriales centrados en una región específica pueden ayudar a reducir la complejidad. Cada lugar tiene especificidades y prioridades propias, que constituyen oportunidades para focalizar los complejos enfoques holísticos globales en algunas soluciones concretas sobre el terreno.

Constatación 13. La necesidad de centrar la atención en lo que se puede hacer bien, teniendo en cuenta a otros agentes y las acciones que ya han iniciado, nunca desaparece. Hay que empezar a trabajar desde un punto de partida concreto que refleje de forma adecuada las necesidades existentes y ayudando a las partes interesadas clave a explorar las complejas ramificaciones de este punto de partida único para diferentes ODS (o dimensiones) en el contexto local. De esta manera, es posible abordar los vínculos clave y las compensaciones recíprocas evitando la parálisis que puede derivarse de un exceso de análisis.

40. En el informe de la primera fase se destacó la contribución de la FAO a la formulación del ODS 2 y, de manera más general, a la completa e interconectada Agenda 2030. También se señaló que la Organización cuenta con una amplia biblioteca de enfoques holísticos y continúa elaborando enfoques nuevos en todo momento, como el enfoque de sistemas alimentarios.

41. En el informe de la primera fase se formuló además una advertencia sobre la complejidad inherente a los enfoques sistémicos, en especial la Agenda 2030, y las dificultades que podrían surgir al convertirlos en medidas nacionales específicas. Si se abarca una complejidad excesiva durante la ejecución, se corre el peligro de dispersar la capacidad y la financiación en un espectro de temas y asociados demasiado amplio. El informe de la primera fase concluyó que los enfoques territoriales eran prometedores para afrontar este "desafío de complejidad" de los ODS ya que tienden a permitir las simplificaciones del marco, un número menor de asociados, etc.

42. Los resultados de la segunda fase confirman este panorama general e indican que la FAO ya ha integrado la necesidad de traducir la compleja concepción inicial en mensajes simples y factibles, al menos en algunas de las esferas de trabajo analizadas, como la agroecología y sus 10 elementos (FAO, 2018a). La publicación de este documento se consideró un punto de inflexión para la agroecología, un conjunto de prácticas holísticas que han generado experiencias interesantes en la sociedad civil y las organizaciones de agricultores desde la década de 1980 pero que, por ahora, no han logrado, salvo excepciones, convencer a los responsables de la adopción de decisiones de los ministerios de agricultura. No cabe duda de que, en la actualidad, la agroecología constituye más un movimiento social que un movimiento gubernamental y, en ocasiones, se le atribuye un carácter ideológico o activista debido a sus raíces históricas como alternativa a la Revolución Verde. En este contexto, la función de la FAO es ayudar a anclar la agroecología en la ciencia, no en la ideología. Los 10 elementos han permitido avanzar en este sentido, así como en la definición de puntos de partida inequívocos. La Iniciativa para ampliar la escala de la agroecología, que se puso en marcha posteriormente, utilizó con acierto los 10 elementos en su material de comunicación (FAO, 2018b).
43. Unos pocos países han avanzado en esta transición hacia una agricultura más sostenible, como el Senegal, Nicaragua y el estado indio de Andhra Pradesh, donde se está realizando un atrevido experimento agroecológico a través del programa Zero Budget Natural Farming (agricultura natural con presupuesto cero, ZBNF) que fomenta las prácticas agrícolas exentas de productos químicos. Actualmente, más de 700 000 agricultores participan en el programa y está previsto llegar a seis millones de aquí a 2025. Se ha solicitado a la FAO que preste apoyo técnico complementario.
44. Desde el punto de vista conceptual, la labor de apoyo de la FAO a la Comisión de Recursos Genéticos para la Alimentación y la Agricultura (CRGAA) y al Tratado Internacional sobre los Recursos Fitogenéticos para la Alimentación y la Agricultura (TIRFAA) está muy vinculada a la agroecología, aunque se observó cierta desconexión entre ellas en términos operativos. Esto quiere decir que se ha perdido la oportunidad de trabajar de forma conjunta en el ámbito de la conservación *in situ* (en los campos de los agricultores). Se ha informado de que el programa y la labor del TIRFAA y la CRGAA están dominados por los países más desarrollados y que podrían no ser de interés para muchos países en desarrollo ya que se centran demasiado en las soluciones tecnológicas y la conservación *ex situ* (por ejemplo, los bancos de germoplasma).
45. Los proyectos de conservación *in situ* (en los campos de los agricultores) de los RGAA son muy poco frecuentes en los programas en los países de la FAO, pero son importantes en la medida en que establecen la conexión entre el uso práctico de la biodiversidad y su valorización para la alimentación y la agricultura. La FAO ha utilizado la conservación *in situ* de los recursos genéticos con carácter experimental en el pasado, y continúa haciéndolo. En la muestra de estudios de casos nacionales, el proyecto SIPAM de Marruecos, que se está ejecutando en Imilchil, Aït Mansour, Figuig, Assa y Akka desde 2010, ha ayudado a los agricultores familiares en pequeña escala a conservar la biodiversidad mediante la utilización de bancos de germoplasma y la obtención de la certificación de agricultura ecológica a fin de aumentar sus ingresos. Parece que estas medidas están dando buenos resultados, al menos para algunos agricultores, aunque muchos continúan teniendo problemas para conseguir el registro biológico de la *Office National de Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires*. Se describen más ejemplos en la evaluación reciente del Fondo de distribución de beneficios, creado en el marco del TIRFAA.

46. En otra evaluación se valorará la contribución de la FAO al ODS 13 sobre la adopción de medidas para combatir el cambio climático. Por consiguiente, en el presente informe no se profundiza en las cuestiones de adaptación al cambio climático y mitigación de sus efectos. Sin embargo, el hecho de que este tema sea cada vez más urgente indica la necesidad de tenerlo más en cuenta durante la planificación y ejecución de las metas del ODS 2. Esto incluye el programa de economía azul conexas (el término “economía azul” proviene de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible Río+20).
47. El enfoque de sistemas alimentarios, en el que se basa la concepción del ODS 2 (como se muestra en la primera fase de esta evolución), todavía está en proceso de elaboración. Es claramente susceptible a la tensión que existe, como se destaca en el informe de la primera fase, entre una teoría compleja y su práctica sobre el terreno. Por ejemplo, se observó que el programa City Region Food Systems (sistemas alimentarios de regiones urbanas, CRFS), que intenta visualizar y correlacionar los sistemas alimentarios de las grandes ciudades en función de sus relaciones con sus zonas remotas a fin de optimizar los vínculos entre el mundo rural y el mundo urbano, resulta bastante complejo y su ejecución es en cierto modo descendente¹². Aunque se han registrado algunos resultados positivos en relación con la elaboración de planes multisectoriales y la creación de plataformas para múltiples partes interesadas, el progreso general sobre el terreno ha sido lento¹³.
48. En la misma esfera de trabajo, la FAO ha estado ejecutando otras iniciativas cuyos *modos operandi* eran más sencillos y heurísticos. Un ejemplo es el proyecto NADHALI, que recaudó financiación adicional para Dacca y Nairobi (de los Gobiernos de los Países Bajos e Italia, respectivamente) para acometer las medidas recomendadas en la estrategia de sistemas alimentarios elaborada con la ayuda del proyecto. Gracias a un proyecto más pequeño de 2017, Dakar (Senegal) compartió su enfoque sobre los microhuertos con Douala (Camerún) y Praia (Cabo Verde); una práctica excelente que, pese al impacto visible en Praia, no se ha vuelto a aplicar en otros lugares.
49. Los obstáculos más importantes a la implantación plena del enfoque de sistemas alimentarios se derivan de las dificultades asociadas al establecimiento de estructuras de gobernanza holística y a la coordinación de relaciones complejas, por ejemplo, entre los gobiernos central y local¹⁴. Cada lugar tiene especificidades y prioridades propias que deben percibirse como oportunidades para focalizar algunas ideas holísticas globales complejas en una solución sobre el terreno específica, orientada y, por tanto, *más sencilla*¹⁵.

¹² El enfoque CRFS es una práctica nueva en la que se aplica una microperspectiva para entender los sistemas alimentarios, que abarcan la compleja red de agentes, procesos y relaciones que participan en la producción, elaboración, comercialización y consumo de alimentos en una región geográfica concreta. “El objetivo del CRFS es impulsar la creación de sistemas alimentarios resilientes y sostenibles en los centros urbanos y en las zonas urbanas y periurbanas en torno a las ciudades”, lo que incrementa la eficacia de las conexiones que ya existen entre los agentes y los espacios de las cadenas de valor, las cadenas alimentarias y los mercados. Desde 2015, la FAO y la Fundación RUAF han probado el enfoque CRFS en las ciudades-región de Colombo (Sri Lanka), Lusaka y Kitwe (Zambia), Medellín (Colombia), Quito (Ecuador), Toronto (Canadá), Utrecht (Países Bajos), Kigali (Rwanda), Antananarivo (Madagascar), y Tamale (Ghana). <http://www.fao.org/in-action/food-for-cities-programme/approach-old/crfs/es/>

¹³ Por ejemplo, en Colombo, cuyo ayuntamiento formuló una norma específica para la gestión del desperdicio de alimentos tras reconocer que es uno de los problemas más importantes.

¹⁴ Por ejemplo, con frecuencia las estructuras y normas nacionales sobre transferencias intergubernamentales no permiten utilizar enfoques territoriales.

¹⁵ Por ejemplo, en el caso del CRFS, Lima y su zona suburbana utilizan el formato de las mancomunidades — concepto común a varios países de América Latina— para agrupar los distritos administrativos de la misma zona

50. En el ámbito de la asistencia jurídica y parlamentaria, se observó que las llamadas “leyes marco”, que abarcan una amplia variedad de ámbitos y cuestiones, no pueden aplicarse de manera tan directa como las leyes centradas en una única cuestión, por ejemplo, las leyes de alimentación escolar aprobadas en algunos países de América Latina y la ley de etiquetado de alimentos de Chile. En este último caso, a pesar de que el punto de partida estaba bastante focalizado, se celebraron consultas con múltiples y variados actores para tener en cuenta las diferentes implicaciones y compensaciones (nutrición, comercio, fiscalidad, etc.).
51. Esto ayuda a mejorar las teorías de acción complejas: es preciso definir un punto de partida concreto que refleje de forma adecuada las necesidades, dinámicas y economía política existentes y ayudar a las partes interesadas nacionales (o locales) a explorar, en sus circunstancias propias, las complejas ramificaciones de este punto de partida único para diferentes ODS (o dimensiones), en especial en lo que respecta a la seguridad alimentaria y la nutrición. Este proceso debería dar lugar a un programa de trabajo que sea lo suficientemente complejo (teniendo debidamente en cuenta las sinergias y compensaciones importantes) pero que siga siendo manejable y significativo para los agentes locales.

metropolitana (o rural y urbana); este nivel podría utilizarse quizás como punto de partida útil para ejecutar programas beneficiosos para varias unidades administrativas.

3.2. No dejar a nadie atrás

Constatación 14. El principio de “asegurar que nadie se quede atrás”, que es un elemento fundamental de la Agenda 2030, todavía se debe definir y comunicar debidamente en la Organización. En consecuencia, la FAO no siempre ha incorporado este principio en su labor. Las actividades interesantes desde el punto de vista de la inclusión social suelen seguir siendo casos de éxito aislados promovidos por iniciativas individuales y, hasta el momento, su reproducción en las unidades técnicas y las oficinas descentralizadas de la FAO ha sido escasa.

Constatación 15. Los ejemplos más destacados se encuentran en la labor de la FAO dirigida directamente a cumplir las metas 2.1 y 2.2 de los ODS, como el trabajo jurídico y parlamentario sobre seguridad alimentaria y nutrición (por ejemplo, las leyes sobre alimentación escolar o las reformas constitucionales para reconocer el derecho a la alimentación) y la educación nutricional. Las políticas, las reformas constitucionales y las leyes respaldadas por la FAO suelen hacer referencia a los grupos vulnerables de forma explícita. Se constató que las actividades de apoyo a la producción de alimentos (metas 2.3 y 2.4) solían ser menos inclusivas desde el punto de vista social, ya que requieren tener acceso a recursos como la tierra.

Constatación 16. Incluso los programas dirigidos a suministrar bienes públicos (por ejemplo, la gestión de las plagas y enfermedades transfronterizas) tienen un componente de equidad. El principio de “asegurar que nadie se quede atrás” sigue valiendo para estos programas, por ejemplo, en lo concerniente a la desigualdad entre naciones pobres y ricas. La FAO tiene una notable ventaja comparativa en estos ámbitos, donde su función consiste en propiciar la obtención de resultados positivos mediante un foro justo, colaborativo y técnicamente competente de intercambio y coordinación entre los Miembros.

Constatación 17. El establecimiento de la OSL refuerza el compromiso de la FAO de luchar contra las desigualdades entre los países y de no dejar a ninguna nación atrás.

52. El compromiso de “asegurar que nadie se quede atrás” es uno de los pilares de la Agenda 2030, y los ODS solo se considerarán cumplidos si se cumplen con respecto a todos los países, personas y grupos que lo necesiten (Naciones Unidas, 2014)¹⁶. La Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación adoptó un marco compartido para incluir el principio de “asegurar que nadie se quede atrás” como un elemento central de las iniciativas del sistema de las Naciones Unidas dirigidas a respaldar la consecución de los ODS (Junta de los Jefes Ejecutivos, 2017). En resumen, las entidades de las Naciones Unidas deberían: i) institucionalizar su compromiso con el enfoque de “asegurar que nadie se quede atrás” por medio de sus marcos estratégicos¹⁷; ii) adoptar instrumentos de seguimiento y análisis que integren de forma sistemática las cuestiones de desigualdad y equidad; iii) fomentar la rendición de cuentas respecto de los resultados relativos al enfoque de “asegurar que nadie se quede atrás”; iv) proporcionar un conjunto completo y coherente de medidas de apoyo para la lucha contra las desigualdades.

¹⁶ Por ejemplo, las poblaciones rurales, las mujeres, las personas pobres y las extremadamente pobres, los niños, los adolescentes, los jóvenes, los ancianos, los desempleados, los habitantes de tugurios, las personas con discapacidad, los pueblos indígenas, los migrantes, los refugiados y las personas desplazadas.

¹⁷ El Comité de Políticas de Desarrollo de las Naciones Unidas también recomienda a las entidades de las Naciones Unidas que incorporen el concepto de que nadie se quede atrás en sus marcos estratégicos y que transformen dicho concepto en medidas (Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, 2018).

53. Tradicionalmente, la FAO ha prestado especial atención a reducir las desigualdades entre los países y mejorar los medios de vida de las poblaciones rurales que, con frecuencia, son las más pobres de cada país¹⁸. En lo relativo a otros grupos vulnerables, la FAO se ha esforzado por promover la igualdad social y económica en todas sus estrategias y programas, en particular en relación con las mujeres, los jóvenes y las personas afectadas por situaciones de crisis¹⁹. A pesar de estos esfuerzos, en la primera fase de la evaluación del ODS 2 se observó que el enfoque de “asegurar que nadie se quede atrás” no siempre se había integrado en el Marco estratégico de la FAO y que tampoco se había incorporado siempre en sus programas y proyectos ni definido ni comunicado debidamente en la Organización. Algunos de los miembros de su personal consideran que el trabajo que desempeñan es meramente técnico y sigue habiendo malentendidos sobre lo que este principio implica para los equipos técnicos y las oficinas descentralizadas. Además, los sistemas de seguimiento y presentación de informes incluyen muy pocas preguntas e indicadores sobre cuestiones de equidad e igualdad²⁰. En consecuencia, la rendición de cuentas del personal directivo superior y el personal con respecto a su aplicación, lo que, a su vez, limita la disponibilidad de los recursos y las capacidades necesarios para incorporar las cuestiones sociales en la labor técnica de la FAO.
54. Ello se refleja en el apoyo que la FAO presta a sus Miembros. Si bien hay algunos ejemplos destacables de intervenciones inclusivas desde el punto de vista social y económico, suelen ser prácticas aisladas concebidas para ayudar a grupos concretos, como el Programa Conjunto para el Empoderamiento Económico de las Mujeres Rurales (RWEE), las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional y las *Caisses de Résilience*. Además, aunque estas y otras prácticas como los clubes Dimitra ofrecen metodologías pertinentes para fomentar la inclusión social (incluso con hombres, que han empezado a participar en los clubes Dimitra), suelen seguir siendo casos de éxito aislados promovidos por iniciativas individuales a escala local y, hasta el momento, su reproducción en las unidades técnicas y las oficinas descentralizadas de la FAO ha sido escasa.
55. En lo que respecta a la incorporación en el programa sobre el terreno de la FAO de las cuestiones de género y otras consideraciones relativas a la equidad, en la evaluación se constató que los ejemplos más destacados de inclusividad social y económica se encuentran en la labor de la FAO dirigida directamente a cumplir las metas 2.1 y 2.2 de los ODS, como la labor jurídica y parlamentaria sobre seguridad alimentaria y nutrición (por ejemplo, relativa a los programas de alimentación escolar). En el apoyo de la FAO en materia jurídica y de políticas para las cuestiones relacionadas con la seguridad alimentaria y la nutrición suelen intervenir varios sectores como la agricultura, la educación,

¹⁸ La reducción de la desigualdad y la discriminación en las poblaciones rurales se deriva de su mandato. Mejorar la situación de las poblaciones rurales es una de las finalidades de la FAO establecidas en el preámbulo de su Constitución.

¹⁹ En el Marco estratégico revisado (2013) se incorporaron las cuestiones de género como una cuestión transversal, se abordaba explícitamente el empleo juvenil (OE3) y se recogía el objetivo específico de aumentar la resiliencia de los medios de vida ante amenazas y crisis (OE5). Además, el Marco permitió elaborar políticas en materia de género y de pueblos indígenas y tribales, así como marcos sobre trabajo infantil, juventud y protección social, a fin de ayudar a incorporar estos grupos en la labor de la FAO.

²⁰ El Marco estratégico de la FAO cuenta con pocos indicadores de las realizaciones en materia de género, juventud y trabajo infantil (OE3). Los informes anuales de los países contienen preguntas relativas a las cuestiones de género y los pueblos indígenas, pero los países informan más sobre las actividades realizadas que sobre el enfoque de “asegurar que nadie se quede atrás”.

- el desarrollo social y la salud, así como una variedad de asociados como el PAM, la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), parlamentarios, gobiernos locales, cooperativas de agricultores, organizaciones de consumidores y el sector privado. Estas políticas, reformas constitucionales y leyes respaldadas por la FAO suelen hacer referencia explícita a los grupos vulnerables, por ejemplo, en Cabo Verde, Colombia y Ecuador²¹.
56. Las actividades de educación nutricional se consideraron inclusivas desde el punto de vista social en cierta medida. La educación nutricional en las comunidades suele incorporar hábitos culturales y conocimientos tradicionales o autóctonos. No obstante, todavía se ha de analizar el magnífico potencial de la educación nutricional de fomentar la transformación de género en torno a la alimentación y la nutrición²².
57. Se constató a menudo que las actividades y los programas en apoyo de la producción de alimentos (metas 2.3 y 2.4) tenían menos inclusividad desde el punto de vista social. Muchos productos de la FAO en apoyo de la producción alimentaria no están concebidos para atender a los grupos más vulnerables, como las personas que padecen pobreza y pobreza extrema, ya que requieren tener acceso a servicios o recursos como la tierra, por ejemplo, las escuelas de campo para agricultores o el apoyo a las cadenas de valor o a la acuicultura. Sin embargo, las iniciativas sobre acuicultura y crecimiento azul presentan algunas prácticas eficaces de integración de los grupos desfavorecidos en las actividades de carácter técnico, por ejemplo, en Fiji, Laos, Turquía y las Directrices voluntarias para lograr la sostenibilidad de la pesca en pequeña escala en el contexto de la seguridad alimentaria y la erradicación de la pobreza²³. De igual forma, algunas iniciativas de apoyo a las cadenas de valor benefician a grupos vulnerables, en especial mujeres y jóvenes, por ejemplo, en Costa Rica, Nepal, Filipinas, Rwanda y el Sudán. Las iniciativas relacionadas con la agroecología y la conservación de recursos genéticos también son inclusivas por naturaleza, en particular con respecto a las mujeres, los jóvenes y los pueblos indígenas y tribales; sin embargo, la labor de la FAO en ambos campos ha tenido una repercusión escasa en el país hasta el momento. El programa Zero Budget Natural Farming (Agricultura natural con presupuesto cero), que se lleva a cabo en Andhra Pradesh, beneficia a las mujeres, los agricultores sin tierras y los trabajadores.
58. Las mujeres suelen participar más en las intervenciones de la FAO que otros grupos vulnerables. En realidad, la experiencia de la FAO con las cuestiones de género pone de manifiesto que es posible hacer avances considerables para no dejar a nadie atrás en un plazo de tiempo relativamente corto, a condición de que se lleve a cabo una transformación integral de la gobernanza, la estructura y los modelos operativos, como la impulsada por la Política de igualdad de género de la FAO y el hecho que el género es una cuestión transversal en el Marco estratégico de la Organización.
59. El número de intervenciones dirigidas a las **mujeres** productoras y empresarias ha crecido con los años. Se elaboraron e implantaron metodologías como los clubes Dimitra o la labor relacionada con las cadenas de valor y los proyectos sobre RWEE. Se incluyeron módulos sobre género y nutrición en las actividades de fomento de la capacidad, en especial en las escuelas de campo para agricultores (por ejemplo, Burkina Faso, Nepal y el Sudán) y se integraron conocimientos tradicionales en el plan de estudios de estas escuelas en Angola.

²¹ En Cabo Verde, por ejemplo, en la ley 37/IX/2018 se establece que todas las personas tienen derecho a la alimentación independientemente de su nacionalidad, sexo, género, origen étnico, raza, religión, ideología o convicciones intelectuales, condición socioeconómica, edad y orientación sexual (artículo 8).

²² Por ejemplo, es muy poco frecuente que los materiales educativos incorporen consideraciones de género como la distribución de los alimentos en los hogares.

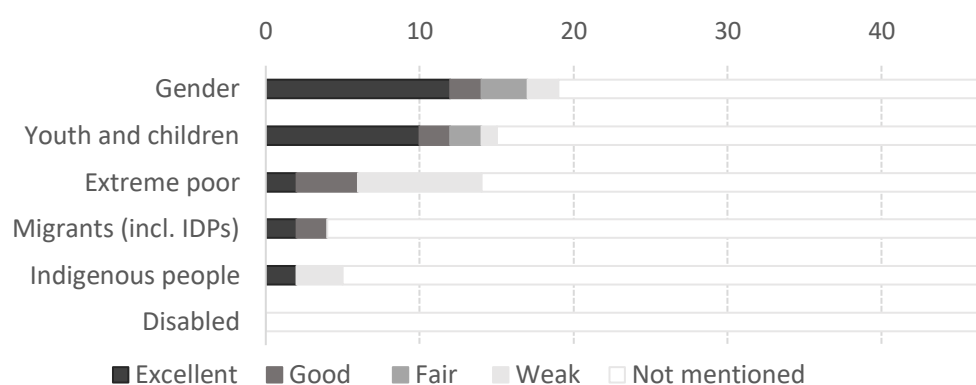
²³ Como las personas que padecen pobreza extrema, las mujeres, los pueblos indígenas y los jóvenes.

Se reforzaron muchas cooperativas de mujeres (por ejemplo, en Colombia, Filipinas y Rwanda). No obstante, solo en unos pocos proyectos examinados se fomentó el acceso a las tecnologías que permiten ahorrar trabajo (por ejemplo, para la energía en Bangladesh y para el agua en Marruecos).

60. Otros grupos suelen quedarse más atrás. A los jóvenes y los niños se los atiende en los programas de alimentación escolar, las escuelas de campo y de vida para jóvenes agricultores y algunos proyectos sobre cadenas de valor. A las personas con discapacidad y los pueblos indígenas apenas se los menciona. Ocurre lo mismo cuando se analiza una muestra de 27 evaluaciones de los programas en los países (EPP) realizadas durante los seis últimos años (Figura 2).

Figura 2: Inclusión del principio de “asegurar que nadie se quede atrás” en las prácticas examinadas de grupos específicos

A partir de 27 evaluaciones de los programas en los países (45 prácticas puntuadas)



61. Durante las conferencias regionales de 2020, la FAO y sus Miembros han renovado el compromiso contraído entre países y dentro de ellos de asegurar que nadie se quede atrás. Los informes preparados para estas conferencias se centraron en las mujeres y, en cierta medida, en los jóvenes. Los pueblos indígenas solo se han mencionado en el informe de América Latina y el Caribe. Otros grupos vulnerables como los migrantes, los refugiados, las personas con discapacidad y las personas pobres que viven en medios urbanos apenas se incluyeron.
62. Con respecto a los **jóvenes**, uno de los desafíos más urgentes de cara al futuro es determinar la forma de atraer a este grupo a las actividades relacionadas con la agricultura²⁴. Se presta especial atención a las actividades relacionadas con la innovación y la generación de ingresos como los agronegocios (por ejemplo, en Angola, Costa Rica y Rwanda), ya sea en las etapas iniciales o en las finales de la producción de alimentos. Otra idea es aprovechar el deseo de los jóvenes de lograr la sostenibilidad ambiental (por ejemplo, la agroecología en el Senegal), un comercio y mercados más justos y su anhelo de modernización y cambio radical. Al fin y al cabo, los ODS tratan sobre su futuro y algunos de estos jóvenes se preocupan por la sostenibilidad ambiental y social, a menudo con una urgencia que resulta nueva para sus mayores. El recientemente creado Comité de la juventud en la FAO se basa en esta idea de que los jóvenes aportan dinamismo y energía y un sentimiento de urgencia.

²⁴ Como se indica en las prioridades para las actividades de la FAO en las regiones que se determinan, por ejemplo, en las conferencias regionales de la FAO de 2020.

63. Entre los ejemplos interesantes de inclusión social registrados en las EPP figuraba la elaboración de un nuevo plan de estudios sobre agrotratamiento para la Escuela de Agricultura de Guyana, que abordaba las tecnologías de elaboración de alimentos, la elaboración de nuevos productos comerciales, las guías alimentarias estandarizadas y la regulación del envasado. Desde entonces, la Escuela de Agricultura de Guyana ha impartido el plan de estudios a unos 20 estudiantes al año y ha pedido a la FAO que le ayude a elaborar módulos prácticos (por ejemplo, sobre tareas de laboratorio, instalaciones de elaboración o etiquetado), además de otros cursos, como de pesca.
64. Muchos **niños** se han beneficiado de los programas de alimentación escolar, las prácticas de educación nutricional y otras intervenciones dirigidas a mejorar los medios de vida de los hogares. Sin embargo, la labor técnica de la FAO apenas integra las consideraciones relativas al trabajo infantil en la agricultura. Al margen de las comidas escolares, la FAO ha trabajado con centros de enseñanza para integrar inquietudes como la nutrición en el plan de estudios de las universidades y las escuelas de formación profesional (Burkina Faso). Las escuelas de formación profesional en agricultura y disciplinas afines han sido un sector desatendido en algunos países y sería importante modernizarlas para que resulte atractivo para los jóvenes. La FAO podría ayudar a modernizar la formación profesional de los agentes de extensión agraria, entre otras figuras.
65. En lo tocante a los **pueblos indígenas**, la FAO reconoce que suelen ser los más pobres entre los pobres. No obstante, el apoyo que se presta a este grupo sigue siendo muy limitado y son pocos los ejemplos de buenos resultados, principalmente en América Latina y Asia meridional²⁵. Aunque hay un equipo dedicado a ayudar a incorporar las cuestiones relacionadas con los pueblos indígenas en la labor de la FAO, carece de suficientes recursos (humanos y financieros) y de visibilidad en el seno de la Organización.
66. El principio de los ODS de “asegurar que nadie se quede atrás” también requiere prestar más atención a las **personas en situación de pobreza extrema, las comunidades afectadas por crisis, los migrantes, los refugiados y las personas desplazadas internamente**, puesto que son quienes más sufren (FAO *et al.*, 2020). La atención que se ha dedicado a estos grupos ha ido en aumento en los últimos años. En 2017, por ejemplo, se publicó el Marco de protección social de la FAO. En 2019, se elaboró un marco institucional para facilitar el avance con respecto a la reducción de la pobreza extrema (FAO, 2019a). Sin embargo, la inclusión social de las personas en situación de pobreza extrema en los programas y proyectos de alcance nacional de la FAO sigue siendo desigual, en parte porque, como se ha mencionado anteriormente, muchos productos y planteamientos de la Organización en apoyo de la producción alimentaria y agrícola no están concebidos para atender a los grupos más vulnerables.
67. Con respecto a las personas afectadas por la migración forzosa, la cartera de proyectos de emergencia de la FAO ha aumentado vertiginosamente desde 2017²⁶. En ciertos programas se observan algunas buenas prácticas, por ejemplo, en los programas de formación profesional y lingüística para los refugiados sirios en Turquía o el apoyo específico que se presta a personas refugiadas y la población de acogida en varios contextos (por ejemplo, en Cox Bazar [Bangladesh] o en la región del Nilo occidental [Uganda]).

²⁵ Marco estratégico revisado y esquema del Plan a plazo medio para 2018-2021, pág. 63. También existe una política sobre pueblos indígenas y tribales.

²⁶ El 30 de junio de 2020, el valor total de la cartera de proyectos relacionados con los desplazamientos forzosos ascendió a 619 millones de USD, lo que representa un aumento del 17 % con respecto a la financiación total para el bienio 2018-19 (530 millones de USD) y un aumento del 32 % con respecto a la financiación total para el bienio 2017-18 (468 millones de USD).

No obstante, no existe un principio general para orientar el apoyo de la FAO a los refugiados, las personas desplazadas internamente y las comunidades de acogida.

68. Las **personas pobres que viven en medios urbanos y las personas con discapacidad** apenas se mencionan en los programas y proyectos de la FAO ni en los compromisos de alto nivel²⁷. La población urbana pobre solo se incluye en parte en las iniciativas relacionadas con los sistemas alimentarios urbanos y las intervenciones de protección social. En relación con el último grupo, el único ejemplo encontrado por esta evaluación se refiere a la inclusión de niños con discapacidad en algunos programas de alimentación escolar.
69. Los instrumentos como las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional (Comité de Seguridad Alimentaria Mundial [CFS], 2012) y las Directrices voluntarias para lograr la sostenibilidad de la pesca en pequeña escala (Comité de Pesca [COFI], 2015) pueden tener un papel importante. El hecho de que la FAO haya empezado a prestar atención al sector privado, las asociaciones entre los sectores público y privado y la innovación puede perjudicar a los pescadores y a las comunidades indígenas si no se protegen sus derechos de tenencia. En la evaluación se observó un cierto progreso en la aplicación de ambas Directrices voluntarias, si bien las relativas a la gobernanza responsable de la tenencia obtuvieron mayores logros, sobre todo en los Balcanes, Mongolia, Sierra Leona y Uganda.
70. Esto es comprensible habida cuenta de que las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia fueron anteriores a las Directrices voluntarias para lograr la sostenibilidad de la pesca en pequeña escala. La aplicación de ambas directrices necesita tiempo debido a la naturaleza de los procesos con múltiples partes interesadas y al hecho de que los procesos normativos tardan tiempo en materializarse. Sin embargo, su aplicación parece estar compartimentalizada y la FAO no la trata como un todo. Las directrices relativas a las escuelas de campo para agricultores también son más específicas de un sector que las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional y se centran más en promover un sector que suele ser "invisible" y que pasa desapercibido para las economías nacionales que en reconocer los derechos de tenencia.
71. Es evidente que algunos donantes hacen presión para que se consideren la igualdad de género y otras cuestiones de equidad, por ejemplo, en los proyectos del FMAM y el FVC. Algunos de los principios de las Directrices voluntarias para lograr la sostenibilidad de la pesca en pequeña escala, las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional, y la inversión agrícola responsable en los sistemas agrícolas y alimentarios se integraron en el ciclo de formulación de proyectos como salvaguardias ambientales y sociales, con vistas a integrarlos en los documentos de los proyectos de forma transversal.
72. Incluso los programas de la FAO dirigidos a suministrar bienes públicos (por ejemplo, la gestión de las plagas y enfermedades transfronterizas) tienen un componente de equidad. El principio de "asegurar que nadie se quede atrás" sigue valiendo para estos programas, por ejemplo, en lo concerniente a la desigualdad entre naciones pobres y ricas. La FAO tiene una notable ventaja comparativa en estos ámbitos, donde su función consiste en propiciar la obtención de resultados positivos mediante un foro justo, colaborativo y técnicamente competente de intercambio entre los Miembros. A este respecto, el establecimiento de la OSL refuerza el compromiso de la FAO de luchar contra las desigualdades entre los países.

²⁷ Como las conferencias regionales de la FAO (FAO, 2020; FAO, 2020a; FAO, 2020b; FAO2020c, y FAO, 2020d).

73. Por ejemplo, en el caso de la gestión de las plagas y enfermedades transfronterizas, las consecuencias de las plagas de langosta parecen ser prácticamente universales en sí mismas. Lo mismo ocurre en cierta medida con el apoyo prestado a los mercados de productos básicos y al comercio internacional. En este tipo de trabajo, la función de la FAO surge a raíz de la necesidad de que todas las naciones colaboren en pro de un objetivo común (el comercio justo) o contra una amenaza común (la langosta), que se ha de combatir *en todas partes* (o lo más ampliamente posible) para poderla combatir de manera eficiente *en cualquier parte*. Por lo tanto, en estos casos, el principio de solidaridad de no dejar a nadie atrás (esto es, los llamamientos a la imparcialidad, el apoyo mutuo y la igualdad) también se refleja en el plano de las naciones. El mundo no se puede permitir que los *países* pobres se queden atrás en la lucha contra las plagas transfronterizas, por ejemplo, porque entonces estos países se convertirían en reservorios de la plaga y ello haría inútiles los esfuerzos de otros países.
74. En estos ámbitos, donde la FAO tiene una notable ventaja comparativa, la función de la Organización consiste en propiciar la obtención de resultados positivos mediante un foro justo, colaborativo y técnicamente competente de intercambio entre los Miembros; fomentar el intercambio transparente de experiencias e información, y reprimir la tentación de culpar a los vecinos de las plagas transfronterizas o de imponer obstáculos al comercio²⁸. No dejar a ninguna nación atrás.

3.3. Actuar a escala

Constatación 18. Muchos proyectos de la FAO de ámbito nacional tienen una escala reducida, debido a la falta de un enfoque programático en la FAO, así como a la tendencia de financiar proyectos piloto pequeños y de carácter transitorio. No obstante, en el informe se destacan varias iniciativas mundiales y locales que ya se están realizando a escala o que tienen muchas posibilidades de hacerlo. Algunos de los resultados destacables de acuerdo con este principio se obtienen gracias a la capacidad de la FAO de influir en las leyes, las políticas y los presupuestos nacionales.

Constatación 19. Apoyar las iniciativas y los programas nacionales puede resultar más fructífero que ejecutar proyectos piloto. Otros puntos de entrada que la FAO está utilizando para actuar a escala son el apoyo jurídico, los procesos regionales de elaboración de programas y políticas, el apoyo al comercio y la inversión, la financiación para el clima, la cooperación Sur-Sur y la triangular, y la educación (reglada y no reglada).

Constatación 20. La educación de los productores de alimentos, los comerciantes y los consumidores es fundamental para aumentar la sostenibilidad de los sistemas alimentarios, y respaldar a los centros nacionales de enseñanza constituye un punto de entrada sumamente útil al que la FAO recurre muy rara vez.

Constatación 21. El grado de profundidad y amplitud de las asociaciones a escala nacional parece estar aumentando progresivamente, al menos en algunos países, a menudo en los que tienen los mejores programas.

Constatación 22. A pesar de algunas iniciativas prometedoras dignas de mención, las asociaciones con el sector privado siguen siendo insuficientes para lograr incidir en los sistemas alimentarios.

²⁸ Ambas cuestiones están relacionadas entre sí en la alimentación y la agricultura, por medio de los "obstáculos no arancelarios al comercio".

75. El principio de actuar a escala implica trabajar con una gran variedad de partes interesadas, en especial el sector privado, a fin de movilizar y compartir recursos financieros, conocimientos, competencias y tecnología en favor del desarrollo, e influir en las economías y los sistemas alimentarios nacionales.
76. En relación con este tema, en el informe de la primera fase se observó que, para actuar a escala, es necesario que la FAO estreche los vínculos con el sector privado, las organizaciones de productores, las instituciones de investigación y las organizaciones filantrópicas. Sin embargo, a continuación se resaltan algunas de las iniciativas mundiales que tienen muchas posibilidades de realizarse a escala y se señalan algunos de los resultados más destacados logrados en los planos regional y nacional.
77. Se distinguió entre la "reproducción a mayor escala" en forma de leyes, políticas y programas normativos y la "difusión", que se refiere a la implantación voluntaria de buenas prácticas entre los productores de alimentos, los comerciantes y los consumidores.
78. La evaluación puntuó cada una de las prácticas examinadas a escala nacional con respecto al criterio de "actuar a escala", mediante una escala normalizada de cuatro puntos, de débil a excelente²⁹. La misma escala y metodología se aplicaron a otra muestra: 45 prácticas descritas en 27 EPP realizadas por la OED desde 2014. En el Cuadro 4 se comparan los resultados obtenidos a partir de las dos muestras.
79. Las dos muestras presentan una imagen distinta: la muestra de estudios de casos nacionales incluye muchas más prácticas que se realizan a escala que la muestra de EPP. El motivo es simplemente que la muestra de estudios de casos (incluida la selección de los países y la selección de las prácticas de cada país) está fuerte e intencionadamente sesgada en favor de las prácticas a gran escala que han dado buenos resultados, ya que la intención era precisamente mostrar las buenas prácticas, tal como se explica en la Sección 1. La muestra de EPP también puede estar sesgada en sentido positivo (porque las prácticas examinadas en esta muestra fueron las mejor descritas en los informes de las EPP), pero menos que la muestra de estudios de casos porque los países sometidos a una EPP no se seleccionan con un sesgo positivo incorporado.
80. En consecuencia, la muestra de EPP es más parecida a una muestra representativa de los proyectos de la FAO, pero se sigue inclinando en favor de las "buenas prácticas" en los países. Ligeramente menos de una de cada cinco prácticas en esta muestra de EPP (el 18 %) se calificó de "excelente", esto es, que verdaderamente se realizaba a escala.

Cuadro 4: Puntuación de las prácticas examinadas con respecto al principio de "actuar a escala"

| Puntuación | Prácticas en las EPP* | | Prácticas en los estudios de casos ⁺ | |
|------------|-----------------------|----------------------|-------------------------------------------------|----------------------|
| | Número de prácticas | Porcentaje del total | Número de prácticas | Porcentaje del total |
| Débil | 3 | 7% | 3 | 8% |
| Media | 18 | 40% | 5 | 14% |
| Buena | 16 | 36% | 16 | 44% |
| Excelente | 8 | 18% | 12 | 33% |
| Total | 45 | 100% | 36 | 100% |

* A partir de 27 EPP examinadas.

+ A partir de 14 estudios de casos en los que se calificó la dimensión.

²⁹ Todos los puntos de la escala se describieron exhaustivamente con parámetros inequívocos de asociación y de carácter financiero.

81. Por consiguiente, la imagen general que se presentó durante la primera fase sigue siendo válida: la FAO ejecuta numerosos proyectos piloto pequeños, algunos de los cuales son casos de éxito aislados, pero incluso estos se reproducen rara vez a escala nacional y superior. Esta situación refleja una falta de motivación, puesto que el proyecto piloto es uno de los enfoques de desarrollo más antiguos. Sin embargo, una parte importante de las intervenciones de la FAO ya se están realizando a escala, como se describe en el presente informe. Estas intervenciones suelen utilizar puntos de entrada nacionales y sistémicos como los procesos normativos y los compromisos políticos, el apoyo a la inversión en agricultura y a los programas nacionales, las iniciativas colaborativas y los procesos impulsados por las regiones, y la formación profesional.
82. En lo que se refiere a la reproducción a mayor escala, el apoyo jurídico destaca entre las intervenciones examinadas para este informe como uno de los ámbitos más productivos y eficaces, y merece ser ampliado. Las leyes son más duraderas que las políticas y tienen más posibilidades de ser aplicadas. Asimismo, se observa con agrado la atención que se dedica al apoyo a la aplicación y evaluación de políticas, por ejemplo, en el programa "Impacto, resiliencia, sostenibilidad y transformación para la seguridad alimentaria y nutricional". Existe cierta preocupación porque a menudo no es suficiente prestar el apoyo clásico en materia de políticas e impulsado por la demanda a la redacción de documentos sobre políticas y esperar a que estas políticas se aprueben y se apliquen. A este respecto, apoyar iniciativas y programas nacionales, como el programa Zero Budget Natural Farming de Andhra Pradesh (India) o respaldar la institucionalización de la metodología de las escuelas de campo para agricultores como método de extensión rural en Angola, puede ser más eficaz a escala real que utilizar proyectos piloto para poner a prueba una determinada innovación concebida en Roma, porque se basa en las dinámicas y las políticas locales.
83. También se constató que el trabajo de la FAO relacionado con la lucha contra plagas y enfermedades transfronterizas, los mercados de productos básicos y el apoyo a la inversión también se está realizando a una escala considerable. La actual respuesta frente a la crisis de la langosta del desierto en África oriental y el Yemen ejemplifica la escala a la que la FAO puede trabajar para ayudar a sus Miembros a gestionar las plagas transfronterizas. De igual forma, en 2020 se aprovechó la labor relativa al seguimiento de los mercados de productos básicos para suscribir el análisis realizado por la FAO de las repercusiones de la crisis de la COVID-19 en la seguridad alimentaria y las cadenas de valor, lo que demuestra su posible utilidad a mayor escala.
84. En cuanto a la inversión, es evidente que se trata de un aspecto fundamental para la consecución del ODS 2, pero existe un déficit considerable^{30/31}. La proporción de gasto público total destinada a la asistencia oficial para el desarrollo y a la agricultura ha sido insuficiente. El Banco Mundial estima que la demanda de alimentos aumentará un 70 % de aquí a 2050 y que para satisfacer esta demanda se necesitarían por lo menos 80 000 millones de USD en inversiones anuales adicionales (Banco Mundial, 2019).

³⁰ La meta 2A pretende "Aumentar, incluso mediante una mayor cooperación internacional, las inversiones en infraestructura rural, investigación y servicios de extensión agrícola, desarrollo tecnológico y bancos de genes de plantas y ganado a fin de mejorar la capacidad de producción agropecuaria en los países en desarrollo, particularmente en los países menos adelantados".

³¹ De acuerdo con las estimaciones del Banco Mundial, el crecimiento del sector agrícola es de dos a cuatro veces más eficaz para aumentar los ingresos de la población más pobre, en comparación con otros sectores. Véase el Informe sobre el desarrollo mundial de 2007 (Banco Mundial, 2008).

85. El Centro de Inversiones ha prestado un apoyo decidido a las inversiones agrícolas a través de las instituciones financieras internacionales y los presupuestos nacionales. Es poco probable que su principal cliente, el Banco Mundial, hubiera podido aumentar sus préstamos agrícolas sin el apoyo técnico de alta calidad de la FAO. Entre 2012 y 2019, el Centro de Inversiones de la FAO respaldó el diseño de 362 proyectos de inversión del Banco Mundial por un valor total de 47 000 millones de USD. Solo en 2019, el Centro de Inversiones respaldó el diseño de 50 proyectos del Banco Mundial por un valor de alrededor de 10 000 millones de USD. Asimismo, el Centro respaldó la preparación de 14 proyectos financiados por el Programa mundial de agricultura y seguridad alimentaria (GAFSP) por un valor total de 438 millones de USD³²³³.
86. En 2018, tras un examen exhaustivo, el Banco y la FAO renovaron su compromiso de trabajar juntos con objeto de aumentar la inversión en agricultura.
87. El Centro de Inversiones de la FAO proporciona una cuarta parte de su capacidad en materia de diseño de proyectos y apoyo a la ejecución³⁴ al FIDA, que se centra en los agricultores, pescadores y pastores más pobres; las mujeres y los jóvenes de África, Asia y América Latina, y su participación en las cadenas de valor agrícola. Durante los últimos cinco años, el Centro respaldó el diseño de 48 proyectos de inversión financiados por el FIDA por un valor total de 4 300 millones de USD. Se estima que el Centro de Inversiones respalda entre el 30 % y el 40 % de las operaciones del FIDA en todo el mundo; en este sentido, cada vez hay más demanda de aumentar este apoyo, aunque no es posible atenderla debido a la falta de recursos³⁵.
88. El apoyo del Centro a las instituciones financieras internacionales está interrelacionado con otra línea de trabajo en apoyo del gasto público de los Miembros en agricultura. Esto comenzó con el apoyo a los marcos de inversión del Programa general para el desarrollo de la agricultura en África (CAADP). La FAO ha venido respaldando desde hace tiempo este esfuerzo del continente africano por aumentar la inversión pública en agricultura. El Centro de Inversiones tuvo un papel destacado en el diseño del Programa sobre resiliencia en África occidental para lograr la seguridad alimentaria de la Comunidad Económica de los Estados del África Occidental y el Plan regional de inversiones agrícolas de la Comunidad de África Meridional para el Desarrollo, así como de numerosos planes nacionales de inversiones agrícolas en el continente africano. En 2016, en un examen del Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias y la Alianza por una revolución verde en África, se puso de manifiesto que, de media, el gasto en agricultura en relación con el gasto público total había sido inferior al 4 % anual en todo el continente, una cifra de magnitud parecida a la relativa al período 1995-2003. Solo cinco países superaron el objetivo del 10 % del gasto público en el período 2008-2014. El análisis estadístico indicó que, por lo general, las tasas de crecimiento agrícola eran más elevadas en los países que estaban ejecutando el CAADP (Jayne y Ameyaw, 2016).

³² Un fondo de donaciones financiado por múltiples donantes y acogido por el Banco.

³³ El GAFSP ha sido un elemento importante para impulsar la elaboración de planes nacionales de inversiones agrícolas al aumentar los fondos disponibles en función de su existencia.

³⁴ La tendencia mencionada a aumentar el apoyo a la ejecución se puede apreciar en la labor del Centro de Inversiones. De acuerdo con los datos relativos a la asignación de personal por semanas, actualmente el apoyo a la ejecución representa el 60 % del programa de trabajo del Centro de Inversiones con el Banco Mundial.

³⁵ El Centro de Inversiones también contribuye habitualmente al diseño de algunos de los programas bienales del FIDA sobre oportunidades estratégicas nacionales.

89. Otro ejemplo es el apoyo prestado a la Iniciativa de la Autoridad Intergubernamental para el Desarrollo (IGAD) para la sostenibilidad y la resiliencia a los desastres causados por la sequía.^{36/37} El Centro de Inversiones de la FAO, trabajando con las oficinas descentralizadas y las divisiones técnicas, ayudó a la IGAD y sus miembros a elaborar documentos de programación nacionales sobre resiliencia en los que se describían las políticas e inversiones necesarias para aumentar la resiliencia. La FAO también ha sido un miembro clave del Comité directivo de la Plataforma para la sostenibilidad y la resiliencia a los desastres causados por la sequía, y ayudó a la IGAD a llevar a cabo el examen de mitad de período de la primera fase de la Estrategia de la Iniciativa (2013-18) (FAO, 2016). Parece que las EPP se están traduciendo en proyectos reales de inversión, a menudo con el apoyo de distintos asociados en el desarrollo, en forma de préstamos en condiciones favorables o donaciones; y varios países están empezando a mostrar signos tangibles de éxito en el fomento de la resiliencia y la mejora de los medios de vida de las comunidades expuestas a la sequía. Desde las primeras inversiones, los donantes y los gobiernos nacionales han elaborado un plan de inversiones en proyectos relacionados con la resiliencia en el marco de la Iniciativa de la IGAD, por valor de más de 16 000 millones de USD³⁸.
90. Sorprendentemente, la parte más cuantiosa de la inversión privada proviene de los propios pequeños productores que invierten en sus explotaciones. Se estima que la inversión de los pequeños productores en la agricultura triplica la que proviene de todas las otras fuentes de financiación juntas (FAO, 2012). Esto requiere "difusión". En este contexto, proteger la seguridad de la tenencia de la tierra, entre otras cosas, mediante las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional o la inversión responsable en los sistemas agrícola y alimentarios, parece ser un elemento imprescindible para lograr que la inversión en agricultura sea copiosa y constante. El Banco Mundial promueve la seguridad de la tenencia como parte de su concepto de "facilidad para hacer negocios", por una buena razón.
91. La FAO ha ido ganando experiencia lentamente con los agronegocios, que requerirán inversiones mucho más cuantiosas para poder cumplir el ODS 2. El sector público es decisivo para crear un entorno normativo y reglamentario que favorezca la inversión privada, que es fundamental para lograr la seguridad alimentaria gracias a la creación de empleo, el establecimiento de contactos entre los países y los mercados internacionales, la introducción de nuevas tecnologías, la influencia en las normas internas sobre control de la calidad, las normas alimentarias y los hábitos de consumo, y para mejorar la capacidad de la población local de adquirir alimentos más nutritivos³⁹.

³⁶ Que comprenden Djibouti, Etiopía, Kenya, Somalia, el Sudán, Sudán del Sur y Uganda.

³⁷ La Iniciativa de la IGAD para la sostenibilidad y la resiliencia a los desastres causados por la sequía, que se puso en marcha en 2011 en respuesta a una grave sequía en el Cuerno de África, tenía la finalidad de acabar con las emergencias por sequía y lograr que las comunidades, instituciones y ecosistemas fueran resilientes a los desastres causados por la sequía en las tierras áridas y semiáridas de la región de aquí a 2027. La Alianza mundial en pro de la resiliencia es un programa parecido que se ejecuta en el Sahel y África occidental.

³⁸ Mapa 3W sobre resiliencia de la Iniciativa de la IGAD para la sostenibilidad y la resiliencia a los desastres causados por la sequía: https://resilience.igad.int/tools_info_systems/resilience-3w-mapping-3/

³⁹ Esta última constatación es el resultado de un estudio de 50 inversiones importantes en agronegocios privados en África y Asia: W. Speller *et al.*, "The Impact of Larger-Scale Agricultural Investments on Local Communities: Updated Voices from the Field" (Las repercusiones de las inversiones agrícolas a mayor escala en las comunidades locales: opiniones actualizadas sobre el terreno), Documento de análisis sobre prácticas agrícolas mundiales n.º 12 (Washington, D.C.: Grupo del Banco Mundial, 2017).

92. De la muestra de estudios de casos evaluados, el Proyecto Africa Roots and Tubers (Proyecto Raíces y Tubérculos de África) fue uno de los pocos ejemplos positivos de proyecto de fomento de cadenas de valor ejecutado por la FAO. El proyecto, que se puso en marcha entre 2015 y 2019 en siete países africanos (Benin, el Camerún, Côte d'Ivoire, Ghana, Malawi, Rwanda y Uganda), tenía la finalidad de aumentar e intensificar la producción sostenible de cultivos dirigida por el mercado, fortalecer las cooperativas de agricultores dedicados a las cadenas de valor de la yuca y la patata, y mejorar su acceso a la financiación para ayudarlos a conseguir equipos modernos que les permitieran convertir los productos agrícolas sin elaborar en productos derivados alimentarios comercializables. En el caso de Malawi, el proyecto trabajó con numerosos asociados como Universal Industries Inc. para promover la cadena de valor de la yuca. Los cambios producidos entre 2013-14 y 2016-17 fueron considerables; en la superficie del proyecto, la producción de yuca aumentó de 4,8 millones de toneladas a 5,1 millones de toneladas. También creció considerablemente el número de agricultores que cultivaban yuca y casi se duplicaron las variedades mejoradas cultivadas.
93. A pesar de algunas iniciativas dignas de mención, como el proyecto Research and Technology (Investigación y desarrollo) y la Iniciativa Mano de la mano, la participación del sector privado en muchos de los productos y servicios prestados por la FAO es insuficiente. Por ejemplo, la acuicultura es un sector en rápida evolución que representa buena parte de las inversiones y el comercio; no obstante, la labor de la FAO relacionada con el crecimiento azul se centra en las comunidades y no en el sector privado en sentido estricto. En los proyectos de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular intervinieron principalmente actores estatales. En la lucha contra la langosta, los profesionales consideran que las relaciones con empresas de plaguicidas pueden ser corruptas. Incluso la metodología de las escuelas de campo para agricultores se centra mayoritariamente en los cultivos básicos, y solo unos pocos proyectos promueven cultivos comerciales (por ejemplo, el algodón en Mozambique).
94. Cabe destacar que el sector privado puede ser parte de la solución. En el caso de la lucha contra la langosta, por ejemplo, los profesionales consideran que no disponen de moléculas eficaces y modernas que puedan combatir la langosta con menos efectos nocivos para el medio ambiente que los organofosfatos que todavía utilizan a tal fin. Así, una parte de la solución sería que las empresas de plaguicidas aumentaran las actividades de investigación y la inversión.
95. Otra forma de "difusión" es a través de los consumidores, que hacen presión para que las fuerzas del mercado trabajen en pro de una transición hacia sistemas alimentarios más sostenibles. Esta fue una fórmula empleada en el caso de la ley sobre etiquetado de alimentos en Chile (Argentina y México también están yendo en esa dirección). También se utilizó en el proyecto del SIPAM en Marruecos, que reactiva los ecosistemas agrícolas de los oasis gracias a un enfoque territorial integrado y sostenible que comprende la promoción de la biodiversidad a través de productos derivados de la agricultura orgánica. En algunos casos, ello conllevó que los ingresos de los agricultores aumentaran rápidamente debido a la valorización de sus productos y conocimientos tradicionales gracias a la certificación biológica. Otras partes interesadas nacionales han ejecutado (reproducido) proyectos del SIPAM parecidos en otras regiones de Marruecos. Actualmente, se está pensando en elaborar un conjunto de criterios nacionales, validados por la FAO. Sin embargo, la labor de la FAO relativa al empoderamiento de los consumidores, un tema que se conoce poco, es reciente y, por lo general, se encuentra en vías de desarrollo. Se debería seguir trabajando para ayudar a los mercados a valorizar las buenas prácticas agrícolas a través de campañas en las redes sociales, programas de televisión, cocineros y sociedades gastronómicas, etc.

96. Cabe destacar que la educación de los productores de alimentos, los comerciantes y los consumidores es fundamental para lograr la transición hacia sistemas alimentarios sostenibles⁴⁰. Esta transición se basa en el conocimiento. Por ello, respaldar a los centros nacionales de enseñanza puede constituir un punto de entrada sumamente útil, que se utilizó bien en el Programa educativo para la aplicación de una nutrición eficaz (ENACT), por ejemplo. Gracias al apoyo de la FAO, en Burkina Faso algunas escuelas de formación profesional en materia de agricultura y desarrollo rural añadieron al plan de estudios un curso parecido sobre agricultura que tiene en cuenta la cuestión de la nutrición. Formar a una nueva generación de agentes de extensión, incluso con un curso más bien superficial sobre agricultura que tiene en cuenta la cuestión de la nutrición, como ocurrió en Burkina Faso, también puede generar un cambio de mentalidad y tener un efecto a gran escala.

3.4. Aprovechar las innovaciones para el desarrollo

Constatación 23. Los ámbitos más avanzados con respecto a la innovación y la tecnología digital son el Servicio de información sobre la langosta del desierto y el SMIA, así como el acceso a imágenes de satélite, que se utilizan en varios proyectos de la FAO, por ejemplo, como los relativos al registro de tierras, y la capacidad de procesarlas.

Constatación 24. Fomentar el libre acceso a abundantes datos sobre desarrollo es un ámbito en el que la FAO tiene mucho potencial y está haciendo progresos. Otro ámbito de crecimiento es el desarrollo de aplicaciones telefónicas. Sin embargo, las iniciativas dirigidas a recabar datos de producción colectiva sobre plagas transfronterizas han tenido resultados desiguales.

Constatación 25. La FAO ha comenzado a utilizar las redes sociales para llegar a un público amplio y fomentar una transformación de la agricultura a gran escala, pero le queda margen para utilizarlas en otros ámbitos, por ejemplo, en la educación nutricional o los servicios de extensión para lograr buenas prácticas agrícolas; no obstante, el personal a menudo se refería al apoyo que la Organización prestaba a las soluciones digitales como un factor limitante.

97. De todos los trabajos examinados, los ámbitos más avanzados fueron los que habían comenzado antes: el Servicio de información sobre la langosta del desierto (de 1974), el SMIA (de 1975), así como el acceso a imágenes de satélite y la capacidad de procesarlas (FAO, sin fecha).
98. A lo largo de los años, el SMIA ha generado una base de datos fiable y extensa sobre las estimaciones de producción y comercio desglosadas por cultivo y país, precios, datos meteorológicos y de teledetección, etc. Asimismo, ha elaborado varios instrumentos en línea que facilitan el acceso generalizado a estos datos y su análisis, por ejemplo, los balances de cereales de los países; el Sistema de información sobre el mercado agrícola, que hace un seguimiento de los precios mundiales de cuatro productos básicos (trigo, maíz, arroz y sorgo); los informes prospectivos sobre determinados países y cultivos; el índice de estrés agrícola para hacer un seguimiento de la sequía, y el instrumento de Seguimiento y análisis de los precios alimentarios. El SMIA es un activo importante para la FAO porque ha aportado la base empírica de numerosos trabajos analíticos de la Organización en materia de seguridad alimentaria y nutrición, en especial el cálculo de varios indicadores de los ODS.

⁴⁰ La Meta 4.7 de los ODS reza así: De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible.

99. El Servicio de información sobre la langosta del desierto se centra de forma más específica en hacer un seguimiento de una plaga transfronteriza: la langosta del desierto. Los equipos en los países que estudian las poblaciones de langosta del desierto recopilan datos utilizando una aplicación instalada en tabletas (eLocust3) con capacidad elaboración de mapas y navegación y que permite visualizar imágenes de vegetación y precipitaciones. Estos equipos transmiten los datos recopilados en tiempo real vía satélite a su unidad nacional de lucha contra la langosta del desierto y al Servicio de información de la FAO sobre la langosta del desierto en la Sede. Los datos se combinan con datos meteorológicos y sobre hábitat y con imágenes de satélite para evaluar la situación de la langosta y hacer predicciones de hasta seis semanas. Posteriormente, esta información se difunde a través de una lista de correo electrónico, el sitio web Locust Watch y las redes sociales (FAO, 2020e). Las tabletas con la aplicación eLocust solo las pueden utilizar profesionales capacitados. En la crisis actual, se ha hecho un esfuerzo por recabar datos de producción colectiva sobre la langosta mediante una versión de eLocust3 desarrollada para teléfonos móviles de Android, denominada eLocust3M ("M" de móvil) en Kenya y otros países. De igual forma, la FAO ha elaborado e implantado en varios países la aplicación para Android del Sistema de monitoreo y alerta temprana para el gusano cogollero. Estos esfuerzos por recabar datos de producción colectiva sobre plagas transfronterizas han tenido resultados desiguales, porque a veces la calidad y regularidad de los datos son heterogéneas.
100. La FAO también está probando aplicaciones para hacer un seguimiento de los precios con organizaciones de agricultores en varios países, como Liberia y Rwanda. Esta tecnología tiene potencial (ya que permite que tanto los productores como los compradores encuentren buenos puntos de comercialización) y está experimentando un rápido crecimiento.
101. El acceso a las imágenes de satélite y la capacidad de procesarlas ha sido un punto fuerte de la Organización desde hace tiempo. En la actualidad, esta técnica se está utilizando en multitud de "productos" y enfoques, como el programa del sistema alimentario de las regiones urbanas, implementado en una docena de grandes zonas metropolitanas de todo el mundo; sistemas de alerta rápida como el SMIA y el Servicio de información sobre la langosta del desierto ya mencionados, o para prestar apoyo a los programas de registro de tierras en los Balcanes, Sierra Leona y Uganda. Las tecnologías también pueden ayudar a promover la inclusión social. La utilización de la tecnología Soluciones para la administración de tierras libres, que permite la participación de las comunidades en la elaboración de mapas dentro de su comunidad, por ejemplo, ha alentado a los jóvenes a participar y también a dotado a las comunidades de los medios necesarios para que formen parte de la solución a sus problemas de tenencia.
102. Fomentar el libre acceso a abundantes datos sobre desarrollo es un ámbito en el que la FAO tiene mucho potencial y está haciendo progresos. La plataforma Collect Earth, elaborada con Google como parte del conjunto de instrumentos OpenForis de la FAO, permite acceder a imágenes de satélite de alta y de muy alta resolución con multitud de fines (FAO *et al.*, sin fecha). Recientemente, Google y la FAO presentaron el instrumento Earth Map, que utiliza mapas, estadísticas e imágenes de satélite para respaldar a la plataforma geoespacial de la Iniciativa Mano de la mano (FAO, sin fecha). Earth Map permite hacer un seguimiento de los cambios y las tendencias que se producen en la superficie de la Tierra sin que los usuarios tengan que tener conocimientos de codificación. La FAO ha comenzado a utilizar las redes sociales para llegar a un público amplio y fomentar una transformación de la agricultura a gran escala, a pesar de que pueda no ser el organismo de las Naciones Unidas más activo en este sentido. Hay margen para crecer y llegar a un público amplio y fomentar una transformación de la agricultura a gran escala, por ejemplo, en temas como la educación nutricional o los servicios de extensión para lograr buenas prácticas agrícolas. Sin embargo, el personal a menudo opinaba que el apoyo institucional al desarrollo de instrumentos digitales y redes sociales estaba más orientado al control que a la prestación de servicios.

4. Ventajas comparativas de la FAO

4.1. Estructuras y productos

Constatación 26. La compleja estructura de gobernanza de la FAO, que combina comités sectoriales, conferencias regionales y una serie de comisiones para temas específicos, refleja en cierta medida su estructura orgánica. Ello supone una fortaleza por lo que respecta a la colaboración estrecha con los Miembros en sus actividades de la Organización y una debilidad por cuanto refuerza los famosos “compartimentos estancos” que el Marco estratégico anterior trató de romper o superar y da lugar a la proliferación de productos y enfoques sectoriales de conocimiento en ámbitos relacionados con el ODS 2.

Constatación 27. Se determinó que los productos integradores existentes (por ejemplo, el Boletín sobre crisis en la cadena alimentaria, las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional y los Principios del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CSA) para la inversión responsable en la agricultura y los sistemas alimentarios) que no se enmarcan directamente en un sector u otro están en situación de desventaja de cara a encontrar una colocación institucional en la estructura sectorial de la FAO.

Constatación 28. En este contexto, las oficinas y los programas regionales desempeñan una importante función en relación con la promoción de soluciones y enfoques integradores, como mínimo en sus regiones. Los intercambios interregionales parecen ser más limitados.

103. La FAO se basa en una estructura sectorial. El personal técnico de la Sede y de las oficinas regionales se destina a los departamentos técnicos especializados en agricultura, pesca, silvicultura y aspectos socioeconómicos que informan a uno de los comités sectoriales de los Miembros (el Comité de Agricultura, el Comité de Pesca, el Comité Forestal y el CSA, respectivamente). El CSA ha dejado atrás su origen sectorial desde su reforma en 2009 y, actualmente, colabora con otros organismos de las Naciones Unidas y prevé mecanismos para la inclusión de la sociedad civil y el sector privado, pero otros comités han mantenido su carácter puramente sectorial. Dicha estructura de gobernanza también comprende las conferencias regionales y una serie de comisiones especializadas en temas más concretos de interés, como la Comisión de Problemas de Productos Básicos (CCP), la Comisión de Recursos Genéticos para la Alimentación y la Agricultura y la Comisión de Lucha contra la Langosta del Desierto (DLCC), a su vez subdividida en tres comisiones regionales. La estructura de gobernanza refleja en cierta medida la de la Organización. Ello supone una fortaleza por lo que respecta a la colaboración estrecha con los Miembros en sus actividades de la Organización y una debilidad por cuanto refuerza los famosos “compartimentos estancos” que el Marco estratégico anterior trató de romper o superar. Asimismo, da lugar a una proliferación de productos sectoriales como las diferentes publicaciones sobre el estado de una gama de aspectos en el mundo o la elaboración de varias “directrices voluntarias” sobre temas específicos, tal como se diagnosticó en la Fase 1.
104. Se determinó que los productos *integradores* existentes (por ejemplo, el Boletín sobre crisis en la cadena alimentaria, las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional y los Principios del CSA para la inversión responsable en la agricultura y los sistemas alimentarios) que no se enmarcan directamente en un sector u otro están en situación de desventaja de cara a encontrar una colocación institucional en la estructura sectorial de la FAO en su Sede.

105. Como se ha señalado anteriormente, la elaboración requiere tiempo, cuidado, continuidad y un proceso gradual de ensayo y error. De ello se desprende que los productos y servicios de la FAO deberían gestionarse a largo plazo a través de equipos con cierta estabilidad y memoria institucional, capaces de sumar experiencia y conocimientos a lo largo del camino.
106. En este contexto, las oficinas y los programas regionales desempeñan una importante función en relación con la promoción de soluciones y enfoques integradores, como mínimo en sus regiones. Los intercambios interregionales parecen ser más limitados. Es evidente que debería haber espacio para la adaptabilidad en función de los contextos nacionales y regionales, pero en el marco de un enfoque coherente. A pesar de ello, los ejemplos ponen de manifiesto discrepancias considerables en los enfoques que siguen las distintas regiones, incluso en un aspecto tan aparentemente universal como la lucha contra la langosta. En las evaluaciones recientes de los objetivos estratégicos de la FAO se constató también que las regiones de la Organización estaban aplicando el mismo Marco estratégico de diferentes maneras.
107. La cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular se han utilizado para ayudar a expandir enfoques de una región a otra, por ejemplo, la asociación entre la FAO y el Brasil. Se comprobó que el idioma constituía un obstáculo en algunos proyectos de cooperación Sur-Sur y triangular, salvo en los casos en que la labor se realizaba en ámbitos lingüísticos específicos como en los países de la *Comunidade dos Países de Língua Portuguesa*, en los que se centró gran parte de la cooperación del Brasil. La expansión de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular como mecanismo para promover el intercambio de conocimientos se ha visto limitada por otros factores como la visibilidad, la coordinación y los recursos insuficientes en la FAO.

4.2. Capacidades

Constatación 29. El principal punto de fuerza de la FAO reside en su capacidad técnica respecto de toda una serie de temas pertinentes para el ODS 2. Sin embargo, la capacidad técnica de la Organización se ha visto mermada por los recortes presupuestarios que se han producido en muchas esferas de este ODS.

Constatación 30. Se ha informado de una reducción de las capacidades en esferas no técnicas que son de igual manera pertinentes para el ODS 2, como en los ámbitos jurídico, político, económico y social (incluida la programación que tiene en cuenta los conflictos), así como en la gestión de los conocimientos.

Constatación 31. Los estudios de casos de países llevados a cabo en la Fase 2 han confirmado el diagnóstico alarmante de la Fase 1 respecto de la capacidad operacional insuficiente en el plano nacional que es donde más se necesita. En el largo plazo, esta cuestión ha reducido la demanda de apoyo técnico de la FAO y la pertinencia de la Organización a los ojos de los Miembros y donantes.

Constatación 32. El modelo actual de gestión y control del ciclo de proyectos se traduce en una cartera fragmentada con elevados costos de transacción, insuficiente supervisión estratégica y escasa visibilidad de los resultados obtenidos.

Constatación 33. En general, la FAO suele considerarse próxima a los gobiernos, pero a menudo en una relación meramente técnica —y exclusiva— con los ministerios de agricultura. Se informó de un número menor de contactos y colaboraciones con otros ministerios, gobiernos locales y agentes no estatales.

108. Las conclusiones de la Fase 1 sobre la medida en que las capacidades de la FAO son adecuadas para respaldar los ODS se confirman en gran parte en la Fase 2. El principal punto de fuerza de la FAO reside en su capacidad técnica respecto de toda una serie de temas pertinentes para el ODS 2, lo que ha sido reconocido por los asociados.
109. Se ha informado de una reducción de las capacidades en esferas no técnicas que son importantes en el apoyo a los ODS, en particular para “no dejar a nadie atrás”, como en los ámbitos jurídico, político, económico y social (incluida la programación que tiene en cuenta los conflictos), así como en las operaciones, la gestión de los conocimientos, el seguimiento y la comunicación.
110. Sin embargo, la capacidad técnica de la FAO se ha visto mermada. El presupuesto ordinario (procedente de cuotas asignadas) se ha estancado en valores nominales desde 2012, lo que dio lugar a la eliminación de 235 puestos de plantilla entre 2012 y 2015 (FAO, 2015). Estos recortes han reducido las competencias especializadas internas en muchas esferas prioritarias para el ODS 2 y han sometido las operaciones, la dotación de personal permanente, la gestión y administración de las oficinas en los países, las funciones de apoyo administrativo y la labor normativa a una presión considerable (MOPAN, 2018).
111. Los estudios de casos de países han confirmado el diagnóstico alarmante de la Fase 1 sobre el escaso nivel de capacidades operacionales en el plano nacional, que es donde más se necesitan. Los procedimientos y los procesos centralizados de administración de la FAO deberían revisarse si la Organización desea aplicar con éxito los programas en mayor escala.
112. En la mayoría de estudios de casos se señalaron las adquisiciones y contrataciones lentas, los retrasos en la firma de acuerdos y asociaciones, la excesiva centralización administrativa y la burocracia como algunos de los impedimentos más importantes a la ampliación de la labor de la FAO en el marco del ODS 2. Los retrasos en los procesos administrativos tienen unas implicaciones negativas en lo que respecta a las repercusiones, la eficiencia en función de los costos y las relaciones con las partes interesadas y los beneficiarios se refiere, en particular en los casos en que las necesidades son imperiosas. Esto ha reducido la demanda de apoyo técnico de la FAO y la pertinencia de la Organización en el plano nacional, así como el apoyo de los donantes. Incluso en los estudios de casos de países en los que se ponían de relieve éxitos muy notables se comunicaban problemas administrativos.
113. A menudo se mencionaba la falta de continuidad y sostenibilidad de proyectos concretos sin seguimiento, dando lugar a una rotación rápida del personal y los consultores y a una pérdida del impulso. Esto se relaciona con la falta de un enfoque programático e instrumentos para apoyarlo en la FAO, que se señaló en el informe de la Fase 1, así como con la tendencia de financiar pequeños proyectos experimentales transitorios, tal como se explica en la siguiente sección.
114. El modelo débil de gestión y control del ciclo de proyectos ha dificultado los esfuerzos de la FAO por avanzar en pro de un enfoque programático más coherente. En una auditoría reciente del ciclo de proyectos se pusieron de relieve una serie de cuestiones relativas a la manera en que la FAO diseña sus proyectos e informa al respecto, que incluyen la proliferación de proyectos minúsculos, los procesos débiles de garantía de calidad, las consultas insuficientes con las partes interesadas y la determinación poco clara de los beneficios, así como las dificultades en la recopilación de datos en los proyectos debido al escaso “etiquetado” de los mismos y la ineficiencia de los sistemas de seguimiento y evaluación (FAO, 2019b)⁴¹.

⁴¹ Tan solo el 39 % de los documentos de los proyectos se elaboraron tras las debidas consultas con las partes interesadas nacionales. En menos del 50 % se incluyó una descripción adecuada de los mecanismos de ejecución

115. La aplicación de las recomendaciones de la auditoría está a la espera de la puesta en marcha del Sistema de gestión del ciclo de vida de los proyectos (PROMYS, por sus siglas en inglés) que se encuentra actualmente en elaboración para reemplazar el Sistema de información sobre gestión del Programa de campo (FPMIS, por sus siglas en inglés).
116. La capacidad de convocatoria y la neutralidad siguen siendo activos importantes a escala mundial y regional y han ocupado un lugar destacado en algunos "exámenes de los productos distintivos", por ejemplo, aquellos relacionados con las plagas transfronterizas de las plantas y la agroecología. Esta capacidad de convocatoria es desigual en el plano nacional.
117. Se suele considerar que la FAO es próxima a los gobiernos en la mayoría de informes de los estudios de casos, en particular a los ministerios de agricultura. En un menor número de casos se hace referencia a relaciones estrechas con otros agentes gubernamentales y no estatales. La profundidad y amplitud de las asociaciones en los países parecen ser un buen factor de predicción de la calidad de una cartera programática. Las asociaciones amplias suponen un determinado nivel de impacto programático en el país, así como prestar atención a consideraciones de carácter ambiental, social y económico, más allá de una relación meramente técnica y exclusiva con los ministerios de agricultura.

4.3. Conocimientos

Constatación 34. El intercambio rápido y horizontal de información y la creación conjunta de conocimientos mediante la colaboración se están convirtiendo en el paradigma predominante de la gestión de los conocimientos que está reemplazando de manera progresiva la divulgación de arriba abajo a partir de un acervo central de conocimientos.

Constatación 35. En el informe de la Fase 1 se subrayó la escasez de instrumentos para la gestión de los conocimientos en la FAO. En ausencia de instrumentos formales, el intercambio de conocimientos sobre las prácticas relacionadas con el ODS 2 se lleva a cabo de manera "orgánica" a través de redes de colegas y asociados que pueden crear compartimentos estancos fácilmente.

Constatación 36. Históricamente, la Organización ha tendido a gestionar la asistencia técnica de forma centralizada y descendente, lo cual no facilita las transferencias horizontales de conocimientos y, a menudo, no documenta ni aprovecha la experiencia sobre el terreno.

Constatación 37. En particular, en la evaluación se determina una dificultad para plasmar los conocimientos de una "esfera cultural" a la siguiente, debido quizás a diferencias lingüísticas y otras diferencias culturales.

118. La transición hacia el desarrollo sostenible requiere una gran cantidad de conocimientos. ¿Es posible reunir esta información colectiva en un momento en que la difusión de una "cultura de posverdad" parece menoscabar los valores tradicionales de la ciencia y los conocimientos especializados?
119. Para solucionar lo anterior es necesario cambiar la manera en que se crean e intercambian los conocimientos hacia un modelo más participativo, alejado del modelo centralista de expertos omniscientes que comparten su enorme erudición con estudiantes en su mayoría ignorantes.

propuestos y un plan de presupuesto y trabajo diseñado correctamente, mientras que únicamente en el 48 % de las muestras de documentos de los proyectos se incluía una definición clara de los beneficiarios previstos.

La epidemia de la COVID-19 ha puesto de manifiesto que el liderazgo intelectual y los conocimientos especializados siguen importando y que un cambio radical es posible e incluso necesario de cara al futuro⁴². La epidemia ha revelado además otra tendencia: el intercambio rápido y horizontal de información y la creación conjunta de conocimientos mediante la colaboración han reemplazado la difusión ex cátedra del acervo central de conocimientos como el paradigma predominante en la gestión de los conocimientos.

120. La creación conjunta de conocimientos es exactamente el enfoque que promueven las escuelas de campo para agricultores desde la década de 1990. Es, asimismo, en gran medida, el principio que subyace a una organización como la FAO que apoya la aplicación de programas nacionales. La cuestión es aprender mediante la práctica, juntos, en temas con una importancia destacada a nivel local. Por el contrario, un proyecto experimental con un enfoque centrado en la FAO se puede comparar con una parcela de demostración que muestra a los agricultores cómo actuar de arriba a abajo. Este viejo paradigma a menudo no logra convencer a los agricultores y, de forma similar, muchos proyectos piloto de la FAO no convencen a los gobiernos. Para ser justos, algunos proyectos piloto tienen éxito en ciertas ocasiones y se convierten gradualmente en programas de mayor envergadura, pero en ese proceso, siempre es necesario avanzar hacia un enfoque colaborativo en alguna etapa.
121. En la Fase 1 de esta evaluación se insistió en la escasez de instrumentos para la gestión de los conocimientos en la FAO. Este diagnóstico se confirmó en los estudios de casos de países de la Fase 2. El panorama general sigue siendo el de una organización fragmentada en lo relativo a la gestión de los conocimientos. Tres de los 15 estudios de casos nacionales y muchos de los miembros del personal que contestaron la encuesta realizada en esta evaluación han señalado la falta de un sistema armonizado a nivel mundial para recopilar datos de seguimiento y facilitar el intercambio de conocimientos y los ajustes necesarios como una limitación importante⁴³.
122. En ausencia de instrumentos formales, el intercambio de conocimientos se lleva a cabo de manera "orgánica" a través de redes de colegas y asociados que pueden crear compartimentos estancos fácilmente o incluso "escuelas". La FAO es una organización multilingüe, pero la transferencia de conocimientos entre su personal y los Miembros sigue viéndose dificultada sobre todo por las diferencias lingüísticas. Los conocimientos se difunden mediante el idioma. El personal anglófono suele trabajar en los países anglófonos, el francófono en los países francófonos y así sucesivamente. Esto podría explicar cierta dificultad a la que se enfrenta la FAO para plasmar los conocimientos de un "ámbito cultural" en otro, por ejemplo, los de América Latina en Europa y Asia central o los de África en el Cercano Oriente.
123. Asimismo, la Organización ha tendido históricamente a gestionar los conocimientos y la asistencia técnica de forma centralizada y descendente, lo cual no facilita las transferencias horizontales de conocimientos. Incluso hoy en día, algunas divisiones de la Sede tienen interacciones limitadas con las oficinas en los países, por ejemplo, el Centro de Inversiones, la División de Comercio y Mercado y otras. En términos más generales, los expertos de la FAO en la Sede no siempre conocen el programa de campo en el marco de su esfera temática y, por tal motivo, tienen menos posibilidades de contribuir al mismo.

⁴² Por ejemplo, en lo que respecta a la consideración de los factores sociales además de los económicos y la promoción de cadenas de valor más cortas para reducir la dependencia del comercio internacional. Esta evaluación es un ejemplo: se llevó a cabo en el plano nacional y, posteriormente, los resultados se incorporaron a nivel internacional sin necesidad de realizar viajes internacionales.

⁴³ Se recibieron un total de 548 respuestas a la encuesta. Seis de las fichas estaban incompletas y no se incluyeron en el análisis, que se centra en 542 respuestas.

- Es natural e inevitable que haya cierta tensión entre los programas mundiales y las normas y las realidades locales, pero es importante que se mantenga un diálogo entre teoría y práctica.
124. La masificación de la educación y las redes sociales han creado un nuevo ecosistema de conocimientos. En un ecosistema de este tipo, deben aprovecharse los conocimientos de estas personas, en lugar de ignorarse. A tal efecto se requiere que los expertos adopten una postura más humilde, pero también competencias metodológicas para incorporar los conocimientos de agricultores, pescadores y otros productores alimentarios en una perspectiva científica de experimentación conjunta (los conocimientos tradicionales y autóctonos por lo general se expresan en términos no científicos). En el informe de la Fase 1 se pidió que las prácticas y los conocimientos agrícolas tradicionales tuvieran una descripción más positiva. Son poco frecuentes los ejemplos que figuran en la Fase 2 en un intento por documentar los conocimientos tradicionales⁴⁴.
 125. Los responsables de las políticas, investigadores y extensionistas suelen favorecer enfoques productivistas e intensivos derivados de la Revolución verde (la mecanización, el mejoramiento de semillas, la introducción de ganado de cría, la importación de piensos y fertilizantes, entre otros) que transmiten una imagen deslumbrante de modernidad, a menudo a costa de desestimar los conocimientos tradicionales como atavismo.
 126. La discrepancia entre el tipo de enseñanza impartida en la práctica en las escuelas de campo para agricultores y la teoría de creación conjunta de conocimientos (véase la sección 2.1) demuestra que es difícil deshacerse de los viejos hábitos y que es más complicado aplicar el nuevo paradigma de los conocimientos que el anterior.
 127. No obstante, estas escuelas se desplazan en la dirección correcta. Para la consecución de los ODS no se requiere una segunda "Revolución verde", en la que se promueva un conjunto simple de conocimientos "modernos" transmitidos de manera descendente. Si bien con la primera Revolución verde se logró producir muchos más alimentos para una población mundial en crecimiento, esto tuvo un costo ampliamente reconocido en lo referente a la contaminación, la invasión de hábitats naturales y la pérdida de biodiversidad, entre otros temas. Los ODS nos piden que resolvamos estos problemas, no agravarlos.
 128. Tras años de estancamiento, las transferencias de asistencia oficial para el desarrollo en favor de la agricultura están aumentando de nuevo. El mundo no se puede permitir repetir los errores del pasado. La falta de inversiones en la agricultura registrada en las décadas de 1990 y 2000 fue consecuencia de un conjunto de los denominados "programas de desarrollo integrados" ejecutados en décadas anteriores. Solía tratarse de inversiones simplistas y normalizadas que no tenían en cuenta a los agentes locales ni sus conocimientos y que utilizaban tecnologías modernas importadas que no siempre eran fáciles de aplicar y mantener a escala local, y a menudo no conseguían repercusiones sostenibles.
 129. La Revolución verde tampoco se aplicó en los ecosistemas áridos. A pesar de todas las políticas y programas cuyo objetivo era modernizar el sector de la ganadería y asentar a los pastores, el pastoreo extensivo sigue siendo el método más resiliente y productivo de gestión de los recursos naturales en las zonas áridas. Un 43 % de los africanos (270 millones de personas) son pastores. La movilidad desempeña un papel fundamental en una multitud de vías hacia la integración sostenible de la producción agrícola y ganadera (FAO y FIDA, 2016).

⁴⁴ Uno de ellos tuvo lugar en Angola donde en un proyecto de la FAO se elaboró una lista de enfermedades animales y sus remedios tradicionales tanto en un lenguaje local como científico.

En los documentos dimanantes del programa IDRISI en el Cuerno de África se subrayan debidamente los fundamentos económicos del apoyo proactivo a estos sistemas y se recomienda que se garanticen las condiciones para la movilidad pastoral (por ejemplo, la tenencia de la tierra, las reservas de pastos, los corredores, los movimientos transfronterizos, etc.), evitando las intervenciones que compitan con la producción pastoral⁴⁵.

130. Esto no significa regresar al pasado o a sistemas de producción y sustento anticuados porque estos sistemas de producción siguen estando vigentes y en constante adaptación. Los pequeños productores demuestran interés en aprender y desean invertir con el fin de generar unos mejores ingresos, adaptarse al cambio climático, la urbanización y otros fenómenos, y transformar sus prácticas en pro de una sostenibilidad mayor. Estos merecen ayuda y orientación, pero también un poco de respeto en lo concerniente a sus aptitudes y conocimientos.

4.4. Recursos financieros y de otro tipo

Constatación 38. Las contribuciones voluntarias han aumentado en los últimos años, lo cual refleja el valor que los asociados en el desarrollo le otorgan a la FAO. Las asociaciones establecidas y los recursos movilizados a través de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular también han aumentado. Sin embargo, tanto la movilización tradicional de recursos como la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular siguen dependiendo de una base relativamente reducida de asociados que aportan recursos.

Constatación 39. La resiliencia climática es un ámbito en crecimiento a través, por ejemplo, del FMAM y varias propuestas importantes del FVC suscritas en los últimos años. La FAO se encuentra en una posición única para elaborar solicitudes para esos fondos, un proceso que plantea notables dificultades con respecto a las necesidades de datos y la amplitud de las dimensiones social y ecológica que se deben tener en cuenta.

131. Como se señaló en la Fase 1, las contribuciones voluntarias de la FAO han aumentado en los últimos años, lo cual refleja el valor que los asociados en el desarrollo le otorgan a la Organización. El nivel de financiación de las actividades en materia de desarrollo⁴⁶ está creciendo más rápido que la cartera de situaciones de emergencia y en 2019 alcanzó los niveles registrados tras la crisis de precios de los alimentos de 2008 (Figura 3). No obstante, la FAO sigue dependiendo de una base relativamente reducida de asociados clave que aportan recursos y más de la mitad de sus contribuciones voluntarias proceden solo de cinco donantes. En tan solo un estudio de casos nacional se señaló expresamente el alto nivel de confianza de los donantes en la FAO en el contexto del país como una oportunidad⁴⁷.

⁴⁵ Se formularon una serie de proyectos de inversión grandes sobre la base de estas nuevas ideas sobre el pastoreo en el Cuerno de África, financiados por el Banco Mundial y el Banco Africano de Desarrollo.

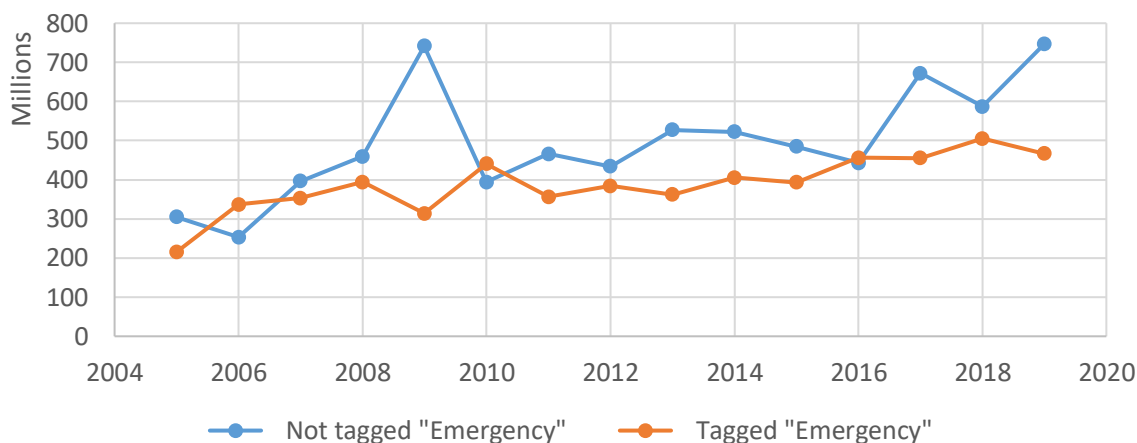
⁴⁶ Utilizando la ausencia de una etiqueta de "emergencia" en el FPMIS como un indicador.

⁴⁷ Esto no necesariamente hace referencia a una falta de apoyo de los donantes en otros países, sino que simplemente significa que la cuestión no se planteó como un aspecto destacado en los informes de sus estudios de casos.

Figura 3: Contribuciones voluntarias entre 2004 y 2020**Evolution of FAO's Portfolio of Projects**

Total budgetary value of projects approved by approval year, funded from both assessed contributions and extra-budgetary resources

(PIR data till 2012; DWH data onward)



Fuente: FPMIS

132. La financiación y la resiliencia relacionadas con el cambio climático son una esfera cada vez más importante. La FAO ha garantizado con éxito varias propuestas de gran envergadura del FVC y se encuentra en una posición única para formular solicitudes para esos fondos, un proceso que plantea notables dificultades y requiere bases diversas de conocimientos técnicos; componentes sólidos de carácter científico, analítico y basados en los datos; una dimensión integral de inclusión social y ambiental; y metodologías de verificación de las mediciones ensayadas y aceptadas.
133. La confianza en otros mecanismos para la movilización de asociados y recursos (económicos y en especie), por ejemplo, la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular, ha aumentado a un ritmo menor. La utilización de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular como mecanismo estratégico para establecer asociaciones y movilizar recursos en favor del desarrollo en la FAO durante el período evaluado se ha visto obstaculizada por desafíos importantes, incluida la insuficiente visibilidad por parte del personal directivo superior y colaboración con otros departamentos y oficinas de la FAO, así como los cambios frecuentes en el liderazgo y la dirección.
134. El número de asociados que contribuyen al mecanismo con asistencia económica y en especie ha crecido a lo largo de los años. La FAO ha logrado establecer con éxito asociaciones y fondos fiduciarios a largo plazo en los que actualmente se incluyen: Turquía (30 millones de USD desde 2006); el Brasil (más de 60 millones de USD desde 2012); Marruecos (1 millón de USD desde 2014) y México (15 millones de USD desde 2015), además de China (más de 130 millones de USD entre 2009 y 2019). La FAO ha tenido menos éxito en atraer a los denominados asociados en la cooperación triangular⁴⁸. Existen algunos ejemplos positivos con Alemania, Corea del Sur, España, el Japón y los Países Bajos, pero no se han difundido ampliamente como cooperación triangular. El FIDA y el PMA han informado de dificultades similares.

⁴⁸ La definición conceptual de cooperación triangular no es clara. En la práctica, dentro de la FAO suele corresponder a si un asociado del Norte forma parte del proyecto o no.

4.5. Reformas de las Naciones Unidas y colaboración con los organismos con sede en Roma

Constatación 40. La reforma de las Naciones Unidas y el aumento de la colaboración entre los OSR se consideran oportunidades para fortalecer la posición de la FAO y ampliar los enfoques de la Organización en el plano nacional, donde la reforma se está poniendo en marcha actualmente.

Constatación 41. La reforma prevé una oferta de servicios de las Naciones Unidas en los países más cohesionada e impulsada por la demanda. Requerirá un poder de decisión y una autonomía financiera mayores de las representaciones de la FAO en los países.

Constatación 42. Actualmente, la colaboración entre los OSR se ve contrarrestada por la competencia y los elevados costos de transacción. Si bien los tres OSR comparten un programa común, estos lo abordan desde mandatos intrínsecamente diferentes, una de las principales razones por las que fueron concebidos en origen como entidades separadas. Tender puentes entre su distinta naturaleza y superar la competencia por la financiación de los donantes siguen suponiendo importantes desafíos.

135. La FAO ha tenido una actitud muy positiva con respecto a la "reforma de las Naciones Unidas" (denominada formalmente: "Nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a fin de cumplir la Agenda 2030") y participa muy activamente en todas las fases del proceso de diseño. La Oficina de Enlace de la FAO en Nueva York sirve de centro de los OSR para las cuestiones relativas a la reforma. La FAO también está comprometida con la reforma a nivel financiero y ha duplicado su contribución en el marco del nuevo acuerdo de distribución de los gastos (4,7 millones de USD pagados en 2019) con el fin de apoyar el sistema revitalizado de coordinadores residentes. La Organización ha participado de manera activa en la labor del Equipo de Examen Interno de las Naciones Unidas a fin de elaborar la propuesta final sobre la estructura regional de las Naciones Unidas. La reforma parece revestir una complejidad mayor en el plano regional donde los organismos de las Naciones Unidas tienen estructuras muy diversas. Es demasiado pronto para evaluar sus repercusiones a nivel nacional, por cuanto la aplicación apenas se está iniciando.
136. En la Fase 2 no se recopilaron datos empíricos que den lugar a una reformulación considerable de las conclusiones de la Fase 1. La reforma todavía se encuentra en sus fases iniciales sobre el terreno.
137. En lo referente a la colaboración entre los OSR y las Naciones Unidas, en la Fase 2 se examinó el Programa conjunto sobre el empoderamiento económico de las mujeres rurales elaborado y aplicado conjuntamente por la FAO, el FIDA, el PMA y ONU-Mujeres. Se concluye que el Programa conjunto pone de manifiesto la utilidad de la colaboración interinstitucional y puede funcionar si se planifica de manera adecuada. Además, ha suscitado un gran interés y tiene posibilidades de ampliarse a otros lugares y países. Actualmente, se está evaluando y los resultados de la evaluación fundamentarán la planificación de la siguiente fase. En el examen se destacó además que algunos asociados de las Naciones Unidas, como ONU-Mujeres, estaban adoptando el método de los clubes Dimitra en algunos países como resultado del trabajo con la FAO. Esto indica que la colaboración con las Naciones Unidas en programas conjuntos puede llegar a ser un canal para ampliar los enfoques útiles de la FAO.

138. Los OSR firmaron en 2018 un ambicioso memorando de entendimiento de cinco años en respuesta a la petición realizada por el Secretario General, en el contexto de la reforma de las Naciones Unidas. En el ámbito analítico, *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo* se elabora ahora conjuntamente con otros OSR, el UNICEF y la OMS como forma de impulsar su visibilidad, así como de incorporar los datos sobre seguridad alimentaria y nutrición y aumentar la coherencia y credibilidad de los mismos. Sin embargo, la realización por parte del PMA de sus exámenes estratégicos del Programa Hambre Cero en un gran número de países en desarrollo fue una oportunidad de colaboración perdida. Estas evaluaciones del ODS 2 rara vez han involucrado a otros OSR y se concibieron con la única finalidad de orientar las contribuciones del PMA al ODS 2, en contradicción con los principios de los ODS.
139. Un estudio de casos realizado por la MOPAN en agosto de 2019 sobre la colaboración entre los OSR en cuatro países concluyó que hasta el momento la colaboración entre los OSR por lo general tiene lugar a nivel de los proyectos y ostenta, en cierta medida, un carácter transaccional más que estratégico, y que "... la colaboración entre los OSR se ve frenada por la falta de armonización de los procesos operativos, la naturaleza fragmentada de los flujos de financiación y la manera en que los donantes trabajan con cada organismo [...] Hasta ahora, el personal nacional ha estado trabajando a nivel de los proyectos y en modalidades relativamente informales. Están encontrando soluciones en los casos en que las diferencias de los ciclos de planificación, los entornos de financiación y la capacidad sobre el terreno plantean obstáculos para la colaboración" (MOPAN, 2019). En el estudio de casos de la MOPAN también se subraya que "... no deberíamos suponer sin sentido crítico que una mayor colaboración es siempre positiva: las asociaciones deben tener un objetivo".
140. El peso debe recaer en los elementos necesarios para lograr un gran alcance y una repercusión en función de las ventajas comparativas de cada organismo. Si bien los tres OSR comparten un programa común, estos lo abordan a partir de mandatos intrínsecamente diferentes, que es una de las principales razones por las que fueron concebidos en origen como entidades separadas. Tender puentes entre su distinta naturaleza y superar la competencia por la financiación de los donantes siguen suponiendo importantes desafíos, más allá de las tareas más asequibles de compartir información, facilitar la labor de los demás de forma oportunista y trabajar a nivel de los proyectos.

5. Conclusiones y recomendaciones

141. El ODS 2 tiene como finalidad poner fin al hambre y la malnutrición y transformar los sistemas alimentarios hacia una mayor sostenibilidad. Constituye el mandato y la actividad principales de la FAO. La Organización debe estar a la altura del desafío. Solo quedan 10 años para el 2030, y si esta evaluación sirve de algo, será para subrayar la urgencia del cambio. Se espera que la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios del próximo año haga hincapié en la necesidad de una rápida transformación. En este informe se sostiene que la FAO no puede ayudar a transformar la agricultura y los sistemas alimentarios sin transformarse primero a sí misma.
142. La primera fase de la evaluación proporcionó un conjunto de conclusiones y recomendaciones preliminares. Estas se ensayaron durante la segunda fase con una serie de prácticas nacionales y productos mundiales y regionales. La segunda fase no invalidó ninguna de las conclusiones y recomendaciones derivadas de la primera. Más bien, confirmó algunas de ellas y matizó otras. También contribuyó a determinar las limitaciones y oportunidades en el plano nacional, así como en las esferas en que se puede progresar rápidamente mediante la ampliación de la escala y el aprendizaje de las buenas prácticas señaladas. Por ello, el texto que figura a continuación sigue en general la misma estructura que las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó en la primera fase.
143. En otra evaluación se valorará la contribución de la FAO al ODS 13 sobre la adopción de medidas para combatir el cambio climático. Por consiguiente, el presente informe no aborda esta cuestión, ni su relación con el ODS 2. Sin embargo, su creciente urgencia sugiere la necesidad de una mayor inclusión de esta cuestión en la planificación y ejecución de las metas del ODS 2, lo cual habría de confirmarse en la evaluación del ODS 13.

Conclusión 1: Se han registrado avances considerables en el posicionamiento de la FAO respecto de los ODS, especialmente a nivel mundial.

La Organización se compromete a respaldar un marco mundial de desarrollo sostenible que ayudó a diseñar y que ofrece un amplio margen para aprovechar sus capacidades y facilitar información acerca de su mandato. Se han realizado considerables avances en la comunicación, a nivel interno y externo, de la función de la FAO en el apoyo a los ODS, así como también en la dotación al personal de los medios para ello. La FAO ha participado en la actual reforma de las Naciones Unidas —estrechamente relacionada con los ODS— con una actitud muy colaboradora a nivel mundial.

144. La FAO ha ayudado a formular la descripción de los ODS y el ODS 2 en particular y se identifica firmemente con la Agenda 2030 en su conjunto, sobre todo con la atención que presta a las interacciones y las compensaciones recíprocas entre sectores. La Organización se compromete a respaldar un marco mundial de desarrollo sostenible que ayudó a diseñar y que ofrece un amplio margen para aprovechar sus capacidades y facilitar información acerca de su mandato. La sensibilización acerca del marco de los ODS se extiende a toda la FAO y se utiliza en las conversaciones y compromisos con muchos terceros, lo que demuestra ser un instrumento útil para hablar el mismo lenguaje y trabajar con objetivos comunes o incluso compartidos.
145. Aunque en esta evaluación no se valoró el apoyo de la FAO a otros ODS, sí se puso de manifiesto la importancia del ODS 2 para la FAO, incluso en el plano financiero. El hecho de que la FAO esté trabajando en el ODS 2 mucho más que en cualquier otro ODS es evidente dado el nombre y el mandato de la Organización.

146. La FAO está bien situada a nivel mundial. Ha participado de forma productiva en la actual reforma de las Naciones Unidas coordinada por el Secretario General con miras a fortalecer la idoneidad de los organismos de desarrollo de las Naciones Unidas en la era de los ODS, aportando a los debates una actitud muy colaboradora, un sentido de realismo y, según algunos, incluso cierta creatividad. Sin embargo, la reforma aún no se ha aplicado en muchos países y no está claro cómo incidirá en las operaciones y el posicionamiento de la FAO a este nivel.
147. En la evaluación del ODS 2 no se ha examinado la labor de la FAO en apoyo de la cuantificación de indicadores de los ODS, dado que este fue el tema de otra evaluación que se está realizando sobre la ayuda brindada por la Organización a las estadísticas nacionales. Sin embargo, cabe recordar que la FAO ha puesto en marcha un programa sistemático de desarrollo de la capacidad para ayudar a los países a medir los indicadores de los ODS, que incluye talleres regionales de capacitación, misiones de asistencia técnica y cursos de aprendizaje electrónico, actividad que contribuye positivamente a su posicionamiento en lo que atañe a los ODS tanto a nivel mundial como nacional.

Conclusión 2. La posición de la FAO es más débil en el plano nacional, debido a una huella programática limitada.

En el plano nacional, se percibe a la FAO como un proveedor de asistencia técnica de confianza —una función que desempeña bien— y como un donante u organismo de ejecución de programas sobre el terreno, función que se ve mermada por sus deficiencias operacionales y su dependencia excesiva de proyectos piloto de pequeña escala. Los retrasos administrativos tienen consecuencias negativas en lo que respecta a las repercusiones, la rentabilidad y las relaciones con las partes interesadas, los beneficiarios y los asociados que aportan recursos en el plano nacional. Han mermado la reputación de la FAO, la demanda de su apoyo técnico y la consideración de la importancia de la Organización en los países.

148. En la primera fase se llegó a la conclusión de que la FAO todavía tenía que transformar sus estructuras, mecanismos de ejecución y programas a fin de apoyar mejor a los países para lograr el ODS 2. Esta conclusión se confirma en la segunda fase. Se ha constatado que la posición de la FAO es mucho más débil en el plano nacional que en el plano mundial. Ello se debe a una combinación de factores, entre ellos la huella programática limitada, la escasa capacidad operacional de muchas oficinas en los países y la excesiva fragmentación de su cartera e instrumentos de gestión del ciclo de proyectos.
149. También se mencionó con frecuencia la falta de visibilidad de sus programas y la limitada sostenibilidad de proyectos concretos sin seguimiento. La FAO se percibe como un proveedor de asistencia técnica de confianza —una función que desempeña bien— y como un donante u organismo de ejecución de programas sobre el terreno, función que se ve menoscabada por su cultura operacional deficiente y su excesiva dependencia de pequeños proyectos piloto.
150. Las demoras en los procesos administrativos tienen consecuencias negativas en lo que respecta a las repercusiones, la rentabilidad y las relaciones con las partes interesadas y los beneficiarios. Esto ha mermado la demanda de apoyo técnico de la FAO y la importancia de la Organización en el ámbito nacional, así como el apoyo de los donantes. Dicho esto, las obligaciones fiduciarias imponen ciertas limitaciones y evidentemente justifican cierto grado de control administrativo.

151. Además, la reforma en curso de las Naciones Unidas (que aún no se ha aplicado en muchos países) prevé una oferta de servicios de las Naciones Unidas en los países más cohesionada e impulsada por la demanda y exigirá una mayor facultad de decisión y autonomía financiera de las oficinas de la FAO en los países. Todo el sistema de las Naciones Unidas debe unirse para trabajar de forma más coherente en todos los ODS. Esto va más allá de los organismos con sede en Roma (OSR), para incluir, por ejemplo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en materia de gobernanza, la Organización Mundial de la Salud (OMS) en lo que atañe a la salud humana, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) respecto a la nutrición y el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat) en relación con los vínculos entre el medio rural y el urbano. La agilidad y la respuesta rápida son aún más necesarias ante la creciente imprevisibilidad y los riesgos, ya sea que provengan de un conflicto, de langostas o de una nueva cepa de coronavirus.
- **Recomendación 1. La escasa capacidad operacional de las oficinas de la FAO en los países supone un lastre estratégico que requiere atención sistémica y fortalecimiento a largo plazo. La reforma de las Naciones Unidas exige una mayor facultad de decisión y autonomía financiera de las oficinas de la FAO en los países, así como un importante apoyo analítico a su capacidad para colaborar con otros organismos de las Naciones Unidas partiendo de una misma base analítica en el ámbito nacional. La FAO debería utilizar la reforma de las Naciones Unidas y la iniciativa PROMYS como oportunidades para racionalizar su gestión y control del ciclo de proyectos, reducir la carga administrativa, disminuir la fragmentación de la cartera de proyectos y garantizar un enfoque más programático de la gestión de la misma, articulado en el nuevo Marco de programación por países y vinculado con el Marco estratégico.**

Conclusión 3. La FAO actúa a escala cuando colabora con otras partes interesadas para apoyar las iniciativas, programas y políticas locales.

Muchos de los proyectos nacionales de la FAO examinados eran de pequeña entidad, debido a la falta de un enfoque programático en la FAO, así como a la tendencia a financiar proyectos piloto de pequeña entidad y aislados. El apoyo a las iniciativas y programas nacionales puede tener un mayor impacto. Otros puntos de entrada que utiliza actualmente la FAO para actuar a escala son el apoyo jurídico, los programas y procesos de políticas regionales, el apoyo al comercio y la inversión, la financiación para el clima, la colaboración de las Naciones Unidas, la cooperación Sur-Sur y la educación (tanto formal como informal). La profundidad y el alcance de las asociaciones en los países al parecer están aumentando progresivamente en algunos de ellos, pero las asociaciones con el sector privado, así como la mayor movilización de recursos internos, siguen siendo insuficientes para lograr un impacto en los sistemas alimentarios.

152. En esta evaluación se buscaron deliberadamente buenas prácticas a nivel nacional en una amplia gama de ámbitos y países. Como resultado se obtuvieron algunos casos y prácticas interesantes a escala, así como muchos proyectos de pequeña entidad, que aún no han madurado en buenas prácticas probadas y reproducidas por otros. Su labor se centra principalmente en la producción y se limita prácticamente a la explotación agrícola.
153. Esto se relaciona con la falta de un enfoque programático y de herramientas para apoyarlo en la FAO, lo cual se pone de relieve en el informe de la primera fase, así como con la tendencia a financiar proyectos piloto pequeños y de carácter transitorio.

En cambio, muchas de las prácticas a escala identificadas en este informe consistían en que la FAO apoyara un programa iniciado y gestionado por partes interesadas nacionales. El apoyo a iniciativas y programas nacionales o estatales —como el Programa de agricultura natural con presupuesto cero de Andhra Pradesh en la India, la institucionalización de la metodología de las escuelas de campo para agricultores como metodología de extensión rural en Angola, o la ampliación del alcance del servicio nacional de abastecimiento de agua en zonas rurales de Marruecos— puede tener más repercusiones a escala real que la utilización de proyectos piloto para demostrar innovaciones concebidas en otros lugares, porque se basa en la dinámica y la demanda locales. Una forma conexas de proceder consiste en utilizar la colaboración de las Naciones Unidas para ampliar la aplicación de los enfoques útiles ensayados por la FAO mediante programas conjuntos.

154. Este planteamiento permite a la FAO concentrarse en lo que puede hacer bien, es decir, el asesoramiento técnico, el apoyo jurídico y en materia de políticas, la gestión de datos, metodologías participativas, la coordinación o la organización de actos, mientras que otros asociados realizan tareas más operacionales. Así, la FAO puede contribuir de manera útil a escala al desarrollo de un país, de forma colaborativa y conjunta con otros asociados. Dicho esto, la prestación de apoyo técnico a un programa nacional en curso sigue requiriendo cierta capacidad para llevar a cabo su labor de manera oportuna.
155. A lo largo de los años la FAO ha apoyado la lucha preventiva contra diversas especies de langostas en todo el mundo, en África, el Cercano Oriente, el Asia sudoccidental, el Cáucaso y el Asia central, el Perú, Madagascar y otros lugares, así como un sistema de comisiones regionales para impulsar la coordinación y la solidaridad regionales. Su actual respuesta a la crisis de la langosta del desierto en el África oriental y el Yemen ilustra la escala en que la FAO puede operar para ayudar a sus Miembros a manejar las plagas transfronterizas de las plantas.
156. En lo que respecta a la ampliación de la escala, el apoyo jurídico destaca entre las intervenciones en materia de asesoramiento sobre políticas examinadas para esta evaluación como una de las esferas más productivas y eficaces que merece ser ampliada. La evaluación determinó que las leyes eran más sostenibles que las políticas y tenían más posibilidades de ser aplicadas que las declaraciones de políticas. Evidentemente, ambos no se excluyen mutuamente y los países pueden considerar apropiado comenzar con la elaboración de una política, que más tarde se traducirá en ley.
157. La labor de vigilancia de los mercados de productos básicos es de carácter intrínsecamente mundial y se aprovechó en 2020 para respaldar el análisis de la FAO sobre los efectos de la crisis de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) en la seguridad alimentaria y las cadenas de valor, lo cual ilustra su posible utilidad a gran escala.
158. La inversión es obviamente clave para lograr el ODS 2, pero existe una brecha significativa (estimada por el Banco Mundial en 80 000 millones de USD al año) entre las inversiones actuales y lo que se requeriría para lograr dicho Objetivo. El Centro de Inversiones ha prestado un sólido apoyo a la inversión agrícola por conducto de las instituciones financieras internacionales. El Banco Mundial y otros inversores institucionales están descubriendo de nuevo la agricultura y la producción de alimentos después de años de relativo abandono, aunque todavía hay que saltar “de miles de millones a billones”⁴⁹.

⁴⁹ Esta frase se refiere a la idea de que los ODS son muy ambiciosos y exigen la misma ambición en la utilización de los “miles de millones” de asistencia oficial para el desarrollo (AOD) y de los recursos para el desarrollo disponibles para atraer, potenciar y movilizar “billones” de inversiones de todo tipo: públicas y privadas, nacionales y mundiales, tanto en capital como en capacidad.

159. El fortalecimiento de la movilización y la utilización eficaz de los recursos internos es también un elemento central de la Agenda de Acción de Addis Abeba sobre la Financiación para el Desarrollo. La función de la FAO a este respecto incluye el apoyo al diseño y la ejecución de programas de inversión específicos (por ejemplo, los planes nacionales de inversiones agrícolas en el marco del Programa General para el Desarrollo de la Agricultura en África [CAADP]), pero también, y de manera más amplia, la ayuda al fortalecimiento del entorno normativo y jurídico, el apoyo al establecimiento de sistemas de educación formal y servicios de extensión, la facilitación de asociaciones con organizaciones de productores y consumidores, el sector privado y otros agentes del desarrollo, y la promoción de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular.
160. El ODS 2 es amplio e insiste en una visión sistémica amplia de la seguridad alimentaria y nutricional, lo que exige una coherencia de políticas sobre alimentación y nutrición, desarrollo agrícola y comercio, pero esto rara vez ocurre en la práctica. Por ejemplo, en varios estudios de casos de países se observó que las políticas agrícolas tendían a favorecer una gama reducida de cultivos básicos, mientras que las políticas de nutrición exigían la diversificación de la agricultura.
161. Otra función importante de la FAO sería ayudar a fortalecer el rendimiento institucional de los ministerios competentes (por ejemplo, los ministerios de agricultura), lo cual a veces limita su capacidad de movilizar recursos del presupuesto nacional y de los asociados en el desarrollo.
162. La financiación para el clima es una esfera cada vez más importante en el programa de la FAO. La FAO ha garantizado con éxito varias propuestas de gran envergadura del FVC y se encuentra en una posición única para formular solicitudes para esos fondos, un proceso que plantea notables dificultades y requiere bases diversas de conocimientos técnicos; componentes sólidos de carácter científico, analítico y basados en los datos; una dimensión integral de inclusión social y ambiental; y metodologías de verificación de las mediciones ensayadas y aceptadas.
163. El uso de la cooperación Sur-Sur y de la cooperación triangular ha aumentado a un ritmo lento. Importantes problemas han obstaculizado su utilización como mecanismo estratégico para movilizar asociaciones y recursos para el desarrollo en la FAO durante el período objeto de evaluación, entre ellos la falta de visibilidad, la elevada rotación del personal directivo y la insuficiente colaboración con otros departamentos y oficinas de la FAO.
164. Otra forma de “ampliar la escala” es mediante la presión de los consumidores, hacer que las fuerzas del mercado favorezcan una transición hacia sistemas alimentarios más sostenibles, como muestra el conocido caso de la ley sobre etiquetado de los alimentos en Chile y el proyecto de sistemas importantes del patrimonio agrícola mundial (SIPAM) en Marruecos, que revitaliza los agroecosistemas de Oasis a través un enfoque territorial sostenible e integrado que incluye la promoción de la biodiversidad mediante productos agrícolas orgánicos para aumentar los ingresos. Sin embargo, la labor de la FAO sobre el empoderamiento de los consumidores está poco desarrollada, y este ámbito todavía no se conoce bien.
165. La educación de los productores, comerciantes y consumidores de alimentos es fundamental en la transición hacia sistemas alimentarios más sostenibles. Esta transición requiere un gran volumen de conocimientos. El apoyo a centros educativos nacionales, incluido los centros de formación profesional, es potencialmente un punto de partida muy útil por esta razón. Se ha utilizado adecuadamente en el marco del curso de nutrición de Education for Effective Nutrition in Action (ENACT) (Educación para una nutrición eficaz en acción), por ejemplo, así como en Burkina Faso.

166. Un requisito para actuar a escala es la capacidad de colaborar con una amplia gama de asociados, incluido el sector privado. Los ODS son holísticos y exigen que se preste atención a una amplia gama de consideraciones ambientales, sociales y económicas, por lo que requieren un alejamiento de una relación puramente técnica y exclusiva con el Ministerio de Agricultura.
167. Sin embargo, históricamente la FAO ha tenido vínculos limitados con entidades privadas y actores no estatales. En la reciente evaluación de la Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado, el proceso de diligencia debida para examinar las asociaciones con entidades privadas se describió como engorroso y prolongado, lo que limitaba el número de esas asociaciones. Es importante subrayar que el sector privado es, en efecto, a veces parte del problema, pero también de la solución.
168. El grado de profundidad y amplitud de las asociaciones es al parecer un buen factor de predicción de la calidad de una cartera programática. En la gran mayoría de los informes de los estudios de casos se describe a la FAO como cercana al gobierno, y en particular al Ministerio de Agricultura. Entre estos últimos, se notificó un número menor de relaciones estrechas con otros ministerios, gobiernos locales y actores no estatales. Estos casos generalmente se correlacionan adecuadamente con los mejores estudios de casos, ya que las asociaciones amplias implican una cierta huella programática en el país, así como la atención a consideraciones ambientales, sociales y económicas, lejos de una relación puramente técnica y exclusiva con el Ministerio de Agricultura.
169. Los trabajos más creativos e innovadores a nivel mundial, regional y nacional suelen financiarse con recursos extrapresupuestarios, habida cuenta de la difícil situación financiera de la Organización y, por consiguiente, suelen ser algo inestables desde el punto de vista institucional. Sin embargo, el establecimiento de fondos fiduciarios y otras formas de arreglos programáticos flexibles ha proporcionado una mayor continuidad. Esta tendencia debería continuar con una introducción más enérgica del enfoque programático, es decir, la capacidad de reagrupar diferentes proyectos en un solo programa en los sistemas financieros y de presentación de informes institucionales para reducir los costos de transacción y mejorar la coherencia y la continuidad. La mayoría de los organismos de las Naciones Unidas adoptaron el enfoque programático hace décadas, pero la FAO sigue gestionando sus proyectos como entidades concretas y separadas entre sí.
- **Recomendación 2. Es necesario revisar los procedimientos y los procesos administrativos centralizados de la FAO para poder ejecutar con éxito, o incluso apoyar, programas importantes de desarrollo a escala de manera eficaz en cuanto a costos. La FAO debe fortalecer asimismo sus capacidades operacionales e instrumentos programáticos y aplicar modalidades con objeto de movilizar contribuciones voluntarias más estratégicas y programáticas, invertir las de forma adecuada en apoyo del ODS 2 y dar cierta visibilidad a los resultados obtenidos. Ello requiere introducir un enfoque programático, es decir, la capacidad de reagrupar diferentes proyectos en un solo programa cohesionado en los sistemas financieros y de presentación de informes institucionales para reducir los costos de transacción y mejorar la continuidad de las iniciativas.**
 - **Recomendación 3. Para actuar a escala, es necesario estrechar los vínculos con el sector privado, las organizaciones de productores y consumidores, los centros de educación e investigación, y las organizaciones filantrópicas. La estrategia específica con el sector privado podría exigir una combinación de diplomacia**

institucional de alto nivel y una colaboración en igualdad de condiciones a través de plataformas de múltiples partes interesadas. El proceso de diligencia debida podría adaptarse al nivel de riesgo y, por consiguiente, al tamaño de la entidad privada de que se trate, es decir, mediante la adopción de un proceso menos engorroso para las asociaciones con entidades privadas de pequeña escala que con las multinacionales.

- **Recomendación 4:** Además de abogar por una mayor asignación de recursos a la agricultura y a la seguridad alimentaria y nutricional, es necesario aprovechar mejor la capacidad de la FAO para mejorar los entornos normativos, jurídicos y educativos, para que sean más propicios a la inversión privada en la agricultura y más coherentes, así como para fortalecer más sistemáticamente la capacidad institucional y la eficiencia en el uso de los recursos en los ministerios competentes a fin de que sean más eficientes a este respecto, así como en la movilización de otros recursos.

Conclusión 4. El principio de “no dejar a nadie atrás” es fundamental para el valor añadido de la FAO.

El principio de los ODS de “no dejar a nadie atrás” es aplicable universalmente, incluso en tipos de trabajos no susceptibles *a priori* de inclusión social —como la lucha contra la langosta— en la solidaridad necesaria entre las naciones más pobres y las más ricas. La FAO ha incorporado y hecho hincapié en cierta medida en el género en sus programas y productos de conocimientos, lo que demuestra que es posible lograr avances significativos con un esfuerzo integral. Se lograron pocos progresos en otros grupos, como los jóvenes, las personas con escasos recursos y en situación de pobreza extrema o los indígenas, en particular en la labor realizada en el marco de las metas 2.3 y 2.4 sobre la productividad y los recursos naturales, que representa dos tercios de la labor de la FAO en relación con el ODS 2. El principio de “no dejar a nadie atrás” no se ha definido ni comunicado todavía dentro de la FAO, ni se ha incorporado sistemáticamente en sus programas y proyectos. Esto es lamentable, ya que la inclusión social, la seguridad de los derechos de tenencia y la solidaridad entre las naciones más ricas y las más pobres son componentes necesarios del desarrollo sostenible. Los procesos socialmente inclusivos ofrecen un punto de partida estratégico para que la FAO contribuya a una inversión justa y sostenible, en el nexo entre las políticas, los derechos, la seguridad alimentaria y la nutrición, los sistemas alimentarios y el medio ambiente. A este respecto, la capacidad de la FAO de promover el principio de “no dejar a nadie atrás” constituye una ventaja y una parte integrante de su valor añadido para los Miembros.

170. Aunque las cuestiones de género todavía no se incorporan sistemáticamente en los programas y proyectos de la FAO, el número de intervenciones dirigidas a las mujeres como productoras y empresarias ha aumentado a lo largo de los años. Se han elaborado y aplicado metodologías como los clubes de Dimitra o el trabajo sobre las cadenas de valor y los proyectos de empoderamiento económico de la mujer rural. La experiencia de la FAO en materia de género demuestra que es posible realizar avances significativos para no dejar a nadie atrás en un tiempo relativamente corto, con un esfuerzo global de transformación como el que desencadena la Política de igualdad de género de la FAO y la integración del género como cuestión intersectorial en el Marco estratégico de la FAO.

171. Otros grupos tienden a quedarse más atrás. En el caso de los jóvenes, uno de los retos que se plantean es identificar las formas de atraer a este grupo en particular a las actividades relacionadas con la agricultura. Dicho esto, la migración fuera de la agricultura representa un salvavidas para muchas comunidades rurales, a través de las remesas y el establecimiento de vínculos entre el medio rural y el urbano, y una esperanza para muchos jóvenes. Otro enfoque consiste en aprovechar el deseo de los jóvenes de lograr la sostenibilidad del medio ambiente, unos mercados y un comercio más justos, de modernizarse y de cambiar radicalmente. Al fin y al cabo, los ODS ofrecen una perspectiva sobre su propio futuro. También ofrecen un dinamismo y energía útiles, y un sólido sentido de la urgencia del cambio. El Comité de la juventud de la FAO, recientemente creado, se inspira en esta misma idea.
172. Algunos tipos de trabajo se consideraron menos directamente susceptibles de inclusión social que otros. Por ejemplo, las repercusiones de las plagas de langostas parecen casi universales. Lo mismo se aplica al apoyo a los mercados de productos básicos y al comercio internacional en cierta medida. En esos casos, el principio de “no dejar a nadie atrás” vuelve a presentarse a otro nivel: entre las naciones pobres y las ricas. El mundo no puede permitirse dejar atrás a los países pobres en la lucha contra las plagas transfronterizas, por ejemplo, porque entonces esos países se convertirían en reservorios, y eso anularía los esfuerzos de otros países. Las plagas y enfermedades nos recuerdan que todos compartimos el mismo planeta, y que debemos cooperar más allá de las fronteras para tener éxito.
173. A este respecto, el establecimiento de la Oficina para los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo, los Países Menos Adelantados y los Países en Desarrollo sin Litoral (OSL) refuerza el compromiso de la FAO de luchar contra las desigualdades entre los países.
174. La coherencia de la Agenda y la convergencia de los diferentes actores que permite representa un importante activo de los ODS, al que la FAO contribuyó. Los Estados han venido adoptando políticas y programas para aplicar los ODS, así como las organizaciones no gubernamentales (ONG), los centros de investigación y muchos otros agentes del desarrollo. Incluso el sector privado ha estado hablando el lenguaje de los ODS. En este contexto, la capacidad de promover una serie de principios relacionados con los ODS, como el de “no dejar a nadie atrás” y el desarrollo integral, es fundamental para la propuesta de valor de la FAO, como lo demuestran los estudios de casos realizados en esta evaluación. El ejemplo de los proyectos del FVC, la Iniciativa de la Autoridad Intergubernamental para el Desarrollo (IGAD) para la sostenibilidad y la resiliencia a los desastres causados por la sequía (IDDRSI) y muchos otros ilustran que el valor añadido fundamental tanto para los asociados nacionales como para los asociados que aportan recursos reside en la neutralidad y la capacidad de la FAO para ayudar a hallar un equilibrio entre las difíciles compensaciones recíprocas mediante soluciones creativas, respetuosas del medio ambiente y socialmente inclusivas, en el nexo entre la inversión, las políticas, los derechos, la seguridad alimentaria y la nutrición, los sistemas alimentarios y el medio ambiente.
175. Esto proporciona un punto de partida para que la FAO aproveche su capacidad y legitimidad en materia de inversión agrícola responsable en aras de una inversión justa y sostenible. Un cambio de orientación de la FAO para centrarse en el sector privado, las asociaciones entre el sector público y el privado y la innovación podría afectar negativamente a los pastores, los pescadores y las comunidades indígenas, si no se protegen sus derechos de tenencia. Instrumentos como las directrices para una inversión responsable en la agricultura, las Directrices para la pesca en pequeña escala y

las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional pueden aumentar la ventaja comparativa de la FAO al ayudar a la Organización a abordar las difíciles pero necesarias compensaciones recíprocas que implica cualquier desarrollo, y facilitar su resolución pragmática por parte de los interesados locales.

176. En última instancia, los inversores más importantes en la agricultura son los propios pequeños agricultores, que invierten en sus propias explotaciones. La protección de los derechos de tenencia segura —en particular mediante las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia u otras directrices y metodologías— es al parecer una condición *sine qua non* para el mantenimiento de una inversión sólida del sector privado en la agricultura.

- **Recomendación 5. La FAO debería redoblar sus esfuerzos para incorporar el principio de “no dejar a nadie atrás” en sus programas y productos de comunicación y conocimientos, y determinar lo que puede hacer, es decir, qué puntos de partida utilizar para cada grupo vulnerable. En particular, la Organización debería hacer suya la incorporación de la perspectiva de género y, por consiguiente, debería reflejarse en su Marco estratégico y en sus sistemas de rendición de cuentas. Los instrumentos que han dado buenos resultados en materia de género, como las evaluaciones nacionales de cuestiones de género o el marcador de igualdad de género en los documentos de proyectos, podrían ampliarse a otros grupos vulnerables. Es importante que el liderazgo de la FAO apoye este principio, dirija su integración sistemática y comunique su valor a los Miembros.**
- **Recomendación 6. La FAO debería elaborar estrategias diversificadas para ayudar a reducir la pobreza y proporcionar empleo a los jóvenes de ambos sexos en los sistemas alimentarios, basándose en su deseo de lograr la sostenibilidad del medio ambiente, unos mercados y un comercio más justos, la modernización y un cambio radical para explorar nuevos modos de producción, ampliar el apoyo a los productores de alimentos (servicios de extensión, suministro y mecanización de insumos, servicios veterinarios, etc.) y mejorar el agrupamiento y el comercio posteriores de productos alimentarios (organizaciones de agricultores, sistemas de certificación, transformación, venta al por menor, etc.).**
- **Recomendación 7. La FAO debe asumir un compromiso más firme, para estar a la altura de los desafíos de la era de los ODS y, en particular, para abordar las compensaciones recíprocas entre el crecimiento económico, la equidad y la sostenibilidad del medio ambiente. La FAO debería utilizar en mayor medida sus actuales instrumentos y activos en materia de equidad e inclusión sociales, incluido el conjunto de directrices voluntarias formuladas por sus órganos rectores, que deberían promoverse a nivel nacional como parte integrante de los valores y el valor añadido de la FAO.**

Conclusión 5: Llevar la rica agenda del ODS 2 a la práctica requiere puntos de partida claros. El ODS 2 requiere la transición de una agricultura orientada hacia la productividad a un enfoque de sistemas alimentarios sostenibles e inclusivos. A pesar de algunos esfuerzos, los avances de la FAO en el cambio de esta mentalidad han sido lentos.

Llevar el rico programa del ODS 2 a la práctica representa un desafío, puesto que es posible que se tienda a abarcar una complejidad excesiva, con lo que se correría el peligro de disipar la capacidad y la financiación en un espectro demasiado amplio. Los enfoques territoriales ayudan a abordar el reto que presenta la complejidad de los ODS, porque suelen permitir simplificaciones del marco en el plano local, asociados menos numerosos, etc. En términos más generales, los enfoques que utilizan un punto de partida claro y concreto (como una región, o una ley específica, o un grupo social particular) pueden ayudar a los interesados a abordar las complejas ramificaciones de este punto de partida único en toda una serie de ODS o dimensiones sin caer en la parálisis que puede derivarse de un exceso de análisis.

177. La FAO cuenta con un amplio conjunto de enfoques holísticos y está elaborando constantemente otros nuevos. Esto es un punto fuerte, pero esta evaluación también expresa una advertencia sobre la complejidad inherente de los enfoques sistémicos, incluida la Agenda 2030, y las posibles dificultades para traducirlos en medidas concretas a nivel de país. El enfoque de los sistemas alimentarios, en el que se basa el planteamiento del ODS 2, aún se está elaborando. Su amplitud se presta al mismo tipo de tensión entre una teoría compleja y su puesta en práctica, que siempre resulta más sencilla por necesidad.
 178. Dicho esto, la FAO ha integrado la necesidad de traducir el planteamiento complejo en mensajes sencillos y aplicables, al menos en algunas de las esferas de trabajo examinadas, como la agroecología y sus 10 elementos, que se consideran un gran avance. Estos 10 elementos ayudaron a avanzar en la definición de puntos de partida claros. Hay que empezar por algún sitio.
 179. En términos más generales, los enfoques que utilizan un punto de partida claro y concreto (como una región, o una ley específica, o un grupo social determinado) pueden ayudar a los interesados a explorar desde su propia experiencia las complejas ramificaciones de este punto de partida único de toda una serie de ODS o dimensiones, que incluyen la seguridad alimentaria y la nutrición, el desarrollo económico, la sostenibilidad del medio ambiente, la inclusión social y otros aspectos similares, sin llegar a ser demasiado complejos e inmanejables.
 180. La FAO se ha vuelto más práctica y ha mejorado sus métodos para traducir sus enfoques mundiales, a menudo complejos, a palabras sencillas, para adaptarlos a los contextos locales de forma que tengan sentido para los actores locales y, posteriormente, para aprender de la experiencia partiendo desde la base. La pregunta *no* debería ser cómo aplicar el ODS 2 en un determinado lugar, sino con qué elementos de los ODS se identifican las partes interesadas locales y se corresponden sus preocupaciones y debates específicos.
 181. Las buenas prácticas de la FAO a nivel nacional tienden a centrarse en el aumento de la producción y la productividad (Meta 2.3) en mayor medida que en la producción sostenible de alimentos (Meta 2.4). Aunque a nivel mundial la FAO ha expresado su compromiso de avanzar hacia un enfoque de sistemas alimentarios más sostenibles, su traducción en medidas concretas sobre el terreno ha avanzado lentamente. En general, el apoyo de la FAO a los sistemas alimentarios suele ser fragmentado y se centra en operaciones específicas a lo largo de las cadenas agroalimentarias.
- **Recomendación 8. La FAO debería adecuar mejor sus enfoques mundiales a los contextos locales. Para ello, debe identificar puntos de partida claros y concretos, preferiblemente a través de las prioridades, las políticas y los programas nacionales y locales existentes. Esto incluye enfoques territoriales (por ejemplo, el enfoque “Paisaje para la vida”, los SIPAM) que se centran en una región geográfica específica.**

La combinación óptima de intervenciones dependerá de las circunstancias y condiciones locales, lo que pone de manifiesto la importancia de entender plenamente el contexto local con miras a lograr el resultado satisfactorio previsto con el menor costo de transacción.

- **Recomendación 9. La protección y conservación de la biodiversidad son fundamentales para prevenir la propagación de patógenos que pueden afectar en gran medida a la seguridad alimentaria y nutricional, y la FAO debería ampliar su labor, hasta ahora limitada, en este ámbito.**
- **Recomendación 10. Para acelerar la transición hacia sistemas alimentarios sostenibles, se podría trabajar más para ayudar a los mercados a valorizar las prácticas agrícolas sostenibles y la biodiversidad, mediante sistemas de certificación, campañas en redes sociales, o incluso programas de televisión, de preparación de alimentos o sociedades gastronómicas, etc.**

Conclusión 6: La gestión de los conocimientos en la FAO no favorece el aprendizaje participativo y transversal.

La transición al desarrollo sostenible requiere una gran cantidad de conocimientos e implica un cambio en la forma en que se producen y comparten, además de apartarse del modelo de arriba abajo y adoptar un enfoque más participativo. Ello exige modalidades de creación e intercambio de conocimientos capaces de valorizar el saber de los agentes locales, incluidos los conocimientos técnicos de los propios pequeños agricultores, que deben ser respetados y aprovechados. Si bien la FAO ha encabezado esta evolución en algunos de sus productos (por ejemplo, las escuelas de campo para agricultores), sigue siendo una organización fragmentada en lo que respecta a la gestión de los conocimientos. En ausencia de instrumentos formales, los conocimientos se comparten “orgánicamente” a través de redes de colegas y asociados que pueden crear compartimentos estancos fácilmente. Esto puede explicar una cierta dificultad para aprender de los errores, trasladar el conocimiento de una “esfera cultural” a la siguiente y reproducir, en general, las iniciativas de relevancia que han obtenido resultados positivos.

182. La transición hacia el desarrollo sostenible requiere una gran cantidad de conocimientos. Los progresos en materia de educación y conectividad están conduciendo a un cambio en la forma en que se producen y comparten, hacia un modelo más participativo y alejado del modelo de arriba abajo. Por ejemplo, la epidemia de la COVID-19 ha demostrado que el liderazgo intelectual y los conocimientos especializados siguen siendo importantes, y que es posible e incluso necesario un cambio radical de cara al futuro. Pero esta epidemia también ha ilustrado otra tendencia: el intercambio rápido y horizontal de información y la creación conjunta de conocimientos mediante la colaboración está sustituyendo a la difusión ex cátedra de un acervo de conocimientos centralizado como paradigma dominante de la gestión de los mismos.
183. La FAO ha contribuido a una serie de metodologías de aprendizaje participativo, como las escuelas de campo para agricultores, encabezadas por la Organización durante casi 30 años y actualmente integradas en un gran número de programas de otras organizaciones. Esta evolución implica una descripción más positiva sobre las prácticas y los conocimientos tradicionales que durante la “revolución verde”; sin embargo, los encargados de formular políticas, los investigadores y los extensionistas tienden a favorecer enfoques productivistas e intensivos (la mecanización, el mejoramiento de semillas, la introducción

de animales de cría, piensos importados, fertilizantes y productos similares) que transmiten una imagen radiante de modernidad, a menudo a expensas de los conocimientos tradicionales descartados como atavismo. No obstante, la mayoría, si no todos los sistemas agrícolas tradicionales son en realidad racionales, robustos y se basan en valiosos conocimientos prácticos acumulados a lo largo de los siglos y constantemente actualizados. Ignorar estos conocimientos e imponer técnicas de producción alimentaria “modernas” y de gran densidad de capital sin tener en cuenta las realidades económicas, agroecológicas y sociales locales no ha funcionado en el pasado y tampoco lo hará en el futuro.

184. La evolución hacia la generación conjunta de conocimientos requiere asociaciones estrechas y fiables. De ello se desprende que la FAO necesita una sólida huella programática a nivel de los países, en apoyo de las prioridades, programas y políticas nacionales, así como en las regiones, que resultan muy fecundos entre sectores y entre países. En caso de no lograrse, se convertiría en poco más que un grupo de expertos lejanos con una importancia tan solo marginal para sus Miembros.
185. Sin embargo, en la primera fase de esta evaluación se insistió en la escasez de instrumentos para la gestión de los conocimientos en la FAO. Este diagnóstico se ha confirmado en la segunda fase. El panorama general sigue siendo el de una organización fragmentada en lo que respecta a la gestión de los conocimientos. En ausencia de instrumentos formales, los conocimientos se comparten “orgánicamente” a través de redes de colegas y socios que pueden formar fácilmente compartimentos estancos, o incluso “escuelas”. Además, las lecciones aprendidas no suelen estar documentadas. Esto puede explicar cierta dificultad de la FAO para aprender de los errores y trasladar los conocimientos de una “esfera cultural” a otra (por ejemplo, de América Latina a Europa y Asia central, o de África al Cercano Oriente), como se ha observado en esta evaluación. Esto también podría explicar por qué algunas iniciativas pertinentes que han tenido éxito, como la cooperación entre ciudades, no se reproducen ampliamente.
186. En lo que respecta a la innovación y las tecnologías digitales, las áreas más avanzadas fueron las que se pusieron en marcha más pronto: el sistema de información sobre la langosta del desierto y el Sistema mundial de información y alerta sobre la alimentación y la agricultura (SMIA). El SMIA ha proporcionado el elemento principal empírico para una gran cantidad de trabajo analítico sobre la seguridad alimentaria y nutricional de la FAO. El acceso y la capacidad de procesar imágenes de satélite es otro punto fuerte desde hace mucho tiempo. El fomento del acceso abierto a esos datos es una esfera en la que la Organización tiene mucho potencial y está mostrando progresos, como lo ilustran la plataforma Collect Earth y el instrumento Earth Map, elaborados conjuntamente con Google y la FAO.
187. Aunque la FAO utiliza las redes sociales, no ha sido la Organización de las Naciones Unidas más activa en Twitter y YouTube. El personal describió sistemáticamente el apoyo institucional a la elaboración de instrumentos digitales más orientado al control que a la prestación de servicios.
 - **Recomendación 11. Es necesario adoptar un planteamiento explícito e integrado de la gestión de los conocimientos que contribuya a eliminar las diferencias entre divisiones, a mejorar las interacciones entre el personal de la Sede y las oficinas regionales, subregionales y en los países, y a facilitar el aprendizaje. Un elemento fundamental es conectarse a escala nacional y regional y adquirir conocimientos en cuanto a lo que ya está ocurriendo sobre el terreno. Con un enfoque explícito**

e instrumentos normalizados para organizar la forma en que los grupos de la FAO (de las distintas divisiones, temáticos o de otro tipo) adquieren, transforman y comparten estos conocimientos podría incrementar la eficacia de la transformación de los conocimientos en programas y recomendaciones sobre políticas concretas. Esto es fundamental en un contexto en el que la rentabilidad es una de las principales preocupaciones.

- **Recomendación 12. Las aplicaciones de las redes sociales, las innovaciones digitales y los sistemas de información deberían contar con el apoyo de los servicios institucionales de una manera más orientada a la prestación de servicios.**
- **Recomendación 13. Los sistemas de información de la FAO deberían adecuarse para sustentar la base analítica de la FAO y sus asociados en los países, donde se producen realmente la creación y el intercambio de conocimientos y pueden tener repercusiones, en lugar de centralizar y analizar toda la información la Sede.**

Conclusión 7: El nuevo Marco estratégico de la FAO brinda la oportunidad de promover y comunicar la función de la FAO de manera más coherente e integrada, en consonancia con la Agenda 2030.

La estructura actual del Marco estratégico y los objetivos estratégicos (OE) conexos han creado una visión estratégica más sólida, cuyos conceptos están armonizados con los de la Agenda 2030. En cierta medida, los equipos de los programas estratégicos (PE) y las iniciativas regionales han ayudado a avanzar hacia un enfoque más programático y han fomentado una forma de trabajo más integrada y multidisciplinaria. Sin embargo, sigue siendo necesario incrementar la integración de los principios fundamentales de la Agenda 2030, el intercambio de conocimientos y la colaboración entre sectores y entre regiones, así como disponer de medios de ejecución más sólidos y pragmáticos. El Marco estratégico está siendo revisado y se espera que la nueva versión aborde estas cuestiones.

188. Si bien reúnen muchas líneas de trabajo, los propios programas estratégicos han quedado un tanto aislados y sigue sin estar claro en qué medida marcaban la diferencia sobre el terreno. Una cuestión que se planteó en la primera fase fue que los cinco objetivos estratégicos vinculaban a la FAO a un discurso que precede a los ODS. En el informe de la primera fase se sostenía que el Programa Mundial de Alimentos (PMA), que había revisado su Marco estratégico después de 2015, había llevado a cabo una transición más rápida que la FAO para adoptar el "lenguaje de los ODS, y que mantener una única estructura para la presentación de informes generaría recursos y ahorraría tiempo.
189. Aunque el actual Marco estratégico ha establecido una visión estratégica en consonancia con la Agenda 2030, los principios clave de los ODS, tales como "actuar a escala" o "no dejar a nadie atrás", no han sido definidos ni difundidos dentro de la Organización, lo que ha impedido lograr un entendimiento común sobre lo que implican para la FAO.
190. El Marco estratégico de la FAO se está revisando actualmente. El nuevo Marco estratégico se presentará ante los órganos rectores en 2021 y está previsto que articule la visión de la FAO de un mundo sostenible para todos y en el que todas las personas gocen de seguridad alimentaria en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. También se prevé la elaboración de un nuevo marco de rendición de cuentas, utilizando los ODS y otros indicadores (PC 128/2, 2020).

191. Esto no quiere decir que los ODS sean un *lenguaje* perfecto para que la FAO exprese su mandato y sus medidas. En esta evaluación no se han examinado sistemáticamente las posibles imperfecciones y lagunas de la Agenda, pero una de las características que se destacan después de reunir datos es el bajo nivel de representación del programa de respuesta y resiliencia ante crisis, una esfera de trabajo importante para la FAO⁵⁰. En la muestra de estudios de casos de países utilizada en el presente informe, muchos destacaron la importante labor realizada en materia de resiliencia: Bangladesh (apoyo a los refugiados rohinyá); Burkina Faso (“Caisse de Résilience” o cajas de resiliencia); Turquía (apoyo a los refugiados sirios). Hay un “producto distintivo” mundial sobre la gestión de plagas y enfermedades transfronterizas de las plantas que ha tenido una gran influencia en la reducción creíble de los riesgos mediante enfoques preventivos sólidos basados en la ciencia, y afectaba a la respuesta a la actual crisis de la langosta del desierto. Estos casos indican que la FAO tiene mucho que ofrecer cuando aborda este programa desde una perspectiva del desarrollo, es decir, desde el punto de vista del fomento de la capacidad y de la resiliencia.
192. Los ODS se concibieron para servir de inspiración, y son un poco optimistas para ello, de ahí que hayan dejado un “vacío” relativo en lo que atañe a las crisis. Sin embargo, hoy en día hay crisis crecientes con fuertes implicaciones para la seguridad alimentaria y nutricional⁵¹, y esta laguna probablemente se colmaría si se hubiera elaborado la Agenda de los ODS en 2020. Esto aboga por el mantenimiento de un conjunto de objetivos *sui generis* en el Marco estratégico de la FAO. Dicho esto, la labor sobre la resiliencia también podría vincularse o comunicarse en relación con la Meta 1.5.
193. La evaluación determinó que las transferencias horizontales de conocimientos entre disciplinas y regiones seguían viéndose obstaculizadas por factores estructurales y culturales (por ejemplo, lingüísticos). Además de los conocimientos, la FAO no ha explorado ni adoptado plenamente otros “medios de ejecución” en apoyo del ODS 2, como las asociaciones con diferentes sectores y agentes, la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular, y la adquisición de capacidades técnicas y funcionales adicionales para promover el ODS 2, como las relacionadas con el apoyo jurídico, el análisis de políticas, las ciencias sociales, la movilización de asociaciones y la colaboración intersectorial.
- **Recomendación 14. Es necesario revisar el Marco estratégico de la FAO en favor de una estructura más clara, simplificada y flexible que esté más directamente orientada a los ODS. Debería definir los principios fundamentales de la Agenda 2030, así como la función de la FAO en su ejecución. El nuevo Marco estratégico representa asimismo una oportunidad para definir un mecanismo amplio de responsabilidad para que el personal directivo superior, los directores de división y los Representantes de la FAO rindan cuentas en lo referente a la ejecución del cambio deseado, y para elaborar un sistema de seguimiento armonizado, de fácil utilización y descentralizado que cubra tanto las contribuciones voluntarias como las cuotas asignadas.**

⁵⁰ Mencionado en la Meta 1.5: De aquí a 2030, fomentar la resiliencia de los pobres y las personas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad y reducir su exposición y vulnerabilidad a los fenómenos extremos relacionados con el clima y otras perturbaciones y desastres económicos, sociales y ambientales.

⁵¹ Las evaluaciones preliminares sugieren que la pandemia de la COVID-19 podría incrementar entre 83 y 132 millones el número total de personas subalimentadas en el mundo en 2020, que vendrían a sumarse a los casi 690 millones que actualmente padecen hambre (FAO *et al.*, 2020).

-
- **Recomendación 15. Actuar a escala, promover enfoques integrales y no dejar a nadie atrás requeriría contar con recursos técnicos y funcionales como juristas, analistas de políticas, sociólogos, directores de operaciones y expertos con una sólida experiencia sobre el terreno, que actualmente son insuficientes en la FAO.**

Bibliografía

CFS. 2012. Voluntary Guidelines on the Responsible Governance of Tenure of Land, Fisheries and Forests in the Context of National Food Security. FAO, Rome. Available at: <http://www.fao.org/3/i2801e/i2801e.pdf>.

COFI. 2015. Voluntary Guidelines for Securing Sustainable Small-Scale Fisheries in the Context of National Food Security and Poverty Eradication. FAO, Rome. Available at: www.fao.org/3/a-i4356en.pdf.

ECOSOC. 2018. Report on the 28th Session (12-16 March 2018) of the Committee for Development Policy. New York, ECOSOC. Available at: <https://undocs.org/pdf?symbol=en/E/2018/33>.

FAO. 2012. The State of Food and Agriculture. Rome, FAO. Available at: <http://www.fao.org/publications/sofa/2012/en/>.

FAO. 2013. Reviewed Strategic Framework. Conference, 38th Session, 15–22 June 2013 (C 2013/7). FAO, Rome. Available at <http://www.fao.org/3/mg015e/mg015e.pdf>.

FAO. 2015. CL 153/3 - Adjustments to the Programme of Work and Budget 2016-17 – Hundred and Fifty-third Session of the FAO Council. Rome, FAO. Available at: <http://www.fao.org/3/a-mo518e.pdf>.

FAO. 2016. IDDRSI Mid-Term Review. Rome, FAO. Available at: <http://www.fao.org/in-action/kore/news-and-events/news-details/en/c/885828/>.

FAO. 2018a. Report of the 125th Session of the Programme Committee (Rome, 12 –16 November 2018). FAO, Rome. Available at: http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/bodies/Progr_Comm/PC_125-documents/MY401e.pdf.

FAO. 2018b. The 10 Elements of Agroecology – Guiding the Transition to Sustainable Food and Agricultural Systems. Rome, FAO. Available at: <http://www.fao.org/3/i9037en/i9037en.pdf>.

FAO. 2018c. Scaling Up Agroecology Initiative Transforming Food and Agricultural Systems in Support of the SDGs - A Proposal Prepared for The International Symposium on Agroecology. Rome, FAO. Available at <http://www.fao.org/3/i9049EN/i9049en.pdf>.

FAO. 2019a. Report of the 127th Session of the Programme Committee (Rome, 4 – 8 November 2019). FAO, Rome. Available at: <http://www.fao.org/3/na582en/na582en.pdf>.

FAO. 2019b. FAO framework on rural extreme poverty: Towards reaching Target 1.1 of the Sustainable Development Goals. Rome, FAO. Available at: [fao.org/3/ca4811en/ca4811en.pdf](http://www.fao.org/3/ca4811en/ca4811en.pdf).

FAO. 2019c. Audit of the Project Cycle Part 3: Quality of Project Design and Effectiveness of Project Cycle Controls. Rome, FAO. Unpublished.

FAO. 2020a. FAO Regional Conference for Asia and the Pacific (35th Session): Results and Priorities for FAO Activities in the Region. Thimphu, FAO. Available at: <http://www.fao.org/3/nb847en/nb847en.pdf>

FAO. 2020b. FAO Regional Conference for the Near East (35th Session): Results and Priorities for FAO Activities in the Near East and North Africa Region. Muscat, FAO. Available at: <http://www.fao.org/3/nc211en/nc211en.pdf>.

FAO. 2020c. FAO Regional Conference for Africa (31st Session): Results and Priorities for FAO Activities in the Africa Region. Victoria Falls, FAO. Available at: <http://www.fao.org/3/nc610en/nc610en.pdf>

FAO. 2020d. FAO Regional Conference for E (36th Session): Results and Priorities for FAO Activities in the Latin American and the Caribbean Region. Managua, FAO. Available at: <http://www.fao.org/3/nc936en/nc936en.pdf>.

FAO. 2020e. FAO Regional Conference for Europe (32nd Session): Results and Priorities for FAO Activities in the Region. Tashkent, FAO. Available at: <http://www.fao.org/3/nc229en/nc229en.pdf>.

FAO. 2020f. Locus Watch – Desert Locust. [online]. Available at: <http://www.fao.org/ag/locusts>.

FAO. n/d. Global Information and Early Warning System (GIEW). Rome, FAO. Available at: <http://www.fao.org/e-agriculture/news/giews-global-information-and-early-warning-system>.

FAO. n/d. FAO's Hand-in-Hand Geospatial Platform. [online]. Available at: <https://data.apps.fao.org/>.

FAO et al. 2020. The State of Food Security and Nutrition in the World. Rome, FAO. Available at: <http://www.fao.org/publications/sofi/2020/en/>.

FAO et al. n/d. OpenForis. [online]. Available at: <http://www.openforis.org/collaborators.html>.

FAO & IFAD. 2016. FAO's and IFAD's Engagement in Pastoral Development - Joint Evaluation Synthesis. Rome, FAO & IFAD. Available at: <http://www.fao.org/evaluation/evaluation-digest/evaluations-detail/en/c/415148/>.

Jayne, T. & Ameyaw, D. 2016. Africa's Emerging Agricultural Transformation: Evidence, Opportunities and Challenges. Chapter 1 in Africa Agriculture Status Report 2016: Progress towards Agricultural Transformation in Africa.

MOPAN. 2018. MOPAN 2017-2018 Assessments – Food and Agriculture Organization (FAO). [online]. Available at: <http://www.mopanonline.org/assessments/fao2017-18/FAO%20report%20final.pdf>.

MOPAN. 2019. Country-level collaboration between FAO, IFAD, and WFP Synthesis report. [online]. Available at: [http://www.mopanonline.org/otherproducts/items/MOPAN%20Case%20study%20-%20Collaboration%20between%20the%20three%20Rome-based%20UN-agencies%20\(En\)%20%5BWeb%5D.pdf](http://www.mopanonline.org/otherproducts/items/MOPAN%20Case%20study%20-%20Collaboration%20between%20the%20three%20Rome-based%20UN-agencies%20(En)%20%5BWeb%5D.pdf).

UN. 2014. The Road to Dignity by 2030: Ending Poverty, Transforming All Lives and Protecting the Planet. New York, United Nations. Available at:

https://www.un.org/disabilities/documents/reports/SG_Synthesis_Report_Road_to_Dignity_by_2030.pdf.

UNGA. 2015. Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development (A/RES/69/313). New York, United Nations General Assembly. Available at: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/69/313&Lang=E.

UNCEB. 2017. Leaving no one behind: equality and non-discrimination at the heart of sustainable development: a shared United Nations System framework for action. New York, UN, Chief Executives Board. Available at: <https://digitallibrary.un.org/record/1628748?ln=en>.

World Bank. 2008. World Development Report 2007: Development and the Next Generation. Washington, World Bank Group. Available at:

<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/5989>.

World Bank. 2017. The Impact of Larger-Scale Agricultural Investments on Local Communities: Updated Voices from the Field," Food and Agriculture Global Practice Discussion Paper No. 12. Washington, World Bank Group.

World Bank. 2019. Agriculture Finance & Agriculture Insurance. [online]. Available at: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialsector/brief/agriculture-finance>.

Apéndice 1. Matriz de los resultados, conclusiones y recomendaciones

PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN

A. ¿Se está preparando la FAO para ofrecer apoyo pertinente a los países a fin de que logren sus metas relativas al ODS 2?

C. ¿De qué manera está colaborando la FAO con otras partes para ayudar a lograr el ODS 2?

B. ¿En qué medida está transformando (o debería transformar) la FAO sus mecanismos de ejecución y programas para brindar mejor apoyo a los países en la consecución de sus metas del ODS 2?

| Colores | Conclusiones | Prioridad de la recomendación |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| | Insatisfactoria | Inmediata |
| | No completamente satisfactoria | Medio plazo |
| | Satisfactoria | Largo plazo |

RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

8. La FAO contribuyó de manera significativa a la formulación del ODS 2, basada en el enfoque de sistemas alimentarios y, más en general, a la de la Agenda 2030.

1. La cartera de proyectos de la FAO relacionada con el ODS 2 y los vínculos con otros ODS representa aproximadamente un 91% del total. De este porcentaje, unos dos tercios están centrados en la producción de alimentos (metas 2.3, 2.4 y 2.5), mientras que un tercio está centrado en el consumo de alimentos (metas 2.1 y 2.2).

2. Son escasos los proyectos que tienen como objeto específico la meta 2.5 relativa a la biodiversidad, pero el tema se abordó de un modo u otro en una cuarta parte de las prácticas examinadas.

3. Muchos proyectos sobre el terreno son de pequeña escala, aún no han llegado a alcanzar la madurez necesaria para plasmarse en buenas prácticas visibles y suelen estar centrados en la producción de alimentos.

40. La reforma de las Naciones Unidas y la colaboración con los OSR se consideran oportunidades para fortalecer la posición de la FAO y ampliar sus enfoques en los países.

26. La compleja estructura de gobernanza de la FAO facilita la estrecha colaboración con los Miembros, pero también refuerza la compartimentación.

29. La fortaleza de la FAO radica esencialmente en su capacidad técnica en una amplia gama de temas pertinentes. Sin embargo, esta capacidad técnica se ha visto mermada por los recortes presupuestarios producidos en muchas esferas pertinentes para el ODS 2.

30. Se observaron capacidades más reducidas en dominios que no son de tipo técnico, como en los ámbitos jurídico, normativo, económico y social, y en la gestión de los conocimientos.

31. La demanda del apoyo técnico de la FAO y la importancia de la Organización a los ojos de los Miembros y los donantes se han visto erosionadas por la insuficiente capacidad operacional en el plano nacional.

32. El modelo actual de gestión y control del ciclo de proyectos se traduce en una cartera fragmentada con elevados costos de transacción, insuficiente supervisión estratégica y escasa visibilidad de los resultados obtenidos.

33. La FAO se considera próxima a los ministerios de Agricultura. Se informó de un número menor de contactos y colaboraciones con otros ministerios, gobiernos locales y agentes no estatales.

21. El grado de profundidad y amplitud de las asociaciones a escala nacional está aumentando en algunos países, principalmente en los que tienen mejores programas.

22. Las relaciones de asociación con el sector privado siguen siendo insuficientes para lograr incidir en los sistemas alimentarios.

41. La reforma de las Naciones Unidas exige un mayor poder de decisión y autonomía financiera para las representaciones de la FAO en los países.

42. Actualmente, la colaboración entre los OSR se ve contrarrestada por la competencia y los altos costos de transacción. Si bien los tres OSR comparten un programa común, lo abordan desde mandatos intrínsecamente diferentes.

5. En el caso de algunas de las intervenciones examinadas, la FAO ha prestado su apoyo a lo largo de dos décadas.

6. Las innovaciones se han extendido lentamente de una región a otra.

7. Se observa una tendencia notable hacia la adopción de enfoques más integrales, una ampliación del alcance y una diversificación de los productos.

18. La FAO recurre con frecuencia a proyectos piloto de escala reducida. No obstante, en el presente informe se destacan varias iniciativas que ya se están realizando a escala.

19. Algunas modalidades de intervención para poder actuar a escala son el apoyo a programas e iniciativas nacionales, el apoyo jurídico y en materia de políticas, los programas regionales, el apoyo a la inversión, el apoyo a los sistemas educativos, la financiación para el clima y la cooperación Sur-Sur y cooperación triangular.

20. La educación de los productores, comerciantes y consumidores es fundamental en la transición hacia unos sistemas alimentarios sostenibles y, por lo tanto, necesaria para aprovechar los sistemas de educación y divulgación de los países.

9. Llevar la rica agenda del ODS 2 a la práctica representa un desafío, y se corre el riesgo de dispersar energías en un abanico de actividades demasiado amplio.

12. Los enfoques territoriales centrados en una región específica pueden ayudar a reducir la complejidad.

13. Una buena forma de abordar los vínculos y las compensaciones recíprocas evitando la parálisis que puede derivarse de un exceso de análisis es determinar un punto de partida pertinente y explorar las compensaciones específicas junto con las partes interesadas locales.

4. Las escuelas de campo para agricultores y sus derivados ocupan un lugar destacado entre las buenas prácticas de la FAO y han sido ampliamente adoptadas por otros agentes.

34. El intercambio horizontal de información y la creación conjunta de conocimientos están reemplazando la divulgación de arriba abajo de un acervo de conocimientos centralizado.

35. En ausencia de instrumentos formales para la gestión de conocimientos, estos se comparten orgánicamente a través de redes de compañeros de trabajo y asociados que pueden formar fácilmente compartimentos estancos.

36. Generalmente, la Organización ha proporcionado asistencia técnica de arriba abajo, sin facilitar la transferencia horizontal de conocimientos y, a menudo, sin aprovechar la experiencia sobre el terreno.

37. La evaluación puso de relieve la dificultad de la FAO para trasladar el conocimiento de una "esfera cultural" a la siguiente, debido quizás a diferencias lingüísticas y otras diferencias culturales.

14. La FAO aún no ha incorporado de forma sistemática el principio de "no dejar a nadie atrás". Las iniciativas de inclusión social interesantes siguen siendo casos de éxito aislados promovidos por particulares.

15. La labor de la FAO en favor de la consecución de las metas 2.1 y 2.2 (Hambre Cero y malnutrición) es más inclusiva desde el punto de vista social que su labor en pos de las metas 2.3 y 2.4 relativas a la producción de alimentos.

23. Los sistemas de innovación y tecnología digital más avanzados son el SMIA, el Servicio de información sobre la langosta del desierto y el acceso a imágenes de satélite.

24. La FAO está perfeccionando el suministro de abundantes datos sobre desarrollo en acceso abierto y el desarrollo de aplicaciones telefónicas.

25. La FAO ha comenzado a utilizar las redes sociales para llegar a un público más amplio y fomentar una transformación de la agricultura a gran escala.

1. La FAO está bien situada a nivel mundial y está comprometida en apoyar los ODS. Se han registrado avances en la comunicación de la función de la FAO tanto interna como externamente. La FAO ha participado en la actual reforma de las Naciones Unidas — estrechamente relacionada con los ODS— con una actitud muy colaboradora.

2. En el plano nacional, la posición de la FAO es más débil, debido a su limitada huella programática. Los retrasos administrativos han erosionado la reputación de la FAO, la demanda de su apoyo técnico y la pertinencia en los países.

3. Aunque muchas de las iniciativas examinadas eran de pequeña entidad, la FAO actúa a escala cuando apoya los programas nacionales, las iniciativas jurídicas y normativas, los programas regionales, la inversión en los sistemas alimentarios, la financiación para el clima, la colaboración en las Naciones Unidas, la cooperación Sur-Sur y cooperación triangular y la educación. Las asociaciones y la movilización de recursos internos siguen

4. El principio de "no dejar a nadie atrás" se aplica universalmente y es fundamental para el valor añadido de la FAO. Pese a ello, todavía no se ha incorporado sistemáticamente en los programas y productos de conocimiento de la FAO. Se han registrado avances en relación con la igualdad de género, pero no en otros ámbitos.

5. Llevar la rica agenda del ODS 2 a la práctica representa un desafío, dada la excesiva complejidad que se trata de abarcar. Los enfoques que utilizan un punto de partida claro y definido (como una región, una ley específica o un grupo social en particular) pueden ayudar a las partes interesadas a abordar las complejas ramificaciones de este punto de partida único en toda una serie de dimensiones sin caer en la parálisis que puede derivarse de un exceso de análisis.

6. La gestión de los conocimientos en la FAO no favorece el aprendizaje participativo y transversal. Sin embargo, la transición hacia el desarrollo sostenible requiere amplios conocimientos, así como nuevas modalidades de creación e intercambio de los mismos capaces de valorizar el saber de los agentes locales, incluido el de los pequeños agricultores.

7. El nuevo Marco estratégico de la FAO brinda la oportunidad de promover y comunicar la función de la FAO de manera coherente e integrada, en consonancia con la Agenda 2030.

1. La escasa capacidad operacional de las oficinas de la FAO en los países supone un lastre estratégico que requiere un fortalecimiento a largo plazo.

2. Fortalecer las capacidades operacionales y los instrumentos programáticos, en particular mediante la introducción de un enfoque más programático, a fin de movilizar una mayor cantidad de contribuciones voluntarias, invertir de forma adecuada y dar cierta visibilidad a los resultados obtenidos.

3. Para actuar a escala, es necesario estrechar los vínculos con el sector privado, las organizaciones de productores y consumidores, las instituciones educativas y de investigación y las organizaciones filantrópicas.

4. Además de abogar por una mayor asignación de recursos para los sistemas alimentarios, es necesario mejorar los entornos normativos, jurídicos y educativos, así como fortalecer la capacidad institucional de los ministerios competentes para que utilicen sus recursos de manera eficaz.

5. Incorporar el principio de "no dejar a nadie atrás" en los programas, el Marco estratégico, la comunicación y los productos de conocimiento de la FAO.

6. Desarrollar estrategias para proporcionar empleo a los jóvenes, reflejando sus aspiraciones de sostenibilidad ambiental, mercados más justos y modernización.

7. Se requiere un compromiso más decidido en materia de políticas para abordar las compensaciones recíprocas entre la economía, la inclusión social y el medio ambiente, así como promover a escala nacional el conjunto de directrices voluntarias de la FAO como parte integrante del valor añadido de la Organización.

8. La FAO debe adecuar mejor sus enfoques mundiales a los contextos locales y determinar puntos de partida bien definidos, preferiblemente a través de las prioridades, políticas y programas nacionales y locales existentes.

9. La FAO debería ampliar su trabajo en el ámbito de la biodiversidad.

10. Para acelerar la transición hacia sistemas alimentarios sostenibles, utilizar los mercados para valorizar las prácticas y productos agrícolas sostenibles a través de planes de certificación biológica, entre otros medios.

11. Enfoque integrado de la gestión de los conocimientos que contribuya a mejorar las interacciones entre la Sede y las oficinas descentralizadas, a conectarse entre países y regiones y a facilitar el aprendizaje a partir de la experiencia sobre el terreno.

12. Las innovaciones digitales y los sistemas de información deberían contar con el apoyo de los servicios institucionales de una manera más orientada a la prestación de servicios.

13. Adecuar todos los sistemas de información para sustentar la base analítica en los países.

14. Adecuar el Marco estratégico a los ODS, delinear los principios fundamentales de la Agenda 2030 y el papel de la FAO en su ejecución y definir un sistema de seguimiento armonizado que cubra tanto las contribuciones voluntarias como las cuotas asignadas.

15. Contratar más juristas, analistas de políticas, sociólogos, directores de operaciones y expertos técnicos con amplia experiencia sobre el terreno para subsanar las carencias de capacidades funcionales.

Apéndice 2. Sinopsis del estudio de productos distintivos

Con miras a examinar la ejecución de los programas de la FAO en los planos regional y nacional, la evaluación realizó una serie de estudios de caso de las metodologías, los enfoques, los mecanismos y los servicios de la Organización capaces de acelerar el progreso hacia el logro del ODS 2 (“productos distintivos”). Dichos productos distintivos fueron seleccionados *ex profeso* a partir de pruebas de evaluación, y se propusieron en el informe de la primera fase de la evaluación sobre el apoyo de la FAO al logro del ODS 2 (FAO, 2020). El equipo central de la evaluación realizó los estudios de casos con el valioso apoyo de las divisiones y los departamentos correspondientes.

En el siguiente cuadro se ofrece un resumen de los resultados obtenidos en cada producto distintivo.

Cuadro 5: Sinopsis del estudio de productos distintivos

| # | Producto distintivo y metas | Alcance y casos estudiados | Pertinencia para el ODS 2 | Actuación a escala | Enfoques integrales, interconexiones | No dejar a nadie atrás | Innovación | Actuación frente a perturbaciones y tensiones | Principales dificultades en/de la FAO para ampliar este producto distintivo |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Labor jurídica y parlamentaria sobre la seguridad alimentaria y nutricional <i>Metas 2.1 y 2.2. Algunas leyes sobre alimentación escolar también contribuyen a las metas 2.3, 2.4 y 12.7.</i> | Derecho a la alimentación, legislación sobre programas de alimentación escolar y enfoques legislativos sobre dietas saludables. | Promueve la modificación de la agenda política y contribuye a proyectos legislativos y leyes que benefician a muchas personas. | Contribuye a cambios políticos y a la creación de instrumentos jurídicos que benefician a muchas personas. | Se crean alianzas con diversas partes interesadas. Las leyes sobre seguridad alimentaria y nutricional son multisectoriales y prevén mecanismos de múltiples partes interesadas. | Adopta enfoques basados en los derechos humanos y tiene un efecto <i>erga omnes</i> . | Frentes parlamentarios contra el hambre y mecanismos de múltiples partes interesadas como instrumentos innovadores. | Los gobiernos deben cumplir las leyes. Marcos jurídicos para hacer frente a las emergencias. | i) estricta relación con el Ministerio de Agricultura; ii) trato con interlocutores políticos manteniendo la neutralidad; iii) capacidades y estructuras inadecuadas. |
| 2 | Educación nutricional <i>Metas 2.1 y 2.2. También en relación con la meta 4.7.</i> | Educación nutricional en las escuelas, vínculos entre la agricultura y la educación nutricional, ENACT y orientaciones sobre la dieta en función de los alimentos. | Un importante factor causante de desequilibrios nutricionales es la dieta inadecuada relacionada con el acceso a los alimentos y a conocimientos sobre nutrición. | Integración de la educación nutricional en la labor jurídica y normativa, si existe voluntad política. En algunos proyectos de alimentación escolar se incluyó la educación nutricional. | Se imparte educación nutricional en coordinación con diversos sectores. | Comienza con una evaluación integral de las necesidades e investigaciones formativas para entender la función que desempeñan los niños, las mujeres, los hombres, las normas sociales, etc. | Innovadores enfoques psicológicos para promover cambios de comportamiento o y observar los avances en la mejora de los hábitos alimentarios en las escuelas. | No aplicable | i) poca visibilidad de la nutrición en la FAO; ii) con frecuencia proyectos piloto, para ampliar la escala se necesita una labor de promoción legislativa y gubernamental; iii) insuficiente comprensión en la FAO de nuevos enfoques, por ejemplo, la educación de los consumidores. |
| 3 | Apoyo al desarrollo de cadenas de valor <i>Metas 2.3, 2.4 y 2.a. Contribuye a los ODS 1, 5, 10 y 12.</i> | La FAO experimenta con el desarrollo de cadenas de valor en proyectos en África. | Contribuye a sistemas alimentarios inclusivos, satisface la demanda en diversos contextos. Cataliza recursos. | Puede influir en las economías nacionales y promueve los vínculos entre lo urbano y lo rural. | Se reúnen muchos sectores y partes interesadas para satisfacer la demanda de los consumidores y los mercados. | Incluye y empodera a algunos grupos vulnerables, pero hay algunas contrapartidas (afectan a grupos). | Puerta de entrada a la innovación en cuanto a mecanización y tecnología digital. | Suministro local y ecosistema comercial que reduce la dependencia con respecto a las importaciones de alimentos. | i) escasa participación del sector privado; ii) falta de apoyo nacional a las cadenas de valor, iii) falta de integración sistemática de los grupos marginados en el apoyo de la FAO a las cadenas de valor. |

| # | Producto distintivo y metas | Alcance y casos estudiados | Pertinencia para el ODS 2 | Actuación a escala | Enfoques integrales, interconexiones | No dejar a nadie atrás | Innovación | Actuación frente a perturbaciones y tensiones | Principales dificultades en/de la FAO para ampliar este producto distintivo |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Respaldo a la seguridad en la tenencia de los recursos naturales por medio de las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional y PPE <i>Meta 1.4, metas 2.1, 2.3, 2.4 del ODS 2 y hasta el ODS 10.</i> | Dos directrices con énfasis en la tenencia y los grupos vulnerables; es decir, las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional y PPE. | Promueve el acceso a los recursos. | Requiere voluntad política, pero también puede fortalecerla. Ejemplos positivos, como el de Sierra Leona. | Se canaliza a través de múltiples sectores y partes interesadas a escala nacional y regional. | Vinculación directa entre las personas vulnerables y los recursos. | Programas informáticos para demarcar tierras e imágenes por satélite para localizar construcciones ilegales | Puede contribuir a fomentar la resiliencia de las personas sin tierras. | i) incertidumbre institucional, cambios en los gobiernos, escasas capacidades; ii) poca visibilidad de la pesca en pequeña escala. |
| 5 | Escuelas de campo para agricultores y sus derivados <i>Meta 4.7. Contribuye a todas las metas del ODS 2.</i> | Historia, evolución y metodología de las escuelas de campo para agricultores. | Desarrollan las aptitudes y los conocimientos de los productores en favor de una producción más eficiente y sostenible. | Para ampliar la escala se necesita el consentimiento de las partes interesadas. Hay ejemplos positivos de institucionalización de las escuelas de campo para agricultores, como el de Angola. | Plataforma de aprendizaje integral. Equilibrio entre los tres pilares de la sostenibilidad. | Empoderamiento de los agricultores e integración de las mujeres y los jóvenes. Sin embargo, hay contrapartidas (afectan a grupos). | Aprovechamiento de la conectividad a Internet y los teléfonos inteligentes. Enfoque innovador en el pasado. | Fomentan la resiliencia de los agricultores ante las perturbaciones y tensiones. | i) tiempo y costo; ii) seguimiento y garantía de la calidad; iii) demasiado centradas en la producción; iv) sostenibilidad; v) no siempre inclusivas o participativas). |
| 6 | Gestión de las enfermedades y plagas transfronterizas de las plantas <i>Metas 2.1, 2.3, 2.4 y 2.b. Afecta a la meta 12.4.</i> | Control preventivo, con algunas referencias someras a grandes operaciones de emergencia para controlar brotes. | Estructura colaborativa y competente para ofrecer ayuda mutua a la lucha contra plagas y enfermedades. | Escala mundial. | Aprovecha con frecuencia programas regionales y acuerdos de colaboración. | Contribuye a reducir las desigualdades entre países. | Avances en el uso de la teledetección, los drones y las tecnologías digitales. | Dilatada práctica y experiencia en medidas de control preventivas. | i) recursos insuficientes; ii) rotación de personal; iii) falta de confianza entre los Miembros; iv) inseguridad; v) atrasos en las cuotas de los Miembros; iv) sin datos sobre la repercusión. |
| 7 | Agroecología, conocimientos tradicionales y conservación de la biodiversidad in situ <i>Metas 2.4 y 2.5. Contribuye a la meta 2.1 y a varios ODS.</i> | Los 10 elementos de la agroecología se centraron en ejemplos de África, Asia y América Latina. | Contribuye al diseño y la gestión de los sistemas alimentarios y agrícolas. | Su promoción es reciente. Potencial para ampliar la escala solo si existen voluntad y compromiso políticos. | Busca transformar los sistemas alimentarios y agrícolas aportando soluciones integrales y a largo plazo. | Las personas han de convertirse en sus propios agentes de transformación. Potencial para atraer a mujeres, jóvenes y pueblos indígenas. | Cocreación de conocimientos basados en valores sociales y ambientales. Economía circular. | Mejora la resiliencia de los sistemas alimentarios. Herramienta útil contra las perturbaciones del mercado. | i) escasa atención de la FAO a la producción y la innovación; ii) no considerada como solución a los problemas de productividad por muchos gobiernos. |
| 8 | Protección y distribución justa de los recursos genéticos para la alimentación y la agricultura <i>Meta 2.5. Contribuye a las metas 2.1 y 2.4 y a los ODS 1, 5, 13 y 15.</i> | Vinculación entre la labor normativa mundial sobre los recursos genéticos y las medidas conexas de escala nacional. | Puede acelerar los avances hacia el logro del ODS 2. | Potencial si existen voluntad y compromiso políticos de institucionalizar la agenda relativa a los recursos genéticos. | Incorporación de los RFAA a la planificación nacional de forma transversal. | Una de las pocas opciones para garantizar los medios de vida de los agricultores vulnerables. Hay contribuciones de las comunidades indígenas. | Las soluciones innovadoras de digitalización ofrecen oportunidades para los RGAA y habría que explorarlas. | Además de fomentar la resiliencia de los grupos vulnerables, ayuda a prevenir las crisis. | i) limitado intercambio de experiencias; ii) sensibilidad política; iii) mecanismo relativo a los RGAA poco manejable. |

| # | Producto distintivo y metas | Alcance y casos estudiados | Pertinencia para el ODS 2 | Actuación a escala | Enfoques integrales, interconexiones | No dejar a nadie atrás | Innovación | Actuación frente a perturbaciones y tensiones | Principales dificultades en/de la FAO para ampliar este producto distintivo |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9 | Cooperación Sur-Sur y cooperación triangular <i>Metas 17.3, 17.6 y 17.9. Contribuye a todas las metas del ODS 2.</i> | La cooperación Sur-Sur y cooperación triangular como medio para acelerar los avances hacia el logro del ODS 2. | Contribuye a identificar e intercambiar soluciones en materia de desarrollo relacionadas con el ODS 2. Atrae nuevos asociados para financiar el ODS 2. | Efecto catalítico en cuanto a atracción de asociados y recursos. Capacidad para crear compromiso político. | El enfoque de múltiples partes interesadas es un principio operacional clave. | La igualdad es un principio normativo clave. Los beneficiarios se convierten en proveedores. Las iniciativas pueden incluir grupos vulnerables. | Identificación de soluciones innovadoras para el desarrollo que se pueden reproducir o adaptar a diversos contextos. | Transmite soluciones para prevenir y mitigar crisis y emergencias. El proceso para responder a las emergencias puede ser lento. | i) baja visibilidad de la cooperación Sur-Sur y cooperación triangular dentro de la FAO; ii) falta de entendimiento común sobre sus definiciones; iii) elevada rotación del equipo de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular; iv) recursos escasos. |
| 10 | Apoyo a la inversión agrícola <i>Meta 2.a y ODS 17. Contribuye a todas las metas del ODS 2.</i> | Función del Centro de Inversiones de la FAO en la promoción de la inversión agrícola en África. | Contribuye a financiar el ODS 2. | Cataliza recursos con los que subsanar la deficiencia de inversión para lograr el ODS 2. | Se rige por salvaguardias ambientales y sociales. Intervienen múltiples asociados. | Contribuye a que la inversión agrícola sea más inclusiva. | Aportación de una serie de innovaciones y buenas prácticas a las inversiones de la IDDRSI. | Contribuye a movilizar inversiones para fomentar la resiliencia y para responder a las perturbaciones. | i) falta de capacidad especializada entre las IFI. |
| 11 | Respaldo a la justicia y la difusión de información en los mercados de productos básicos y el comercio internacional en la agricultura <i>Metas 2.a y 2.b. También contribuye a todas las metas del ODS 2.</i> | Los mercados de productos básicos y el comercio internacional son un medio para acelerar los avances hacia el logro del ODS 2. | El comercio de alimentos y productos agrícolas aumenta la disponibilidad de alimentos. | Aunque proporciona bienes públicos, para ampliar su escala se necesita el convencimiento de las partes interesadas. | Se requiere la coordinación entre sectores para garantizar los vínculos entre el comercio y la agricultura y/o la seguridad alimentaria y nutricional. | Potencial para integrar a los agricultores en pequeñas escala y familiares en los mercados y las cadenas de valor en condiciones favorables para ellos. | No aplicable | Contribuye a reducir la volatilidad de los precios de los productos básicos. | i) insuficientes conocimientos especializados; ii) insuficientes vínculos con los ministerios de Comercio; iii) disminución de la pertinencia del CCP y de los grupos intergubernamentales; iv) atención limitada al comercio agrícola justo. |
| 12 | Empoderamiento de las mujeres del medio rural <i>Metas 2.1 y 2.3. También contribuye a los ODS 1 y 5.</i> | La FAO tiene varios enfoques para el empoderamiento de las mujeres del mundo rural, pero se examinaron tres prácticas: clubes Dimitra, cadenas de valor atentas a las cuestiones de género y Programa conjunto para acelerar los avances hacia el empoderamiento económico de la mujer rural. | Los clubes Dimitra refuerzan la cohesión social y contribuyen a la igualdad de género. Las cadenas de valor atentas a las cuestiones de género contribuyen a la independencia financiera de las mujeres y a la seguridad alimentaria y nutricional | Estas prácticas pueden ser reproducidas con éxito por la FAO y las partes interesadas, así como fomentar el compromiso político. | Se requiere la coordinación con diversos agentes gubernamentales a escala nacional, subnacional y local. Relaciones de asociación con asociados en la ejecución. | Potencial para abordar las desigualdades dentro de las poblaciones rurales. | Se beneficia de las tecnologías que ahorran mano de obra, las soluciones digitales y la preparación sobre finanzas. | Contribuye a fomentar la resiliencia de las mujeres y los hogares. | i) necesidad de que la FAO asuma plenamente la incorporación de la perspectiva de género; ii) capacidad limitada de análisis de género e incorporación de la perspectiva de género; iii) inclusión en general escasa y no estructurada de los jóvenes, los discapacitados y los migrantes. |

| # | Producto distintivo y metas | Alcance y casos estudiados | Pertinencia para el ODS 2 | Actuación a escala | Enfoques integrales, interconexiones | No dejar a nadie atrás | Innovación | Actuación frente a perturbaciones y tensiones | Principales dificultades en/de la FAO para ampliar este producto distintivo |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13 | Agenda alimentaria urbana <i>Metas 2.1, 2.2 y 2.4. También contribuye al ODS 11.</i> | Fomento de mecanismos integrados de los sistemas alimentarios que den cabida a múltiples partes interesadas, intercambio de mejores prácticas, y horticultura urbana y periurbana. | Enfoque territorial del ODS 2. Mejora de la cadena de los sistemas alimentarios. | Puede influir en las políticas locales e incluso nacionales. | Comprende planes y acciones multisectoriales. Promueve las conexiones entre los sectores público y privado y con la sociedad civil. | Potencial para abordar las desigualdades en la población urbana y los grupos vulnerables. | Enfoques innovadores con respecto a la alimentación urbana. Uso de datos geoespaciales. Aplicación informática para hacer un seguimiento de los mercados de alimentos frescos. | Aborda la interrupción de las cadenas de distribución. | i) fragmentación de la agenda urbana; ii) algunos enfoques de arriba abajo; iii) capacidades y mecanismos inadecuados; iv) escasa colaboración con el sector privado y las organizaciones de consumidores. |
| 14 | Promoción de la acuicultura y crecimiento azul <i>Metas 2.3 y 2.4. Contribuye a los ODS 1, 8, 2 y 14.</i> | Cimientos para la economía del crecimiento azul, sectores de la acuicultura existentes, transición a nuevos sectores de la acuicultura. | Contribuye a la generación de empleo, la seguridad alimentaria y la erradicación de la pobreza. | Crea un compromiso político de alto nivel, en particular para el crecimiento azul. | Incluye diversos sectores, vincula la producción y el consumo de alimentos, promueve los tres pilares de la sostenibilidad, interacciones entre los agentes locales. | Se dirige a grupos marginados, como pescadores en pequeña escala, mujeres y jóvenes. Sin embargo, hay contrapartidas (afectan a grupos). | El cambio de paradigma a una economía azul es innovador. Uso de aplicaciones de tipo tecnológico y del sistema de posicionamiento mundial (GPS) en la acuicultura. | El crecimiento azul puede favorecer una menor dependencia con respecto a las importaciones. La acuicultura puede promover la preparación, la intervención y la recuperación. | i) aprendizaje a partir de intervenciones satisfactorias; ii) custodia de conocimientos prácticos e infraestructuras; iii) acuicultura comunal frente a la comercial; iv) restringida visión de la capacidad de la FAO por terceros. |

Apéndice 3. Resumen de los estudios de casos nacionales

En el marco de la evaluación más general del ODS 2, se tomaron como muestra 17 casos nacionales centrados en las mejores prácticas. Para su selección se recurrió a un examen documental detallado, entrevistas en profundidad con el personal de la FAO, un análisis exhaustivo de la cartera de actividades de la FAO y consultas con las oficinas regionales de la Organización.

A fin de superar las limitaciones impuestas al equipo de evaluación por la COVID-19, se contrató a consultores nacionales para realizar este trabajo. Específicamente, con los estudios de casos nacionales se pretendía: i) identificar prácticas que pudiera resultar pertinente documentar, ampliar y/o reproducir; ii) explorar las oportunidades, dificultades y limitaciones para avanzar en la labor de la FAO en apoyo del ODS 2 en los países; y iii) encontrar oportunidades para fortalecer las asociaciones y la colaboración de la FAO en apoyo del ODS 2.

En el siguiente cuadro se presentan 15⁵² de los estudios de casos realizados.

Cuadro 6: Resumen de los estudios de casos nacionales

| País | Práctica estudiada | Descripción |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| África | | |
| Angola | Institucionalización del enfoque de las escuelas de campo para agricultores en los servicios de extensión nacionales <i>Metas 2.2, 2.3 y 2.4</i> | En la que resulta la práctica más visible, desarrollada y satisfactoria entre las introducidas por la FAO en Angola hasta la fecha, las escuelas de campo para agricultores y las escuelas de campo de agropastoreo fueron probadas y adaptadas al contexto de Angola. Hasta el momento se han instalado 2.700 en ocho provincias del país, en las que han recibido formación más de 81.000 personas (mujeres en un 50 %). El Gobierno y los donantes han manifestado el firme compromiso de institucionalizarlas. |
| | Desarrollo territorial para el reconocimiento de derechos sobre la tierra y la gestión de los recursos naturales <i>Metas 2.3 y 2.4</i> | Proyecto piloto de desarrollo territorial con potencial para la ordenación territorial coordinada y como instrumento de diálogo para la resolución de conflictos en las comunidades (por ejemplo, en la delimitación de tierras o la gestión colectiva de pastizales). Su compleja metodología y el tiempo y los recursos necesarios para ejecutarlo correctamente dificultan su reproducción. |
| | Valorización de los conocimientos veterinarios tradicionales <i>Metas 2.4 y 2.5</i> | Proyecto piloto que sirvió para identificar conocimientos tradicionales de las comunidades locales sobre las plagas y enfermedades del ganado más comunes y sobre cómo tratarlas por medio de plantas autóctonas, y con el que se instruyó a veterinarios y paraveterinarios acerca de los resultados. |
| Burkina Faso | Caisses de Résilience <i>Metas 1.5 y 2.4</i> | Enfoque integrado de desarrollo comunitario que combina una escuela de campo para agricultores, un plan de ahorro de aldeas y un grupo de debate social, introducido en 2016 por la FAO y ahora reproducido por algunos asociados, entre cuyos beneficios se incluyen una mayor cohesión social, mejores rendimientos, una mejor conservación del suelo y del agua, la adopción de prácticas de producción resistentes al clima y la movilización de ahorros de las comunidades. |
| | Huertos de baobabs y marangos y educación nutricional <i>Metas 2.2 y 2.5</i> | A partir de 2010, la FAO promovió una práctica tradicional de cultivo de baobabs y marangos en huertos domésticos por sus virtudes nutritivas y saludables. La práctica ha sido ampliamente difundida en el país, con la ayuda de varios ministerios gubernamentales, el sector privado y ONG, lo que ha favorecido un aumento de la oferta de productos y la demanda de hojas de baobab y marango en el mercado nacional, y las consiguientes mejoras en la nutrición. También se creó e impartió un curso sobre agricultura atenta a la nutrición en varias escuelas de formación profesional del sector rural. |
| Cabo Verde | Proyectos pioneros de economía azul <i>Metas 2.a y 2.3</i> | Mediante un proyecto del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) (2015-2020) se apoyó la labor promocional y la elaboración de una estrategia para desarrollar los recursos oceánicos y costeros. Ya existen un plan nacional de inversiones para la economía azul y otras estrategias conexas. Los municipios han presentado más de 60 proyectos (aún por financiar). |

⁵² Dos de los estudios de casos nacionales no se pudieron terminar a tiempo para el análisis.

| País | Práctica estudiada | Descripción |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Gobernanza de la seguridad alimentaria y nutricional <i>Metas 2.1 y 2.2</i> | Desde 2010 la FAO ayuda a Cabo Verde en la elaboración de instrumentos clave de gobernanza en el ámbito de la seguridad alimentaria y nutricional, entre ellos el Consejo Nacional y la Secretaría Nacional para esta última, una ley sobre el derecho humano a una alimentación y nutrición adecuadas y una ley para la financiación nacional del programa de alimentación y salud escolares. |
| Rwanda | Apoyo a la intensificación en la agricultura sostenible <i>Meta 2.3</i> | El proyecto de intensificación agrícola sostenible es un gran proyecto financiado por el Programa mundial de agricultura y seguridad alimentaria llevado a cabo en ocho distritos con unos 38.000 agricultores, y al que la FAO presta asistencia técnica en relación con las escuelas de campo para agricultores, la agricultura como actividad empresarial y las tecnologías de riego en pequeña escala. |
| | Enfoque de integración de las cadenas de valor en la agricultura <i>Meta 2.3</i> | Varios pequeños proyectos encaminados a que la agricultura rwandesa pase del enfoque de subsistencia a ser un sector orientado al mercado a través de cadenas de valor. Aparte de ligeras mejoras en la nutrición y los rendimientos, los resultados parecen limitados. Las características demográficas, el uso del suelo y la topografía del país limitan las posibilidades de orientación al mercado. |
| | Empoderamiento económico de las mujeres en el medio rural <i>ODS 1 y meta 2.4</i> | Logrado proyecto polifacético en el que participan varios organismos de las Naciones Unidas (huertos domésticos a través de escuelas de campo para agricultores para la FAO). Aumento demostrado de la disponibilidad y el uso de hortalizas, la producción ganadera, la mejora de los ingresos, la dieta y la nutrición. |
| Asia y el Pacífico | | |
| Bangladesh | Atención a las necesidades de combustible para cocinar de los refugiados y las comunidades de acogida en Cox's Bazar <i>Metas 2.1, 2.2, 7.1, 10.7 y ODS 15</i> | Desde 2017, la FAO ha apoyado la difusión de estufas que no necesitan leña y la horticultura doméstica entre los rohingyas y las comunidades de acogida de la región de Cox's Bazar. Esto ha permitido mitigar la deforestación en torno a los campamentos, además de apoyar viveros comunitarios para la reforestación. También se ha mejorado la capacidad para la agricultura y la pesca. |
| | Mejora de la seguridad alimentaria en las regiones costeras meridionales <i>Metas 2.1, 2.2, 2.3 y 2.4</i> | Desde 2012 hasta la fecha, la FAO ha apoyado la avicultura y la horticultura domésticas, la cría de ganado y la acuicultura en algunos de los distritos más pobres del país a través de varios proyectos. Buena orientación a la adición de valor a través de las organizaciones de agricultores. |
| Fiji | Apoyo a la cadena de valor del arroz <i>Metas 2.3 y 2.4</i> | Apoyo clásico al cultivo del arroz y desarrollo de la cadena de valor a través de las escuelas de campo para agricultores. Se han promovido variedades de arroz de alto rendimiento, la subvención de los insumos y prácticas de manejo integrado de plagas. |
| | Respuesta a los ciclones y resiliencia ante el cambio climático <i>Metas 2.3 y 2.4</i> | Desde 2013 se han realizado varios proyectos para la recuperación de los medios de vida agrícolas después de los ciclones, que han ido madurando hasta convertirse en proyectos de preparación ante catástrofes y de fomento de la resiliencia "para reducir estructural y sosteniblemente la inseguridad alimentaria y nutricional derivada de los efectos negativos del cambio climático". |
| | Fomento del crecimiento azul <i>Metas 2.3, 2.4 y ODS 14</i> | Desde 2015 hasta la actualidad, fomento de la creación de capacidad a nivel comunitario, transformación de las comunidades de pescadores en organizaciones de pescadores, introducción de dispositivos simples de concentración de peces, y firma por Fiji de instrumentos pertinentes que contribuirán a proteger y gestionar de manera sostenible los recursos pesqueros. |
| Filipinas | Escuelas de campo para agricultores para el manejo integrado de plagas <i>Metas 2.3, 2.4 y 2.5</i> | Desde 1993, la estrategia de las escuelas de campo para agricultores se ha utilizado en el programa nacional de manejo integrado de plagas de Filipinas, con el objetivo de convertirlo en el enfoque estándar para el manejo de plagas en el país, con una clara orientación territorial (barangays) y, recientemente, una orientación a la resiliencia de los sistemas de producción. |
| | Consolidación de las cadenas de valor y vínculos comerciales (escuelas empresariales para agricultores) <i>Meta 2.3</i> | Similar a una escuela de campo para agricultores, pero con mayor orientación a las cadenas de valor. El aprendizaje se lleva a cabo en las aldeas adoptando el enfoque de "aprender haciendo". El acceso a nuevos mercados ha elevado notablemente los ingresos de los participantes (principalmente mujeres), pero hay margen para mejorar la documentación y el aprendizaje. |

| País | Práctica estudiada | Descripción |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nepal | Escuelas de campo para agricultores con una perspectiva de nutrición <i>Metas 2.1 y 2.2</i> | Escuelas de campo para agricultores en las que se tienen en cuenta la nutrición para empoderar a los grupos de agricultores en prácticas agrícolas sostenibles, con componentes relacionados con la salud y el saneamiento. La práctica evolucionó como conjunto integral de medidas de producción de alimentos, utilización de los mismos (análisis de la inocuidad, elaboración de recetas, conservación, dosificación de la ingesta y procesamiento) y almacenamiento. |
| | Enfoques de resiliencia al cambio climático para la seguridad alimentaria <i>Metas 1.5 y 2.4</i> | Demostración de un nuevo enfoque que combina la preparación ante catástrofes y la adaptación, incluyendo evaluaciones de catástrofes y riesgos climáticos a nivel municipal, sistemas de alerta temprana en la agricultura (plaga de insectos), la modelización de cultivos, sistemas de previsión de rendimientos y la elaboración de boletines de asesoramiento agrario (2008-2012). |
| Europa y Asia Central | | |
| Georgia | Gestión de datos para la elaboración de políticas basadas en datos objetivos en el ámbito de la agricultura <i>Meta 2.a</i> | Conjunto de herramientas digitales para obtener la base de datos objetivos para la formulación y aplicación de políticas en el Ministerio de Agricultura y ayudar a transformar el actual sistema de asesoramiento en un sistema de servicios de extensión basado en las necesidades. |
| | Subvenciones de contrapartida para la inversión en agricultura <i>Meta 2.a</i> | Enfoque probado desde 2018 para ampliar el apoyo financiero y que se pueda acceder en mayor medida a equipos y tecnologías agrícolas mejoradas, junto con formación dirigida a agricultoras y agricultores y pequeñas y medianas empresas agroalimentarias). También se creó una plataforma en línea que permite la presentación y tramitación de solicitudes por vía electrónica para ayudar a la gestión del plan. |
| | Parcelas de demostración integradas <i>Metas 2.a y 2.3</i> | Desde 2016. La FAO apoya los servicios de extensión de Georgia organizando parcelas de demostración y capacitación práctica para escuelas de campo para agricultores, centros de información y asesoramiento del Ministerio de Protección Medioambiental y Agricultura de Georgia y pasantes de la Universidad Agraria. |
| Turquía | Mejora de la empleabilidad de los refugiados <i>Metas 2.3, 10.7</i> | En marcha desde 2019, el programa es complementario de un conjunto de proyectos de asistencia a los refugiados y proporciona formación profesional, lingüística y técnica a los refugiados sirios. También se organizó una feria de empleo. |
| | Iniciativa "Esperanza Azul" <i>Metas 2.a y 2.3</i> | Desarrollo de un marco integral para apoyar la pesca, la acuicultura, el turismo y los sectores conexos de una manera que potencie al máximo los beneficios socioeconómicos y minimice al mismo tiempo la degradación ambiental. |
| | Adaptación al cambio climático en los ecosistemas de estepa <i>Metas 2.a y 2.4</i> | Cartografía de los ecosistemas de estepa, identificación de las zonas vulnerables, fomento de la agricultura de conservación e introducción de un enfoque de adaptación basada en los ecosistemas en distritos piloto (2015-2018). Los ecosistemas de estepa son los menos representados en la política agrícola de Turquía. |
| América Latina y el Caribe | | |
| Colombia | Adquisiciones públicas para la agricultura familiar <i>Metas 2.3 y 2.4</i> | Creación de la Junta Técnica Nacional de Contratación Pública, con compras locales por valor de 25,67 millones de pesos (2016-2020). Las adquisiciones públicas de alimentos puede ayudar a reactivar la economía, incluso en el contexto de la pandemia de COVID-19. |
| | Dietas saludables y sostenibles <i>Meta 2.2</i> | Puesta en marcha de seis huertos escolares como espacios de aprendizaje para una alimentación saludable y sostenible, facilitando la adopción de este componente centrado en el desarrollo de huertos escolares para combatir el sobrepeso. |
| Costa Rica | Apoyo a la agricultura familiar <i>Todas las metas del ODS 2</i> | La FAO ha apoyado durante mucho tiempo la agricultura familiar en el país, principalmente a través de estudios, talleres y otras modalidades de asistencia técnica (desde 2010 hasta la actualidad). |
| | Apoyo a la política sobre seguridad alimentaria y nutricional <i>Metas 2.1, 2.2 y 2.4</i> | Desde 2012, la FAO ha apoyado los huertos escolares, los comedores escolares, la educación nutricional y el diseño de muchas políticas, por ejemplo, el Plan para la seguridad alimentaria, la nutrición y la erradicación del hambre para 2025, con una evolución del apoyo tradicional a la agricultura para abordar las dimensiones de consumo y nutrición. |
| Ecuador | Apoyo amplio en materia de políticas para la erradicación del hambre y la malnutrición | Esfuerzo normativo para lograr la seguridad alimentaria y mejorar la nutrición promoviendo la agricultura sostenible a través de leyes orgánicas y programas gubernamentales nacionales, coordinándose con múltiples instituciones del gobierno nacional, el mundo académico, el sector privado, la sociedad civil, las organizaciones no gubernamentales y los organismos de las Naciones Unidas. |

| País | Práctica estudiada | Descripción |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <i>Todas las metas del ODS 2</i> | |
| | Desarrollo de organizaciones de productores sostenibles <i>Todas las metas del ODS 2</i> | En la provincia de Napo, la FAO ha trabajado con asociaciones de productores que han ayudado a homogeneizar las normas de calidad para la producción de banano, cacao y café y agrupar volúmenes con el fin de comercializar productos para los mercados locales e internacionales. |
| | Lucha contra los efectos de la COVID-19 en la seguridad alimentaria y nutricional <i>Todas las metas del ODS 2</i> | Ante la emergencia sanitaria provocada por la pandemia de COVID-19, el sector alimentario se considera estratégico y la FAO está ayudando a priorizar las actividades con el objeto de minimizar la repercusión en los sistemas alimentarios nacionales. |
| Cercano Oriente y África del Norte | | |
| Marruecos | Sistemas importantes del patrimonio agrícola (SIPAM) <i>Metas 2.3, 2.4 y 2.5</i> | Desde 2010, la FAO y el Gobierno trabajan para apoyar la economía de las comunidades remotas de montaña y oasis y mantener la biodiversidad mediante la creación de actividades de procesamiento de alimentos, cosméticos y cooperativas artesanales y la biocertificación de los productos locales, lo que puede conducir a una rápida mejora de los ingresos. En el país se han reproducido varios proyectos independientes que aplican el mismo enfoque (SIPAM). |
| | Generalización del acceso a agua potable y saneamiento en las zonas rurales <i>ODS 6 y meta 2.3</i> | Proyecto inusual que se viene ejecutando desde 1997, en el que la FAO trabaja con el organismo hidrológico nacional para prestar apoyo a las zonas rurales por medio de una metodología participativa <i>sui generis</i> y de capacitación para agentes del abastecimiento de agua. El organismo nacional ha aumentado el acceso a agua potable y saneamiento de calidad en las zonas rurales, del 43 % en 2000 al 97 % en 2018, ahorrando así tiempo en la búsqueda de agua, mejorando la salud y la higiene, y ayudando a alimentar al ganado y a cultivar hortalizas. |
| | Cooperación Sur-Sur de Marruecos con África <i>Metas 2.a y 17.6</i> | Desde 1999, Marruecos apoya la cooperación Sur-Sur con otros países africanos a través de la FAO, así como por otros cauces, allanando el camino para que Marruecos solicite el ingreso en la CEDEAO. A lo largo de los años, se ha enviado a expertos y técnicos marroquíes a Burkina Faso, el Níger, Djibouti y otros países. Las repercusiones están apenas documentadas. |
| Sudán | Sistemas de información sobre la seguridad alimentaria <i>Todas las metas del ODS 2</i> | Sistema de información y alerta temprana sobre la seguridad alimentaria y nutricional y apoyo a las políticas conexas desde 2013 en seis estados vulnerables del Sudán. |
| | Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional en Darfur <i>Metas 2.1 y 2.3</i> | Recientemente se inició un proyecto que promueve la gobernanza de la tenencia legítima de la tierra aplicando las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional, en relación con las comunidades desplazadas por conflictos y los desplazados internos en la región de Darfur. |
| | Mejora de la cadena de valor de las semillas de sésamo del Sudán <i>Meta 2.3</i> | La FAO está trabajando con la Universidad de Jartum para mejorar la seguridad y la calidad de las semillas de sésamo producidas en el país y, de este modo, facilitar el acceso a mercados de alta gama como Japón, Corea y la UE, aumentando así los ingresos de las partes interesadas, en particular los pequeños agricultores. |

Anexos ⁵³

Anexo 1. Mandato

Anexo 2. Personas entrevistadas

Anexo 3. Lista de documentos consultados

Anexo 4. Resultados de la encuesta al personal de la FAO

Anexo 5. Estudio de la función de la FAO en la delineación de los ODS

Anexo 6. Análisis de la cartera

Anexo 7. Teoría del cambio detallada: sinergias y compensaciones recíprocas del ODS 2 y otros objetivos

Anexo 8. Nota de exposición de conceptos para la realización de estudios de casos nacionales

Anexo 9. Nota de exposición de conceptos para la realización de exámenes de productos distintivos

Anexo 10. Examen sistemático de las evaluaciones de países y proyectos realizadas por la OED desde 2014

Anexo 11. Exámenes de productos distintivos

Anexo 12. Estudios de casos nacionales