



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

Organisation des Nations  
Unies pour l'alimentation  
et l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

S

# CONFERENCIA REGIONAL DE LA FAO PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

## 36.º período de sesiones

**Managua (Nicaragua), (*nuevas fechas por determinar*)**

**Mejora de las capacidades de la FAO para ayudar a los Estados Miembros de América Latina y el Caribe**

### Resumen

El modelo operativo de la FAO en América Latina y el Caribe, desarrollado a lo largo de 40 años de presencia en los países, necesita un ajuste. La FAO trata de acelerar el cambio para convertirse en una organización más eficiente en la región, centrada en promover y respaldar nuevos modelos de asociación e innovación en políticas y programas que generen resultados y efectos a escalas que estén en consonancia con las aspiraciones de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus metas. A tal fin, se propone incorporar siete mejoras principales, comenzando en 2020-21:

- 1) Adoptar un enfoque programático, integrando el apoyo normativo, operacional y de inversiones y políticas.
- 2) Fortalecer las capacidades operativas y fiduciarias de las oficinas regionales, subregionales y en los países.
- 3) Crear redes técnicas temáticas de excelencia.
- 4) Reconocer la importancia fundamental de las asociaciones.
- 5) Efectuar el seguimiento, la evaluación y la gestión de los conocimientos con eficacia.
- 6) Aumentar la movilización de recursos.
- 7) Reforzar la gobernanza.

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

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

En su 36.º período de sesiones, la Conferencia Regional tal vez desee:

- i. Considerar la posibilidad de aprobar el presente documento y, en particular, alentar a la Organización a llevar a cabo el proceso de reforma sugerido que se expone en este documento e informar al respecto a la Conferencia de la FAO en su 42.º período de sesiones.
- ii. Alentar a los Estados Miembros a contribuir a la prestación de apoyo político, técnico y financiero para la aplicación de las reformas propuestas.

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

Secretaría de la Conferencia Regional

[RLC-Conferencia@fao.org](mailto:RLC-Conferencia@fao.org)

## I. Antecedentes

1. Se llevó a cabo una revisión interna de las estructuras regionales de la FAO desde el tercer trimestre de 2018 hasta junio de 2019, comenzada por la Oficina de Apoyo a las Oficinas Descentralizadas, bajo el liderazgo del Director General Adjunto y la dirección de los Representantes Regionales. El objetivo era evaluar el proceso de descentralización y el modelo operativo actual de la Organización con miras a proponer configuraciones revisadas y cambios institucionales dirigidos a aumentar la eficacia y eficiencia de las estructuras regionales de la FAO, sobre todo respecto de su respaldo a las oficinas en los países, y a prestar el apoyo más pertinente, eficiente, sostenible y eficaz a los Estados Miembros.

## II. Un nuevo modelo operativo y las reformas necesarias

2. El examen llevado a cabo en la región de América Latina y el Caribe llegó a la conclusión de que el modelo operativo de la FAO en América Latina y el Caribe, desarrollado a lo largo de 40 años de presencia en los países, necesita un ajuste. La propuesta principal es que en América Latina y el Caribe la FAO debería acelerar el cambio para convertirse en una organización más eficiente centrada en promover y respaldar la innovación en políticas y programas que generen resultados y efectos a escalas que estén en consonancia con las aspiraciones de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus metas. El factor más importante del cambio organizativo en la región en los próximos años debería ser la constatación de que en la actualidad los países, las sociedades rurales y los sistemas agrícolas y alimentarios de la región son sumamente diferentes de lo que eran en los años sesenta y ochenta, cuando se estableció la presencia de la FAO en los países y su *modus operandi*<sup>1</sup>.

3. En el examen llevado a cabo en la región se dio prioridad a siete ámbitos principales de reforma para hacer realidad esta visión. Juntas, las reformas sugeridas profundizarían el proceso de descentralización para empoderar a las oficinas regionales, subregionales y en los países con objeto de prestar mejores servicios a los Estados Miembros, con un grado considerablemente mayor de rendición de cuentas interna y externa en todos los niveles. Las reformas propuestas son las siguientes:

- a. ***Adoptar un enfoque programático, integrando el apoyo normativo, técnico, operacional y de inversiones y políticas.*** En el examen se identificó la necesidad de acelerar el abandono por la Organización del enfoque que predomina basado en un proyecto único y pasar a un enfoque programático que englobe la labor normativa y de inversiones y políticas, así como asistencia operativa. Se necesita una estructura de gestión adecuada para respaldar una ejecución más coherente. Las iniciativas regionales son un instrumento de eficacia comprobada que permite establecer el orden de prioridades en la labor de la FAO y como plataforma para las asociaciones que fomentan la colaboración programática entre diferentes programas estratégicos y campos de especialización técnica. Esta transformación mejorará la situación de la Organización en el actual proceso de nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo al ofrecer servicios y bienes públicos más integrados y holísticos.

---

<sup>1</sup> Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe. 2019. *Latin America and the Caribbean Regional and Subregional functions and structure: A view to the future* (Funciones y estructura regionales y subregionales de América Latina y el Caribe: una mirada hacia el futuro).

- b. Fortalecer las capacidades operativas y fiduciarias de las oficinas regionales, subregionales y en los países.** Los procesos operativos y de gestión siguen dependiendo demasiado de la adopción centralizada de decisiones. Esto es una causa directa de las demoras en la respuesta de la FAO a las solicitudes de los países y la ejecución de los proyectos. Es necesario adecuar las responsabilidades descentralizadas a la rendición de cuentas, aumentar la delegación de facultades y lograr una aplicación más plena de la subsidiariedad a fin de mejorar la puntualidad, la capacidad de respuesta, la eficiencia y la ejecución.

Una de las prioridades es el fortalecimiento de las capacidades operativas y administrativas de las oficinas en los países en que se prevé un rápido aumento de sus carteras de proyectos y sus presupuestos en el bienio 2020-21, debido a la movilización eficaz de recursos en el período 2018-19<sup>2</sup>.

- c. Crear redes técnicas temáticas de excelencia.** El modelo actual de los equipos multidisciplinarios encargados de prestar apoyo a un gran número de proyectos, con oficiales técnicos principales, sustrae tiempo a importantes trabajos técnicos, normativos y de políticas. Para mejorar esta situación, es necesario establecer “redes técnicas temáticas de excelencia”, con flexibilidad para dar cabida a las configuraciones y el ámbito geográfico de la región. Las redes reunirían un equipo multidisciplinario para abordar cuestiones programáticas específicas de manera exhaustiva (por ejemplo, trabajando en las diferentes dimensiones en materia operacional, normativa y de políticas y conocimientos). La estructura propuesta permitiría el agrupamiento de una masa crítica de competencias y capacidades técnicas (incluso de organizaciones asociadas) en equipos dinámicos basados en los temas, centrados en las prioridades establecidas por la nueva tanda de marcos de programación por países y orientados por la labor analítica y normativa de las iniciativas regionales. El modelo propuesto supone un cambio en los procesos de la FAO de agrupamiento y asignación de conocimientos técnicos especializados, en consulta con las unidades técnicas y con su acuerdo, ya que se necesita una flexibilidad mayor para que las oficinas regionales puedan reunir y utilizar el conjunto adecuado de competencias en la forma y en el momento en que sea necesario. Además, es necesario aplicar más plenamente la subsidiariedad para permitir a las oficinas regionales localizar asociados con conocimientos técnicos especializados de alto nivel y colaborar con ellos en la labor tanto técnica como normativa, independientemente de las modalidades contractuales.
- d. Reconocer la importancia fundamental de las asociaciones.** Gracias a sus universidades, grupos de reflexión, organizaciones sociales, asociaciones del sector privado y organismos e institutos gubernamentales, la región es rica en capacidades en todas las esferas de trabajo principales de la Organización. La determinación, incorporación y movilización de las capacidades existentes para ofrecer soluciones integradas a las prioridades de los Estados Miembros debería constituir una función cada vez más importante de la FAO, en particular en el contexto de la Iniciativa Mano de la mano. La cooperación Sur-Sur y triangular, las redes y alianzas temáticas y el Frente Parlamentario contra el Hambre son instrumentos de este enfoque colaborativo. Para afrontar muchas de las cuestiones complejas a las que se enfrentan las sociedades rurales, los sistemas alimentarios y el sector agrícola, se requieren asociaciones público-privadas, público-públicas y privado-privadas. Es posible aprovechar el poder de las herramientas digitales y las tecnologías modernas de la información y la comunicación a fin de ampliar la disponibilidad de estas capacidades con eficacia en función del costo. La FAO tiene que ajustar sus instrumentos jurídicos y marcos de cooperación para facilitar la formulación conjunta de objetivos, enfoques y métodos, la toma de decisiones en colaboración, el

---

<sup>2</sup> Sobre la base de datos oficiales a fecha 30 de septiembre de 2019, 14 oficinas en los países aumentarán su ejecución anual media en 2020-21 en un factor medio de 10, respecto a la media de los tres años anteriores.

reconocimiento de las distintas formas de contribución de cada asociado y la rendición de cuentas mutua.

- e. Efectuar el seguimiento, la evaluación y la gestión de los conocimientos con eficacia.* Considerando el fuerte crecimiento de la cartera de proyectos y los presupuestos de la FAO en la región en los últimos años, es necesario prestar una mayor atención a la mejora y la garantía de la calidad de los proyectos e intervenciones de la Organización. En este sentido, el concepto de “calidad de los proyectos” comprende la solidez técnica de conformidad con exigentes normas internacionales, así como la pertinencia para las prioridades, la eficacia del control y la participación social, la sostenibilidad de los resultados, la eficiencia en el uso de los recursos públicos, y la transparencia y la rendición de cuentas de los Estados Miembros. La FAO debe fortalecer sus capacidades en la región a fin de mejorar la calidad de los proyectos, incluido el mantenimiento y ulterior desarrollo de los sistemas creados en los últimos años con objeto de perfeccionar la preparación y aprobación de las notas de exposición de conceptos y los diseños de los proyectos. Asimismo, la Organización debería establecer en la región sistemas modernos de seguimiento, evaluación y gestión de los conocimientos, que son fundamentales para mejorar la calidad de los proyectos.
- f. Aumentar la movilización de recursos.* En el contexto de los ODS, la FAO debe mantener una fuerte estrategia de movilización de recursos en la región a fin de poder atender las necesidades y los crecientes requisitos de los Estados Miembros. Ello requiere la definición de objetivos claros, la estricta rendición de cuentas, la prestación de servicios competentes de apoyo de la movilización de recursos, el uso catalizador del Programa de cooperación técnica (PCT) y la colaboración y contribución de los Estados Miembros. La FAO movilizó 235,5 millones de USD para la región en 2018-19, un aumento del 35 % con respecto a 2016-17. Además, a finales de 2019, la FAO tenía 31 proyectos en la región en la etapa más avanzada de tramitación, con un presupuesto total de 289,4 millones de USD. El presupuesto total de todos los proyectos que estarán en marcha durante 2020-21 asciende a 919 millones de USD. El número de oficinas de los países que dependen en gran medida del PCT se redujo a solo nueve. De conformidad con las directrices regionales encaminadas a fomentar la utilización del PCT como instrumento catalizador y no como modalidad de financiación directa para proyectos pequeños, por cada dólar del PCT invertido, la FAO pudo movilizar otros 16 USD. La cartera de proyectos financiados por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) y el Fondo Verde para el Clima (FVC) creció un 78 % con respecto al bienio anterior, y el presupuesto total de los proyectos en preparación en el momento de finalizar este documento se cifra en 396 millones de USD. Lo que es más importante, las contribuciones voluntarias de los Estados Miembros en la región ascendieron a 67,4 millones de USD, y otros 43,3 millones de USD están en tramitación. Para 2020-21 nuestra meta de movilización de recursos es de 415 millones de USD, y hay 600 millones de USD adicionales en la cartera activa de proyectos en negociación. En el bienio 2020-21, debe otorgarse especial importancia a la colaboración con instituciones financieras regionales y mundiales y con fondos de inversión de impacto social, a fin de movilizar inversiones de impacto privadas y públicas en apoyo de la Iniciativa Mano de la mano y la consecución de los ODS en los Estados Miembros. Además, resulta esencial que todos los Estados Miembros de América Latina y el Caribe sigan teniendo acceso a los fondos mundiales para el medio ambiente y el clima, como el FMAM y el FVC. Asimismo, se prevé que el proceso de nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo aumentará el número de iniciativas conjuntas, así como el volumen de financiación flexible, lo que requerirá una adaptación del conjunto existente de herramientas de asociación.
- g. Reforzar la gobernanza.* Las conferencias regionales son un componente cada vez más importante de la estrategia de gobernanza de la FAO a nivel central y regional, particularmente en vista de su posible contribución a los enfoques coordinados e

integrados para lograr los ODS en el contexto del nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. La adopción de medidas encaminadas a modernizar y simplificar la organización y estructura del proceso de las conferencias regionales ayudaría a determinar tales contribuciones al diálogo sobre políticas y a mejorar la obtención de resultados relativos a la labor de la FAO. También existen oportunidades para fortalecer los lazos entre las conferencias regionales y otros foros regionales, en particular las comisiones económicas regionales y los foros regionales sobre el desarrollo sostenible.