

Memorando del Presidente – 13.^a reunión del GTI del CoC-EEI
Viernes 13 de junio de 2008, 17.00 – 19.00
Presidente: Vic Chair

- 1) **Objetivos estratégicos:** Los miembros reanudaron su debate sobre los objetivos estratégicos y sobre el documento de la Administración en que se presentaban los posibles objetivos con un ejemplo desarrollado (Anexo 1). Observaron que la propuesta mostraba un progreso efectivo en la formulación de los proyectos de objetivos estratégicos e ilustraba las vinculaciones, en una cadena de medios y fines, desde las metas hasta los resultados organizativos. No se indicaban prioridades respecto de los objetivos estratégicos; sin embargo, ahora deberían establecerse las prioridades dentro de los objetivos y evidenciarse en los resultados. Debían reflejar los resultados de la Conferencia de Alto Nivel sobre la Seguridad Alimentaria Mundial y los Desafíos del Cambio Climático y la Bioenergía. Además de formular una serie de propuestas detalladas y de reiterar sus posiciones previas sobre las prioridades, los miembros observaron lo siguiente:
 - a) Resultaba útil la clasificación de los objetivos estratégicos en función de las tres metas de los Estados Miembros.
 - b) Las funciones básicas de la FAO estaban bien definidas.
 - c) La sostenibilidad de los resultados y efectos debía reflejarse en todos los objetivos estratégicos.
 - d) Era útil contar con un objetivo funcional interno relacionado con la mejora de los procedimientos de trabajo de la FAO y el cambio de la cultura.

- 2) Se recordó que en la próxima reunión se examinaría un cuadro completo, incluidas las esferas prioritarias de repercusión.

- 3) Los miembros del grupo de trabajo acordaron que proporcionarían más observaciones por escrito a la Administración para el 20 de junio. (La Administración observó que se había establecido un proceso para la consulta con las oficinas descentralizadas).

Anexo I Posibles objetivos estratégicos para la FAO

1. La Administración ha preparado este segundo documento sobre los posibles objetivos estratégicos para la FAO con el fin de servir de apoyo a nuevos debates entre los Miembros. En él se recuerdan rasgos deseables de los objetivos estratégicos que abarcan un nivel fundamental en el marco global basado en resultados. Después se proponen algunos objetivos estratégicos revisados basados en observaciones recibidas de los miembros, en particular en la reunión del GT I del 21 de mayo y teniendo en cuenta la Declaración de la Conferencia de Alto Nivel sobre la Seguridad Alimentaria Mundial: los Desafíos del Cambio Climático y la Bioenergía, y especialmente la necesidad de expandir la agricultura y la producción de alimentos, así como las nuevas consultas internas de la Administración.

I. Rasgos deseables de los objetivos estratégicos y su presentación

2. Conceptualmente, los objetivos estratégicos deberían ajustarse a los siguientes principios rectores:
- a. reflejar las prioridades más importantes señaladas por los Miembros a plazo más largo (10-15 años);
 - b. contribuir a la consecución de una o más de las metas globales acordadas en el actual documento del Marco Estratégico de la FAO y pendientes de revalidación o enmienda final;
 - c. si bien se espera que su consecución corresponda sobre todo a los Miembros y a la comunidad internacional, deberían apuntar a un notable valor añadido de la participación y asistencia de la FAO;
 - d. proporcionar una dirección global para la labor sustantiva e indicar los campos principales en los que tengan repercusión;
 - e. facilitar la responsabilidad y la rendición de cuentas por los resultados a niveles inferiores;
 - f. ser limitados en cuanto a su número, comprensibles para los Miembros y otros actores interesados principales, es decir, evitar la “jerga” y la excesiva tecnicidad.
3. Al presentar los objetivos estratégicos en el Marco Estratégico revisado (cuya versión final examinarían los órganos rectores en 2009), se podrá observar que se incluirían los siguientes componentes de formulación:
- a. las cuestiones y los desafíos abordados (es decir, la explicación del problema);
 - b. el beneficio o el cambio que debe conseguirse en los Miembros o la comunidad internacional;
 - c. hipótesis y riesgos;
 - d. indicadores y objetivos.

II. Manera en que la FAO prestará apoyo a la consecución de los objetivos estratégicos

4. El apoyo de la FAO a los Miembros para la consecución con éxito de los objetivos estratégicos aprobados dependería necesariamente de una adecuada combinación de las **funciones básicas** de la Organización y de la utilización de las **ventajas comparativas** principales, según se resume a continuación. Estas se basan en el

mandato de la FAO, orientando el trabajo de la Organización y sus medios de acción a nivel mundial, regional y nacional o de los países. Estas funciones esenciales y ventajas comparativas, críticas para el éxito de la FAO, se desempeñan a todos los niveles de la Organización e impregnan todos los objetivos estratégicos. En reconocimiento de la importancia y de la naturaleza intersectorial de las funciones esenciales y ventajas comparativas, será necesario alinear los sistemas y procedimientos organizativos para facilitar la acción, fomentar la focalización y recompensar los éxitos. Estas medidas de apoyo comprenderían, entre otras, los incentivos al personal y la financiación de naturaleza catalizadora.

FUNCIONES BÁSICAS Y VENTAJAS COMPARATIVAS	
a.	Proporcionar perspectivas a largo plazo en las esferas del mandato de la FAO, así como liderazgo en el seguimiento y la evaluación de las tendencias en seguridad alimentaria y agricultura, pesca y silvicultura, señalando a la atención internacional los factores de riesgo de nueva aparición;
b.	Estímulo de la producción, difusión y aplicación de información y conocimiento , incluidas las estadísticas ;
c.	Negociación de instrumentos internacionales, establecimiento de normas, estándares y directrices voluntarias y apoyo a la elaboración de instrumentos jurídicos nacionales , junto con la promoción de su aplicación;
d.	Articulación de opciones y asesoramiento sobre políticas ;
e.	Proporcionar apoyo técnico , fomentar la transferencia de tecnología , servir de catalizador para el cambio y crear una capacidad institucional sostenible y efectiva ;
f.	Abordar la promoción y la comunicación para movilizar la voluntad política y fomentar el reconocimiento mundial de las acciones precisas en campos que corresponden al mandato de la FAO;
g.	Procurar que los planteamientos interdisciplinarios influyan en la labor técnica de la Organización y sus servicios de apoyo;
h.	Participación en asociaciones y alianzas donde sea necesaria una acción conjunta.

III. Posibles objetivos estratégicos

5. A partir de los debates y las deliberaciones del Grupo de trabajo I, aprovechando el marco conceptual antes resumido, se presenta a continuación un conjunto de objetivos estratégicos. En línea con la Declaración de la Conferencia de Alto Nivel sobre la Seguridad Alimentaria Mundial, en dichos objetivos se aborda la necesidad urgente de ayudar a los países en desarrollo y a los que se encuentran en transición a expandir la agricultura y la producción de alimentos, así como a incrementar la inversión en agricultura, agronegocios y desarrollo rural. Están agrupados según sus principales

contribuciones a la consecución de las tres metas de alcance mundial de los Miembros¹, centrándose en:

- a. el incremento en la producción y disponibilidad de alimentos;
- b. progreso y bienestar económico y social;
- c. gestión y utilización sostenibles de los recursos naturales e incremento de la solidez de los sistemas alimentarios y agrícolas ante el cambio climático.

POSIBLES OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
<i>1. Incremento en la producción y disponibilidad de alimentos</i>	
A.	Intensificación de la producción de cultivos , con insistencia especial en la mejora de las tecnologías agrícolas, los servicios ecosistémicos y los medios de vida de los agricultores pobres en recursos.
B.	Mayor contribución de la ganadería a la seguridad alimentaria y la salud pública , asegurando un desarrollo económico de amplia base.
C.	Utilización responsable de los recursos pesqueros y acuícolas contribuyendo al bienestar humano, la seguridad alimentaria y la mitigación de la pobreza.
D.	Mejora de la calidad y la inocuidad de los alimentos en todas las fases de la cadena alimentaria, también a través del control eficaz de las plagas y las enfermedades a nivel mundial, regional y nacional.
E.	Mayor inversión pública y privada en agricultura y desarrollo rural.
F.	Mejora de la preparación y respuesta eficaz ante las situaciones de emergencia alimentaria y agrícola.
<i>2. Progreso y bienestar económico y social de todos</i>	
G.	Mejora de los ingresos y medios de vida en las zonas rurales a través de, entre otros medios, agroindustrias competitivas y potenciación de los sistemas de distribución y comercialización, lo que comprende el aprovechamiento de las oportunidades comerciales nuevas o en expansión.
H.	Progreso de la seguridad alimentaria y mejor nutrición , entre otros procedimientos, a través de una comprensión clara de las cuestiones sociales, económicas, ambientales e institucionales y de sus dependencias mutuas, abordando las causas que se encuentran en la raíz de la malnutrición y el reconocimiento pleno del derecho a la alimentación.

¹ Las tres metas de alcance mundial acordadas en el Marco Estratégico de 2000-2015 son: a) acceso de todas las personas en todo momento a alimentos suficientes, nutricionalmente adecuados e inocuos para asegurar la reducción del número de personas desnutridas a la mitad de su nivel actual no más tarde del año 2015; b) contribución ininterrumpida de la agricultura y el desarrollo rural sostenibles, con inclusión de la pesca y la silvicultura, al progreso económico y social y al bienestar de todos, y c) conservación, mejoramiento y utilización sostenible de los recursos naturales, con inclusión de la tierra, el agua, los bosques, las pesquerías y los recursos genéticos para la alimentación y la agricultura.

<p>I. Equidad de género en el acceso a los recursos, bienes, servicios y la adopción de decisiones en las zonas rurales, a la vez que se aplican planteamientos sensibles ante el género en las políticas, los programas y los proyectos.</p> <p>J. Amplio marco y fundamento jurídico para la gobernanza mundial en relación con los alimentos, la agricultura y el desarrollo rural.</p>
<p><i>3. Gestión y utilización sostenibles de los recursos naturales</i></p>
<p>K. Mantenimiento y mejor utilización de la tierra, el agua y los recursos genéticos para la alimentación y la agricultura, incrementando también la solidez de los sistemas de producción de alimentos ante el cambio climático.</p> <p>L. Mitigación del cambio climático y mejora del equilibrio ecológico a través de las contribuciones positivas de los sistemas de producción de la agricultura y de las prácticas de ordenación forestal.</p> <p>M. Ordenación sostenible de bosques y árboles, a través del apoyo a la elaboración de políticas y a las prácticas nacionales que sean estratégicas, participativas y estén basadas en información oportuna y fiable.</p>

6. A fin de proporcionar una cobertura amplia de los recursos a disposición de la Organización y construir una jerarquía para distinguir entre los servicios de la FAO a los Miembros y la gobernanza y la administración internas, un nuevo objetivo de naturaleza **más funcional**, que figura a continuación, podría abarcar una amplia gama de actividades intrínsecas para la realización con éxito de los anteriores objetivos estratégicos “sustantivos”.

Objetivo funcional

Permitir la consecución de resultados y repercusión a todos los niveles a través de mecanismos **flexibles, eficientes y eficaces de gobernanza interna, supervisión, gestión y administración** y mejora de la **base de recursos financieros** de la Organización.

7. Con el fin de ilustrar el alcance de la totalidad del marco basado en resultados, uno de los objetivos estratégicos anteriores (M – relativo al sector forestal) se ha elaborado en forma de proyecto tal como aparecería en la documentación de planificación completamente elaborada para el período de sesiones de la Conferencia en 2009 (“ejemplo desarrollado”) y figura como Anexo I.

IV. Consideraciones adicionales pertinentes para la formulación de los objetivos estratégicos

8. El conjunto de objetivos estratégicos propuestos puede considerarse que tiene una naturaleza fundamentalmente **intersectorial, sectorial o favorecedora**. También son posibles otras percepciones.

9. Otra consideración importante en la elaboración de los objetivos estratégicos es el mantenimiento de la diferenciación entre los objetivos en sí mismos (es decir, en términos de los beneficios esperados para los Miembros) y los medios de acción fundamentales, que conllevan ventajas comparativas de la FAO y deben emplearse para producir dichos beneficios. Se recuerda que una de las críticas de la EEI con respecto al actual Marco Estratégico de la FAO era que “... *confunde los medios de acción con los objetivos de la FAO*”². De ahí que la actual propuesta de formulación trate de diferenciar en la mayor medida posible entre los beneficios deseados para los Miembros (objetivos estratégicos) y las **funciones básicas** (es decir, los medios de acción de la Organización) que se han puesto de relieve y se han detallado en la sección II anterior, ya que son de gran interés para los Miembros.

10. Sin embargo, el documento incluye el último “objetivo funcional” por dos razones: i) primera, ante la importancia y el énfasis atribuidos por la EEI y los Miembros a la reforma de los sistemas administrativos y el cambio de la cultura, se consideró deseable abordar este campo dentro y no fuera de la jerarquía de resultados principales con el fin de fomentar la transparencia y la rendición de cuentas; ii) ha habido un fuerte interés por parte de algunos Miembros por identificar con claridad la labor administrativa y sus recursos conexos.

11. Se presenta un posible esquema en el **Anexo II**.

² Informe final de la EEI (C 2007/7A.1) párr. 1098.

Ejemplo desarrollado (objetivo estratégico sobre el sector forestal)³
(NOTA: VERSIÓN PROVISIONAL – PENDIENTE DE NUEVA ELABORACIÓN)

Objetivo estratégico: Ordenación sostenible de bosques y árboles, a través del apoyo a la elaboración de políticas y a las prácticas nacionales que sean estratégicas, participativas y estén basadas en información oportuna y fiable.

Cuestiones y desafíos:

La continúa pérdida y degradación de los bosques en muchos países plantea un desafío fundamental para la comunidad mundial. Los medios de vida rurales a menudo dependen de unos bosques productivos que apoyan el empleo y los ingresos, con lo que reducen la pobreza. Existe una necesidad de mejorar la calidad de la ordenación forestal, la reforestación y la recuperación de bosques después de catástrofes naturales e inducidas por el hombre. Además, se necesita un planteamiento estratégico con el fin de asegurar que unos bosques sanos puedan absorber carbono y reducir con ello la emisión de gases de efecto invernadero y ayudar a mitigar el cambio climático, conservar la biodiversidad, proteger el hábitat de la fauna y proteger las cuencas hidrográficas.

Hipótesis y riesgos:

- La Historia sugiere que los países que han mejorado en primer lugar la gestión de sus bosques alcanzan un grado de desarrollo económico que es algo más elevado que el apreciado actualmente en muchos países en desarrollo de las regiones tropicales. El éxito dependerá de un progreso económico relativamente importante.
- La FAO puede aportar una contribución significativa a las capacidades de los países con el fin de ayudarlos a superar algunos de los obstáculos que había anteriormente para la ordenación forestal sostenible a través del asesoramiento sobre políticas, el desarrollo de capacidades y la asistencia técnica.
- Existe un riesgo de que el continuo crecimiento demográfico, la inestabilidad política o las presiones económicas sigan trayendo consigo la conversión de los bosques a usos agrícolas, urbanos o de otro tipo de la tierra. Estos representan un serio desafío y un alto nivel de riesgo de que la ordenación forestal sostenible pueda no tener éxito en algunos países clave.

Indicadores y objetivos

- Reducción de las áreas de bosque que se destinan a otros usos (**objetivo a 15 años: reducción a la mitad**).
- Aumento de las zonas de bosque que disponen de planes de ordenación aprobados (**objetivo a 4 años: el doble**).
- Aumento de las zonas de bosque protegidas para la conservación de la biodiversidad (**objetivo a 15 años: aumento del 20 %**).
- Refuerzo y actualización de las políticas, leyes e instituciones forestales (**objetivo a 15 años: 80 países**).

³ La información que debe proporcionarse a la Conferencia en su período extraordinario de sesiones de 2008 como parte del proyecto de elementos del Marco Estratégico y del Plan a Plazo Medio figura con fondo blanco; los detalles adicionales que deben incluirse en la versión totalmente elaborada de un Marco Estratégico/Plan a Plazo Medio/Programa de Trabajo y Presupuesto integrados, y deben presentarse a la Conferencia en su período de sesiones de 2009, se señalan en gris.

Funciones básicas de la FAO

- Dado que las causas subyacentes de la deforestación y la degradación de los bosques se generan a partir de fuerzas económicas fuera del sector forestal, los planteamientos multidisciplinarios e intersectoriales son esenciales para alcanzar este objetivo.
- Observando que en la silvicultura está involucrado un gran número de organizaciones de los sectores privado y público, una acción eficaz requiere la creación de alianzas y redes y el trabajo a través de ellas, lo que comprende los vínculos verticales entre las iniciativas locales, nacionales, regionales y mundiales, así como vínculos horizontales entre países y regiones.
- Puesto que las políticas eficaces se basan en información que sea exhaustiva, oportuna y pertinente, la FAO servirá como líder y promotora en la realización del seguimiento y la evaluación de la información referente a recursos, productos, políticas e instituciones forestales, y en la puesta en común del conocimiento resultante con los Estados Miembros y un amplio espectro de partes interesadas.
- La elaboración y la difusión de metodologías, normas y directrices serán componentes críticos del progreso hacia la ordenación forestal sostenible.
- La FAO ha asesorado a más de 100 países sobre la elaboración de políticas y leyes forestales a través de procesos participativos. La asistencia a los Estados Miembros para desarrollar la capacidad de aplicar efectivamente las políticas y hacer respetar las leyes constituye un importante desafío futuro.

Recursos por bienio					
1.er bienio			2.º bienio		
***			***		
Recursos por ubicación - 1.er bienio (miles de USD)					
Mundial	África	América Latina y el Caribe	Cercano Oriente	Asia y el Pacífico	Europa
***	***	***	***	***	***
Recursos por fuente de financiación - 1.er bienio (miles de USD)					
Cuotas asignadas		Contribuciones voluntarias		Total	
***		***		***	

Resultado organizativo n.º 1: Las decisiones sobre los bosques a todos los niveles se basan en una mejor información, lo que incluye evaluaciones y estadísticas nacionales, regionales y mundiales sobre el sector forestal.

Indicadores	
Número de países con evaluaciones o inventarios forestales fiables	Número de países con capacidad para cumplir los requisitos internacionales de elaboración de informes sobre los bosques
Situación de partida	
12 países	10 %
Objetivos del PTP (2 años)	
18 países	15 %
Objetivos del PPM (4 años)	
26 países	20 %
Recursos (miles de USD)	
1.er bienio	2.º bienio
***	***

Resultado organizativo n.º 2: Un número creciente de países dispone de políticas y leyes avanzadas establecidas a través de una amplia participación de los interesados. Se refuerzan las capacidades de las instituciones del sector forestal, los procesos participativos y se mejora la gobernanza, potenciando también con ello un entorno propicio para las inversiones privadas en el sector forestal.	
Indicadores	
Número de países con nuevas políticas y leyes forestales establecidas en la época posterior a la CNUMAD, basadas en principios de desarrollo sostenible	Número de países con instituciones forestales eficaces (los criterios están por elaborar)
Situación de partida	
30 países	40 países
Objetivos del PTP (2 años)	
35 países	45 países
Objetivos del PPM (4 años)	
40 países	50 países
Recursos (miles de USD)	
1.er bienio	2.º bienio
***	***

Resultado organizativo n.º 3: La ordenación forestal sostenible avanza y se aplica conforme a los acuerdos e instrumentos internacionales. Una superficie cada vez mayor de bosques se ordena de conformidad con las normas y orientaciones acordadas en el ámbito internacional.	
Indicadores	
Superficie forestal cubierta por planes de ordenación	Número de países donde se han aplicado orientaciones (recolección, plantaciones, protección contra incendios)
Situación de partida	
100 millones de hectáreas	4 países
Objetivos del PTP (2 años)	
120 millones de hectáreas	8 países
Objetivos del PPM (4 años)	
140 millones de hectáreas	12 países
Recursos (miles de USD)	
1.er bienio	2.º bienio
***	***

Resultado organizativo n.º 4: Se comprenden los factores sociales y económicos que afectan a los bosques, los Estados Miembros utilizan estudios de perspectiva del sector forestal a fin de orientar decisiones que dan lugar a mayores inversiones en bosques y silvicultura; se desarrollan empresas basadas en los bosques que favorecen los medios de vida y reducen la pobreza.	
Indicadores	
Participación efectiva de los países en estudios de perspectiva	Tendencias del empleo, los ingresos y las inversiones del sector forestal
Situación de partida	
Evaluación cualitativa	Tendencia estacionaria o descendente en la mayoría de países y regiones
Objetivos del PTP (2 años)	
Evaluación cualitativa	Tendencia ascendente en más países que la descendente

Objetivos del PPM (4 años)	
Evaluación cualitativa	Tendencia ascendente en un número creciente de países
Recursos (miles de USD)	
1.er bienio ***	2.º bienio ***

Resultado organizativo n.º 5: Aplicación por los países de planteamientos eficaces en sus procesos de planificación que consideran los bosques parte de la ordenación global de los recursos naturales y del sistema de los medios de vida, lo que comprende, en particular, la interfaz entre agricultura, ganadería y silvicultura; la planificación de la ordenación territorial; la gestión y la utilización de los recursos hídricos y el desarrollo de los recursos bioenergéticos.	
Indicadores	
Se llevan a cabo evaluaciones integradas y se aplican sus resultados	Se incorpora el sector forestal a diferentes planes sectoriales
Situación de partida	
2 países	10 países
Objetivos del PTP (2 años)	
6 países	15 países
Objetivos del PPM (4 años)	
10 países	20 países
Recursos (miles de USD)	
1.er bienio ***	2.º bienio ***

Resultado organizativo n.º 6: Los países aplican políticas y programas eficaces para la gestión válida y protectora de los ecosistemas de bosques y montañas, incluida la conservación de la diversidad biológica y la gestión de cuencas hidrográficas y recursos de la fauna y flora silvestres.	
Indicadores	
Superficie forestal en régimen de ordenación restrictiva o protección legal	Aplicación de programas de ordenación integrada de las cuencas hidrográficas
Situación de partida	
11 % de la superficie mundial	10 países
Objetivos del PTP (2 años)	
12% de la superficie mundial	15 países
Objetivos del PPM (4 años)	
13% de la superficie mundial	20 países
Recursos (miles de USD)	
1.er bienio ***	2.º bienio ***

Resultado organizativo n.º 7: Los países integran con éxito la gestión nacional del riesgo de catástrofes, es decir, de incendios, plagas y enfermedades, corrimientos de tierras, así como la mitigación de inundaciones en los programas forestales nacionales.	
Indicadores	
Reconocimiento explícito por los países en sus estrategias nacionales de planificación de la función que desempeñan los bosques en la mitigación de los peligros de la naturaleza	Tratamiento por los países, en sus estrategias nacionales de gestión del riesgo de catástrofes, del riesgo de incendios, plagas y enfermedades de los bosques
Situación de partida	
0 países	0 países

Objetivos del PTP (2 años)	
8 países	8 países
Objetivos del PPM (4 años)	
14 países	14 países
Recursos (miles de USD)	
1.er bienio	2.º bienio
***	***

Resultado organizativo n.º 8: Reconocimiento y realización del potencial de los bosques para mitigar el cambio climático; desarrollo y aplicación de estrategias para la adaptación al cambio climático.	
Indicadores	
Aplicación de un seguimiento eficaz del carbono a nivel nacional	Adopción de estrategias de adaptación de los bosques
Situación de partida	
40 países	0 países
Objetivos del PTP (2 años)	
60 países	10 países
Objetivos del PPM (4 años)	
80 países	20 países
Recursos (miles de USD)	
1.er bienio	2.º bienio
***	***

Resultado organizativo n.º 9: Contribuciones crecientes de los diálogos internacionales y regionales a la ordenación forestal sostenible y avances demostrables sobre el terreno.	
Indicadores	
Alta valoración por los Estados Miembros y las organizaciones asociadas con respecto a la eficacia del COFO y de las comisiones forestales regionales	Alta valoración de la eficacia de la ACB por los Estados Miembros y las organizaciones asociadas
Situación de partida	
n/d	n/d
Objetivos del PTP (2 años)	
60 países	60 países, 6 organizaciones
Objetivos del PPM (4 años)	
80 países	80 países, 8 organizaciones
Recursos (miles de USD)	
1.er bienio	2.º bienio
***	***

Posible contenido de los elementos del Marco Estratégico y del Plan a Plazo Medio⁴

I. Contexto, situación y análisis de las deficiencias

Un resumen de los factores macroambientales que afectan al panorama del desarrollo y un análisis para identificar los campos que es necesario que todos los actores del desarrollo aborden para alcanzar realmente la seguridad alimentaria y el desarrollo rural.

II. Declaraciones sobre la misión, la visión y los valores

Misión: adónde va la Organización, básicamente con una descripción de la finalidad de la Organización y de las razones de su existencia (a partir de los Textos Fundamentales), sus funciones básicas y sus ventajas comparativas a la hora de abordar las deficiencias, dados el análisis de situación y las fuentes alternativas de suministro. En opinión de la EEI, en el tratamiento de la ventaja comparativa se debería hacer una referencia específica a los pocos campos donde la FAO no posee una ventaja comparativa y donde una necesidad que corresponde al mandato de la FAO puede ser satisfecha por otros a fin de demostrar a los Miembros que se está produciendo algún cambio de planteamiento.

Visión: el lugar donde la Organización quiere estar en el futuro. Refleja la visión optimista del futuro de la Organización y su finalidad en cuanto a los valores de la misma (las convicciones de base sobre la manera en que deberían hacerse las cosas).

Valores: los principales valores que la Organización busca o protege y reflejan su cultura y prioridades, definen la forma en que las personas quieren comportarse la una con la otra en la Organización; describen las acciones que constituyen la aplicación práctica de los valores fundamentales que mantienen la mayoría de los individuos de la Organización. Los valores de los líderes principales son especialmente importantes en la elaboración de una cultura. Es necesario estructurar unas recompensas y un reconocimiento en el seno de la Organización a fin de dar un reconocimiento a aquellas personas cuyo trabajo está impregnado de los valores que la Organización desea sostener. Véanse los valores del actual Marco Estratégico (párr. 21, recuadro 2).

III. Metas de alcance mundial de los Estados Miembros

[Extraídas del Marco Estratégico 2000-15, sujetas a enmienda:

- a) El acceso de todas las personas en todo momento a alimentos suficientes, nutricionalmente adecuados e inocuos para asegurar la reducción del número de personas desnutridas a la mitad de su nivel actual no más tarde del año 2015.
- b) La contribución ininterrumpida de la agricultura y el desarrollo rural sostenibles, con inclusión de la pesca y la silvicultura, al progreso económico y social y al bienestar de todos.
- c) La conservación, el mejoramiento y la utilización sostenible de los recursos naturales, con inclusión de la tierra, el agua, los bosques, las pesquerías y los recursos genéticos para la alimentación y la agricultura.]

⁴ El enfoque conceptual aquí resumido deberá ampliarse en el texto propiamente dicho.

IV. Objetivos estratégicos propuestos

Objetivos estratégicos: son los beneficios o cambios que se espera alcanzar en un período de tiempo determinado (p. ej.: 10-15 años) en instituciones de los Estados Miembros, la comunidad internacional o los asociados en el desarrollo. En términos del marco lógico, estos beneficios representan varias etapas en la cadena de causas más allá del inmediato resultado generado por la asimilación de los productos y servicios de la FAO por sus *usuarios primarios*, aprovechando los resultados organizativos correspondientes (ver más adelante). Por tanto, no será la FAO por sí sola la que alcance los objetivos estratégicos, sino más bien los Miembros a partir del valor añadido que proporciona la FAO y en consideración a determinadas dependencias señaladas y a hipótesis sobre los acontecimientos que se produzcan en otras instancias.

V. Marco de resultados

Especificación de los **resultados organizativos** que deben alcanzarse en un período de cuatro años. Representan los productos y servicios que la FAO se compromete a proporcionar a los Estados Miembros y la comunidad internacional en un marco temporal de cuatro años, así como los resultados que resultan de la adopción y utilización de estos productos y servicios por parte de los usuarios, a fin de contribuir al logro de los objetivos estratégicos. Con el fin de poder medir la consecución de los resultados organizativos y de poder presentar informes sobre los mismos, se formulan indicadores, medios de verificación, líneas de referencia y objetivos en relación con un período de tiempo determinado.

VI. Modelo de programa y estrategia de movilización de recursos

Elaboración del modelo de programa de la FAO: principios y conceptos, documentos de planificación, ciclo de programación interna, aportaciones a la gobernanza (es decir, elaboración de un documento presentado a la reunión conjunta de los GT I y III del 5 de mayo). La elaboración de los elementos de una estrategia de movilización de recursos de la FAO se presentará a los GT I y III el 1.º de julio con inclusión de una primera propuesta de posibles *esferas prioritarias de repercusión*.

Las esferas prioritarias de repercusión pueden reunir grupos de resultados para incidir en un plazo más breve en esferas de alta prioridad para el futuro inmediato, permitiendo flexibilidad para la toma de decisiones y una priorización destinada a reflejar los desafíos incipientes, lo que contribuye a la consecución de los objetivos estratégicos. Estas esferas que a menudo, pero no exclusivamente, son intersectoriales, ponen de relieve el beneficio que la FAO se propone ayudar a que los Miembros consigan en determinadas esferas temáticas, aprovechando los resultados organizativos correspondientes a la esfera elegida. Estas esferas ayudan a catalizar la movilización de los recursos extrapresupuestarios para complementar los recursos del Programa Ordinario proporcionando un instrumento de comunicación y promoción (las publicaciones principales) para el trabajo de perfil elevado. También van dirigidas a facilitar una financiación con una vinculación menos rígida y compartida de los recursos extrapresupuestarios, así como también a facilitar la supervisión de los órganos rectores con respecto a la utilización de tales recursos en línea con las prioridades acordadas.