

**Memorando del Presidente sobre la décima reunión del Grupo de trabajo I del CoC-EEI**  
**Lunes 21 de abril de 2008, 09.30 – 17.30**  
Presidencia de Vic Heard

1) **Examen de los proyectos de notas sobre la estrategia (continuación).** Los miembros retomaron el debate de los proyectos de notas sobre la estrategia preparados por la Administración. Se recordó que éstos no iban a ser revisados ulteriormente por el Grupo de trabajo, pero que serían modificados por la Administración como base para los elementos propuestos del Marco Estratégico y del Plan a Plazo Medio, a saber:

- a) Comunicación y promoción (Anexo 1).
- b) Creación de capacidad (Anexo 2).
- c) Gestión del conocimiento (Anexo 3).
- d) Ganadería (Anexo 4).

2) Se constató que, en general, las notas estaban bien preparadas. Se hizo notar que existe cierta variación en la aplicación de la plantilla y del estilo y se requirió que en el futuro las notas tengan una presentación común (se solicitó el empleo de numeración de párrafos en lugar de puntos, ya que ello facilitaría a los miembros hacer referencias al documento). Asimismo, se requirió que se recogieran en las notas los puntos fuertes o desventajas de la FAO y no sólo sus ventajas comparativas. Se comentó que las notas no deberían reflejar una situación idílica de la FAO sin problema alguno, sino que deberían reconocer la situación actual de la Organización.

3) En lo que respecta a las estrategias transversales en promoción, creación de capacidad y gestión del conocimiento, se hizo hincapié en la importancia de las disposiciones institucionales internas, incluida la rendición de cuentas y los incentivos de los funcionarios. Las asociaciones y el papel de la FAO como promotora a la vez que parte proactiva han resultado ser especialmente fundamentales en estas estrategias. En las áreas de prioridad transversal de la Organización, incluida la creación de capacidad, debería llevarse a cabo un seguimiento de los resultados, los cuales deberían ser comunicados mediante el Informe sobre la Ejecución del Programa y evaluados periódicamente.

4) **Comunicación y promoción.** En general, los miembros acogieron con satisfacción la nota sobre la estrategia, que debería hacer mayor hincapié en la promoción de los mensajes de políticas de la FAO a los países y a la comunidad internacional, así como de la propia Organización. Se mencionó la preocupación de que las organizaciones con sede en Roma deberían trabajar juntas a la hora de promover sus principales políticas para la agricultura y la alimentación, el Día Mundial de la Alimentación, etc. y que se debería conferir una mayor atención a la consecución de una estrategia común. Se reconoció el papel de los Miembros de la FAO a este respecto, como una cuestión de gobernanza compartida por las organizaciones. Se constató la necesidad de someter la estrategia en esta área a la revisión del Órgano Rector y reforzar la supervisión de la labor de la FAO en materia de comunicación y promoción. La estrategia debería ocuparse del modo en que se lleva a cabo la comunicación y promoción de la FAO, incluido el modo en que se identificarían y definirían los mensajes, pero no debería intentar definir dichos mensajes puesto que cambiarán con el tiempo. Igualmente, la comunicación y la promoción deberían:

- a) Publicitar los resultados de la FAO, especialmente sus éxitos.
- b) Hacer mayor hincapié en el papel de la labor normativa de la FAO junto con la cooperación técnica para proporcionar beneficios a sus Miembros.
- c) Reflexionar sobre el papel que desempeña la FAO en la gobernanza mundial, junto con otros actores institucionales.
- d) Ampliar los mensajes de políticas, que la FAO necesita promover más allá de la perspectiva limitada establecida en la nota sobre la estrategia.
- e) Distinguir de manera más clara entre los objetivos y la audiencia a la que se dirigen.
- f) Diferenciar entre comunicación interna y externa (la comunicación interna podría estar dentro del alcance de otra estrategia, por ejemplo la de cambio cultural, y es importante que todos los

funcionarios tengan un entendimiento general de la FAO y de su misión, y no sólo de sus propias áreas de trabajo).

- g) Constatar la necesidad de que el Día Mundial de la Alimentación, TeleFood, el programa de Embajadores de buena voluntad, la Alianza Internacional contra el Hambre y otras iniciativas formen un todo coherente y fueran preferiblemente comunes a las organizaciones con sede en Roma (algunos miembros hicieron notar que el Grupo de trabajo ya había debatido previamente que TeleFood debería ser delegado a las ONG y los comités nacionales y se sugirió que sería necesario ser más selectivos en la elección de los Embajadores de buena voluntad).

5) **Creación de capacidad.** Los miembros habían definido previamente la creación de capacidad como un área transversal de la más alta prioridad y recibieron con satisfacción la nota sobre la estrategia, incidiendo en que ésta última debería ser desarrollada entre todos los Departamentos Técnicos. Los miembros mostraron su acuerdo con el énfasis expresado en la nota sobre comenzar desde un enfoque basado en las necesidades. También destacaron la necesidad de incidir en las áreas de ventaja comparativa de la Organización como proveedora, aprovechando las áreas de capacidad normativa de la FAO y definiendo áreas para la facilitación y la asociación, incluida la importante cooperación sur-sur y norte-sur. La creación de capacidad debería adoptar una perspectiva a largo plazo y los esfuerzos deberían ser programáticos y garantizar resultados sostenibles, en lugar de intervenciones aisladas, ya que la creación de capacidad no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar una meta. Asimismo:

- a) Las estrategias nacionales para la creación de capacidad deberían elaborarse como parte de los Marcos nacionales de prioridades a medio plazo, y no de manera separada.
- b) Los miembros expresaron su preocupación sobre el impacto real de la formación individual dada la pérdida del personal que cambia de empleo.
- c) La creación de capacidad debería considerar plenamente las cuestiones de género.
- d) Se hizo notar que el debate previo sobre la concentración del trabajo en la educación superior había concluido que ello dependía de la disponibilidad de recursos adicionales.

6) **Gestión del conocimiento.** Los miembros habían concluido previamente que la gestión del conocimiento era una cuestión fundamental del papel general de la FAO y que era necesario que la Organización supiese dónde se encuentra dicho conocimiento y cómo se puede acceder a él. La nota podría tratar con más profundidad las siguientes cuestiones:

- a) el análisis de la necesidad de conocimiento y la especificación del público a la cual se dirige dicho conocimiento;
- b) el papel de las oficinas descentralizadas;
- c) la asociación con otras organizaciones, incluido el sector privado;
- d) cuestiones sobre políticas relativas al acceso al conocimiento;
- e) la provisión de conocimiento especializado a grupos específicos, a quienes la FAO debería facilitar el acceso a dicho conocimiento;
- f) el papel de la FAO como creadora, compiladora y difusora de conocimientos, así como proveedora;
- g) el uso de lenguajes de difusión apropiados, algo que la Administración hizo notar que está teniendo lugar en algunos casos en asociación con otras organizaciones.

7) **Ganadería.** Los miembros recibieron con satisfacción la nota sobre la estrategia. Incidieron en que no quedaba justificada la existencia de un Departamento separado para la ganadería, ya que se debería emplear un enfoque integrado. Por lo tanto, la estrategia para el sector debería ser completamente exhaustiva y contar con aportaciones de diferentes áreas de la FAO, a la vez que debería ser reflejada en un objetivo estratégico general para el sector. La consideración de la ganadería como parte integral de los sistemas de producción y la interacción entre los sectores deberían considerarse conjuntamente con las notas sobre la estrategia relativas a los sectores agrícola y

forestal. La estrategia debería reconocer igualmente las siguientes cuestiones:

- a) La necesidad de especificar ulteriormente la arquitectura y la división del trabajo con otras instituciones, especialmente la OIE, el ILRI y el IIP, y la necesidad de explicitar las áreas problemáticas en la asociación.
- b) Las posibilidades de una asociación con el FIDA para realizar inversiones experimentales, lo que podría ser importante para la ganadería y otros sectores.
- c) La importancia de la ganadería para mejorar los medios de vida, especialmente en África.
- d) La necesidad de diferenciar las audiencias seleccionadas, distinguiendo entre usuarios directos de la labor de la FAO y beneficiarios finales.

8) **Objetivos estratégicos: reanudación de los debates preliminares y revisión del Documento de opciones del Presidente.** El documento del Presidente (Anexo 5A) proporcionó una base útil para elaborar los objetivos estratégicos y definió su papel en una jerarquía basada en los resultados. Asimismo, resultó de utilidad la nota de la Administración en la que se ilustran la jerarquía de medios y fines y las definiciones (Anexo 5B). El documento, sus gráficos y presentaciones ilustraron la progresión desde los resultados a los objetivos estratégicos y las tres metas de los Estados Miembros, así como las relaciones con los temas prioritarios y con los objetivos de eficacia interna. Los miembros agradecieron que la Administración vaya a presentar un ejemplo desarrollado de los resultados basados en la jerarquía en la reunión conjunta de los Grupos de trabajo I y III que se celebrará el próximo 5 de mayo.

9) Se acordó de manera general que se requiere con urgencia un enfoque desde lo más general a lo más específico para desarrollar ulteriormente la jerarquía y complementar así el enfoque desde lo específico a lo más general de las diversas notas sobre la estrategia. La simplicidad es importante para la comprensión por parte de los Miembros, para el trabajo interno de la secretaría y para las líneas de responsabilidad y rendición de cuentas. Por ello, la mayoría de los miembros consideraron que los objetivos estratégicos deberían especificarse para los sectores agrícola, ganadero, pesquero y forestal y para áreas transversales concretas como la alimentación y la nutrición, incluida la inocuidad de los alimentos, y áreas transversales como la ordenación de los recursos naturales, que incluye la restauración de los medios de vida tras situaciones de emergencia. Algunos miembros incidieron en la importancia de los objetivos estratégicos transversales, tal y como ocurre en el Marco Estratégico de 1999; no obstante, la mayor parte de los miembros consideraron que la mayoría de ellos podrían considerarse de manera más adecuada como medios para la consecución de fines en el seno de cada sector. Ello haría que la comprensión global de los objetivos estratégicos fuera más simple y facilitaría la responsabilidad y la rendición de cuentas. Igualmente, los miembros:

- a) Alcanzaron un acuerdo general sobre el calendario para examinar y revisar la jerarquía: desde el nivel superior, se establecerán los objetivos estratégicos cada 10-15 años como parte del Marco Estratégico, pero se examinarán a intervalos regulares en el contexto del Plan a Plazo Medio.
- b) Reiteraron que el número de objetivos estratégicos debería ser limitado.
- c) Acordaron que los resultados deben ser selectivos, tener plazos fijos y ser cuantificables, pero expresaron diversas opiniones sobre la medida en que se podrían fijar los objetivos o evaluar sistemáticamente el progreso en el plano de los objetivos estratégicos, dado que la FAO estaba realizando un contribución bastante reducida a la consecución de los objetivos nacionales, regionales y globales. Algunos miembros consideraron que se debería evaluar la contribución de la FAO al progreso de cada objetivo estratégico, pero otros consideraron que ello no constituiría un uso productivo de los recursos, escasos de por sí.

10) El Grupo de trabajo requirió a la Administración la propuesta para su debate de un posible conjunto, indicativo pero exhaustivo a la vez, de objetivos estratégicos para una jerarquía de medios y fines, tomando plenamente en cuenta las orientaciones proporcionadas por el Grupo de trabajo hasta la fecha. Para facilitar el diálogo y el necesario proceso iterativo, tal propuesta podría presentarse inicialmente en forma de resumen con apartados, si es posible para la reunión del Grupo de trabajo del

9 de mayo. Se solicitó al Presidente del CoC-IEE que comunicara dicha petición al Director General.

11) Varios miembros recordaron en el contexto del debate que todavía no se había llegado a un acuerdo respecto de la redacción final de las tres metas de los Estados Miembros, aunque sí había un acuerdo general sobre su contenido.

## **Anexo 1: Proyecto de nota sobre la estrategia – Comunicación y promoción**

### **1. Análisis de las necesidades y ventaja comparativa de la FAO**

La comunicación y la promoción son parte esencial de las funciones de la FAO en cuanto organización poseedora de saberes, como se indica claramente en su Constitución y como se reconoció en el informe sobre la EEI.

Es necesaria una estrategia institucional de comunicación para permitir a la Organización:

- contribuir a la consecución de la meta de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), en particular el primero y el séptimo, promoviendo con eficacia inversiones en la agricultura y la infraestructura rural;
- defender los intereses de las personas de todo el mundo que sufren hambre crónica y malnutrición con argumentos basados en estudios técnicos de categoría mundial;
- establecer a la FAO como punto de referencia en el debate global sobre cuestiones relativas a la agricultura, la silvicultura, la pesca, la ganadería y el desarrollo rural;
- aumentar el conocimiento de la contribución única de la FAO al proceso de desarrollo, así como su trabajo en relación con el socorro y la rehabilitación tras emergencias y con la transición al desarrollo, para de ese modo incrementar el apoyo a la Organización;
- dar realce a los Estados Miembros que proporcionan recursos extrapresupuestarios y mostrar la efectividad de la FAO en la aplicación de proyectos y programas;
- comunicar eficazmente con el personal en la sede y en las oficinas descentralizadas a fin de lograr que participen en el proceso de cambio de la cultura.

La FAO dispone de las siguientes ventajas comparativas con vistas a satisfacer esas necesidades de comunicación:

- el reconocimiento global de la Organización como centro de excelencia técnica en las esferas comprendidas en su mandato;
- la reputación de la Organización como proveedor de contribuciones equilibradas y con base científica a debates complejos y delicados;
- su respetada función de foro neutral para la negociación de acuerdos internacionales;
- la calidad y el calibre de sus funcionarios técnicos, que pueden representar fuentes fidedignas de información para los medios de comunicación, las ONG y la sociedad civil en general.

### **2. Fin último y objetivos principales**

El fin último de la comunicación estratégica de la FAO es el siguiente:

*Lograr el debido reconocimiento mundial de la contribución de la FAO al proceso de desarrollo, sus ventajas comparativas y su papel en cuanto organización poseedora de saberes y centro de excelencia que proporciona beneficios tangibles a sus Miembros.*

Los objetivos principales de la comunicación estratégica son los siguientes:

- aumentar la comprensión por los responsables de la formulación de políticas de la necesidad de políticas de desarrollo que favorezcan la agricultura y el sector rural, con vistas a movilizar más recursos para el sector;
- mejorar el estatus y el reconocimiento del papel y la contribución de la FAO, especialmente en relación con las esferas temáticas de actividad prioritarias, entre los responsables de la formulación de políticas y quienes influyen en ellos, incluido el gran público;
- ayudar a la Organización a enfrentarse al desafío de la renovación.

La consecución de esos objetivos entrañará:

- dar a conocer la abundancia de información técnica y conocimientos producidos por la FAO a disposición de las partes interesadas en los países;
- la comunicación a los Estados Miembros y las partes interesadas de la sociedad civil de información pública y orientación sobre aspectos de las políticas relacionados con el mandato de la FAO;

- la promoción en apoyo de políticas que favorezcan las inversiones en la agricultura y la infraestructura rural a fin de hacer frente a los problemas del hambre crónica y la malnutrición;
- el aumento del conocimiento por todas las partes interesadas, principalmente a través de los medios de comunicación, de las ventajas comparativas de la FAO, para así incrementar el apoyo a la Organización de los Miembros y el gran público;
- la comunicación interna, con objeto de lograr la participación del personal en el proceso de reforma.

### **3. Principales resultados esperados**

Los resultados principales son:

- demostrar cómo la labor de la FAO añade un valor considerable al proceso de desarrollo, proporciona socorro y rehabilitación tras emergencias y ayuda a los Miembros en sus esfuerzos por alcanzar los ODM;
- aumentar la confianza de los Miembros en la eficacia global de la Organización en el desempeño de su mandato;
- demostrar a los Estados Miembros que sus contribuciones voluntarias se gastan bien y fomentar de ese modo un flujo continuo de recursos extrapresupuestarios;
- aumentar la prominencia de la FAO, mejorar el conocimiento de la labor de la Organización y hacer que esta sea más apreciada, lo que puede ayudar a obtener mayor apoyo a la FAO;
- contribuir a establecer firmemente una cultura de la comunicación en toda la Organización y al cambio general de la cultura recomendado como resultado de la EEI.

### **4. Aspectos relacionados con la ejecución**

El proceso de ejecución comprenderá:

- determinar las audiencias prioritarias a las que se dirige la comunicación de la FAO y velar por la coherencia de las prioridades en materia de comunicación con los temas técnicos prioritarios;
- formular mensajes globales coherentes con las metas estratégicas de los Estados Miembros, teniendo presente que los mensajes específicos relativos a los temas prioritarios se elaborarán cada año en el plan anual de comunicación de la Organización;
- determinar los instrumentos y canales apropiados, tradicionales o multimedia, para que la comunicación y promoción de la FAO lleguen a las audiencias seleccionadas;
- colaborar estrechamente con los organismos con sede en Roma, con arreglo a una estrategia común de comunicación y promoción, y con otros asociados de la sociedad civil por medio de la Alianza Internacional contra el Hambre y otros mecanismos;
- dar mayor impulso al Día Mundial de la Alimentación, TeleFood y el Programa de Embajadores de buena voluntad de la FAO en apoyo de una labor de promoción dirigida a una amplia audiencia;
- apoyar el proceso de cambio de cultura en la Organización mediante la creación de sólidos canales interactivos de comunicación interna;
- orientar el enfoque de la labor de comunicación y promoción de la FAO en los países en el contexto del proceso de reforma “Unidos en la acción” de las Naciones Unidas.

## **Anexo 2: Proyecto de nota sobre la estrategia – Creación de capacidad institucional**

### **1. Análisis de las necesidades y ventajas comparativas**

La capacidad se define como “la aptitud de las personas, las organizaciones y la sociedad en conjunto de gestionar satisfactoriamente sus asuntos”. La creación o fortalecimiento de la capacidad es “el proceso por el que se fomenta, fortalece, crea, adapta y mantiene la capacidad” (CAD/OCDE). La creación de capacidad es una función principal de la FAO y tanto los países en desarrollo como los desarrollados atribuyen una gran importancia a la función de la FAO en este campo, que comprende la capacitación (EEI, párr. 269). Una estrategia institucional sobre creación de capacidad abordará las necesidades de los Estados Miembros en materia de:

- el apoyo en la concepción y aplicación de las estrategias nacionales de creación de capacidad, que comprende los marcos para diseñar, supervisar y evaluar la consecución de los objetivos nacionales de desarrollo;
- planteamientos generales sobre creación de capacidad en los Estados Miembros orientados a combinar las intervenciones técnicas con una atención adecuada a nivel del ámbito de las políticas y a realizar la creación de capacidad como un conjunto integrado, con la FAO en el papel de facilitadora y proveedora (EEI: 16, 27);
- planteamientos estratégicos para asegurar la sostenibilidad de la labor de creación de capacidad con una participación y diálogo suficientes con los interlocutores nacionales en la definición de las intervenciones que aborden las limitaciones del Programa de Cooperación Técnica para la creación de capacidad (EEI: 13, 342, 350, 570-575, 599);
- la reforma, la racionalización y la potenciación de las oportunidades de capacitación y enseñanza superior con el fin de superar el importante déficit de mano de obra capacitada en la agricultura, el aprovechamiento al máximo de las asociaciones y el trabajo en red, considerando también que las iniciativas de creación de capacidad que utilizan tecnologías de la información y la comunicación necesitan de una adaptación a las necesidades locales para impulsar su eficacia (EEI: 665);
- una mayor capacidad operacional en la FAO para la creación de capacidad que comprenda la capacidad de dirigirse adecuadamente a actividades en el plano nacional, subregional y regional (especialmente en los países menos adelantados), la participación en alianzas (también con actores privados) y un fuerte aprendizaje organizativo en el plano interno (EEI: 502, 576-577, 662).

Las ventajas comparativas de la FAO en creación de capacidad son:

- su experiencia en formulación de políticas que destaca su neutralidad comparativa como convocante de foros especializados en agricultura y desarrollo rural;
- su acceso amplio y directo a la gama de actores en creación de capacidad, que sitúa a la FAO en una fuerte posición para ofrecer un planteamiento verdaderamente *integrado* de la creación de capacidad con repercusiones en los planos individual, institucional y de las políticas;
- su amplia variedad de conocimientos técnicos o especializados en agricultura y desarrollo rural, así como su cobertura lingüística, que los clientes valoran mucho;
- su función de generación, difusión e intercambio del saber, que es un elemento constitutivo de las actividades y programas de creación de capacidad de la FAO.

### **2. Perspectiva de conjunto y principales objetivos**

Se admite que el refuerzo de la capacidad nacional no solo es un medio para potenciar la seguridad alimentaria y el rendimiento del sector agrícola, sino que también es un objetivo en sí mismo reconocido en la *Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo* (CAD/OCDE).

*Perspectiva:* La FAO se propone convertirse en un actor eficaz para la creación de capacidad, apoyar a los Estados Miembros para la creación de capacidades sostenibles destinadas a establecer y alcanzar los objetivos propios que estos tengan en el campo de la agricultura y el desarrollo rural, permitiéndoles cumplir los tres objetivos globales de la FAO. Esta perspectiva se ajusta al nuevo planteamiento de la comunidad internacional para un enfoque más integrado y dirigido por los países en lo que se refiere a la creación de capacidad, expresado en la resolución 59/250 de la Asamblea

General de las Naciones Unidas referente a las revisiones trienales amplias de la política de 2004 y 2007.

*Objetivos principales:* La FAO intentará realizar su perspectiva trabajando con los Estados Miembros para alcanzar las siguientes metas:

- que las iniciativas nacionales y regionales de creación de capacidad adopten el nuevo planteamiento ante la creación de capacidad y sean sostenibles, estratégicas, coherentes, metodológicamente sólidas e integradas, de manera que respondan a las necesidades en el ámbito de las políticas y a las necesidades de instituciones e individuos;
- que las instituciones de capacitación y enseñanza superior en agricultura sean reformadas, racionalizadas y potenciadas adecuadamente, con la intervención de la FAO, de los gobiernos y de otros actores;
- que las iniciativas nacionales de creación de capacidad se realicen en asociación con todos los actores pertinentes en los ámbitos regional e internacional, utilizando las modalidades de financiación apropiadas;
- que el nuevo planteamiento ante la creación de capacidad quede plenamente incorporado a la labor de la FAO en el conjunto de la Sede y de las oficinas descentralizadas, en los ámbitos de la función que tiene la Organización como facilitadora y realizadora de la creación de capacidad.

### **3. Productos y beneficiarios previstos**

Los principales productos y beneficiarios son:

- una definición adecuada de las prioridades de creación de capacidad por los gobiernos en el contexto de los planes y las estrategias nacionales y sobre la base de evaluaciones exhaustivas de las deficiencias y necesidades de capacidad en el ámbito de las políticas, así como de las instituciones y los individuos;
- mejor formulación de las intervenciones integradas en creación de capacidad con una selectividad y unas metodologías apropiadas, basadas en metodologías e instrumentos potenciados;
- incremento y potenciación de las asociaciones para la creación de capacidad entre actores estatales y actores pertinentes internacionales y no estatales;
- mejora de la supervisión y la evaluación de la creación de capacidad que permita la determinación y, cuando resulte apropiado, la potenciación de los planteamientos que hayan obtenido éxito;
- mayor coherencia de las iniciativas de la FAO en creación de capacidad, inspiradas por prioridades nacionales claras y estructuradas en torno a un conjunto básico de funciones institucionales estratégicas de creación de la capacidad que incorporen las ventajas comparativas y las buenas prácticas de la FAO y reduzcan la fragmentación de la creación de capacidad por parte de la FAO.

### **4. Aspectos de ejecución**

A fin de resultar efectiva y robusta, la estrategia sobre creación de capacidad se deberá desarrollar y aplicar teniendo en cuenta los aspectos siguientes definidos por la EEI (*Recomendación 3.24*) y la propia FAO:

- consultas con los países en diferentes fases de desarrollo para realizar evaluaciones en profundidad de las necesidades y deficiencias de capacidad;
- consultas con las organizaciones asociadas para definir con mayor precisión las posibles relaciones de asociación en apoyo de la creación de capacidad;
- la participación de países en desarrollo, donantes y asociados en la formulación de la estrategia para asegurar una amplia identificación con la estrategia;
- la elaboración de un marco de ejecución que defina las funciones y las responsabilidades de la FAO;
- la elaboración de un plan de comunicación referente a la ejecución de la estrategia.

La estrategia se basaría en procesos externos e internos como los siguientes y los impregnaría:



- marcos nacionales de desarrollo, reforma de las Naciones Unidas, “Unidad de acción” y nuevas modalidades de ayuda (es decir, MANUD<sup>1</sup>, MNPMP, estrategias de asistencia conjuntas, enfoques sectoriales);
- incorporación de los debates de las Naciones Unidas sobre la creación de capacidad al marco de la revisión trienal amplia de la política;
- principios y buenas prácticas existentes y de nueva aparición en todos los aspectos de la creación de capacidad;
- esfuerzos para incorporar las cuestiones intersectoriales prioritarias, como la igualdad de géneros;
- otros aspectos de la reforma de la FAO, como, por ejemplo, la descentralización y el impulso de las competencias del personal;
- otras estrategias elaboradas al amparo del nuevo Marco Estratégico de la FAO, en particular la estrategia de gestión del conocimiento.

---

<sup>1</sup> Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

### **Anexo 3: Proyecto de nota sobre la estrategia – Gestión del conocimiento en la Organización**

#### **1. Análisis de las necesidades y ventajas comparativas de la FAO**

La gestión del conocimiento es el fundamento de las buenas políticas y de las buenas decisiones. La principal tarea de la FAO es trabajar para garantizar que los conocimientos mundiales sobre alimentación y agricultura se encuentren a disposición de aquellos que los necesiten en el momento en que los necesiten y en un formato que les permita acceder a ellos y utilizarlos (EEI: 601). Se requiere un conocimiento pertinente a todos los niveles, desde el agricultor en el campo hasta el de las negociaciones internacionales.

Si bien se ha progresado recientemente para facilitar la puesta en común de conocimientos a través de redes mejoradas de conocimiento temático, la FAO sigue estando integrada sobre todo por una serie de "islas del conocimiento" y opera funcional y geográficamente en "silos". Además, debería reconocerse que la FAO produce por sí misma solo una fracción del conocimiento exigido para una buena administración del sector de la alimentación y la agricultura y para cumplir su mandato y satisfacer las necesidades de sus Miembros y de todas las partes interesadas. La FAO necesita saber dónde encontrar el conocimiento preciso y la manera de acceder a él y utilizarlo (EEI: 873).

Las ventajas comparativas de la FAO en gestión del conocimiento son las siguientes:

- su personal competente con altos niveles de conocimientos técnicos y un fuerte compromiso con la misión de la Organización (EEI: 30);
- su función como organismo mundial especializado en conocimientos agrícolas relativos a la elaboración de políticas, la creación de capacidad, la cooperación técnica, la respuesta a emergencias agrícolas, la recopilación y difusión de información mundial y el desarrollo y aplicación de tratados y acuerdos internacionales importantes;
- su amplia presencia a nivel nacional y (sub)regional, facilitando con ello la puesta en común y el intercambio del saber entre fronteras; sin embargo, para la eficacia del intercambio de conocimiento y del aprendizaje, la FAO deberá aprovechar de una forma más coordinada la nueva cultura de colaboración interna y externa.

La FAO ya ha puesto en práctica muchos instrumentos para la gestión del conocimiento, como el Foro de conocimiento de la FAO (AskFAO, mejores prácticas, redes de conocimiento temático) y el Centro de información agraria mundial (WAICENT) con el objetivo de poner en común su propia riqueza de información y conocimiento.

#### **2. Perspectiva de conjunto y principales objetivos**

**Perspectiva:** la FAO hará lo posible por facilitar el acceso al conocimiento y el intercambio del mismo. Asistirá a sus Miembros en la generación, el acceso y la utilización del conocimiento sobre alimentación y agricultura preciso para abordar sus metas individuales y colectivas de desarrollo y seguridad alimentaria.

**Misión:** convertir la información y el conocimiento en un verdadero bien público accesible para todos los Miembros, en particular los países menos adelantados (PMA), a través de una "política global sobre conocimientos"<sup>2</sup>.

**Objetivos:** la incorporación en la FAO de la gestión del conocimiento supondrá un apoyo para los objetivos siguientes:

- que el conocimiento, los bienes y servicios públicos estén disponibles para quienes los necesiten, cuando los necesiten y en la forma en que puedan acceder a ellos y utilizarlos;
- mejora de la adopción de decisiones en los Estados Miembros como resultado de una mayor puesta en común del conocimiento y de un mayor acceso al mismo;

---

<sup>2</sup> EEI: 603, Memorando, tercera reunión del Grupo de trabajo I del CoC-EEI, lunes 11 de febrero de 2008.

- prestación más efectiva y eficiente de servicios interdisciplinarios a los Miembros como consecuencia de una introducción plena de planteamientos potenciados y coordinados de gestión de la información y del conocimiento en la labor de la FAO, en toda la Sede y en las oficinas descentralizadas.

### **3. Productos y beneficiarios previstos**

Los principales productos son:

- asociaciones reforzadas con Estados Miembros y organizaciones asociadas;
- capacidades desarrolladas a nivel nacional y (sub)regional para mejorar la gestión de la información y del conocimiento prestando asistencia a los Estados Miembros en el mejor aprovechamiento posible de los recursos disponibles y en el fomento del aprendizaje en común y del intercambio de información;
- mejora en la gestión del conocimiento a nivel nacional y regional proporcionando normas, definiciones, metodologías, instrumentos e infraestructura a sus Miembros y a los actores interesados;
- creación de una cultura de la puesta en común del conocimiento en la FAO a través de políticas favorables de recursos humanos, que comprendan incentivos y recompensas, y mejor conexión del personal de la Sede con el de las oficinas descentralizadas.

### **4. Cuestiones de ejecución**

La EEI recomienda la elaboración de una perspectiva estratégica, centrándose en la elaboración en determinadas esferas del acceso al conocimiento. Tal vez pueda prestarse atención especial a:

- las cuestiones relacionadas con los derechos de autor y las necesidades de los países más pobres;
- la disponibilidad de instrumentos e infraestructura adecuados para que la FAO y sus asociados trabajen conjuntamente con eficacia;
- cobertura de idiomas adecuada;
- la evaluación del valor de los materiales y la colaboración con los proveedores de motores de búsqueda para encontrar información de calidad más fácilmente;
- señalar y realizar “logros rápidos” para exhibir las ventajas de la gestión de la información y el conocimiento, dada la falta de un entendimiento común de la gestión del conocimiento en la FAO;
- abordar el hecho de que la gestión del conocimiento en la FAO, si bien está implícita en la función de todos, no se reconoce oficialmente como una responsabilidad específica;
- introducir e incorporar la gestión y la puesta en común del conocimiento en las actividades y en los procesos de la FAO;
- la coordinación estrecha con otras estrategias elaboradas en el contexto del nuevo Marco Estratégico de la FAO, en particular las esferas intersectoriales de la incorporación del género y la estrategia de la creación de capacidad.

Además de cuanto se menciona explícitamente en el informe de la EEI, la estrategia de gestión del conocimiento, si ha de ser efectiva, debería también extenderse a aspectos culturales internos relacionados con la mayor puesta en común del conocimiento dentro de la Organización, así como a la importante función que el conocimiento explícito (p. ej.: WAICENT, publicaciones técnicas de la FAO, bases de datos técnicos, etc.) seguirá desempeñando, juntamente con el nuevo enfoque sobre el acceso al conocimiento tácito.

## Anexo 4: Proyecto de nota sobre la estrategia – Ganadería

### 1. Análisis de las necesidades y ventaja comparativa de la FAO

Durante los últimos tres decenios, se ha producido una rápida expansión mundial de la producción y el consumo de productos de origen animal, proceso que a veces se denomina la *revolución ganadera*. El sector representa en la actualidad el 43 % del valor de la producción agrícola mundial. Mientras que los sistemas ganaderos tradicionales contribuyen a los medios de vida del 70 % de la población rural pobre del mundo, cada vez es mayor el número de nuevas empresas en gran escala con tecnología avanzada, basadas en la zoogenética y en piensos adquiridos en el mercado internacional, que satisfacen la demanda de carne, leche y huevos de unos mercados en rápido crecimiento. A mitad de camino se encuentran las explotaciones familiares de tamaño mediano orientadas al mercado, que están viéndose gradualmente expulsadas de los mercados y son especialmente vulnerables a las crisis causadas por las enfermedades animales, pese a que su importancia sigue aumentando en muchos lugares. Esta creciente dicotomía de sistemas caracteriza el sector en medida creciente y exige una atenta gobernanza pública.

El vigoroso crecimiento del sector ganadero, y los consiguientes cambios estructurales que ha experimentado el sector, han tenido como resultado una variedad de desafíos y oportunidades muy significativos que exigen una gobernanza amplia por parte de la comunidad internacional. Tienen que ver con el papel del sector ganadero mundial en la seguridad alimentaria y la nutrición, el desarrollo económico y la mitigación de la pobreza rural, en el (re)surgimiento acelerado de enfermedades que afectan tanto a los animales como a los seres humanos y en los efectos en el medio ambiente, el clima y los recursos naturales empleados en la producción animal, incluida la diversidad zoogenética. El sector, que ocupa un tercio de las tierras cultivables del mundo para la producción de cereales para pienso, contribuye a los aumentos del precio de los cereales pero resulta asimismo afectado por ellos; además, la competencia por las tierras va en aumento, los precios —no solo de los cereales para pienso sino también del agua, la energía y la mano de obra— están subiendo y la producción ganadera extensiva basada en los pastizales (el 26 % de la superficie terrestre no cubierta por el hielo) se ve amenazada por los caprichos del cambio climático y por presiones socioeconómicas.

Ventajas comparativas de la FAO a fin de ocuparse de la gobernanza de estos desafíos y oportunidades:

- Conocimientos y neutralidad en relación con la evaluación y gestión de las implicaciones de la ganadería en la sociedad, la salud pública, la economía y el medio ambiente [EEI, párr. 453: “... el trabajo sobre políticas realizado por la (...) FAO en relación con los pobres y el medio ambiente ha influido en el pensamiento mundial en esas esferas”.]
- Al actuar desde una plataforma intergubernamental, la FAO tiene un papel privilegiado en la prevención y el control de las enfermedades animales transfronterizas (por ejemplo, el virus H5N1 de la gripe aviar altamente patógena, la erradicación mundial de la peste bovina).
- Liderazgo mundial reconocido (CRGAA/CDB) respecto de la mejora del uso y la conservación de los recursos zoogenéticos.
- Experiencia en el tratamiento de los problemas del sector ganadero desde una perspectiva intersectorial, incluida la interrelación entre la ganadería y otros usos de la tierra (producción de cultivos, silvicultura, pesca, flora y fauna silvestres).
- Profesionales expertos en las oficinas descentralizadas para facilitar apoyo directo a los Estados Miembros.
- La FAO hospeda las secretarías de diversos órganos de establecimiento de normas (por ejemplo, el Codex), comisiones (la Comisión Europea para la Lucha contra la Fiebre Aftosa, la Comisión Regional de Producción y Sanidad Pecuarias para Asia y el Pacífico, la CODEGALAC) y programas internacionales (como el EMPRES, el PMEPEB, el PCTA) que respaldan el sector ganadero mundial.

### 2. Fin último y objetivos principales

En consonancia con las tres metas mundiales de la Organización, el fin último del programa sobre ganadería de la FAO es ayudar a los gobiernos a organizar el sector ganadero con miras a contribuir a

la seguridad alimentaria y la salud pública mediante el suministro de alimentos inocuos, saludables y de gran calidad, a la mitigación de la pobreza y a un desarrollo económico de amplia base, salvaguardando al mismo tiempo la sostenibilidad ambiental y la biodiversidad agrícola. Los objetivos del programa sobre ganadería de la FAO son: i) basar las decisiones sobre políticas de ordenación del sector ganadero en información y análisis precisos y en la participación de los interesados directos a todos los niveles; ii) aumentar la contribución de la ganadería al desarrollo nacional por medio de una mayor atención política, la creación de capacidad e inversiones bien orientadas; y iii) basar el uso de la tierra, el agua, los recursos biológicos y el aire en la producción ganadera en criterios relacionados con la ordenación sostenible de los recursos.

### **3. Principales resultados (y beneficiarios) previstos**

La estrategia de la FAO respecto del sector ganadero persigue lograr cuatro resultados integrados que se fomentan mediante un enfoque interdisciplinario, facilitado por un programa unificado y con una estructura “desestratificada”, y usando acuerdos de colaboración con asociados de las Naciones Unidas y externos (OIE, GICAI) así como de los sectores público y privado. La integración programática de las actividades sobre sanidad animal con la OIE, recomendada como resultado de la EEI, se persigue en el contexto del Marco mundial para el control progresivo de las enfermedades transfronterizas de los animales acordado oficialmente en 2004, que se está aplicando en todas las regiones (África, las Américas, Asia, el Cercano Oriente y Europa) con secretarías y comités directivos regionales y mundiales encargados respectivamente de la gestión y supervisión de la ejecución de programas conjuntos.

Resultados	Productos que contribuyen a la consecución de los resultados
1. Los gobiernos usan la expansión del sector ganadero como motor del crecimiento en favor del desarrollo económico rural y la mitigación de la pobreza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protección de los medios de vida de las personas pobres relacionados con el ganado en zonas con escasas oportunidades de desarrollo de los mercados al margen de la demanda local (programas de protección social, servicios ganaderos comunitarios, planes de respuesta de emergencia)</li> <li>• Creación de las condiciones necesarias para el crecimiento del sector ganadero en zonas con un cierto grado de acceso a los mercados (mercado, servicios, políticas institucionales y de inversión, asociaciones entre el sector público y el sector privado)</li> <li>• Ordenación del crecimiento de la ganadería en zonas con mercados en rápido crecimiento (planes de desarrollo integrado, incluida la ordenación de los recursos naturales y ambientales, sanitarios y sociales)</li> </ul>
2. Los gobiernos, en colaboración internacional, hacen frente con éxito a las enfermedades animales y las amenazas para la salud humana de origen animal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de los conocimientos sobre el crecientemente rápido surgimiento de enfermedades animales y su evolución a fin de mejorar considerablemente la prevención de enfermedades y la alerta temprana</li> <li>• Mejora del control y la gestión de las enfermedades por los gobiernos por medio de la coordinación regional e internacional, basándose en un aumento de las inversiones en sistemas nacionales de sanidad animal dotados de los instrumentos técnicos y relativos a las políticas de sanidad animal necesarios, así como de recursos humanos especializados</li> <li>• Plena consideración de los aspectos socioeconómicos, culturales, estructurales y de desarrollo en las políticas nacionales de sanidad animal y salud pública veterinaria</li> </ul>
3. Los gobiernos protegen y mejoran el uso de los recursos naturales y el medio ambiente para la producción ganadera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación en los planos nacional y regional del Plan de acción mundial sobre los recursos zoonóticos, con vistas a lograr el uso sostenible y la conservación de estos recursos</li> <li>• Reducción de los efectos ambientales del sector ganadero mediante la aplicación de medidas tecnológicas y en materia de políticas orientadas por criterios de sostenibilidad y eficiencia y por inversiones de apoyo</li> </ul>
4. Creación y mantenimiento de una mayor capacidad nacional respecto del sector ganadero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación de las inversiones de los países en el desarrollo del sector ganadero en función de evaluaciones de las necesidades con objetivos múltiples (socioeconómicas y de género, sanitarias, de los recursos naturales)</li> <li>• Establecimiento y respaldo por los gobiernos de planes de prevención y preparación a fin de guiar la respuesta a emergencias causadas por enfermedades animales y a catástrofes naturales y provocadas por el hombre que afecten a la ganadería</li> <li>• Preparación, como fuente de información, de <i>documentos de la FAO sobre opciones e implicaciones</i> respecto de problemas actuales del sector ganadero y de <i>mejores prácticas</i>, y uso de los mismos para la creación de capacidad entre el personal del sector</li> </ul>

#### Audiencia a la que se dirige

El programa sobre ganadería de la FAO se dirige a los responsables de la adopción de decisiones en los gobiernos, el sector privado, las ONG y los organismos donantes; los profesionales del ámbito académico, la investigación y el desarrollo y el sector privado; los productores, elaboradores y consumidores de productos animales.

#### **4. Cuestiones relacionadas con la aplicación (características de la ejecución de los programas)**

Provisión de conocimientos e información y promoción: El programa sobre ganadería de la FAO proporciona información y análisis sobre aspectos pertinentes de la producción pecuaria, la sanidad animal, la ganadería y el uso de la tierra, y la biodiversidad ganadera. Igualmente evalúa las tendencias y los problemas del sector, con atención a la tecnología, las políticas y las instituciones.

Apoyo en materia de políticas y creación de capacidad: El programa sobre ganadería de la FAO ayuda a los Estados Miembros y la comunidad ganadera a adoptar con conocimiento de causa decisiones sobre la ordenación del sector ganadero. La contribución principal del programa sobre ganadería de la FAO a la creación de capacidad para el desarrollo en la comunidad ganadera consiste en el apoyo en materia de información, análisis sectorial y adopción de decisiones sobre políticas.

Un foro neutral y apoyo al establecimiento de normas y a iniciativas internacionales: Varios aspectos del sector ganadero, como las enfermedades, la inocuidad de los alimentos, la biodiversidad animal, el uso de los recursos ganaderos y la protección del medio ambiente, están sujetos a negociaciones internacionales que entrañan una acción intergubernamental para la cual el programa sobre ganadería de la FAO brinda asesoramiento y orientación.

Apoyo a los Estados Miembros y operaciones de emergencia: Se proporciona asistencia a los Estados Miembros mediante la red de oficinas descentralizadas de la FAO existente, de modo que las prioridades se determinan en los *marcos nacionales de prioridades a medio plazo* (MNPMP) y en la iniciativa *Unidos en la acción* en curso. Se proporciona apoyo directo a los Estados Miembros cuando se producen brotes importantes de enfermedades animales.

Orientación a los Miembros: El programa sobre ganadería de la FAO es respaldado y guiado por foros intergubernamentales que se ocupan de las cuestiones ganaderas (por ejemplo, el COAG, la CRGAA, las comisiones regionales).

## **Anexo 5A: Consideraciones para la elaboración de objetivos estratégicos y su relación en la jerarquía de medios y fines basada en resultados (marco lógico)**

1) **Contexto del documento:** En su reunión del 10 de abril, el Grupo de Trabajo convino en que se examinaría más a fondo la elaboración de los objetivos estratégicos sobre la base de un documento del Presidente del Grupo de Trabajo I en el que se presentarían consideraciones para la elaboración de los objetivos estratégicos y su relación con los resultados. Este examen permitiría al Grupo de Trabajo formular mejor una solicitud a la Administración en relación con el desarrollo de sus propuestas al CoC-EEI sobre los objetivos estratégicos y temas prioritarios.

2) **Fin de los objetivos estratégicos:** Se sugiere que el nuevo Marco Estratégico de la FAO — Jerarquía (medios-fines) basada en los resultados del Plan a Plazo Medio— en cumplimiento del mandato de la Organización - se conciba para proporcionar:

- a) una base para la planificación y el análisis que aclare para todos (los Miembros, la Secretaría y otros interesados) los beneficios que la Organización tiene la intención de aportar al bienestar general y cómo se lograrán;
- b) una herramienta de comunicación interna y externa sobre lo que hace la FAO;
- c) una atención especial en la Organización al impacto;
- d) una línea de responsabilidades (¿quién es responsable de conseguir el qué?) y cómo se articula;
- e) una pauta de rendición de cuentas para los directivos a todos los niveles y los órganos rectores que permita evaluar a la Organización y sus distintos proyectos y programas sobre la base de unos resultados, en lugar de unas actividades realizadas que pueden haber reportado un beneficio o no, independientemente de la calidad técnica y la energía con que hayan sido ejecutadas.

3) **Posible enfoque:** La cúspide del Marco Estratégico –Jerarquía de resultados y efectos en beneficio de los Estados Miembros– está formada por las tres metas de los Estados Miembros que el Grupo de Trabajo ha acordado en principio:

- a) “acceso de todas las personas en todo momento a alimentos suficientes, nutricionalmente adecuados e inocuos para asegurar la reducción del número de personas que sufren subnutrición crónica 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”.

Las metas no están sujetas a plazo ni son selectivas, salvo la a).

4) Los objetivos estratégicos se han definido como el siguiente nivel por debajo de estas metas en la jerarquía y reflejarán las prioridades de los Miembros a largo plazo. Marcarán una dirección e indicarán las principales áreas de impacto, con un horizonte temporal de 10-15 años (en la actualidad, por ejemplo, hasta 2020). Sin embargo, dada la dinámica de los cambios en curso, serán objeto de revisión cada cuatro años de acuerdo con el Plan a Plazo Medio y normalmente al inicio del mandato del Director General.

5) Los objetivos estratégicos contribuirán claramente, mediante una relación causal directa, al logro de una o varias de las tres metas de los Estados Miembros. También se expresarán en términos de un resultado que se pretende lograr, con una cierta precisión en cuanto a tiempo, cantidad y calidad, con un medio de verificar los progresos que se están realizando. Sin embargo, todavía se trata de resultados que logran principalmente los Estados Miembros y la comunidad internacional, mientras que la FAO aporta una contribución catalizadora a una relación de causalidad. La cuestión que se



plantea entonces es la siguiente: ¿qué necesidad hay de especificarlos en términos selectivos, si su consecución o incumplimiento no se debe principalmente a la FAO? Se trata de los objetivos estratégicos que los Miembros están de acuerdo en desear alcanzar con la asistencia de la FAO; si no se realizan progresos, cabe preguntarse si se está procediendo de forma adecuada o, en segundo lugar, si la forma en que la FAO está aportando su contribución catalizadora es la mejor (¿deben aumentarse, reorientarse o interrumpirse los esfuerzos?). Tanto el seguimiento de unos pocos indicadores bien escogidos como una evaluación en profundidad son medios importantes de valoración a este nivel.

6) El nivel por debajo de los objetivos estratégicos en la jerarquía es el de los “resultados”. Son los frutos efectivos de lo que la FAO ha llevado a cabo. No están sometidos al control de la FAO pero son el uso directo que los Estados Miembros y la comunidad internacional deberían hacer de la labor de la FAO. A este nivel se necesitan objetivos, plazos y medios claros de verificar si los resultados se están alcanzando. Es a este nivel que el marco interno basado en los resultados debe ser más sólido y se prevé que haya bastante menos resultados que el actual número de entidades programáticas, con el consiguiente refuerzo de la concentración y coherencia en el Programa.

7) Los beneficios a nivel de objetivo estratégico son fundamentalmente de dos tipos:

a) **Beneficios sectoriales** (por ejemplo: los bosques y los árboles aportan una mayor contribución a la mejora de los beneficios inmediatos y a más largo plazo para las personas, especialmente a través de:

- i) el suministro de ingresos, alimentos, combustible y pastos —con especial atención a las necesidades de las poblaciones marginales de los bosques y los pobres de las zonas rurales;
- ii) la mitigación del cambio climático mediante la retención de carbono y la energía renovable;
- iii) la conservación del agua y de las tierras para la agricultura y el uso urbano;
- iv) la prevención de inundaciones y daños causados por el mar para salvar directamente vidas humanas y preservar los medios de vida).

b) **Beneficios institucionales transversales:** (Por ejemplo, la capacidad institucional de los Estados Miembros para ofrecer beneficios a sus poblaciones, en relación con la agricultura o, por ejemplo, el Marco de gobernanza global reforzado para la coherencia de las políticas y los instrumentos internacionales en los ámbitos de la agricultura, la silvicultura y la pesca).

8) Otras áreas transversales objeto de preocupación: Existen también áreas transversales objeto de preocupación que podrían y deberían formularse como objetivos que informen todos los objetivos estratégicos, pero que no están al nivel de los objetivos estratégicos al estar centrados en una sola área, como la igualdad de género, los derechos de los niños y las personas de edad.

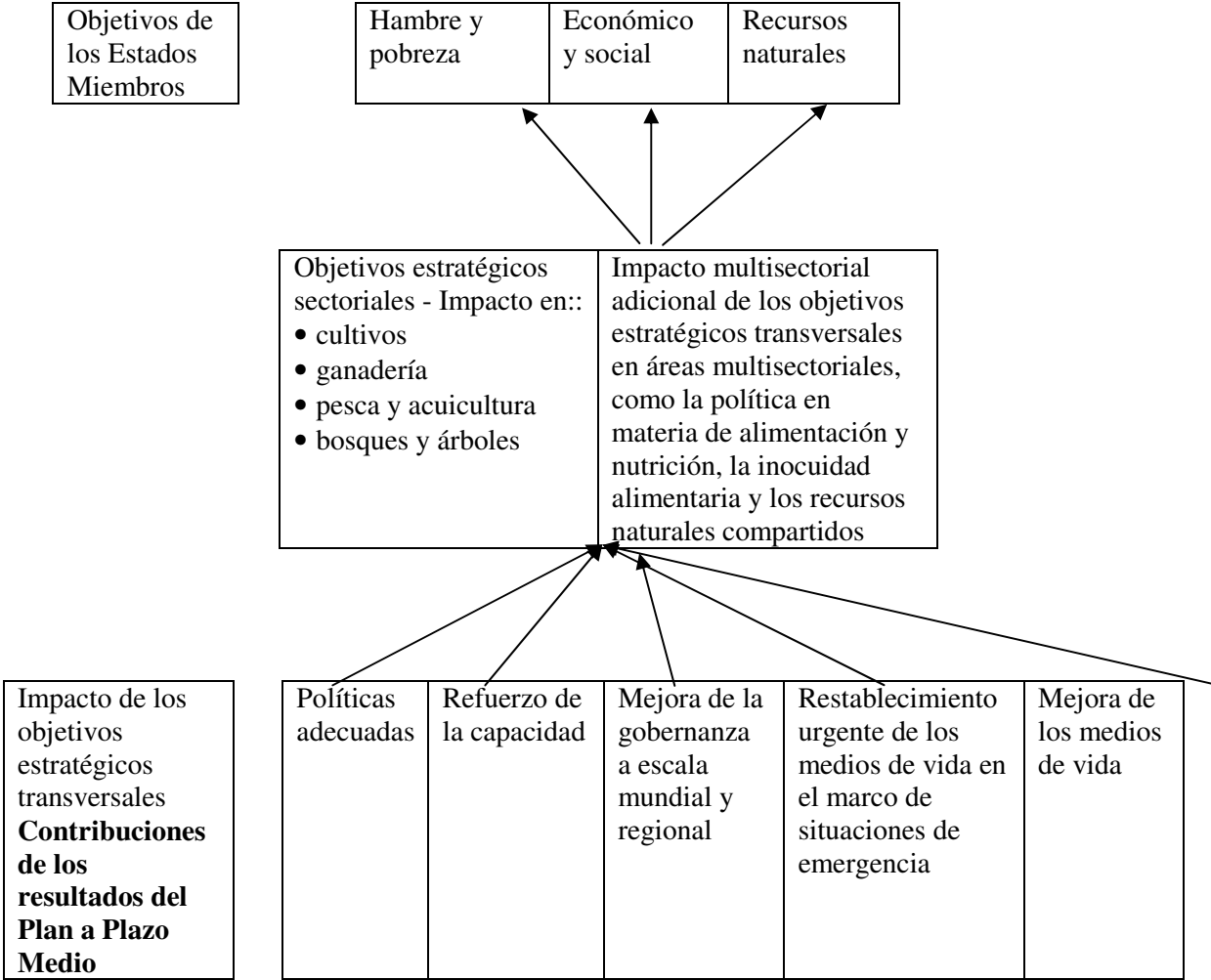
9) Objetivos de eficacia interna: Una última pero importante categoría diferente de objetivos no se sitúa en el plano estratégico y no se incorpora directamente en las metas de los Estados Miembros. Son los objetivos que se refieren a la mejora de la propia capacidad y los métodos de trabajo de la FAO, a fin de lograr “resultados” y, por tanto, objetivos estratégicos. Se refieren a ámbitos tales como: el fortalecimiento de las asociaciones, una mayor interdisciplinariedad y la gestión integrada del conocimiento a fin de asegurar su disponibilidad para los usuarios.

10) Con el fin de cumplir los criterios del párrafo 2) con respecto a la atención especial, los objetivos estratégicos deben ser limitados en cuanto a su número (el Marco Estratégico de 1999 tenía 12). Asimismo, deben proporcionar una línea de rendición de cuentas y responsabilidades. *La forma sigue a la función.* Los objetivos estratégicos, por lo tanto, están fuertemente relacionados con la estructura orgánica, como han subrayado la Administración y los Miembros. La EEI concedió una importancia clara a este aspecto y, en sus propuestas relativas a un modelo orgánico, mantuvo una estructura técnica sectorial incorporando al mismo tiempo mecanismos de trabajo matricial entre los distintos

sectores de la Organización y definió claramente también responsabilidades en materia de fortalecimiento de la capacidad, gestión del conocimiento, políticas de desarrollo, y comunicación y promoción.

11) Habida cuenta del grupo de partes interesadas de la FAO y de la estructura de sus comités técnicos, es difícil justificar o prever una estructura de objetivos estratégicos que no refleje los sectores de la Organización y permita a los Miembros saber qué hace la FAO, por ejemplo en el ámbito forestal; de hecho, esta puede ser una de las razones que explican la falta de aplicación práctica del Marco Estratégico de 1999. La estructura sectorial seguirá siendo el principal foco de atención de la manera en que la FAO ofrece sus beneficios. Podrían surgir, por lo tanto, objetivos estratégicos que reflejen tanto los objetivos sectoriales como intersectoriales. Ello implicaría entonces una estructura articulada en torno a las siguientes líneas, que supondrían un total de unos diez objetivos estratégicos (cuatro o cinco sectores, si se considerase el área intersectorial de la alimentación como un sector), más los objetivos estratégicos transversales acordados.

12) Cabe señalar que en esta estructura, si bien los objetivos estratégicos sectoriales se han colocado por encima de los objetivos estratégicos intersectoriales en aras de la claridad, en realidad están al mismo nivel en la jerarquía. El refuerzo acumulado de la capacidad en todos los sectores contribuirá al objetivo estratégico de fortalecimiento de la capacidad, exactamente de la misma manera que gran parte de la labor realizada para alcanzar los objetivos estratégicos intersectoriales contribuirá a conseguir los objetivos estratégicos sectoriales.



13) **Relación de los objetivos estratégicos con los temas prioritarios:** Los objetivos estratégicos se han previsto con un horizonte temporal de 10-15 años, y proporcionan orientación general. Los temas prioritarios supondrán una atención especial dentro de esta, contribuyendo así a los objetivos estratégicos, y como ya se ha expuesto en el Grupo de Trabajo:

- a) serían elementos “bandera” que proporcionarían una herramienta de comunicación y promoción sobre la labor de alto perfil, lo que permitiría a la Organización captar mejor recursos extrapresupuestarios para complementar los del Programa Ordinario;
- b) facilitarían una financiación conjunta ligada menos rígidamente de los recursos extrapresupuestarios así como la supervisión por los órganos rectores de la utilización de dichos recursos en consonancia con las prioridades acordadas;
- c) tendrían a menudo carácter transversal, aunque no siempre: por ejemplo, el tema de los medios de vida es transversal, pero el Código de Conducta para la Pesca Responsable tiene por objeto un área específica;
- d) serían limitados por lo que respecta al número, a fin de lograr su objetivo como herramienta para centrar, movilizar y comunicar la utilización de los recursos, aunque la orientación de la recomendación formulada en la EEI sobre seis temas podría ser demasiado restrictiva y algunos recursos extrapresupuestarios también se movilizarían para otros fines;
- e) tendrían una duración limitada, de conformidad con el Plan a Plazo Medio, pero podrían renovarse o modificarse y tendrían metas e indicadores claros.

14) De este modo, agruparán resultados para incidir en un plazo más breve en áreas de alta prioridad para el futuro inmediato, como los actuales ámbitos siguientes:

- a) el cambio climático;
- b) los precios de los productos básicos;
- c) hacer frente al hambre y la inseguridad alimentaria a nivel nacional;
- d) el agua para la agricultura;
- e) mejorar las bases de datos para la toma de decisiones, incluidas las estadísticas;
- f) impulsar la inversión.

15) **Posibles objetivos estratégicos transversales:** Los departamentos principales podrían proponer la definición de los objetivos sectoriales, a la luz del examen de las notas sobre las estrategias. Se indican a continuación ejemplos de posibles objetivos estratégicos intersectoriales, derivados de los debates mantenidos en el Grupo de Trabajo hasta la fecha y de la EEI. Se han proporcionado a título ilustrativo posibles “resultados” con vistas a su desarrollo en el Plan a Plazo Medio por objetivo estratégico. Se ha procurado no repetir objetivos estratégicos sectoriales o las tres metas de los Estados Miembros que figuran en la cúspide. Sin embargo, los posibles objetivos estratégicos que se indican a continuación no se excluyen entre sí, y contienen importantes superposiciones.

16) En los ámbitos del mandato de la FAO y en relación con las tres metas acordadas por los Estados Miembros, con especial atención a los pobres y hambrientos:

- a) Refuerzo de la capacidad institucional de los Estados Miembros, las instituciones regionales e internacionales para aportar beneficios a sus poblaciones, en lo que respecta a la agricultura, incluidos los posibles resultados del Plan a Plazo Medio en materia de capacidad para:
  - i) establecer marcos legislativos y políticas favorables;
  - ii) asegurar el acceso a los conocimientos en materia de producción y todos los aspectos relativos a la adición de valor y la comercialización, incluida la investigación, la extensión y la capacitación;
  - iii) garantizar las infraestructuras y las instituciones esenciales para acceder a los medios de producción, los mercados, etc.;
  - iv) el comercio nacional e internacional equitativo y dinámico;
  - v) la protección de los consumidores;

- vi) la aplicación de la legislación;
  - vii) el uso equitativo y sostenible de la base de recursos naturales;
  - viii) los datos y las estadísticas;
  - ix) la sanidad vegetal y animal.
- b) El fortalecimiento y la mejora de las políticas y la legislación en beneficio de las poblaciones a nivel nacional, regional y mundial, incluidos los posibles resultados del Plan a Plazo Medio en materia de:
- i) aumento de las inversiones y mejora de las finanzas;
  - ii) mejoramiento de la tenencia y el acceso a la utilización de los recursos naturales;
  - iii) alimentación y nutrición;
  - iv) protección de las personas pobres y malnutridas;
  - v) instituciones;
  - vi) infraestructura;
  - vii) comercio nacional e internacional;
  - viii) protección de los consumidores;
  - ix) sanidad vegetal y animal.
- c) Para las personas pobres y malnutridas, de las zonas rurales y otras personas dependientes de la agricultura: refuerzo y mejora a nivel mundial, regional y subregional de la determinación de las cuestiones nuevas, la promoción en dicho ámbito, la coherencia de las políticas y los instrumentos legislativos, incluidos los posibles resultados del Plan a Plazo Medio en materia de:
- i) tenencia, acceso a los recursos naturales y uso de los mismos, con inclusión de la pesca y los recursos hídricos compartidos;
  - ii) vigilancia y disponibilidad de alimentos;
  - iii) cambio climático y agricultura;
  - iv) respuesta a situaciones de emergencia;
  - v) comercio internacional;
  - vi) protección de los consumidores y normas alimentarias;
  - vii) recursos genéticos;
  - viii) sanidad vegetal y animal.
- d) Mejora de los medios de vida para las personas pobres y malnutridas, especialmente en los países menos adelantados, incluidos los posibles resultados del Plan a Plazo Medio en materia de:
- i) aumento de la producción de alimentos;
  - ii) creación de empleo y generación de ingresos en las explotaciones agrícolas, en el ámbito de la pesca y los bosques así como en la agroindustria conexas;
  - iii) precios de los alimentos asequibles;
  - iv) establecimiento de redes de seguridad en materia alimentaria.
- e) El fortalecimiento y la mejora de la prevención, la preparación y la respuesta con fines de rehabilitación a situaciones de emergencia en el ámbito de alimentario, agrícola y rural a efectos de proteger, restaurar y, si es posible, mejorar los medios de vida de las víctimas y las personas expuestas a situaciones de emergencia, incluidos los posibles resultados del Plan a Plazo Medio relativos a:
- i) la alerta temprana en materia alimentaria;
  - ii) la vigilancia de las enfermedades y las plagas de las plantas y el ganado;
  - iii) la planificación de la preparación frente a emergencias;
  - iv) la capacidad nacional de respuesta a emergencias;
  - v) la respuesta coordinada y suficiente para restablecer los medios de vida en el ámbito de la agricultura;
  - vi) la respuesta coordinada y suficiente a las plagas y enfermedades de las plantas y los animales.

## Jerarquía de medios y fines – Modelo de planificación del programa de la FAO

### Marco de planificación La cadena de resultados



## Definiciones:

- **Perspectiva:** define el lugar donde la Organización quiere estar en el futuro. Refleja la visión optimista del futuro de la Organización. La declaración de perspectiva también comunica la finalidad y los valores de la Organización. Para el personal proporciona una orientación sobre la forma en la que se espera que se comporte y es fuente de inspiración para trabajar lo mejor posible. Para los Miembros, conforma su comprensión de la manera como deberían trabajar con la Organización y de los motivos para hacerlo.
- **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.
- **Temas prioritarios:** ayudan a enfocar las prioridades en un período a medio plazo (cuatro años) que contribuye a la consecución de los objetivos estratégicos. Estos temas 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 prioritarias, aprovechando los resultados organizativos (ver más adelante) correspondientes a la esfera elegida. Los temas ayudan a catalizar la movilización de los recursos extrapresupuestarios para complementar los recursos del Programa Ordinario proporcionando un instrumento de comunicación y promoción para el trabajo de perfil elevado. Lo que es importante es que también van dirigidos a facilitar una financiación con una vinculación menos rígida y compartida de los recursos extrapresupuestarios, así como facilitan la supervisión de los órganos rectores con respecto a la utilización de tales recursos en línea con las prioridades acordadas.
- **Resultados organizativos:** Representan los productos y servicios que la FAO se compromete a suministrar a los Estados Miembros y a la comunidad internacional en un plazo de cuatro años y los resultados que se derivan de la asunción y utilización de dichos productos y servicios por parte de los usuarios, con el fin de contribuir a los objetivos estratégicos. La responsabilidad de los resultados organizativos recaerá normalmente en una unidad o en un pequeño grupo de unidades. Los resultados organizativos representan el primer nivel de resultados en la cadena causal más allá de lo que produce la FAO, es decir que requieren de su asunción y utilización por grupos de *usuarios primarios*, y se detallan en términos de lo que se espera sea el resultado producido por la utilización que hagan estos usuarios primarios. 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.