

## Memorando del Presidente - 12.<sup>a</sup> reunión del GT I del CoC-EEI

Lunes, 21 de mayo de 2008 - Presidencia de Vic Heard

- 1) **Objetivos estratégicos:** La Administración presentó sus propuestas preliminares para los objetivos estratégicos (Anexo 1). El Grupo de trabajo agradeció especialmente la presencia de muchos Subdirectores Generales para prestar asistencia al Grupo en el debate de este tema y pidió a la Administración que presentara una propuesta más elaborada para su reunión del 13 de junio, tomando en consideración los comentarios iniciales de los miembros.
- 2) El Grupo de trabajo repitió su conformidad de base con la jerarquía basada en resultados y los conceptos, si bien un miembro se preguntó si la consecución de los objetivos estratégicos debía depender tanto de las propias acciones de los Miembros y si estas no debían estar más próximas en la jerarquía al nivel de los resultados. Los miembros también recordaron que todavía no había un acuerdo total con respecto a la redacción de los objetivos de los Estados Miembros, que formaban la cumbre de la jerarquía. Se acordó que debían existir objetivos estratégicos sectoriales y también objetivos estratégicos claramente para ámbitos intersectoriales.
- 3) El Grupo de trabajo acordó que los objetivos estratégicos debían incluir un elemento de visión, pero debían estar claramente basados en resultados expresados en términos de un beneficio a las personas. La redacción debería normalizarse y reflejar un resultado por alcanzar, no una acción (aunque unos pocos miembros señalaron que encontraban este tipo de lenguaje de marco lógico artificial y confuso).
- 4) Un representante de la Unión Europea presentó una agrupación alternativa de los objetivos estratégicos y las funciones básicas que se adjunta como Anexo 2. Los miembros acordaron que representaba una propuesta interesante y era más exhaustiva en relación con todo el trabajo de la FAO que la propuesta de la Administración. Se acordó que en su presentación actual se trataba, en realidad, de una lista de esferas de trabajo y que probablemente debería haber más de cinco objetivos estratégicos en relación con los tres objetivos de los Estados Miembros. Se consideró que la adición de la consecución de beneficios a nivel mundial o regional a través de la coherencia en las políticas de los gobiernos y de los instrumentos internacionales (gobernanza mundial) era un añadido útil en el debate de los objetivos estratégicos.
- 5) Los miembros consideraron que algunos de los objetivos estratégicos presentados por la Administración eran casi repeticiones de las metas de los Estados Miembros. En la presentación que se había hecho, tendían a reflejar lo que la Organización hacía en ese momento por departamentos (la Administración puso de relieve que no se había pretendido eso en absoluto y que los objetivos estratégicos serían válidos en el contexto de cualquier estructura organizativa). Un campo importante donde se habían producido omisiones era el de la creación de medios de vida y, a este respecto, la cadena del valor resultaba muy importante, partiendo de la recolección, el almacenamiento y la comercialización hasta el valor añadido mediante el procesado, el embalado, etc. El comercio era importante desde el punto de vista de la creación de medios de vida y del acceso de los países a las importaciones de alimentos a precios razonables y de los incentivos a la producción. Era necesario reflejar con claridad el derecho a la alimentación. Asimismo, los miembros propusieron lo siguiente:
  - a) los recursos naturales eran un campo intersectorial y se deberían contemplar claramente en términos de su relación con el sector agrícola y las ventajas de este para las personas;
  - b) la nutrición debería considerarse parte de la seguridad alimentaria y no una reglamentación para la inocuidad de los alimentos;

- c) se daba una visibilidad insuficiente a la contribución de la FAO a las estadísticas, el análisis, etc. utilizados por los miembros para la adopción de decisiones;
  - d) el género constituía una preocupación muy importante, pero había diferentes puntos de vista sobre si esta importante esfera de prioridad se abordaba mejor como objetivo estratégico separado o si debía quedar plasmado en cada uno de los objetivos estratégicos;
  - e) fuera cual fuese la forma en que se mantuviesen los objetivos de mejora del rendimiento interno, estos deberían comprender el elemento de mejora de la base de recursos financieros de la Organización.
- 6) Varios miembros observaron que resultaría difícil formular un juicio sobre los objetivos estratégicos hasta tener una mejor percepción de los resultados organizativos que quedarían comprendidos en el ámbito de cada uno de los objetivos estratégicos propuestos.
- 7) No se debatieron los temas prioritarios, pero los miembros convinieron en que el título resultaba confuso. Debería hallarse otro término que reflejase mejor el concepto subyacente.

## **Anexo 1 – Propuestas preliminares de la Administración sobre la formulación de objetivos estratégicos**

### **Formulación de objetivos estratégicos**

1. La Administración preparó el presente documento con el fin de responder a la petición realizada por el Grupo de trabajo I de ver un conjunto de objetivos estratégicos para su ulterior debate entre los miembros. Comienza con un posible planteamiento ante la formulación de objetivos estratégicos que constituye una dimensión esencial en relación con los elementos previstos para un Marco Estratégico y un Plan a Plazo Medio, y después propone un número limitado de objetivos estratégicos. Los campos donde se considera esencial la orientación de los miembros del GT I con respecto al trabajo analítico futuro se han destacado en *cursiva*.
2. El presente documento es reflejo de varias series de debates internos organizados por la Administración, incluidas las reuniones del Consejo de Dirección. Toma en consideración los actuales objetivos estratégicos, las opiniones expresadas por el Grupo de trabajo con respecto al “documento de opciones” del Presidente y los contenidos de las notas sobre la estrategia preparadas acerca de una serie de campos de interés para los miembros.

#### ***I. Rasgos deseables de los objetivos estratégicos y su presentación***

3. 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;
  - 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.
4. Al presentar los objetivos estratégicos en el Marco Estratégico revisado, 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.

*Tal vez los miembros deseen confirmar la pertinencia de las anteriores consideraciones de contexto que deben facilitarse en relación con los objetivos estratégicos que finalmente se confirmen<sup>1</sup>.*

---

<sup>1</sup> Puede ofrecerse una ilustración de la aplicación de estas consideraciones de contexto para uno de los posibles objetivos estratégicos en la reunión del 21 de mayo del Grupo de trabajo 1.

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

5. El apoyo de la FAO a los Miembros para la consecución con éxito de los objetivos estratégicos aprobados dependería de la adecuada combinación de **funciones básicas** de la Organización, según se resume a continuación. Estas se basan en el mandato de la FAO y reflejan sus principales ventajas comparativas, orientando el trabajo de la Organización y sus medios de acción a nivel mundial, regional y nacional o de los países. Estas funciones esenciales, 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, será necesario alinear los sistemas y procedimientos organizativos para facilitar la acción, fomentar la acción y recompensar los éxitos. Estas medidas de apoyo comprenderían, entre otras, los incentivos al personal y la financiación con funciones catalizadoras.

- a. Procurar que los **planteamientos interdisciplinarios** influyan en la labor técnica de la Organización y sus servicios de apoyo;
- b. participación en **asociaciones y alianzas** donde sea necesaria una acción conjunta;
- c. **seguimiento** y evaluación de las tendencias en seguridad alimentaria y agricultura en general y atraer la atención internacional hacia los nuevos factores de riesgo como **alerta temprana**;
- d. estímulo de la **producción, difusión y aplicación de información y conocimiento**, incluidas las **estadísticas**;
- e. **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;
- f. articulación de **opciones y asesoramiento sobre políticas**;
- g. proporcionar **apoyo técnico**, servir de catalizador para el cambio y aprovechar una **capacidad institucional sostenible y reforzada**;
- h. **promoción y comunicación** para movilizar la voluntad política y fomentar el reconocimiento mundial de las acciones precisas en campos que corresponden al mandato de la FAO.

## III. Posibles objetivos estratégicos

6. A partir de los debates y deliberaciones del Grupo de trabajo I y aprovechando el marco conceptual antes resumido, se presenta a continuación en forma de cuadro un posible conjunto de objetivos estratégicos. Estos tienen relación en diferentes grados con una o normalmente más de una de las tres metas globales de los Miembros<sup>2</sup>. *Se presentan estos posibles objetivos estratégicos para la consideración de los Miembros.*

---

<sup>2</sup> Las tres metas globales establecidas en el Marco Estratégico de 2000-2015 son: a) acceso de todas las personas en todo momento a alimentos suficientes, nutricionalmente adecuados e inoocuos 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.

<b>Posibles objetivos estratégicos</b>
A. Apoyo de los esfuerzos nacionales, regionales e internacionales por una <b>seguridad alimentaria</b> duradera.
B. Abordar los determinantes <b>sociales y económicos</b> subyacentes de la pobreza y el hambre, y proteger y potenciar los <b>medios de vida</b> en las zonas rurales.
C. Conservación, mejora y <b>utilización sostenible de recursos naturales</b> para la alimentación y la agricultura.
D. Fomento de la <b>equidad de género</b> 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.
E. Mejor preparación para <b>emergencias</b> alimentarias y agrícolas y respuesta eficaz y sostenible a éstas.
F. Intensificación de la <b>producción de cultivos</b> , con insistencia especial en los servicios ecosistémicos, la sostenibilidad y los medios de vida de los agricultores pobres en recursos.
G. Contribución de la <b>ganadería</b> a la seguridad alimentaria y la salud pública, asegurando un desarrollo económico de amplia base, salvaguardando al mismo tiempo la sostenibilidad ambiental y la biodiversidad.
H. Utilización responsable y sostenible de los <b>recursos pesqueros y acuícolas</b> contribuyendo al bienestar humano, la seguridad alimentaria y la mitigación de la pobreza.
I. Ordenación sostenible de <b>bosques y árboles</b> , realizando contribuciones sustanciales a la seguridad alimentaria, los medios de vida y la mitigación de la pobreza, el alivio del cambio climático y la adaptación ante el mismo, la conservación de la biodiversidad y la obtención de recursos hídricos seguros.
J. Mejora de la <b>calidad y la inocuidad de los alimentos</b> y mejor nutrición
K. Promoción de una <b>mejor inversión pública y privada en agricultura y desarrollo rural</b> .

7. 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, podría formularse un objetivo estratégico adicional destinado a abarcar una amplia gama de actividades intrínsecas para la realización con éxito de los objetivos estratégicos anteriores.

L. Permitir la consecución de resultados y repercusión real a todos los niveles a través de <b>mecanismos flexibles, eficientes y eficaces de gobernanza interna, supervisión, gestión y administración</b> .
---

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

8. Puede en general verse que el conjunto propuesto de objetivos estratégicos corresponde a tres categorías. Las categorías son: i) objetivos para alcanzar beneficios **intersectoriales** (A-E) que también se basan necesariamente en disciplinas bien establecidas como, por ejemplo, la gestión de aguas y tierras (F-I); ii) objetivos destinados a alcanzar sobre todo beneficios **sectoriales**; iii) objetivos destinados a facilitar o **permitir** la consecución de otros objetivos (p. ej.: J, K). Tal vez los miembros recuerden que el Documento de opciones sobre objetivos estratégicos<sup>3</sup> del Presidente del GT I también esbozaba una clasificación general de objetivos estratégicos de acuerdo con líneas similares, si no idénticas. En la elaboración de los posibles objetivos estratégicos hubo una importante discusión interna sobre las ventajas de un esquema de clasificación más explícito. Sin embargo, en el interés de la simplicidad y en reconocimiento de la dependencia mutua y de la importancia absoluta de cada uno de los objetivos, se consideró apropiado no utilizar una clasificación fija.

9. Otra consideración importante en la elaboración de los objetivos estratégicos fue 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*”<sup>4</sup>. De ahí que la actual propuesta de formulación trate de diferenciar en la mayor medida posible entre los logros deseados por los Miembros con un cierto apoyo de la FAO (objetivos estratégicos) y las **funciones básicas** (es decir, los medios de acción de la Organización) que también se han puesto de relieve como es debido en la sección II anterior, ya que son de gran interés para los Miembros.

10. También se discutió mucho si el último objetivo estratégico propuesto (“L”) debía considerarse tal, ya que es el único que debe alcanzar sobre todo la propia Organización. Sin embargo, el documento incluye ciertamente el citado objetivo estratégico por dos razones: i) primero, 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 señalar con claridad la labor administrativa y sus correspondientes recursos.

*Tal vez los miembros deseen manifestar sus opiniones sobre la pertinencia de las consideraciones anteriores, que han regido la formulación de los objetivos estratégicos propuestos en el presente documento.*

#### ***V. Posible esquema del Marco Estratégico y del Plan a Plazo Medio***

*Más en general, tal vez los miembros deseen manifestar sus opiniones sobre un posible esquema de los elementos de un Marco Estratégico y de un Plan a Plazo Medio, que se presenta en el Anexo I.*

---

<sup>3</sup> “Consideraciones para la elaboración de objetivos estratégicos y sus relaciones en la jerarquía de fines y medios basada en resultados (marco lógico)” 15-4-08.

<sup>4</sup> Informe final de la EEI (C 2007/7A.1) párr. 1098.

## Posible contenido de los elementos del Marco Estratégico y del Plan a Plazo Medio<sup>5</sup>

### *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. Objetivos globales de los Estados Miembros*

Según los acuerdos actuales, son:

- a) El acceso de todas las personas en todo momento a alimentos suficientes, nutricionalmente adecuados e inoocuos 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.

### *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

<sup>5</sup> El enfoque conceptual aquí resumido deberá ampliarse en el texto en sí mismo.

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 y posibles temas prioritarios***

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.

Determinación de los **temas prioritarios**, que pueden agrupar resultados para incidir en un plazo más breve en áreas de alta prioridad para el futuro inmediato, permitiendo flexibilidad para la toma de decisiones y una priorización destinada a reflejar los retos incipientes, lo 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 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 (las publicaciones principales) 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.

#### ***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).



## Anexo 2 – Propuesta de objetivos estratégicos formulada por la UE

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FUNCIONES BÁSICAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de la producción agrícola en cantidad y calidad (cultivos y ganadería)               <ul style="list-style-type: none"> <li>• ordenación de aguas</li> <li>• ordenación y tenencia de tierras (incluidos los pastizales)</li> <li>• tecnología de la producción</li> <li>• insumos (semillas, fertilizantes...)</li> <li>• recursos (fito/zoo-)genéticos</li> </ul> </li> <li>- Ordenación de recursos naturales               <ul style="list-style-type: none"> <li>• silvicultura</li> <li>• pesca y acuicultura</li> <li>• bioenergías</li> </ul> </li> <li>- Aspectos sociales y económicos de la alimentación y la agricultura               <ul style="list-style-type: none"> <li>• género</li> <li>• comercio y mercados</li> <li>• pérdidas postcosecha</li> <li>• procesado / agroindustrias</li> </ul> </li> <li>- Enfermedades de los animales, plagas de las plantas, inocuidad de los alimentos</li> <li>- Aspectos jurídicos / gobernanza mundial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión y prospectiva a largo plazo</li> <li>- Gestión del conocimiento (comprende la creación de capacidad, la capacitación y el apoyo a las políticas)</li> <li>- Normas y estándares</li> <li>- Promoción y comunicación (comprende la recaudación de fondos y las asociaciones)</li> <li>- Emergencias y rehabilitación</li> <li>- Seguimiento de acuerdos o tratados internacionales</li> </ul>