

## **Memorando de los presidentes sobre la reunión conjunta del GT I y el GT III del CoC-EEI**

**Lunes 5 de mayo de 2008, 9.30-17.30**

Ramalingam Parasuram, Presidente del GT III, y Vic Heard, Presidente del GT I

- 1) **Estructura en la Sede:** Véase la conclusión del memorando del Presidente del Grupo de trabajo (GT) III del 6 de mayo.
- 2) **Modelo revisado del programa de la FAO:** Los miembros acogieron con agrado la mayor afinación por la Administración de sus propuestas relativas al modelo programático revisado (véase el Anexo 1). Al respecto, consideraron que el modelo era claro y demostraba efectivamente la jerarquía entre metas-objetivos estratégicos-resultados así como los nexos entre medios y fines. Hubo acuerdo general sobre los siguientes puntos:
  - a) La jerarquía entre las tres metas, los cerca de 10 o 12 objetivos estratégicos y los cerca de 80 resultados de la Organización, así como un número limitado de temas prioritarios con plazos definidos.
  - b) Los plazos de los diferentes componentes del modelo con los documentos pertinentes: el Marco estratégico (plazo de 10-15 años, revisión cada cuatro años), el Plan a plazo medio con el marco de resultados de la Organización y el presupuesto indicativo (plazo de cuatro años, revisión cada dos años) y el Programa de Trabajo y Presupuesto (presupuesto de dos años y plan de ejecución bienal).
  - c) El marco para la integración de los recursos del Programa Ordinario y los recursos extrapresupuestarios.
  - d) La inclusión de metas, puntos de referencia e indicadores claros en relación con los resultados previstos.
  - e) El examen de las repercusiones en el plano de los objetivos estratégicos mediante una evaluación exhaustiva.
  - f) Una clara separación entre el presupuesto del programa administrativo y el del programa técnico.
- 3) **Ciclo de consideración de los documentos sobre el presupuesto y el programa:** Los miembros reafirmaron su apoyo al ciclo de consideración de los documentos sobre el presupuesto y el programa elaborado por la Administración y especificado en las propuestas de la Unión Europea (UE) (incluidas las medidas para facilitar la consideración de las opiniones de las conferencias regionales y los comités técnicos; véase el Anexo 2). El objetivo debía ser crear un ciclo de refuerzo virtuoso, que incluyera el seguimiento de la aplicación, la evaluación y la auditoría.
- 4) **Estrategia de movilización de recursos:** Los miembros señalaron que la exposición de la Administración no se refería a una estrategia de movilización de recursos, sino que en ella se estudiaba con más detenimiento la estructura para integrar los recursos del Programa Ordinario y los recursos extrapresupuestarios con miras a respaldar las prioridades de la FAO. Se pidió a la Administración que formulara una estrategia de movilización de recursos, basándose en la experiencia de otros organismos y en la de la propia FAO, para que el GT III la considerase e hiciese una propuesta al CoC-EEI, con vistas a su inclusión en el Plan inmediato de acción. Además, se reiteró el acuerdo sobre la prioridad de los trabajos en los países (en relación con el uso de los recursos extrapresupuestarios) y sobre:
  - a) La integración de los recursos del Programa Ordinario y los recursos extrapresupuestarios respecto de las prioridades acordadas.

- b) El valor de los temas prioritarios, como “enseñas” para lograr la integración de los recursos, y de la prominencia de la Organización, para atraer recursos.
- c) La delegación de la movilización de recursos, en el contexto de un marco de políticas y directrices claro, manteniendo una función centralizada de movilización de recursos generales, apoyo técnico y seguimiento (delegación en los Representantes de la FAO [FAOR] a nivel nacional, en los Representantes Regionales a nivel regional, en la División de Operaciones de Emergencia y Rehabilitación [TCE] en consulta con los FAOR respecto de las emergencias y, según el caso, en los departamentos técnicos apropiados). A este respecto, varios miembros señalaron que la delegación a nivel nacional hasta la fecha no parecía haber sido efectiva.
- d) La conveniencia de contar con una unidad central responsable de la estrategia global, las prioridades y la coordinación de los recursos del Programa Ordinario y los recursos extrapresupuestarios y su movilización.
- e) La reunión para examinar las necesidades de recursos extrapresupuestarios con todos los Miembros de la FAO interesados y otros donantes que se celebraría durante el primer trimestre del segundo año del bienio sería una reunión de información encaminada a poner de relieve las prioridades acordadas y catalizar mejor la movilización de los correspondientes recursos.

## Anexo 1

### El modelo revisado del programa de la FAO (Objetivos, resultados, jerarquía del presupuesto)

#### I. Antecedentes

1. La EEI concluyó que, si bien el modelo del programa y el presupuesto de la FAO era coherente en términos generales, algunos aspectos clave de su aplicación eran incorrectos, como la falta de claridad respecto de la orientación y las prioridades estratégicas, la falta de vinculación de medios y fines, la insuficiencia de masa crítica de las entidades programáticas y los proyectos y la insuficiencia de incentivos para el trabajo interdisciplinario (véase el *Anexo I*). Asimismo, la EEI concluyó que el calendario de la decisión presupuestaria no estaba coordinado con el ciclo de planificación, lo que crea grandes cantidades de trabajo adicional para los Miembros y la Secretaría.
2. Las propuestas de la Administración dirigidas a abordar estas dificultades mediante la revisión del modelo del programa fueron estudiadas por los Grupos de Trabajo el 26 de febrero (I y III), el 19 de marzo (III) y el 28 de marzo (II y III). En el modelo propuesto se establecen: i) una clara vinculación de medios y fines y la responsabilidad del logro de los resultados; ii) la racionalización de la documentación; iii) la mejora de la planificación interna del programa; iv) la mejora de la aportación, la revisión y la aprobación por parte de los órganos de gobierno.
3. Tal y como solicitaron los Miembros en la reunión del Grupo de Trabajo del 28 de marzo, la Administración ha preparado este documento para proporcionar:
  - a. una elaboración revisada del ciclo del programa, tomando en consideración las observaciones y las conclusiones que los Grupos de Trabajo han elaborado hasta la fecha;
  - b. la aclaración del nivel de detalle propuesto, para su examen por la Conferencia, en la forma de dos ejemplos elaborados de la jerarquía de los resultados, en los que se muestra cómo se puede presentar un resultado organizativo con los objetivos, indicadores y recursos asociados.

#### II. Principios y conceptos

4. El modelo revisado del programa vincula claramente medios y fines mediante una jerarquía escalonada más simple de los resultados y la atribución de la responsabilidad del logro de los resultados mediante indicadores mensurables y metas que abarcan a todas las unidades organizativas y todas las fuentes de financiación.
5. La jerarquía de los resultados propuesta se compondría de: objetivos mundiales para los Miembros (3), objetivos estratégicos (alrededor de 12), resultados organizativos o productos (alrededor de 80). En el *Anexo II* figura una comparación de la propuesta con el modelo actual del programa; las definiciones de los términos principales se proporcionan en el *Anexo III*. Si bien el número de objetivos mundiales y objetivos estratégicos no varía prácticamente en comparación con el modelo actual, los 80 resultados organizativos (productos) constituyen una consolidación importante respecto de las aproximadamente 185 entidades programáticas que existen en la actual estructura del programa.
6. El fundamento de cada nivel de la jerarquía se determinaría mediante un marco lógico, que “emanaría” de los objetivos mundiales; en su formulación se incluirían los resultados, los indicadores y las metas, y se especificarían las hipótesis y los riesgos asociados.

- a. Los **objetivos estratégicos**, para los que se tomarían en consideración las prioridades regionales y subregionales, serían los resultados de mayor nivel que deberían alcanzar los Miembros (en los países, las regiones y el mundo).
- b. La FAO sería la responsable principal del logro de los **resultados organizativos (productos)**, lo que representaría el primer eslabón de la cadena de causas y efectos más allá de los productos y servicios de la FAO, es decir, sería necesaria la adopción y utilización por parte de los *usuarios primarios*.
- c. La Secretaría propondría los **temas prioritarios**, que deberán recibir la aprobación de los órganos rectores. Los temas prioritarios servirían para centrar las prioridades en el medio plazo, destacar los beneficios que la FAO pretende ayudar a lograr a los Miembros en algunas áreas prioritarias a partir de los resultados organizativos (productos) y propiciar la movilización de recursos extrapresupuestarios.
- d. Las prioridades se determinarían a partir de un conjunto acordado de criterios: apoyo a las metas y los objetivos estratégicos de los Miembros; prioridades manifestadas por los Miembros; ventaja comparativa y asociaciones; probabilidad de obtener resultados y efectos sostenibles.
- e. El modelo se aplicaría a todas las fuentes de financiación, lo que permitiría abordar las necesidades manifestadas en los temas prioritarios y en los marcos nacionales de prioridades a medio plazo (MNPMP).

### III. Documentos de planificación

7. Los documentos de planificación y los procesos relacionados se racionalizarían siguiendo el modelo de la OMS, como se sugiere en la EEI, y esto se facilitaría mediante el cambio de la fecha de celebración de la Conferencia al mes de junio del segundo año del bienio. Así se produciría un documento consolidado del PPM/PTP en el que se presentarían:
  - a. La formulación de cada uno de los 12 objetivos estratégicos, con indicadores de nivel elevado y metas.
  - b. La formulación de cada uno de los aproximadamente 80 resultados organizativos (productos). Con la finalidad de mejorar la responsabilidad de los resultados en el contexto de la aplicación, seguimiento y presentación de informes bienales, se elaborarían indicadores y metas tanto para el horizonte temporal del PTP (dos años) como del PPM (se ha propuesto cuatro años).
  - c. Los recursos necesarios para lograr cada uno de los resultados estratégicos y los resultados organizativos (productos), especificados por bienio del PPM; en la estimación del PTP a dos años se desagregarían cada uno de los objetivos estratégicos y se especificaría la ubicación (Sede o regiones) y la fuente de financiación (Programa Ordinario o fondos extrapresupuestarios).
  - d. Otra información de índole financiera o programática, si lo solicitan los órganos rectores para facilitar sus deliberaciones.
  
8. En el *Anexo IV* se incluye un diagrama en el que se presentan el modelo conceptual y los documentos de planificación. En el *Anexo V* se proporcionan dos ejemplos elaborados en los que se ilustra el tipo de información que se debe incluir en el documento del PPM/PTP. En los dos ejemplos se dan detalles sobre los recursos y los resultados para un hipotético objetivo estratégico transversal (emergencias) y para un objetivo estratégico sectorial (silvicultura).

#### **IV. Mejora del ciclo interno de planificación del programa**

9. La función de la Secretaría (administración) es:
  - a. proponer prioridades programáticas que se basen en los criterios acordados, especificar resultados, desarrollar indicadores adecuados para la ejecución con niveles de partida y metas, y presentar los recursos necesarios para realizar el programa y lograr los objetivos;
  - b. aplicar los programas, alineando los incentivos y las prácticas con la finalidad de apoyar el logro de los objetivos, de manera coherente con el perfil de riesgos de la Organización;
  - c. supervisar y evaluar la ejecución, aplicar ajustes que se basen en las experiencias e informar a los Miembros sobre los resultados.
  
10. Para la preparación del PPM/PTP, la Secretaría tomará en consideración las observaciones de los órganos rectores respecto de:
  - a. las prioridades, establecidas durante el primer año del bienio por las conferencias regionales, los comités técnicos, el Comité de Finanzas/del Programa (PC/FC) y el Consejo;
  - b. los posibles ajustes, según la información que proporcionen el PC/FC y el Consejo durante el primer y segundo trimestre del segundo año;
  - c. otros posibles ajustes, en función del nivel real del presupuesto que se decida en la Conferencia en junio del segundo año, para su revisión y adopción por parte del PC/FC y su ratificación por parte del Consejo en la última parte del segundo año.
  
11. Los *procesos internos de la Secretaría* se organizarían de la manera siguiente:
  - a. A principios del cuarto trimestre del primer año del bienio, todas las oficinas (de la Sede y las descentralizadas) comenzarían a preparar sus contribuciones a medio plazo y bienales a los objetivos de la Organización, sobre la base de las prioridades manifestadas por los Miembros y otras aportaciones y observaciones de las conferencias regionales y técnicas, e identificarían las nuevas esferas y los nuevos aspectos destacados.
  - b. Se llevarían a cabo consultas entre la Sede y las estructuras descentralizadas a fin de acordar un proyecto de prioridades, resultados y recursos asociados a medio plazo y bienales. Dicho proyecto se consolidaría a principios del segundo año para su examen por parte de los Miembros.
  - c. La Secretaría tendría en cuenta todos los ajustes necesarios del PPM/PTP que se derivaran de las deliberaciones de los órganos rectores para finalizar el documento.

#### **V. Aportaciones de las estructuras de gobierno en el marco del nuevo proceso**

12. La función de los órganos rectores es proporcionar:
  - a. una perspectiva, objetivos y prioridades generales, así como recursos para poder poner en práctica el programa aprobado;
  - b. aportaciones y observaciones en los varios niveles y etapas del ciclo de planificación;
  - c. supervisión, mediante el seguimiento y la evaluación, para garantizar que se apoya la gestión basada en los resultados.
  
13. En el *Anexo VI* se incluye un calendario en el que se esboza la propuesta de revisión de las estructuras de gobierno y del ciclo de aprobación y que trata las siguientes cuestiones:
  - a. Mediante el cambio de las fechas de celebración de los comités técnicos al segundo o tercer trimestre del primer año del bienio, y el mantenimiento de las conferencias regionales en el primer o segundo trimestre del primer año, se dispondría de aportaciones regionales y técnicas puntuales sobre las prioridades.

- b. Se celebraría un período de sesiones del Consejo en el último trimestre del primer año para revisar y validar los temas prioritarios y los objetivos estratégicos, así como para proponer modificaciones, si procediera.
- c. Sería muy útil convocar una reunión de los Miembros a principios del segundo año del ciclo bienal para que éstos examinaran los temas prioritarios y las necesidades extrapresupuestarias generales que se derivaran del proceso de preparación del PPM/PTP; así se facilitaría la movilización de recursos y la integración de los fondos extrapresupuestarios, y se ayudaría a mejorar la previsibilidad de las dotaciones extrapresupuestarias.
- d. El PPM/PTP sería examinado por el PC/FC en el primer trimestre del segundo año del bienio y por el Consejo en el segundo trimestre del segundo año; la Secretaría introduciría los ajustes necesarios en las propuestas que se fueran a presentar a la Conferencia, con arreglo a las orientaciones proporcionadas en los períodos de sesiones del PC/FC y el Consejo.
- e. La Conferencia aprobaría un programa general de trabajo y el nivel del presupuesto en junio.
- f. Si el nivel del presupuesto aprobado por Conferencia variara respecto de la propuesta de la Secretaría, ésta ajustaría el Programa de Trabajo y especificaría los resultados, de conformidad con el marco de priorización acordado, para su estudio por el PC/FC y su aprobación por parte del Consejo en el cuarto trimestre del segundo año.

## Anexo I – Resumen de las conclusiones de la EEI acerca del ciclo del programa y el presupuesto

### **Conclusiones y recomendaciones de la EEI**

En el Capítulo 7 del Informe de la EEI figura la revisión del ciclo de programa de la FAO, que abarca la planificación del programa y el presupuesto, el seguimiento y la evaluación, la supervisión y la comprobación de cuentas. En dicho capítulo se concluye que la FAO necesita una estrategia claramente enunciada que abarque todos los productos de la FAO, al menos hasta 2015.

La EEI concluyó que, si bien el modelo del programa y el presupuesto era coherente en términos generales, algunos aspectos clave de su aplicación eran incorrectos, como la falta de claridad respecto de la dirección y las prioridades estratégicas, la falta de vinculación de medios y fines, la insuficiencia de masa crítica de las entidades programáticas y los proyectos y la insuficiencia de incentivos para el trabajo interdisciplinario. Los principales puntos débiles que se identificaron fueron:

- las prioridades y los resultados están especificados en el nivel menor (entidad programática) pero no en el mayor (objetivo estratégico);
- la planificación interna y de los órganos rectores y el proceso de revisión son repetitivos a causa del calendario del ciclo de planificación, los documentos y las decisiones sobre el presupuesto;
- los fondos extrapresupuestarios están excluidos en gran medida del proceso;
- la gestión basada en los resultados no está bien integrada en las prácticas y la cultura de la Organización;
- las oficinas descentralizadas están aisladas de los procesos de planificación y confección del presupuesto;
- no existe una oficina central que coordine y consolide las decisiones sobre la estrategia, los programas y los recursos.

En la EEI se tomaba a la OMS como término de comparación en cuanto a las mejores prácticas y se recomendaba revisar y modificar la planificación estratégica de la FAO, su establecimiento de prioridades, el proceso de programación y confección del presupuesto y la documentación, de la manera siguiente:

- integración completa de los fondos extrapresupuestarios en todos los aspectos de la programación;
- priorización del programa y dedicación a la definición de los resultados, e introducción de un número limitado de “temas” técnicos prioritarios temporales que integren los trabajos de promoción, establecimiento de normas y cooperación técnica;
- mejora de los procesos internos y la documentación. Debido a la necesidad urgente de llegar a un consenso sobre las prioridades y la orientación en el contexto del Plan inmediato de acción, se propiciaría tal mejora mediante la combinación del marco estratégico y el PPM, en un primer momento, y, de ser necesario, mediante la combinación del PPM y el PTP, a fin de establecer las prioridades y el nivel del presupuesto (en ambos casos se eliminaría el RPTP);
- cambio de la fecha de celebración de la Conferencia a junio, para establecer el nivel del presupuesto y permitir la planificación detallada del nivel de recursos aprobado antes del comienzo del bienio.

*Anexo II – Resumen y cuadro comparativo – Modelo propuesto y modelo actual de planificación del programa*

	<b>Modelo propuesto</b>	<b>Modelo actual</b>
Jerarquía de los resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres (3) objetivos mundiales de los Miembros</li> <li>• 5-6 temas dentro de 10-14 objetivos estratégicos (OE) – todas las fuentes de financiación (formulados)</li> <li>• 80 resultados organizativos – todas las fuentes de financiación (formulados<sup>1</sup>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres (3) objetivos mundiales de los Miembros</li> <li>• Cinco (5) estrategias de los Miembros, 12 OE (no formulados)</li> <li>• (42 programas)/185 entidades programáticas (EP) (formulados)</li> <li>• Proyectos extrapresupuestarios (formulados)</li> </ul>
Documentos de planificación preparados por la Secretaría	<p><i>Ciclo de planificación transitorio</i> (Plan inmediato de acción 2009-2011)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos del Marco estratégico (10 años) y PPM (4 años)</li> <li>• PPM (4 años) y PTP (2 años) combinado y elaborado</li> </ul> <p><i>Ciclos de planificación posteriores</i> (a partir de 2012)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco estratégico (10 años)</li> <li>• PPM (4 años) y PTP (2 años) combinados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco estratégico (15 años)</li> <li>• Plan a Plazo Medio (PPM) (6 años), “progresivo”</li> <li>• Resumen del Programa de Trabajo y Presupuesto (RPTP) (2 años)</li> <li>• Programa de Trabajo y Presupuesto (PTP) (2 años)</li> </ul>
Grado de detalle (PPM y PTP) <sup>2</sup>	<p>PPM/PTP combinado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijación de la prioridad y formulación de los OE, y formulación de los resultados organizativos</li> <li>• Objetivos a 2 y 4 años para los resultados organizativos</li> <li>• Recursos totales a 2 y 4 años para los resultados organizativos</li> <li>• OE a 2 años, por fuente de financiación e ubicación</li> </ul>	<p>Plan a Plazo Medio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorización y formulación de las entidades programáticas</li> <li>• Estimación a 6 años de los recursos totales</li> <li>• Estimación indicativa a 6 años de los recursos para OE</li> </ul> <p>Resumen del PTP y PTP completo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos totales por entidad programática</li> <li>• Recursos extrapresupuestarios por programa</li> </ul>
Examen y aprobación por los órganos rectores	<p>PPM/PTP combinado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primer año: Conferencias regionales, 1.º trimestre; comités técnicos, 3.º trimestre; revisión de los temas prioritarios por el Consejo, 4.º trimestre;</li> <li>• Segundo año: Reunión sobre la contribución voluntaria, 1.º trimestre; PC/FC/Consejo, 1.º o 2.º trimestre; Conferencia, 2.º trimestre; PC/FC/Consejo, 3.º o 4.º trimestre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPM (otoño del 1.º año – Consejo)</li> <li>• RPTP (primavera del 2.º año – PC/FC/Consejo)</li> <li>• PTP (otoño del 2.º año – PC/FC/Consejo/Conferencia) - aprobación del presupuesto en noviembre</li> </ul>

<sup>1</sup> Por “formulados” se entiende que se especifican los resultados junto con los indicadores, las metas, etc.

<sup>2</sup> En la columna “Modelo actual”, corresponde al ciclo de preparación más reciente para cada uno de los documentos, es decir: PPM 2206-11 y PTP 2008-09.

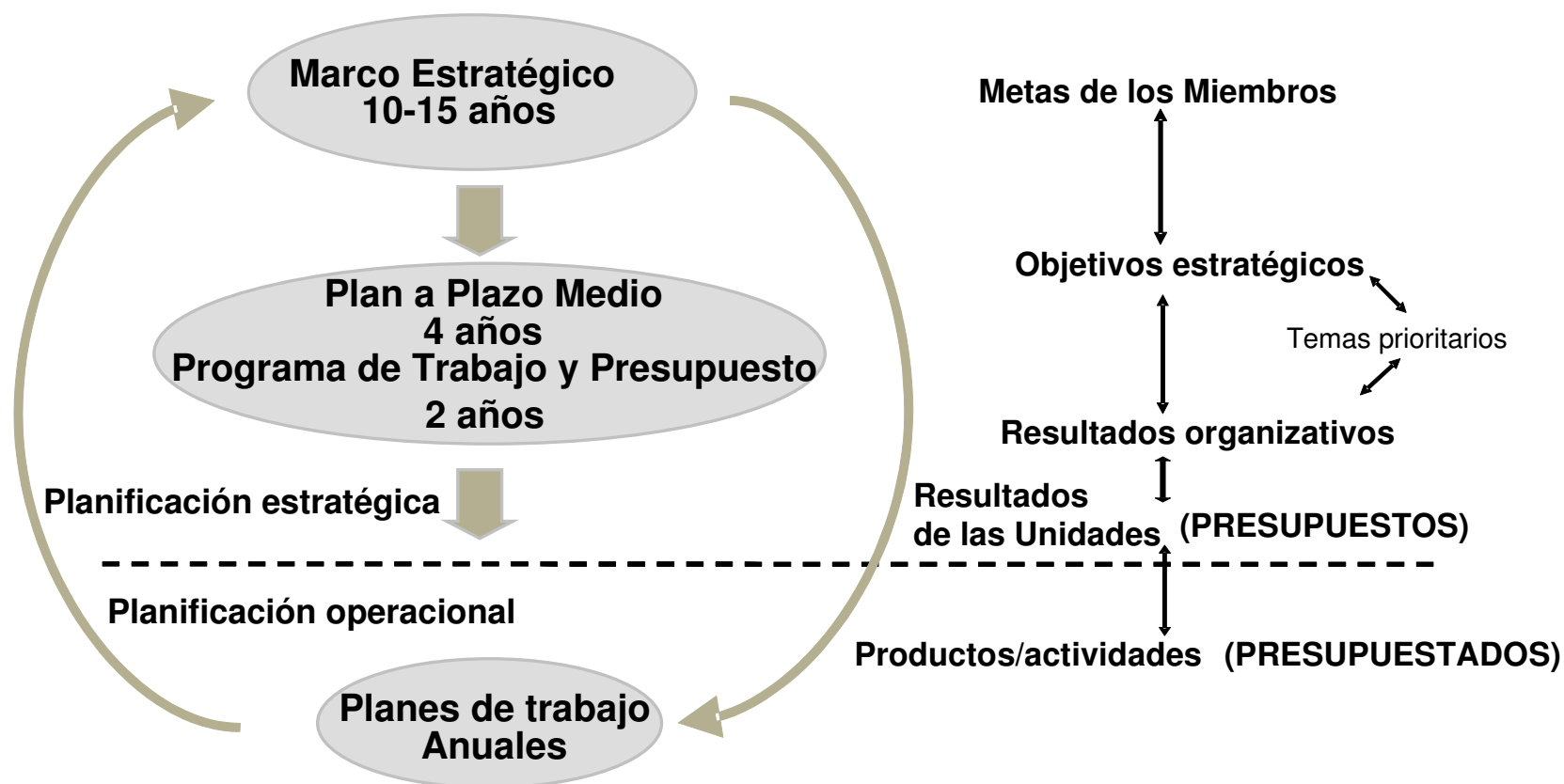


### Anexo III – Definición de términos clave de la jerarquía de los resultados

- Los **objetivos globales de los Miembros** hacen referencia a los objetivos generales e interrelacionados que la FAO ayuda a lograr a sus Miembros. Estos objetivos están en la cumbre de la jerarquía de los resultados, que desciende hacia los aspectos para los que se espera una contribución de la FAO, en vista de su mandato y su esfera de competencia, y teniendo en cuenta los resultados de los principales foros mundiales, particularmente la Cumbre Mundial de la Alimentación y los objetivos de desarrollo acordados internacionalmente.
- **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 (por ejemplo, 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 (véase 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 (véase 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 (productos):** 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. Normalmente, la responsabilidad de los resultados organizativos es de una unidad organizativa, o de 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 absorción 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.

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

### Marco de planificación La cadena de resultados



**Objetivo estratégico: Mejora de la preparación y la capacidad de respuesta ante las situaciones de emergencia alimentaria y agrícola**

<b>Indicadores y objetivos:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de países que disponen de capacidad de respuesta institucional ante acontecimientos climáticos extremos.</li> <li>• Número de países que han adaptado las prácticas agrícolas para responder a los acontecimientos climáticos extremos.</li> <li>• Número de países que disponen de políticas y marcos de inversiones vigentes para favorecer la transición de la ayuda de emergencia a la reconstrucción sostenible.</li> <li>• Proporción de países que han respondido a situaciones de emergencia y que han utilizado eficazmente los sistemas de alerta temprana como respuesta.</li> </ul>					
<b>Recursos por bienio</b>					
1.º bienio			2.º bienio		
9 600			9 100		
<b>Recursos por ubicación - 1.º bienio (miles de USD)</b>					
Sede	África	América Latina y el Caribe	Cercano Oriente	Asia y el Pacífico	Europa
1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600
<b>Recursos por fuente de financiación - 1.º bienio (miles de USD)</b>					
Cuotas asignadas		Contribuciones voluntarias		Total	
6 000		3 600		9 600	

<p><b>Resultado organizativo n.º 1:</b> Las partes interesadas en los ámbitos mundial, nacional y local han adoptado decisiones más informadas basándose en datos de alerta temprana sobre crisis agrícolas facilitados por la FAO mejorando la oportunidad y la precisión de la comunicación y creando las capacidades pertinentes de análisis a nivel nacional.</p>	<b>Indicadores</b>	
	Número de países que han utilizado la asistencia de la FAO para crear la capacidad de analizar los datos de alerta temprana.	Proporción de países que han respondido a situaciones de emergencia cuyas comunicaciones son rápidas y precisas.
	<b>Situación de partida</b>	
	11 países	50 %
	<b>Objetivos del PTP (2 años)</b>	
	15 países	60 %
	<b>Objetivos del PPM (4 años)</b>	
	23 países	75 %
	<b>Recursos (miles de USD)</b>	
	1.º bienio	2.º bienio
3 000	3 100	

<b>Resultado organizativo n.º 2:</b> Los gobiernos, la sociedad civil y las comunidades están mejor preparados para responder ante las emergencias alimentarias y agrícolas a través del apoyo a la planificación para imprevistos en colaboración con el PMA y otros asociados, así como mediante la creación de la capacidad de respuesta institucional y señalando y adaptando las prácticas agrícolas a fin de dar respuesta a los eventos climáticos extremos.	<b>Indicadores</b>	
	Número de países que utilizan el apoyo de la FAO y sus socios para establecer sistemas de planificación de los imprevistos.	Número de países que utilizan las orientaciones y los estudios de la FAO para identificar prácticas agrícolas amenazadas por los eventos climáticos extremos y que se deberían adaptar.
	<b>Situación de partida</b>	
	11 países	50 países
	<b>Objetivos del PTP (2 años)</b>	
	15 países	60 países
	<b>Objetivos del PPM (4 años)</b>	
	23 países	75 países
	<b>Recursos (miles de USD)</b>	
	1.º bienio	2.º bienio
4 200	3 900	

<b>Resultado organizativo n.º 3:</b> Un marco de respuesta efectivo basado en una evaluación de los medios de vida realizada a través de la preparación, la financiación, la coordinación y la aplicación de unos planes de acción convincentes basados en datos concretos para la recuperación de los medios de vida rurales.	<b>Indicadores</b>	
	Número de países que emplean las herramientas y metodologías de evaluación de la FAO para preparar planes de acción basados en datos concretos y coordinados, dirigidos a la recuperación de los medios de vida rurales tras una situación de emergencia.	Proporción de países que han desarrollado planes de acción para la recuperación de los medios de vida rurales y que han asignado fondos de sus presupuestos nacionales para su aplicación.
	<b>Situación de partida</b>	
	11 países	50 %
	<b>Objetivos del PTP (2 años)</b>	
	15 países	60 %
	<b>Objetivos del PPM (4 años)</b>	
	23 países	75 %
	<b>Recursos (miles de USD)</b>	
	1.º bienio	2.º bienio
2 400	2 100	

## Objetivo estratégico: Gestión sostenible de los bosques del mundo

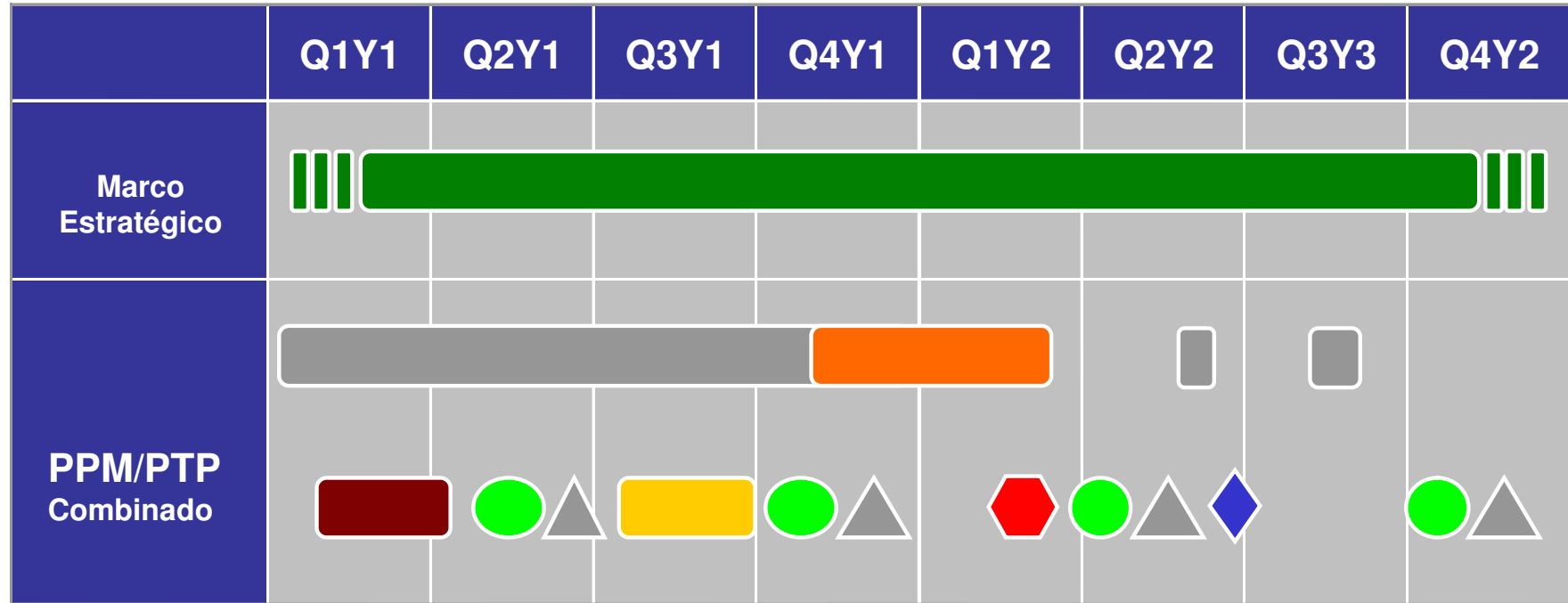
<b>Indicadores y objetivos:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de las áreas de bosque que se destinan a nuevos usos (<b>objetivo a 15 años: reducción a la mitad</b>).</li> <li>• Aumento de las zonas de bosque que disponen de planes de ordenación aprobados (<b>objetivo a 4 años: el doble</b>).</li> <li>• Aumento de las zonas de bosque protegidas para la conservación de la biodiversidad (<b>objetivo a 15 años: aumento del 20 %</b>).</li> <li>• Refuerzo y actualización de las políticas, leyes e instituciones forestales (<b>objetivo a 15 años: 80 países</b>).</li> </ul>					
<b>Recursos por bienio</b>					
1.º bienio			2.º bienio		
9 600			9 100		
<b>Recursos por ubicación - 1.º bienio (miles de USD)</b>					
Mundial	África	América Latina y el Caribe	Cercano Oriente	Asia y el Pacífico	Europa
1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600
<b>Recursos por fuente de financiación - 1.º bienio (miles de USD)</b>					
Cuotas asignadas		Contribuciones voluntarias		Total	
6 000		3 600		9 600	

<p><b>Resultado organizativo n.º 1:</b> Las decisiones sobre el sector forestal, los bosques y los árboles se basan en la información oportuna y precisa proporcionada o facilitada por la FAO. La información y el apoyo a la creación de capacidad proporcionados por la FAO contribuyen a los esfuerzos de los países dirigidos a reducir la deforestación y la degradación forestal. Un área cada vez mayor de los bosques se ordena de conformidad con las normas y orientaciones acordadas en el ámbito internacional.</p>	<b>Indicadores</b>	
	Número de países que aplican las “evaluaciones forestales nacionales” o las “evaluaciones del uso integrado de la tierra” de la FAO.	Área forestal ordenada de conformidad con las normas y orientaciones acordadas.
	<b>Situación de partida</b>	
	12 países	10 %
	<b>Objetivos del PTP (2 años)</b>	
	18 países	15 %
	<b>Objetivos del PPM (4 años)</b>	
	26 países	20 %
	<b>Recursos (miles de USD)</b>	
	1.º bienio	2.º bienio
4 000	4 200	

## Objetivo estratégico: Gestión sostenible de los bosques del mundo

<p><b>Resultado organizativo n.º 2:</b> Se aumenta la contribución de los bosques y el sector forestal a la seguridad alimentaria y a la sociedad, con inclusión de la función de los bosques en los medios de vida y la reducción de la pobreza. Aumenta la inversión en el sector forestal, que debe recibir cada vez más atención prioritaria en las cuestiones del desarrollo. Los países reciben apoyo efectivo para abordar los conflictos intersectoriales que surjan en los procesos de planificación nacionales. Los países abordan las cuestiones relacionadas con la interacción entre la agricultura, la ganadería y los bosques, con inclusión del desarrollo sostenible de los recursos bioenergéticos y la ordenación coherente y la protección de los recursos hídricos; la planificación eficaz de la ordenación de la tierra resulta en un mejor uso del suelo.</p>	<b>Indicadores</b>	
	El número de países que disponen de una buena capacidad institucional para ordenar sus bosques y aplicar progresivamente políticas forestales aumenta. Los procesos participativos, como los programas forestales nacionales, están en funcionamiento.	Aumenta el número de países que abordan eficazmente las cuestiones y los conflictos intersectoriales entre el sector forestal y los usos agrícolas de la tierra mediante las evaluaciones integradas y la planificación.
	<b>Situación de partida</b>	
	30 países	40 países
	<b>Objetivos del PTP (2 años)</b>	
	35 países	45 países
	<b>Objetivos del PPM (4 años)</b>	
	40 países	50 países
	<b>Recursos (miles de USD)</b>	
	1.º bienio	2.º bienio
4 000	3 900	

*Anexo VI – Ciclo de planificación, revisión y aprobación del programa*



  
Proceso de la Secretaría

  
Conferencia

  
Reunión del Consejo Ejecutivo

  
Comités de Finanzas y del Programa

  
Consejo

  
Comités técnicos

  
Conferencias regionales

## **Anexo 2 Ciclo de consideración de los documentos sobre el presupuesto y el programa - propuestas de la UE**

Lo que sigue constituye un ejemplo de cómo podría concretarse en propuestas de disposiciones de los Textos Fundamentales el refuerzo de la función ejecutiva de los Comités del Programa y de Finanzas y del Consejo, así como la modificación del ciclo de preparación del PTP (según se describe en *Síntesis del Grupo de acción de la UE sobre asuntos presupuestarios y financieros*), asegurando que:

- 1.º el Consejo cumpla su tarea como “brazo ejecutivo de los órganos rectores”, trabaje realmente en el PTP y tome las decisiones necesarias;
- 2.º la Conferencia mantenga su función como autoridad superior que aprueba el PTP (con base en la Constitución de la ONUDI, posterior a la de la FAO en casi cuarenta años).

1. **El Director General preparará y presentará** al Consejo a través de la reunión conjunta de los Comités del Programa y de Finanzas\*, en tiempo y manera especificados en la reglamentación financiera\*\*, un proyecto de programa de trabajo para el siguiente período fiscal junto con las actividades correspondientes que vayan a financiarse a partir del presupuesto ordinario. Al mismo tiempo, el Director General presentará propuestas y estimaciones financieras para tales actividades que vayan a financiarse a partir de contribuciones voluntarias a la Organización.
2. **Los Comités del Programa y de Finanzas**, actuando conjuntamente, examinarán las propuestas del Director General y someterán al Consejo **sus recomendaciones** sobre el marco de programa de trabajo propuesto y las correspondientes estimaciones de recursos del presupuesto ordinario y extrapresupuestarios. Tales recomendaciones del Comité conjunto exigirán para su aprobación una **mayoría de dos tercios** de los miembros presentes y votantes.
3. El **Consejo** examinará las propuestas del Director General junto con las recomendaciones de los Comités del Programa y de Finanzas y **aprobará** el marco de programa de trabajo y el presupuesto ordinario, con las modificaciones que considere necesarias, a efectos de su presentación a la Conferencia para su examen y aprobación. Se exigirá para la aprobación una **mayoría de dos tercios** de los miembros presentes y votantes.
4. a) La **Conferencia** examinará y **aprobará** el marco de programa de trabajo y el presupuesto ordinario correspondiente que le haya presentado el Consejo por una mayoría de **los dos tercios** de los Miembros presentes y votantes.  
b) La **Conferencia podrá realizar enmiendas** en el marco de programa de trabajo y en el correspondiente presupuesto ordinario, de conformidad con el párrafo 6.
5. Cuando se requieran, se prepararán estimaciones suplementarias o revisadas del presupuesto ordinario con arreglo a los párrafos 1 al 4 anteriores y a la reglamentación financiera.
6. La Conferencia no aprobará ninguna resolución, decisión o enmienda que implique gasto y no haya sido objeto de examen en virtud de los párrafos 2 y 3, salvo que vaya acompañada por una estimación de los gastos que ocasione preparada por el Director General. La Conferencia no aprobará ninguna resolución, decisión o enmienda con respecto a la cual el Director General prevea gastos hasta tanto los Comités del Programa y de Finanzas y posteriormente el Consejo, en período de sesiones coincidente con el de la Conferencia, no hayan tenido la oportunidad de actuar de conformidad con los párrafos 2 y 3. El Consejo presentará sus decisiones al respecto a la Conferencia. La aprobación por la Conferencia de tales resoluciones, decisiones y enmiendas requerirá una mayoría de dos tercios de todos los Miembros.
7. El **Director General** preparará un programa de trabajo **detallado** en línea con el marco de programa de trabajo y con el presupuesto aprobado por la Conferencia, con arreglo al párrafo



4 a), y lo presentará al **Consejo para su aprobación** a través de la reunión conjunta de los Comités del Programa y de Finanzas, en el momento que especifique la reglamentación financiera.

8. El procedimiento seguido por los Comités del Programa y de Finanzas y el Consejo para decidir sobre el programa de trabajo detallado será el mismo que se apunta en los párrafos 2 y 3. No obstante, la aprobación por el **Consejo** del programa de trabajo **detallado tendrá carácter definitivo** y no requerirá que la Conferencia adopte ninguna iniciativa al respecto.

\* O un comité único de programación y finanzas, si se decide fusionar los dos.

\*\* En la reglamentación financiera se debería especificar que el proyecto presentado por el Director General debería consistir en un programa *marco* de trabajo y el desarrollo del mismo en un programa detallado.