

Proyecto de estrategia de movilización de recursos

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

1. La combinación de recursos a disposición de la Organización para realizar su labor ha evolucionado últimamente y los gastos extrapresupuestarios han venido aumentando hasta alcanzar en 2006-07 la misma cuantía que los efectuados con cargo al Programa Ordinario (PO). No obstante, la EEI reveló que: a) la financiación de ciertas áreas clave es insuficiente; b) en las propuestas relativas al uso de recursos extrapresupuestarios no se demuestra sistemáticamente cómo estos contribuirán a los resultados y productos acordados de la Organización, y es preciso introducir mejoras para conseguir que los fondos extrapresupuestarios complementen el PO con objeto de alcanzar las metas y los resultados de la Organización; c) es necesario integrar en mayor medida las necesidades derivadas de los programas nacionales, subregionales y regionales; d) la volatilidad y el condicionamiento de la actual financiación extrapresupuestaria son cuestiones problemáticas.
2. El equipo de la EEI recomendó que se formulara una estrategia dinámica y coherente de movilización de recursos en torno a los ámbitos principales de repercusión (denominados temas prioritarios en el informe sobre la EEI) y los marcos nacionales de prioridades a medio plazo (MNPMP). En este documento se presenta una posible estrategia para su consideración por los grupos de trabajo I y III del CoC-EEI.
3. La necesidad de la FAO de contar con una base de financiación adecuada, estable y reforzada se debe a su papel en cuanto centro de excelencia técnica respecto de las áreas comprendidas en su mandato. Las principales *ventajas comparativas* de la FAO por lo que hace a la movilización de recursos son las siguientes:
 - su papel de proveedor de contribuciones equilibradas y con base científica a debates complejos y delicados de alcance mundial, regional, subregional y nacional;
 - su función de foro neutral para la negociación de acuerdos internacionales;
 - la calidad y el calibre de sus funcionarios técnicos, que pueden llegar a actuar como catalizadores activos de la elaboración de “mejores prácticas” en las áreas comprendidas en el mandato de la Organización a escala nacional;
 - su amplia presencia en los países, subregiones y regiones;
 - su Programa de Campo y su capacidad de ejecución en situaciones complejas así como su acceso a los gobiernos;
 - su papel reconocido en relación con las emergencias y las estrategias de transición de la rehabilitación al desarrollo y la inversión y de retirada;
 - su capacidad demostrada para establecer asociaciones.

Perspectiva y objetivos

4. La FAO pretende que las actividades de movilización de recursos y de comunicación se lleven a cabo a todos los niveles de la Organización a fin de obtener los recursos que necesita para realizar sus funciones básicas y lograr los resultados de la Organización previstos, en los planos mundial, regional, subregional y nacional.
5. Los objetivos de la estrategia de movilización de recursos son los siguientes:
 - **financiación adecuada** y **apoyo** para la consecución de los resultados de la Organización en los planos mundial, regional, subregional y nacional;

- financiación voluntaria **oportuna y predecible** para que sea posible **planificar con eficacia** la labor de la FAO;
- aumento de la proporción de la financiación **condicionada menos específicamente**.

2. Determinación de la senda por seguir: elementos de la estrategia

6. A fin de alcanzar estos objetivos, los elementos de la estrategia incluirán un conjunto de medidas, algunas en colaboración con asociados externos de la FAO y otras más bien de carácter interno, basadas en dos principios fundamentales:

- la incorporación de la planificación y utilización de recursos extrapresupuestarios en el nuevo modelo de programación que abarcará todas las fuentes de fondos, con objeto de contribuir a la consecución de los resultados de la Organización;
- la delegación de autoridad para la movilización de recursos a nivel descentralizado, con una fuerte coordinación de la Sede basada en una definición clara de los papeles.

7. Entre los tipos de recursos extrapresupuestarios que contribuirían a la consecución de los resultados de la Organización cabe mencionar los siguientes: las asociaciones y el apoyo en especie; la asistencia de donantes oficiales, ya sea por medio de proyectos o programas¹, de programas de asociación o del reembolso directo de los gastos; la contribución directa a los presupuestos o el establecimiento de fondos fiduciarios unilaterales.

Elementos para la aplicación	Descripción de las medidas	Resultado
<p>A. <i>Integrar la estrategia de movilización de recursos en el nuevo modelo de programación, valiéndose de los programas regionales y subregionales y los MNPMP para dar una orientación estratégica a la movilización de recursos en los planos regional, subregional y nacional.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados previstos de las actividades de la FAO deberían servir para convencer a todos los Miembros, donantes y países beneficiarios de que las actividades para las que la Organización solicita apoyo financiero se han sometido a un cuidadoso examen y contribuyen directamente a la consecución de los resultados de la FAO formulados para el bienio. La cuantía de los recursos prevista en el Plan a plazo medio (PPM) y el Programa de Trabajo y Presupuesto (PTP) proporcionará la estimación de la cuantía de los recursos extrapresupuestarios. • Los programas regionales y subregionales y los MNPMP catalizarán la movilización de recursos de la FAO en los planos regional, subregional o nacional, de conformidad con otros enfoques nacionales concretos², incluidas las iniciativas piloto relacionadas con el proceso “Unidos en la acción”. 	<p>Aumentar la transparencia y la confianza de los Miembros y los donantes en la FAO.</p>

¹ Por ejemplo, el Fondo especial para actividades de emergencia y rehabilitación (SFERA).

² El Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza (DELP) cuando proceda.

<p>B. <i>Hacer participar a los Miembros y los donantes en el proceso de determinación de la cuantía de los recursos procedentes de contribuciones voluntarias.</i></p>	<p>Acordar pasos dedicados en el proceso de planificación: a) examen por los Miembros de las necesidades extrapresupuestarias totales derivadas del proceso del PPM/PTP como parte de la preparación de la propuesta, en una reunión que debería celebrarse a principios del segundo año del bienio; b) comunicación a los donantes de las necesidades relativas a las actividades de promoción, normativas, de desarrollo o de emergencia y rehabilitación de la FAO y logro de su apoyo, y comunicación de la cuantía de los recursos prometidos, recibidos y asignados en comparación con las necesidades previstas mediante un calendario de consultas durante el ciclo de aplicación.</p>	<p>Aumentar la predecibilidad de los recursos extrapresupuestarios por resultado de la Organización planeado.</p>
<p>C. <i>Presentar los ámbitos principales de repercusión, en el contexto del nuevo proceso de planificación del Marco estratégico/PPM, para su examen por los Miembros.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los ámbitos principales de repercusión ayudan a propiciar la movilización de recursos extrapresupuestarios. Son áreas de trabajo, establecidas para el futuro inmediato o para reflejar nuevos desafíos, que servirán como “buques insignia”. • Contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos y se refieren a recursos para la adopción de productos y servicios que la FAO se compromete a proporcionar a los Miembros, definidos en líneas generales en los resultados de la Organización. • Los ámbitos principales de repercusión pueden representar funciones básicas de la Organización, o esferas en las que tiene una ventaja comparativa, respecto de las cuales se sabe que los recursos disponibles son insuficientes para lograr el nivel esperado de resultados en los planos regional, subregional y nacional. 	<p>Facilitar y aumentar la financiación común y no condicionada.</p>

<p>D. <i>Aumentar considerablemente el conocimiento de los encargados de la formulación de políticas, los posibles donantes y el público general de la contribución única de la FAO al proceso de desarrollo, su ventaja comparativa respecto de las actividades de emergencia y rehabilitación y su eficacia en la ejecución de proyectos y programas financiados por donantes.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una estrategia y un plan generales de comunicación y promoción centrados en las audiencias de donantes clave y basados en éxitos concretos. • Dar amplia difusión a la estrategia y el plan generales de comunicación y promoción para velar por una comunicación coherente de los mensajes fundamentales en relación con la movilización de recursos. • Preparar un conjunto conexo de directrices para la comunicación dirigido a los funcionarios de todas las unidades a fin de ayudarles a realizar actividades de comunicación relacionadas con la movilización de recursos. 	<p>Mayor reconocimiento y aprecio de la “marca” de la FAO entre las audiencias de donantes clave³.</p>
<p>E. <i>Llegar a una mayor variedad de donantes y a nuevos donantes, incluida la consideración del sector privado, y lograr su apoyo; realizar una estrecha coordinación con los asociados pertinentes y aumentar las asociaciones.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar y seguir las tendencias relativas a los donantes y compartir la información con todas las oficinas que tienen que ver con la movilización de recursos. Las organizaciones e instituciones regionales y subregionales, y otras organizaciones de las Naciones Unidas especialmente en el plano nacional, son asociados para la posible financiación de programas conjuntos relacionados con las áreas comprendidas en el mandato de la FAO. • Examinar oportunidades pragmáticas derivadas del sector privado; preparar directrices, para su examen por los órganos rectores, sobre la movilización de recursos entre el sector privado. • Elaborar el componente de movilización de recursos de la estrategia sobre asociaciones. • Los gobiernos receptores deberán demostrar su compromiso de asociarse plenamente en las actividades de la FAO cumpliendo sus compromisos financieros, como las contribuciones gubernamentales de contraparte en efectivo (CGCE). 	<p>Ampliar la base de financiación, teniendo en cuenta las contribuciones a asociaciones.</p>
<p>F. <i>Alentar a los donantes a pasar gradualmente del enfoque por proyectos a asociaciones estratégicas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar un programa de reconocimiento y garantizar la visibilidad de los donantes adecuada al donante y las circunstancias. • Preparar nuevos marcos de financiación 	<p>Facilitar un enfoque basado en los resultados y aumentar la financiación común</p>

³ Ligados a la comprensión de las ventajas comparativas de la Organización respecto de la ejecución de proyectos y programas financiados por donantes.

<p><i>plurianuales y a respaldar los ámbitos principales de repercusión.</i></p>	<p>plurianual o de múltiples donantes a más largo plazo y menos condicionada, fondos fiduciarios unilaterales, programas conjuntos, ejecución nacional y otros nuevos donantes no tradicionales incluido el sector privado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la información sobre las operaciones que se proporciona internamente y a los Miembros y donantes sobre los resultados conseguidos, los recursos, los beneficiarios... aprovechando los sistemas institucionales de seguimiento y evaluación o complementándolos. 	<p>y no condicionada.</p>
<p><i>G. Definir papeles claros para las oficinas descentralizadas y la Sede en apoyo de la movilización de recursos.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las oficinas descentralizadas deberán: <ol style="list-style-type: none"> a) promocionar la ventaja comparativa de la FAO en los planos regional, subregional y nacional; b) informar la formulación de resultados de la Organización y la selección de ámbitos principales de repercusión, y colaborar en ellas; c) movilizar recursos destinados a los resultados formulados para las regiones, subregiones y las oficinas nacionales; d) asignar los recursos recibidos y los resultados y proporcionar información a la coordinación central y a los asociados y donantes locales. • La Sede deberá: <ol style="list-style-type: none"> a) elaborar la perspectiva de la asignación de recursos basándose en la formulación de los resultados de la Organización y los ámbitos principales de repercusión y unificar las necesidades de financiación para el PPM/PTP; b) apoyar el proceso de examen por los Miembros y donantes de las propuestas relativas a los recursos extrapresupuestarios; c) coordinar la gestión de los riesgos derivados de la impredecibilidad de las contribuciones voluntarias; d) coordinar la movilización de recursos mediante políticas, métodos de comunicación e instrumentos nuevos (con inclusión de la capacitación, mecanismos financieros, nuevos acuerdos de asociación y apoyo a las oficinas descentralizadas); e) informar sobre la aplicación en general. 	<p>Establecer mecanismos organizativos eficaces en apoyo de la movilización de recursos, incluso entre las oficinas regionales, subregionales y en los países.</p>

<p>H. <i>Revisar el mecanismo de establecimiento de políticas internas, examen y supervisión relativo a la financiación extrapresupuestaria.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el establecimiento de políticas y la supervisión para aprovechar la aplicación de los principios del nuevo modelo programático. • Sustituir las normas y los procedimientos operacionales y administrativos actuales con nuevos instrumentos armonizados. 	<p>Mejorar la supervisión de los recursos extrapresupuestarios y los procedimientos de información así como la transparencia frente a los Miembros.</p>
<p>I. <i>Confirmar la política de recuperación total de costos respecto de las actividades financiadas mediante contribuciones extrapresupuestarias.</i></p>	<p>Se mantendrán en examen los costos de apoyo extrapresupuestarios. La política de la FAO sobre costos de apoyo se basa en el concepto de recuperación total de los <i>costos indirectos variables</i>. Sin embargo, al haber alcanzado las contribuciones voluntarias la misma cuantía que las cuotas asignadas, la política debería evolucionar hacia la recuperación de la parte correspondiente de los costos fijos indirectos igualmente. Se presentará una propuesta al Comité de Finanzas en su período de sesiones de octubre de 2008.</p>	<p>Velar por la financiación equilibrada de las actividades y ampliar la base de financiación de la Organización.</p>

8. La recomendación general del informe sobre la EEI de que se preparase una estrategia de movilización de recursos comprendía seis recomendaciones concretas. Las recomendaciones 7.6 a), b), c) y e) se abordan en los elementos de la estrategia y las medidas de alto nivel conexas expuestos anteriormente.

9. Por lo que respecta a la recomendación 7.6 d)⁴ y especialmente a las condiciones de aplicación, la Administración realizó un examen preliminar, teniendo en cuenta la experiencia adquirida por la FAO y otras organizaciones de las Naciones Unidas durante los últimos 10 años. Como ya se indicó en una reunión anterior del Grupo de trabajo III, la Administración considera que este planteamiento no sería eficaz en función de los costos para la Organización. Durante los debates se hizo referencia en diversas ocasiones a la posibilidad de examinar el modelo del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y determinar la medida en que podría usarse. La FAO realizó en el pasado un examen limitado de este posible modelo y la conclusión preliminar que se alcanzó en ese momento fue que no sería apropiado adoptar dicho sistema en la Organización. La Administración, no obstante, seguía estando dispuesta a encargar un estudio para examinar la cuestión en profundidad si los Miembros estimaran que era preciso analizar más detenidamente esta opción.

10. Por último, con respecto a la recomendación 7.6 f), la Administración aguardará hasta recibir la posible orientación adicional que pueda proporcionar el Grupo de trabajo II.

⁴ Fragmento de la recomendación 7.6 d): "... debería establecerse una fundación independiente con objeto de que el público en general y las pequeñas empresas presten un mayor apoyo a la FAO. Esta fundación debería ser completamente independiente de la burocracia de la Organización. La fundación debería sustituir a TeleFood; los fondos recaudados se destinarían a los temas prioritarios. La FAO debería respaldar la puesta en marcha de la fundación en un plazo fijo de tres a cuatro años (conocido como "disposiciones de duración máxima") para que la operación sea satisfactoria. Transcurrido este período la FAO dejaría de prestar su apoyo".