

**Consideraciones para la elaboración de objetivos estratégicos y su relación
en la jerarquía de medios y fines basada en resultados (marco lógico)
(Documento sobre opciones del Presidente del Grupo de Trabajo I: - Vic Heard)**

- 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.

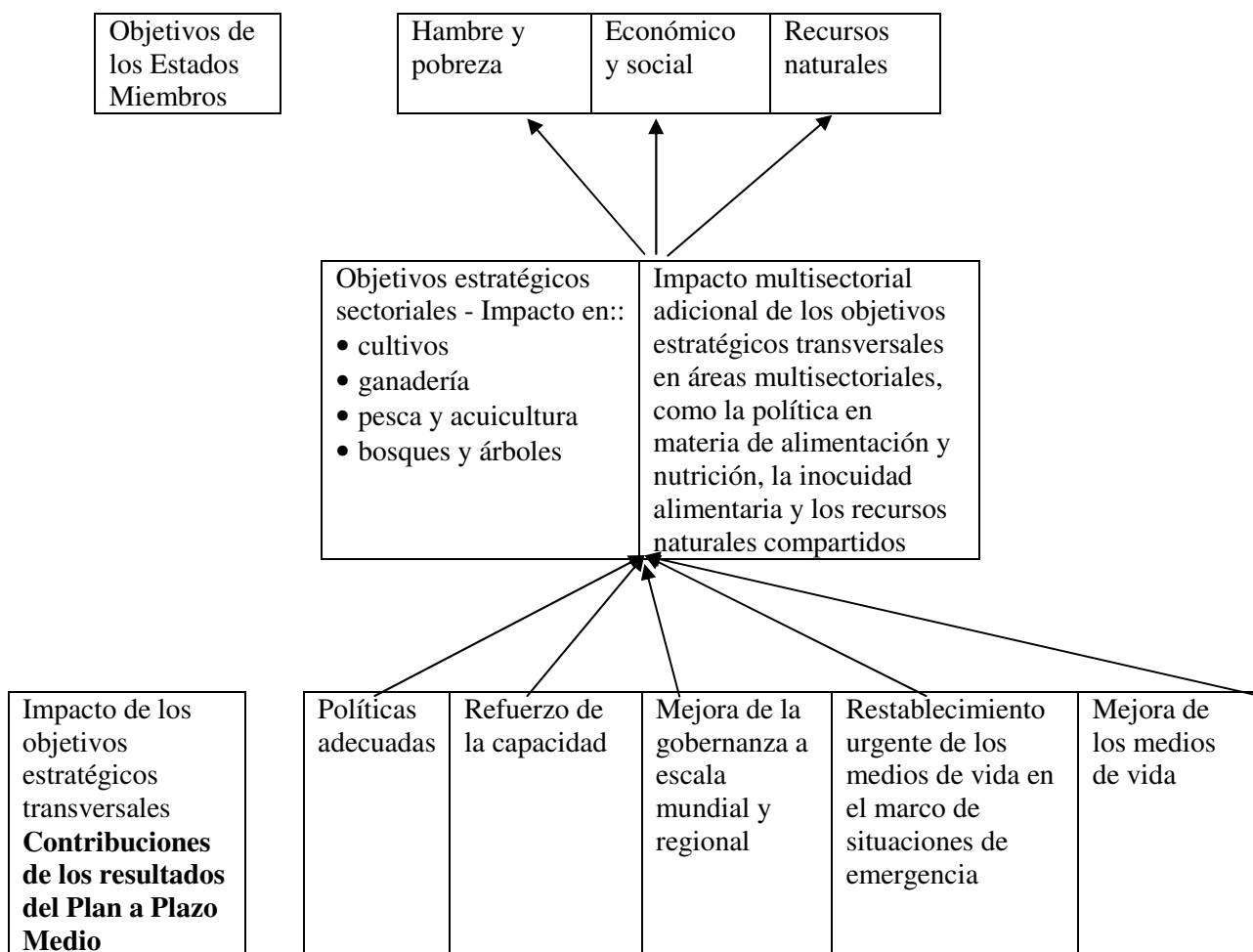
9) Objetivos de eficacia interna: Una última pero importante categoría diferente de objetivos no se sitúa en el plano estratégico y no se incorpora directamente en las metas de los Estados Miembros. Son los objetivos que se refieren a la mejora de la propia capacidad y los métodos de trabajo de la FAO,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

- 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;
- 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;
- 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.