

Debate sobre los proyectos de marcos de resultados (objetivos estratégicos)

Resumen

Al adoptar el PIA, la Conferencia ratificó la aplicación de un nuevo marco basado en los resultados en la preparación del Marco Estratégico, el Plan a Plazo Medio (PPM) 2010-13 y el Programa de Trabajo y Presupuesto (PTP) 2010-11 a lo largo del año 2009 (medidas 1.1 a 1.8 y 3.1 a 3.11 del PIA). En el presente documento se informa acerca del proceso, los logros y los desafíos encontrados hasta la fecha en relación con la elaboración de los marcos basados en resultados para los objetivos estratégicos. La Administración acoge con agrado las orientaciones adicionales que pueda proporcionarle el Grupo de trabajo.

Se crearon equipos de estrategia interdepartamentales que cuentan con la participación del personal de las oficinas descentralizadas y a los que, bajo la responsabilidad de personal directivo de grado superior, se les encargó la tarea de formular el marco de resultados para cada objetivo estratégico y funcional empleando un análisis basado en el marco lógico, como se establece en el PIA. Se llevaron a cabo sesiones informativas, formaciones prácticas y se proporcionaron orientaciones en enero y febrero. Los equipos de estrategia pusieron en común sus proyectos de marcos de resultados en un innovador “Foro de resultados”, celebrado el 11 de marzo. Los marcos estarán finalizados a últimos de marzo para su utilización en la preparación del PPM y el PTP.

Este trabajo ha profundizado la comprensión que tienen los equipos de estrategia con respecto a las nuevas oportunidades:

- Los equipos de estrategia facilitan un enfoque multidisciplinario de la formulación y existe la oportunidad de mejorar la gestión basada en resultados si se los hace participar en la presupuestación, la ejecución, el seguimiento y la comunicación de los resultados.
- La utilización de los criterios establecidos en el PIA para la aplicación de las funciones básicas ayudará a orientar y priorizar los instrumentos principales –los bienes y servicios que se prestan a las partes interesadas principales– en el marco de los resultados de la Organización.

La Administración señala que la aplicación plena del marco basado en resultados no será un proceso breve y reconoce los tres retos inmediatos:

- Las contribuciones de las regiones representan un importante desafío en el escaso tiempo disponible para la preparación de la documentación de planificación en 2009. Las acciones se han centrado en la promoción de la comprensión del nuevo marco basado en los resultados y de los principios de la gestión basada en resultados (GBR) por parte de los equipos de gestión regionales y subregionales, y en la definición de prioridades regionales relacionadas con los marcos de resultados.
- Cabe la posibilidad de mejorar la formulación de los resultados de la Organización para garantizar la integración de los objetivos sectoriales e intersectoriales. Éstos se ajustarán más en función de las deficiencias y las vinculaciones entre los marcos de resultados determinadas a través del Foro de Resultados y de los debates en curso mediante los equipos de estrategia.
- El proceso repetitivo de formulación ha mostrado la necesidad de mejorar en varias áreas relacionadas con los indicadores. Se han organizado sesiones prácticas de seguimiento sobre la mejora de la formulación de indicadores, para fomentar la mejora continua.

A fin de ilustrar las consideraciones anteriores y permitir que el Grupo de trabajo 1 interactúe con los responsables de los equipos de estrategia, se ponen a disposición los proyectos actuales de marcos para el objetivo estratégico F (recursos naturales) y el objetivo estratégico L (inversiones), tal como se presentaron en el Foro de Resultados el 11 de marzo.

Debate sobre los proyectos de marcos de resultados (objetivos estratégicos)

Introducción

1. Al adoptar el PIA en noviembre de 2008, la Conferencia ratificó la aplicación del nuevo marco basado en resultados, la visión y las metas mundiales de la FAO, los objetivos estratégicos preliminares, los objetivos funcionales y las funciones básicas, así como el formato de presentación de los objetivos estratégicos y los resultados de la Organización en el Plan a Plazo Medio¹, en virtud del cual:

- las tres metas mundiales representan las repercusiones fundamentales en términos de desarrollo, en las esferas del mandato de la FAO, que los Estados Miembros pretenden lograr;
- los objetivos estratégicos contribuyen a las metas mundiales y expresan el impacto, en los países, las regiones y a escala mundial, que se espera logren los Miembros en un horizonte de 10 años con la contribución de la FAO;
- los resultados de la Organización definen el resultado que se espera obtener mediante la utilización por los Estados Miembros y asociados de los productos y servicios de la FAO al perseguir cada objetivo estratégico;
- los objetivos funcionales proporcionan el medio propicio y
- las funciones básicas representan el medio de acción esencial que utiliza la FAO para lograr los resultados, basándose en las ventajas comparativas de la Organización.

2. Sobre esta base, las unidades y el personal de la FAO trabajan intensamente desde diciembre de 2008 para ajustar el nuevo marco basado en resultados para el Marco Estratégico, el Plan a Plazo Medio (PPM) 2010-13 y el Programa de Trabajo y Presupuesto (PTP) 2010-11, que serán examinados por los órganos rectores. El 31 de marzo de 2009 se terminarán los proyectos de marcos de resultados para los objetivos estratégicos y funcionales, para su utilización en la preparación del PTP entre abril y junio. Los marcos también serán estudiados por el Grupo de trabajo 1 en su reunión del 16 de abril, así como por el Comité de Agricultura el 22 de abril y los Comités del Programa y de Finanzas del 11 al 15 de mayo.

3. En el presente documento se informa de los avances que se han producido hasta la fecha en la elaboración de los nuevos marcos basados en resultados para los objetivos estratégicos, se describen el trabajo en curso, los logros y los desafíos, y se solicitan orientaciones al Grupo de trabajo para contribuir a la preparación y la presentación de los marcos de resultados en el PPM 2010-13.

Proceso, principales logros y desafíos

4. El proceso, el calendario y las orientaciones para la preparación del Marco Estratégico, el PPM y el PTP se debatieron y se acordaron con el Equipo Directivo Superior sobre la ejecución del PIA y se divulgaron el 23 de diciembre de 2008. La planificación temporal general comprende 14 etapas principales antes de la aprobación final en la Conferencia de noviembre de 2009 (véase el Anexo 1). Las etapas 1-4 se centran en la preparación del Marco Estratégico y el PPM, las etapas 5-9 se ocupan de la preparación del PTP, y las etapas 10-14, de la revisión y la aprobación de los documentos finales. El presente documento se ocupa del avance y los resultados de la etapa 1 (equipos de estrategia) y la etapa 2 (formulación) y se presenta como parte de la etapa 4 (revisión de los proyectos de marcos de resultados por el Grupo de trabajo).

5. En la etapa 1, se encargó al personal directivo superior (subdirectores generales y jefes de oficinas) la formulación del marco de resultados de cada objetivo estratégico y funcional (véase el Anexo 2). Se formaron equipos interdepartamentales de estrategia a este fin, en los que participó el

¹ C 2008/4 - Informe del Comité de la Conferencia para el seguimiento de la EEI de la FAO - Plan inmediato de acción: medidas 1.1 a 1.8 y 3.1 a 3.11 y Anexo 1 - Elementos del marco estratégico y del Plan a Plazo Medio.

personal de las oficinas descentralizadas. Los equipos estuvieron dirigidos por oficiales de grado superior.

6. En consonancia con la medida 3.79 del PIA, destinada a hacer que los ADG y los representantes regionales participen plenamente en la programación y la presupuestación, las oficinas regionales y subregionales propusieron que se celebrara un proceso de consulta para fomentar la participación de estas oficinas y el Equipo Directivo Superior sobre la ejecución del PIA accedió a la propuesta. Este proceso comprende, a lo largo de 2009, la realización de consultas horizontales con las regiones y las subregiones para definir las prioridades a partir de los proyectos de marcos de resultados y de consultas verticales con los equipos de estrategia. También se pondrá en marcha la elaboración a más largo plazo de marcos de prioridades regionales y subregionales, con miras a las conferencias regionales que se celebrarán en 2010.
7. En el marco de la etapa 2 (formulación de los marcos de resultados), se celebraron tres sesiones informativas con los equipos de estrategia en enero. Posteriormente, dos expertos en gestión basada en resultados (GBR) impartieron talleres de formación práctica para los equipos a fin de facilitar la aplicación del proceso de análisis recomendado. Entre los resultados de estas consultas cabe destacar un glosario de términos clave y una plantilla actualizada para el marco de resultados (véase el Anexo 3). Se creó un nodo para el intercambio de información en el sistema de planificación PIRES de la Organización, basado en la web, para facilitar el acceso de todo el personal a orientaciones y material formativo y al marco de resultados de cada objetivo estratégico en sus diferentes fases de evolución.
8. Los equipos de estrategia elaboraron sus marcos de resultados en enero y febrero. Para los objetivos estratégicos se empleó un análisis basado en el marco lógico para validar la manera en que los resultados de la Organización propuestos abordaban los problemas principales y para identificar deficiencias y solapamientos. En lo relacionado con los resultados de la Organización, se aconsejó a los equipos que formularan indicadores específicos, medibles, alcanzables, realistas y oportunos (S.M.A.R.T., de las iniciales en inglés²) de los resultados y que incluyeran los objetivos y los medios de verificación, que determinaran las hipótesis y los riesgos principales asociados con cada indicador, y que validaran los instrumentos principales –los bienes y servicios que la FAO deberá producir– teniendo en cuenta las fortalezas de la FAO en sus funciones básicas, los resultados obtenidos por la Organización en el pasado, su capacidad técnica, la disponibilidad de fuentes alternativas de suministros y las oportunidades de establecer asociaciones.
9. Contando con más aportaciones de expertos, los equipos de estrategia compartieron sus proyectos de marcos de resultados en un acontecimiento innovador denominado “Mercado de resultados” de la FAO, que se celebró el 11 de marzo. Se expusieron proyectos de marcos de resultados en el Atrio de la FAO y, a lo largo de tres horas, los equipos compartieron buenas prácticas para la formulación de los resultados y conocieron el contenido de todos los marcos. Los dos resultados principales de este evento fueron la demostración del refuerzo del trabajo multidisciplinario en equipo y la identificación de deficiencias y vinculaciones entre los marcos de resultados. El evento también representó un signo tangible del cambio de cultura y la innovación en la forma de trabajar de la FAO.
10. Después de celebrar más consultas e introducir modificaciones dirigidas particularmente a mejorar los indicadores, los equipos de estrategia transmitirán sus proyectos finales de marcos de resultados el 27 de marzo para su uso en la preparación del PPM y el PTP. Se destacan cinco aspectos de los logros y los desafíos para que los examine el Grupo de trabajo.

² S.M.A.R.T. son las iniciales de “Specific, measurable, attainable, realistic, timely”.

Función de los equipos de estrategia

11. Se encargó a los equipos de estrategia que facilitaran el debate y las consultas a y entre las unidades de la Sede y las oficinas descentralizadas y que garantizaran que se aplicaba un enfoque basado en resultados. Se orientó en buena medida a los equipos sobre su función (formular los marcos) y su composición (personal responsable directamente de los resultados, personal de otras disciplinas pertinentes, oficinas descentralizadas participantes). Hasta la fecha se han obtenido tres resultados principales de este proceso:

- el verdadero carácter multidisciplinario de los equipos (de media, la tercera parte de los miembros del equipo no pertenecen al departamento principal) ayuda a garantizar la adopción de un enfoque global en la formulación de los resultados y los instrumentos principales;
- si bien el 22 % de los miembros de los equipos proceden de oficinas descentralizadas, aún no ha sido posible lograr que estos oficiales participen plenamente en todas las deliberaciones, a pesar de las visitas a las ubicaciones, las videoconferencias y teleconferencias y el correo electrónico (véase también el apartado sobre Contribuciones regionales, más adelante);
- la mayor parte de los equipos desean que se les otorguen más facultades para poder ir más allá de la etapa de formulación y participar en la presupuestación, la ejecución, el seguimiento y la comunicación de sus resultados; este hecho representa una oportunidad para institucionalizar un verdadero enfoque multidisciplinario y de múltiples ubicaciones basado en resultados al logro de todos los resultados de los objetivos.

Contribuciones regionales

12. El hecho de que el tiempo disponible para preparar la documentación de planificación en 2009 sea inferior al del nuevo ciclo completo que comenzará en 2010 representa un desafío importante. Este hecho repercute especialmente en las contribuciones regionales, ya que no se podrán beneficiar de las orientaciones acerca de las prioridades regionales que se emitirán en las conferencias regionales de 2010. Además, la Organización debe promover la comprensión del nuevo marco basado en resultados y los principios de la GBR por parte de un público muy numeroso y diverso de las oficinas descentralizadas. Se han adoptado las primeras medidas destinadas a este fin al contar con la participación de personal especializado en planificación y GBR, en persona o por teleconferencia o videoconferencia, en las reuniones de los equipos de gestión regionales y de los equipos multidisciplinarios celebradas durante el primer trimestre del año.

13. A mediados de marzo, todas las regiones han concluido las consultas horizontales en las regiones/subregiones destinadas a definir las prioridades a partir de los proyectos de marcos de resultados. Sin embargo, las consultas con los equipos de estrategia han sido irregulares y es necesario trabajar más para reflejar dichas prioridades en los marcos de resultados. Esta tarea se acometerá durante la definición de los productos específicos de las unidades.

Integración de los objetivos estratégicos

14. En vista de que el conjunto de objetivos estratégicos acordado por los Miembros es una mezcla de objetivos sectoriales y transversales, los Miembros han destacado la importancia de que se integren adecuadamente estos objetivos y sus resultados de la Organización respectivos para garantizar que las áreas de trabajo sean complementarias entre ellas y estén claramente orientadas y diseñadas para evitar la duplicación. Durante el proceso de seguimiento de la EEI del año pasado, el Grupo de trabajo 1 aprobó principios sugeridos por la Administración para fomentar la integración de los objetivos estratégicos y los resultados de la Organización. En particular, los Miembros ratificaron la necesidad de: i) incorporar a estos resultados de la Organización vínculos claramente identificables con los ámbitos principalmente intersectoriales; ii) centrarse, especificándolo, en el valor añadido interdisciplinario que los resultados de la Organización intersectoriales aportarían a la consecución de todos los objetivos estratégicos; iii) crear mecanismos interdisciplinarios de coordinación que respalden los enfoques integrados.

15. Durante la formulación de los objetivos, los equipos de estrategia hacen frente al desafío que representa ajustar la orientación de los resultados de la Organización y los instrumentos principales respectivos a fin de asegurar su integración en los principios mencionados anteriormente. En la preparación del Mercado de resultados de la FAO, la Administración y los propios equipos reconocieron que era posible mejorar y armonizar más la manera en que se trata este importante aspecto en las diversas formulaciones. Este aspecto se adaptará más en función de las deficiencias y las vinculaciones entre los marcos de resultados determinados en el Mercado y de los debates en curso que se celebran a través el mecanismo de los equipos de estrategia interdisciplinarios.

Indicadores

16. La determinación de indicadores realistas y medibles de los resultados es una cuestión central del nuevo marco de planificación de la FAO y constituirá uno de los factores críticos del éxito de un sistema de gestión eficaz basado en los resultados. Éste es también uno de los desafíos más significativos que afronta la Organización, ya que la capacidad actual del personal de formular indicadores de calidad es irregular y debe ser reforzada.

17. El proceso iterativo de formulación ha puesto de manifiesto la necesidad de mejorar en varias áreas relacionadas con los indicadores, como i) los indicadores que pueden medir resultados, pero no productos; ii) la capacidad de establecer eficazmente puntos de referencia, medir y supervisar los indicadores de manera continua con arreglo a la situación de partida y las fuentes de datos (“medios de verificación”); iii) un número lo suficientemente restringido de indicadores para cada resultado, para permitir que se realice la supervisión con una cuantía de recursos previsible; iv) la coherencia en la fraseología.

18. El 17 de marzo se celebró una sesión práctica de seguimiento para los equipos de estrategia acerca de la mejora de la formulación de indicadores.

Aplicación de las funciones básicas

19. Los Miembros han resaltado la importancia de la priorización y la orientación de las acciones para determinar cómo responderá la FAO ante los diversos problemas de desarrollo que se abordan mediante los resultados de la Organización. Cuando diseña una intervención, la FAO debe tomar una decisión acerca del conjunto adecuado de instrumentos principales —los bienes y servicios que presta la Organización a las partes interesadas principales— que multiplicará de la manera más eficaz sus ventajas comparativas. De esta manera, la FAO dispondrá de un potente “conjunto de instrumentos” (los principales medios de acción articulados en las funciones básicas de la Organización). No obstante, es importante reconocer que aunque las fortalezas potenciales de la FAO están claramente contenidas en sus funciones básicas, la mera utilización de dichas funciones no basta para garantizar la eficacia.

20. Otro desafío que afronta la Administración para adaptar y finalizar la formulación de los marcos de resultados es la profundización del análisis de cómo intervendrá la FAO y de cuál de sus funciones básicas deberá aplicar para orientarse más concretamente y posicionar a la Organización eficazmente con respecto a los demás actores del desarrollo. Este análisis debe basarse en los siguientes criterios principales, establecidos en el PIA: i) rendimiento de la Organización; ii) capacidad técnica existente, incluso para el trabajo multidisciplinario; iii) integración de las fortalezas en la promoción, el trabajo normativo y la cooperación técnica; iv) disponibilidad de fuentes alternativas de suministros y prevención de la duplicación; v) capacidad de multiplicar las asociaciones para lograr los resultados buscados.

Ejemplos de proyectos de marcos de resultados

21. A fin de ilustrar las consideraciones anteriores y permitir que el Grupo de trabajo 1 interactúe con los directores de los equipos de estrategia, en los anexos 4 y 5 figuran los proyectos actuales de marcos para los objetivos estratégicos F (recursos naturales) y L (inversiones), tal y como se presentaron en el Mercado de resultados el 11 de marzo.

22. Se presenta la elaboración completa del marco lógico de los proyectos de marcos de resultados con el objetivo de que el Grupo de trabajo comprenda cómo se han derivado los resultados, los indicadores y los objetivos. En el Anexo 6 figura el formato acordado en el PIA para la presentación en el PPM.

Petición de orientaciones

23. La Administración acoge con agrado las nuevas orientaciones que le proporcione el Grupo de trabajo acerca del procedimiento que se está siguiendo para preparar los marcos de resultados para los objetivos estratégicos y su formato de presentación.

Anexo 1 – Calendario general para la preparación del Marco estratégico, el PPM 2010-13 y el PTP 2010-11

Etapa	Proceso	Calendario	Responsables
1	Establecimiento de los equipos estratégicos (con inclusión de personal de la Sede y de las oficinas descentralizadas)	Para fines de diciembre de 2008	ADG responsables de los objetivos estratégicos y funcionales
2	Formulación de objetivos estratégicos y funcionales, resultados e indicadores organizativos incluida la aplicación de las funciones básicas y las esferas prioritarias de repercusión	Diciembre 08 – marzo 09	Equipos de estrategia
3	<i>Examen por los comités técnicos de los proyectos de resultados (conforme a la petición del Comité del Programa)</i>	<i>Marzo – abril 09</i>	<i>Comités técnicos y ADG responsables de los objetivos estratégicos</i>
4	<i>Examen por los Grupos de trabajo del CoC de los proyectos de resultados, aplicación de las funciones básicas</i>	<i>Marzo – abril 09</i>	<i>Grupos de trabajo del CoC y ADG responsables de los objetivos estratégicos y funcionales</i>
5	Formulación de contribuciones específicas de las unidades a los resultados organizativos (exige un proyecto de nueva estructura orgánica)	Abril-mayo 09	Equipos de estrategia y unidades interesadas, incluidas las oficinas descentralizadas
6	Planificación de recursos (integrados, asignados y voluntarios) con respecto a los resultados organizativos	Abril-mayo 09	Equipos de estrategia, Sede y oficinas descentralizadas
7	<i>Examen por los Grupos de trabajo del CoC de los proyectos de elementos de Marco estratégico y PPM</i>	<i>Mayo 09</i>	<i>Grupos de trabajo del CoC y ADG competentes</i>
8	<i>Examen inicial por el PC, el FC y el CL de los proyectos de resultados, las funciones básicas, esferas prioritarias de repercusión y marco general de recursos</i>	<i>Mayo-junio 09</i>	<i>PC/FC/CL; DDG y ADGs</i>
9	Examen, garantía de la calidad, perfeccionamiento de resultados y de los recursos, funciones básicas e esferas prioritarias de repercusión en el proyecto de documento de PPM/PTP	Junio-julio 09	Equipos de estrategia conjuntamente con unidades de la Sede y las oficinas descentralizadas
10	<i>Examen por los grupos de trabajo del CoC de resultados del PPM y PTP plenamente elaboradas con recursos, líneas de referencia y metas</i>	<i>Junio-julio 09</i>	<i>Grupos de trabajo del CoC y ADG competentes</i>
11	<i>Examen por el PC y el FC de los proyectos de resultados plenamente elaboradas del PPM y PTP, así como de los elementos del PTP, incluida la cuantía del presupuesto</i>	<i>Julio 09</i>	<i>PC/FC; DG, DDG y ADGs</i>
12	<i>Examen por el Consejo y el CoC y recomendación de Marco estratégico, PPM y PTP</i>	<i>Septiembre 09</i>	<i>Consejo y CoC; DG, DDG y ADGs</i>
13	Ajustes finales para la Conferencia	Octubre 09	PBE en consulta con las partes pertinentes
14	<i>Aprobación final por la Conferencia</i>	<i>Noviembre 09</i>	<i>Conferencia; DG, DDG y ADGs</i>

Anexo 2: Lista de objetivos estratégicos y funcionales, funciones básicas y ámbitos prioritarios de repercusión (con indicación de sus administradores superiores o unidades responsables)

Objetivos estratégicos	Funciones básicas
A. Intensificación sostenible de la producción agrícola. ADG/AG	a. Seguimiento y evaluación de las tendencias y perspectivas a largo y medio plazo. ES
B. Incremento de la producción ganadera sostenible. ADG/AG	b. Recopilación y suministro de información, conocimiento y estadísticas. ES, KC
C. Gestión y utilización sostenibles de los recursos de la pesca y la acuicultura. ADG/FI	c. Elaboración de instrumentos, normas y estándares internacionales. LEG
D. Mejora de la calidad y la inocuidad de los alimentos en todas las fases de la cadena alimentaria. ADG/AG	d. Opciones y asesoramiento sobre políticas y legislación. TC, LEG
E. Ordenación sostenible de los bosques y árboles. ADG/FO	e. Apoyo técnico para fomentar la transferencia tecnológica y crear capacidad. KC
F. Gestión sostenible de las tierras, las aguas y los recursos genéticos y mejora de la respuesta a los desafíos ambientales mundiales que afectan a la alimentación y la agricultura. ADG/NR	f. Promoción y comunicación. KC
G. Creación de un entorno favorable a los mercados para mejorar los medios de vida. ADG/ES	g. Interdisciplinariedad e innovación. PBE
H. Aumento de la seguridad alimentaria y mejora de la nutrición. ADG/ES	h. Asociaciones y alianzas. UNC
I. Mejora de la preparación y respuesta eficaz ante las amenazas y las emergencias alimentarias y agrícolas. ADG/TC	Objetivos funcionales
K. Equidad de género en el acceso a los recursos, bienes y servicios y en la adopción de decisiones en las zonas rurales. ADG/ES	X. Colaboración eficaz con los Estados Miembros y las partes interesadas. (ADG/KC, ADG/TC, ADG/UNC, AUD, LEG, OCD, ODGS, PBE)
L. Incremento del volumen y la eficacia de la inversión pública y privada en la agricultura y el desarrollo rural ADG/TC	Y. Una administración eficiente y efectiva. ADG/AF
	Ámbitos prioritarios de repercusión
	Medidas para lograr la seguridad alimentaria mundial en el contexto de la actual crisis alimentaria y del cambio climático. ADG/TC
	Prevención y reducción de los efectos negativos de las plagas transfronterizas de los animales y las plantas y las incidencias en materia de inocuidad alimentaria. ADG/AG
	Fortalecimiento de la base de información para la ordenación forestal sostenible. ADG/FO
	Aplicación del Código de Conducta para la Pesca Responsable. ADG/FI
	Hacer frente a la escasez de tierras y recursos hídricos. ADG/NR
	Información y estadística – fortalecimiento de las capacidades nacionales, regionales y mundiales. ADG/ES
	Establecimiento de normas y reglamentación: Refuerzo de la capacidad a escala nacional y mundial para elaborar y aplicar reglamentaciones y normas (protección fitosanitaria, inocuidad de los alimentos, recursos genéticos). LEG

Anexo 3 – Modelo para la formulación de objetivos estratégicos y funcionales

Este modelo indica los elementos analíticos y los datos críticos que deben incluirse en la formulación y el ajuste basados en resultados de los objetivos estratégicos y funcionales para la finalización del Marco estratégico y Plan a plazo medio de la FAO en 2010-13³.

Objetivo estratégico o funcional [título]: *Beneficios o cambios que se espera lograr en un plazo de diez años en instituciones de los Estados Miembros, la comunidad internacional o los asociados para el desarrollo. 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 de la Organización correspondientes.*

Dificultades y desafíos – <i>explicación del problema que debe abordarse y de los beneficiarios (individuos, grupos u organizaciones, que se benefician directa o indirectamente de la intervención de desarrollo, bien sean sus destinatarios o no).</i>					
Hipótesis y riesgos <i>relacionados con la consecución del objetivo estratégico o funcional, suponiendo la consecución de los resultados de la Organización. Las hipótesis son suposiciones sobre los riesgos que podrían afectar al progreso o al éxito de la intervención de desarrollo.</i>					
Resultados de la Organización					
Resultado de la Organización n.º 1 [título] <i>Los efectos probables o conseguidos a plazos medio y corto de los productos de una intervención. Se denominan “resultados de la Organización” en la terminología de la FAO. Los “resultados de la Organización” representan los resultados que la FAO se compromete a lograr para los Estados Miembros y la comunidad internacional en un plazo de cuatro años a fin de contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos. Los resultados de la Organización 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 de la utilización de los productos o servicios que hagan estos usuarios primarios. Con el fin de poder medir la consecución de los resultados de la Organización 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. Los resultados de la Organización supondrán normalmente la contribución de múltiples unidades organizativas, tanto en la Sede como en las oficinas descentralizadas.</i>					
Indicador RO 1 [descripción] <i>Factor o variable de tipo cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y viable para medir los logros, reflejar los cambios relacionados con una intervención o ayudar a evaluar el rendimiento de un actor en el desarrollo.</i>	Medios de verificación	Línea de referencia	Actual	Objetivo (4 años)	Hito (2 años)

³ Obsérvese que los elementos sombreados se muestran solo a título informativo y deben ser objeto de elaboración en procesos posteriores.

Hipótesis relacionadas con el logro del indicador de RO		
Riesgos relacionados con el logro del indicador de RO. <i>El análisis de riesgos es una evaluación de factores (incluidas las hipótesis) que afectan o tienen probabilidad de afectar a la consecución con éxito de los objetivos de una intervención.</i>	Calificación de riesgo	Estrategia de mitigación del riesgo
Instrumentos primarios – los productos y las actividades principales que se requieren para conseguir un resultado de la Organización. Representan los planteamientos generales o las actividades principales que la FAO debe utilizar al diseñar su intervención en el marco de un resultado de la Organización determinado. Los instrumentos primarios reflejan un análisis cuidadoso por parte de los gestores de programas sobre los puntos donde la FAO puede aprovechar mejor su ventaja comparativa, expresada a través de las funciones básicas, con el fin de promover las medidas necesarias para el logro del resultado de la Organización o para eliminar los obstáculos que se oponen al mismo. Los instrumentos primarios consistirán normalmente en una combinación de actividades del Programa Ordinario y de actividades de proyectos extrapresupuestarios. Al igual que en el caso del resultado de la Organización, los instrumentos primarios son generados por varias unidades organizativas.		
Análisis de la aplicación de las funciones básicas de la Organización al logro de cada resultado de la Organización.		
Presupuesto del objetivo estratégico desglosado por resultados de la Organización (y por: Cuotas asignadas y recursos extrapresupuestarios, y por regiones)		

Anexo 4: Objetivo estratégico F**Objetivo estratégico F: Gestión sostenible de las tierras, las aguas y los recursos genéticos y mejora de la respuesta a los desafíos ambientales mundiales que afectan a la alimentación y la agricultura****Cuestiones y desafíos**

Los recursos naturales (tierra, agua, clima y recursos genéticos) y sus servicios son esenciales para la producción de alimentos, la potenciación del desarrollo rural y la sostenibilidad de los medios de vida. Es probable que los conflictos y la competencia por el acceso y la utilización de estos recursos aumenten en muchas regiones, debido al crecimiento de la demanda de alimentos, fibra y energía, así como a la pérdida y la degradación de las tierras productivas. Tales conflictos se verán agravados por los cambios en las condiciones de cultivo, la creciente escasez de agua, la pérdida de biodiversidad, los fenómenos atmosféricos extremos y otros efectos del cambio climático, así como por perturbaciones de los mercados mundiales. La ordenación sostenible de los recursos naturales en beneficio de las generaciones presentes y futuras requiere el reconocimiento de las diferentes disciplinas técnicas que tratan los aspectos esenciales de los recursos naturales y su gobernanza, así como los enfoques multidisciplinarios y multisectoriales precisos para ocuparse de las compensaciones de factores y gestionar los recursos naturales de manera sostenible. Los desafíos consisten en garantizar que mediante la capacidad de gestión de los recursos naturales se pueden abordar los desafíos actuales y responder ante las rápidas transiciones y las situaciones de emergencia; que se mantienen los servicios y los valores medioambientales; que los datos esenciales (incluidos los geoespaciales), el conocimiento y los enfoques referentes a los recursos naturales están disponibles en el plano nacional, regional y mundial, especialmente en apoyo de la elaboración y el empleo de instrumentos internacionales, y que se adoptan en los sectores de los cultivos, la ganadería, la silvicultura y la pesca.

Se dispone de muchas oportunidades para poder limitar los efectos perjudiciales del cambio climático mediante la mejora del conocimiento y de la ordenación de los recursos naturales mediante políticas y prácticas sostenibles en los sectores agrícola, forestal y pesquero. Las acciones de adaptación y mitigación conllevan, por ejemplo, la reducción directa de las emisiones antropogénicas o la mejora de los sumideros de carbono. Los mecanismos de financiación (por ejemplo el MDL, el FMAM, los PSA y otros mecanismos innovadores) respaldan medios para mitigar el cambio climático y adaptarse al mismo que tienen carácter intersectorial y exigen enfoques multidisciplinarios. No obstante, la aplicación de procedimientos complejos y de criterios de selección restrictivos ha tendido a obstaculizar la financiación de actividades pertinentes para la agricultura, la silvicultura y la pesca. Se reconoce cada vez más en la esfera internacional que el desarrollo de la bioenergía ofrece por una parte oportunidades de desarrollo agrícola y rural sostenible pero plantea también desafíos. Se requieren datos e información y procesos internacionales y nacionales de consulta que conduzcan a adoptar estrategias y políticas bioenergéticas sostenibles.

Anexo 4: Objetivo estratégico F

Hipótesis y riesgos	Clasificación del riesgo	Estrategia de mitigación del riesgo
En el ámbito externo más amplio , las principales hipótesis (y los riesgos si se verifica lo contrario) son los siguientes:		
<ul style="list-style-type: none"> El actual interés internacional y el compromiso con la gestión sostenible de los recursos naturales, que reflejan su importancia crítica para la seguridad alimentaria y la reducción de la pobreza, continuarán y se convertirán en decisiones de índole política y de asignación de presupuestos destinados a promover la adopción de enfoques y prácticas de gestión adecuados. 	M	<ul style="list-style-type: none"> Promoción continua de alto nivel a través de foros internacionales, comunicación activa y apoyo a la investigación aplicada en relación con la ordenación sostenible de los recursos naturales, y vinculación de la ordenación sostenible de los recursos naturales, la seguridad alimentaria y la reducción de la pobreza.
<ul style="list-style-type: none"> Los países pueden consensuar políticas y acuerdos internacionales para la ordenación sostenible de los recursos naturales, incluso, por ejemplo, en conexión con el acceso a los recursos genéticos y el aprovechamiento común de los beneficios derivados de su uso, y en conexión con los instrumentos relacionados con el cambio climático, como el Protocolo de Kyoto y todos los acuerdos posteriores a 2012, el mecanismo para un desarrollo limpio y otros mecanismos del mercado de carbono, facilitando así el acceso de los agricultores a tales recursos financieros. 	M	<ul style="list-style-type: none"> Participación en los debates internacionales y, cuando proceda, provisión de un foro neutral para el examen de las políticas y los acuerdos internacionales relacionados con la ordenación sostenible de los recursos naturales.
<ul style="list-style-type: none"> Aparecerán nuevos desafíos en relación con los recursos naturales y su ordenación sostenible. 	M	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de los nuevos desafíos, incluso en el contexto de los nuevos ámbitos principales de repercusión, y movilización de las capacidades, los recursos, las estrategias de comunicación y medios, los recursos extrapresupuestarios y las asociaciones.

Anexo 4: Objetivo estratégico F

En el plano nacional , las principales hipótesis (y los riesgos si se verifica lo contrario) son los siguientes:		
<ul style="list-style-type: none"> • Los países son capaces de establecer objetivos alcanzables y formular políticas, programas y prácticas pertinentes para la ordenación sostenible de sus recursos naturales, incluso, por ejemplo, en lo relacionado con el acceso a los recursos genéticos y el aprovechamiento común de los beneficios derivados de su utilización, y con la adaptación al cambio climático y la mitigación del mismo. 	M	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo al desarrollo de estrategias y políticas eficaces de ordenación sostenible de los recursos naturales y a su aplicación en el ámbito nacional.
<ul style="list-style-type: none"> • Los países son capaces de desarrollar su capacidad de gestionar las oportunidades y los desafíos y de movilizar los recursos necesarios para crear capacidad en materia de ordenación sostenible de los recursos naturales. 	M	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo de los recursos para desarrollar nuevos productos de conocimientos y apoyar la creación de capacidad basada en las competencias en relación con la ordenación sostenible de los recursos naturales.
<ul style="list-style-type: none"> • Los países conocen y pueden utilizar eficazmente las capacidades de la FAO relacionadas con la ordenación sostenible de los recursos naturales. 	M	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la comunicación y la promoción del conocimiento de las capacidades de la FAO entre las diversas instituciones de ámbito nacional que se ocupan de cuestiones relacionadas con la ordenación sostenible de los recursos naturales.
En el plano institucional (de la FAO y sus asociados) las principales hipótesis (y los riesgos si se verifica lo contrario) son los siguientes:		
<ul style="list-style-type: none"> • La capacidad de la FAO puede contribuir eficazmente a la formulación de instrumentos pertinentes relacionados con la ordenación sostenible de los recursos naturales en el ámbito internacional y a su aplicación en el ámbito nacional. 	M	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento y continuación del desarrollo de las capacidades de la FAO y movilización de recursos extrapresupuestarios sostenibles destinados a la prestación de apoyo por parte de la FAO a los programas de ordenación sostenible de los recursos naturales en el ámbito internacional y nacional.

Anexo 4: Objetivo estratégico F

<ul style="list-style-type: none"> La perduración de la “masa crítica” de la FAO en relación con la ordenación sostenible de los recursos naturales para prestar apoyo técnico y crear capacidad. 	A	<ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento y desarrollo de la concentración de capacidades adecuadas en la FAO relacionadas con las necesidades en materia de ordenación sostenible de los recursos naturales. Desarrollo y mantenimiento de asociaciones eficaces y de un registro de las capacidades del personal y los consultores de la FAO.
<ul style="list-style-type: none"> Existen mecanismos adecuados para garantizar la colaboración eficaz entre las unidades. 	A	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de mecanismos adecuados para las cuestiones transversales a fin de garantizar la colaboración eficaz entre las unidades.

Resultados de la Organización

Resultado de la Organización F1: Fortalecimiento de la capacidad de los países de promover y practicar la ordenación sostenible de la tierra

Indicadores	Medios de verificación	Situación de partida	Real	Objetivo (a 4 años)	Punto de referencia (a 2 años)
F1.1 Número de países que han mejorado sus bases de datos sobre recursos de la tierra y su infraestructura geoespacial a fin de evaluar, supervisar e informar acerca de la situación de los recursos de la tierra.	Mejora del sistema de información sobre los recursos de la tierra y de la infraestructura geoespacial. Mejora de la comunicación de las evaluaciones y la supervisión en el ámbito interno y a los órganos internacionales.	La evaluación de la capacidad de los países correspondientes indica una necesidad crítica de que se realicen nuevos inventarios o la existencia de una capacidad geoespacial deficiente para evaluar, supervisar o informar acerca de los recursos de la tierra.		10 países mejoran sus capacidades geoespaciales y sus bases de datos y pueden evaluar, supervisar e informar mejor.	Cinco países mejoran sus capacidades geoespaciales y sus bases de datos y pueden evaluar, supervisar e informar mejor.

Anexo 4: Objetivo estratégico F

<p>F1.2 Número de países que emplean las orientaciones de la FAO y su asesoramiento político, jurídico y técnico para la planificación del uso de la tierra y la ordenación sostenible de la tierra, incluso en los medios que soportan los mayores riesgos (especialmente, las zonas secas, de montaña y costeras).</p>	<p>Los planes, la legislación y las estrategias (sub)nacionales sobre los recursos de la tierra reflejan las recomendaciones de índole técnica, jurídica y política basadas en las orientaciones de la FAO. Los proyectos de campo sobre ordenación de la tierra aplican el enfoque de ordenación sostenible de la tierra de la FAO y sus orientaciones, incluso en los medios que soportan los mayores riesgos.</p>	<p>La evaluación muestra que las orientaciones y las herramientas no han sido adoptadas por los países.</p>		<p>10 países han revisado su legislación y sus planes y estrategias a la luz de las orientaciones y el asesoramiento de la FAO.</p>	<p>Cinco países han revisado su legislación y sus planes y estrategias a la luz de las orientaciones y el asesoramiento de la FAO.</p>
<p>Hipótesis relacionadas con el logro del indicador del resultado de la Organización (relacionadas con todos los indicadores)</p>					
<ul style="list-style-type: none"> • La comunidad internacional sigue mostrando su compromiso con el apoyo a la ordenación sostenible de la tierra y la prevención de la degradación de los recursos de la tierra, especialmente en los medios que soportan los mayores riesgos (por ejemplo, las zonas secas, de montaña y costeras). • Los países comprenden, tienen la determinación política y disponen del marco institucional y jurídico para elaborar planes y estrategias coherentes en relación con los recursos de la tierra sobre la base de los conocimientos y la información mejorados que proporciona la FAO. • La FAO mantiene y refuerza su capacidad de elaborar enfoques, métodos y herramientas innovadores, integrados y de fácil uso relacionados con la ordenación sostenible de la tierra, la evaluación de la degradación de la tierra, la cubierta terrestre, la planificación del uso de la tierra y otras cuestiones conexas, y su capacidad de desarrollar, gestionar, mantener y distribuir bases de datos e información geoespacial sobre los recursos de la tierra que satisfagan las necesidades de los países, especialmente en lo relacionado con la seguridad alimentaria y los desafíos medioambientales. 					
<p>Riesgos asociados al logro del indicador del resultado de la Organización</p>		<p>Clasificación del riesgo</p>	<p>Estrategia de mitigación del riesgo</p>		
<p>Los conocimientos, los logros y las capacidades de la FAO no son suficientemente reconocidos por otros organismos y convenciones internacionales.</p>		<p>M</p>	<p>Demostración de los conocimientos, los logros y las capacidades de la FAO en el plano normativo y en el terreno. Participación activa en los procesos de toma de decisiones de las Naciones Unidas relacionados con cuestiones de la tierra.</p>		

Anexo 4: Objetivo estratégico F

No hay suficientes países interesados o comprometidos con las cuestiones de la ordenación de la tierra, particularmente en el plano político, ni con la aplicación de los acuerdos sobre el medio ambiente (como la CLD y la CBD), particularmente en los medios que soportan los mayores riesgos (por ejemplo, las zonas secas, de montaña y costeras).	B	Actividades de promoción del conocimiento, comunicación y formación en materia de ordenación de la tierra dirigidas principalmente a las personas encargadas de la elaboración de políticas nacionales.
La FAO pierde su capacidad y su masa crítica de conocimientos especializados necesarios para actuar en áreas relacionadas con la ordenación integrada de la tierra (asesoramiento en materia de políticas y jurídico, datos técnicos y geoespaciales y sistemas de información).	A	Aplicación completa de las recomendaciones de la EEI, especialmente las relacionadas con la ordenación integrada/intersectorial de la tierra, el uso de la tierra y los datos geoespaciales.

Principales instrumentos para alcanzar el resultado de la Organización

- Proporcionar asesoramiento jurídico y en materia de políticas, creación de capacidad y orientaciones técnicas, y elaborar directrices acerca del uso sostenible de la tierra, con inclusión de análisis comparativos de las cadenas alimentarias y sus impactos relativos en los recursos de la tierra.
- Reforzar la capacidad de los países de generar y utilizar datos sobre los suelos, la cubierta terrestre y el uso de la tierra en el ámbito nacional, incluso mediante el establecimiento de normas e infraestructuras adecuadas para los datos espaciales.
- Contribuir a la preparación de una publicación periódica de alto relieve de la FAO acerca del Estado de los Recursos de Tierras y Aguas del Mundo (SOLAW).
- Evaluar y supervisar los recursos, el uso, la adecuación y la degradación de la tierra y las prácticas de ordenación del suelo o de la tierra y coordinar, compilar y difundir evaluaciones de ámbito mundial, especialmente a través de Geonetwork.
- Contribuir a las perspectivas a largo plazo, la supervisión, la evaluación y la comunicación armonizadas de las tendencias en el ámbito mundial, regional y nacional.
- Prestar apoyo a convenios internacionales en los que el uso de la tierra, los cambios de dicho uso y la degradación de la tierra sean pertinentes, y apoyar a los países en sus obligaciones consistentes en presentar informes en virtud de tales instrumentos internacionales y aplicar los convenios a través de una legislación nacional adecuada.
- Evaluar las interacciones entre la tierra y el cambio climático, incluidas las emisiones y la retención de gases de efecto invernadero, y los pagos por servicios ambientales.

Anexo 4: Objetivo estratégico F

Resultado de la Organización F2: Los países abordan la escasez de agua en el sector agrícola y refuerzan sus capacidades de mejorar la productividad del agua en los sistemas agrícolas de ámbito nacional y de la cuenca hidrográfica, incluidos los sistemas hídricos transfronterizos					
Indicadores	Medios de verificación	Situación de partida	Real	Objetivo (a 4 años)	Punto de referencia (a 2 años)
F2.1 Número de países, organizaciones de cuencas hidrográficas o gobiernos/organizaciones subnacionales o transnacionales que adoptan recomendaciones acerca de la “mejora de la productividad del agua/estrategias para abordar la escasez de agua” gracias al apoyo jurídico, estratégico y en materia de políticas.	<p>i) Proyectos, programas, auditorías en materia hídrica y marcos de inversiones desarrollados o aplicados por solicitud de los Estados Miembros o las organizaciones regionales.</p> <p>ii) “Resultados” principales generados por los “programas de desarrollo de los conocimientos técnicos y políticos” de la FAO, adoptados por los Estados Miembros y organizaciones regionales o de las cuencas hidrográficas, con o sin la intervención directa de la FAO.</p>	<p>i) Los países que reciben asistencia carecen de estrategias nacionales adecuadas para abordar la escasez de agua.</p> <p>ii) Los planes de inversión no guardan coherencia con las políticas y las estrategias nacionales.</p>		Al menos ocho países u organizaciones de cuencas hidrográficas o subnacionales/supranacionales.	Al menos cuatro países u organizaciones de cuencas hidrográficas o subnacionales/supranacionales.
F2.2 Número de países, cuencas hidrográficas, sistemas agrícolas o grandes sistemas de irrigación en los que se han adoptado herramientas de mejora	Estudios en los que se evalúa la utilización de herramientas de la FAO destinadas a la mejora de la productividad del agua por parte de los Estados Miembros o de	<p>i) Cartera existente de proyectos de control hídrico de la FAO.</p> <p>ii) Países y sistemas que no disponen de herramientas de</p>		Al menos 20 países, cuencas hidrográficas, sistemas agrícolas o grandes sistemas de irrigación.	Al menos ocho países, cuencas hidrográficas, sistemas agrícolas o grandes sistemas de irrigación.

Anexo 4: Objetivo estratégico F

de la productividad del agua (incluidos MASSCOTE, AQUACROP, la supervisión y el establecimiento de puntos de referencia).	organizaciones regionales y de las cuencas hidrográficas.	mejora de la productividad.			
F2.3 Adopción de los productos de información y los conjuntos de datos mundiales sobre el agua de la FAO.	Estudios en las que evalúa la demanda interna y externa.	i) Número de enlaces iniciales que se deben evaluar mediante el estudio de referencia.		Aumento del 50 %.	Aumento del 20 %.
<p>Hipótesis relacionadas con el logro del indicador del resultado de la Organización (relacionadas con todos los indicadores)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las personas encargadas de la toma de decisiones reconocen la escasez de agua y comprenden cada vez más que se trata de un problema crítico que exige la adaptación del sector agrícola. • Las personas encargadas de la toma de decisiones reconocen y comprenden que la seguridad alimentaria y la agricultura son cuestiones críticas que exigen la atención del sector del agua. • Las personas encargadas de la toma de decisiones en los países reconocen la capacidad técnica de la FAO en el área de la adaptación a la escasez de agua. • La capacidad interna dedicada al plan de trabajo no se reduce por debajo del nivel actual (no se reducen los recursos y no se producen desviaciones debido a nuevas necesidades imprevistas de la Organización). 					
Riesgos asociados al logro del indicador del resultado de la Organización		Clasificación del riesgo	Estrategia de mitigación del riesgo		
Las instituciones agrícolas no perciben la escasez de agua como una cuestión prioritaria.		B	Actividades de promoción del conocimiento, comunicación y formación en materia de escasez de agua dirigidas principalmente a las personas encargadas de la elaboración de políticas nacionales. Demostración de los conocimientos, los logros y las capacidades de la FAO en el plano normativo y en el terreno. Apoyo al desarrollo de redes y plataformas de conocimientos.		

Anexo 4: Objetivo estratégico F

<p>Persiste la rigidez institucional en las instituciones de gestión del agua para fines agrícolas e incluso se agrava debido a la deficiente armonización de las políticas, la legislación, las prácticas y las inversiones.</p>	<p>A</p>	<p>Apoyo al desarrollo de la supervisión de las inversiones y los resultados, establecimiento de puntos de referencia en todos los niveles y adopción de marcos de inversiones en materia de agua e irrigación. Apoyo a las iniciativas nacionales y de las cuencas hidrográficas en todos los ámbitos de la toma de decisiones y la gestión. Elaborar la relación las herramientas de la FAO asociadas con el agua que apoyan las inversiones e incorporarlas en TCI. Prestar apoyo a los países, las IFI y los bancos regionales en la preparación de programas de inversión y la planificación de inversiones a largo plazo.</p>
<p>Las herramientas de mejora de la productividad del agua pierden importancia debido al cambio de los contextos y a la mejora general de la capacidad.</p>	<p>M</p>	<p>Actualización y adaptación continuas y dirigidas por la demanda de las herramientas elaboradas por la FAO.</p>
<p>Pérdida de la vinculación entre las tareas programadas de la FAO y el programa de campo debido a los enfoques del MNPMP, el MANUD y “Unidos en la acción”.</p>	<p>M</p>	<p>Refuerzo de la capacidad descentralizada en función de las prioridades regionales y apoyo a las redes de conocimiento. Enmienda de las orientaciones para mejorar el conocimiento en las instancias superiores del ámbito nacional.</p>

Principales instrumentos para alcanzar el resultado de la Organización

- Plataforma del agua de la FAO, destinada a promover el trabajo técnico conjunto y a difundir los resultados relacionados con el uso multifuncional e intersectorial de la gestión del agua en la FAO (en colaboración con las unidades pertinentes de los departamentos de agricultura, ganadería, economía, silvicultura, asuntos jurídicos y cooperación técnica).
 - Servicio de políticas hídricas, destinado a abordar la asignación intersectorial de agua en condiciones de escasez y la aplicación de estrategias de gestión del agua para fines agrícolas.
Aplicación de metodologías marco para la auditoría del agua y las inversiones relacionadas con la irrigación y el agua para dar cuenta del uso del agua destinada a fines agrícolas y de las inversiones conexas en las instituciones y las infraestructuras.
 - Instrumento de apoyo técnico para promover la gestión responsable del agua para fines agrícolas: refuerzo de la capacidad nacional para abordar el rendimiento de la irrigación y su modernización, la eficiencia del uso del agua y la mejora de la productividad utilizando productos principales de la FAO (por ejemplo, MASSCOTE, AQUACROP, etc.). Apoyo a las plataformas de conocimientos y a las comunidades de prácticas con miras a sintetizar y difundir los conocimientos y crear capacidad en los ámbitos en los que sea necesario.
- Servicio de información sobre el agua, destinado a respaldar las actividades normativas y en el terreno de la FAO relacionadas con el agua. Coordinar, compilar y difundir evaluaciones de recursos hídricos y de su empleo a escala mundial (AQUASTAT, FAOSTAT, GeoNetwork), y elaborar análisis mundiales sobre la situación y las tendencias de los recursos hídricos (en particular, las proyecciones de la FAO sobre la agricultura hacia 2030/50, el Informe sobre el desarrollo de los recursos hídricos en el mundo y la coordinación interinstitucional con respecto a cuestiones del agua – ONU-Agua).

Anexo 4: Objetivo estratégico F

Resultado de la Organización F3: Fortalecimiento de las políticas y los programas a nivel nacional, regional e internacional para asegurar la conservación y la utilización sostenible de la diversidad biológica para la alimentación y la agricultura y la distribución justa y equitativa de los beneficios derivados de la utilización de los recursos genéticos					
Indicadores	Medios de verificación	Situación de partida	Real	Objetivo (a 4 años)	Punto de referencia (a 2 años)
F3.1 Productos e hitos alcanzados, según lo acordado por la Comisión intergubernamental de Recursos Genéticos para la Alimentación y la Agricultura (CRGAA) en su Programa de trabajo plurianual sobre biodiversidad para la alimentación y la agricultura.	Informes de las reuniones CRGAA-13 y CRGAA-14.	No aplicable		Logro de al menos seis productos principales o hitos.	Logro de al menos tres productos principales o hitos.
F3.2 Los países desarrollan o refuerzan sus programas y políticas generales en materia de biodiversidad para la alimentación y la agricultura, incluso en lo referente al acceso y la distribución de los beneficios, como respuesta o con arreglo a instrumentos de políticas o recomendaciones de la CRGAA.	Informes ordinarios de los países, informes regionales de situación e informes resumidos de situación transmitidos a la CRGAA.	Estado de aplicación del Plan de acción mundial-recursos zoogenéticos (PAM-RZ) 2009. Segunda edición del <i>Estado de los recursos fitogenéticos en el mundo para la alimentación y la agricultura, 2009.</i>		Los programas y las políticas de al menos 10 países en desarrollo se han desarrollado como respuesta o con arreglo a las recomendaciones o las políticas elaboradas por la CRGAA.	Los programas y las políticas de al menos cinco países en desarrollo se han desarrollado como respuesta o con arreglo a las recomendaciones o las políticas elaboradas por la CRGAA.

Anexo 4: Objetivo estratégico F

<p>F3.3 Planes conjuntos de trabajo u otros acuerdos de cooperación que refuercen y planifiquen la cooperación en materia de biodiversidad para la agricultura y la alimentación con los foros internacionales pertinentes (TI/RFAA, CDB, OMPI/UPOV, OMC, GCIAI, etc.).</p>	<p>Informes de las reuniones de la CRGAA y de otros foros. Contribuciones de la CRGAA y su Secretaría a los foros pertinentes.</p>	<p>Plan estratégico para la aplicación del Programa de trabajo plurianual (2010-2017) de la Comisión.</p>		<p>Al menos cinco planes conjuntos de trabajo o acuerdos de cooperación con organizaciones internacionales están operativos.</p>	<p>Revisión de los planes conjuntos de trabajo y los acuerdos de cooperación existentes y desarrollo de una estrategia de creación de nuevas asociaciones de la CRGAA.</p>
<p>Hipótesis relacionadas con el logro del indicador del resultado de la Organización (relacionadas con indicadores específicos)</p>					
<p>F3.1</p> <ul style="list-style-type: none"> • La FAO dispone de las capacidades adecuadas y los recursos extrapresupuestarios necesarios para la aplicación del Programa de trabajo plurianual de la Comisión. • Los Miembros de la Comisión transmiten información agregada de ámbito nacional o regional para contribuir a la preparación del <i>Estado de los recursos genéticos forestales en el mundo</i> y del <i>Estado de los recursos genéticos acuáticos en el mundo</i>, según proceda. • La revisión del Programa de trabajo plurianual (13.ª reunión) no introduce cambios sustanciales en el programa. • Se puede mantener la colaboración de la FAO con las organizaciones e instituciones internacionales pertinentes. 					
<p>F3.2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los gobiernos tienen la suficiente capacidad o suficientes incentivos para elaborar o reforzar los programas y las políticas pertinentes. • La FAO y sus organizaciones asociadas prestan suficiente apoyo a los países en desarrollo para que elaboren o refuercen sus programas y políticas pertinentes. 					
<p>F3.3</p> <ul style="list-style-type: none"> • La FAO dispone de recursos humanos y financieros para establecer y aplicar acuerdos de cooperación y planes conjuntos de trabajo. • Otras organizaciones internacionales se muestran dispuestas y son capaces de respaldar la elaboración de acuerdos de cooperación y planes conjuntos de trabajo con la FAO. 					

Anexo 4: Objetivo estratégico F

Riesgos asociados al logro del indicador del resultado de la Organización	Clasificación del riesgo	Estrategia de mitigación del riesgo
F3.1 <ul style="list-style-type: none"> • Los recursos humanos y financieros necesarios para aplicar el Programa de trabajo plurianual no están disponibles o son insuficientes. • Los hitos o los productos se aplazan a reuniones posteriores de la Comisión. • Los gobiernos no disponen de la capacidad para suministrar información precisa sobre los recursos genéticos forestales y acuáticos. • Las organizaciones asociadas no pueden contribuir a la aplicación de los principales productos e hitos. 	<p style="text-align: center;">M</p> <p style="text-align: center;">M</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">B</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Movilización de recursos extrapresupuestarios, especialmente para las publicaciones sobre el estado mundial de los recursos genéticos forestales y acuáticos, solicitándolos a países donantes interesados particularmente en estas áreas. • Mejora de la planificación e integración del trabajo a través del Plan estratégico para la aplicación del Programa de trabajo plurianual. • Movilización de recursos extrapresupuestarios sostenibles para la prestación de apoyo por parte de la FAO a las actividades de capacitación necesarias para que se elaboren evaluaciones nacionales precisas. • Enlace con las organizaciones asociadas y comunicación de las necesidades de contribución en fases anteriores de la aplicación.
F3.2 <ul style="list-style-type: none"> • Los gobiernos no disponen de la capacidad para elaborar o reforzar los programas y las políticas relacionados con los recursos genéticos para la alimentación y la agricultura. • La capacidad de la FAO para apoyar a los países en la aplicación es insuficiente. 	<p style="text-align: center;">M</p> <p style="text-align: center;">M</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de recursos sostenibles del Programa Ordinario y extrapresupuestarios para la creación de capacidad basada en las competencias. • Movilización de recursos extrapresupuestarios sostenibles para la prestación de apoyo por parte de la FAO a las actividades de aplicación.
F3.3 <ul style="list-style-type: none"> • Los recursos humanos y financieros para la coordinación de las actividades y la cooperación con otras organizaciones internacionales son insuficientes. • Falta de apoyo político a la cooperación de posibles organizaciones asociadas. 	<p style="text-align: center;">M</p> <p style="text-align: center;">B</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Logro de ahorros por eficiencia gracias a la mejora de la coordinación y la cooperación, compensando así los mayores costos de coordinación. • Comunicación a los gobiernos de la finalidad y las ventajas de incremento de la coordinación de las actividades y la cooperación.

Anexo 4: Objetivo estratégico F

- Principales instrumentos para alcanzar el resultado de la Organización**
- Proporcionar un foro intergubernamental para la elaboración de políticas, incluida la negociación de instrumentos internacionales eficaces, sobre todos los componentes de la biodiversidad importantes para la alimentación y la agricultura, incluso a través de reuniones de facilitación de la CRGAA. [NRD, AGA, AGP, FIM, FOM]
 - Orientar y supervisar:
 - 1) las evaluaciones del estado de los diferentes componentes de los recursos genéticos en el mundo para la alimentación y la agricultura;
 - 2) la aplicación de los instrumentos políticos sobre la biodiversidad para la alimentación y la agricultura. [NRD, FIM, FOM]
 - Facilitar el logro de los productos y los hitos establecidos en el Programa de trabajo plurianual de la Comisión. [NRD, AGA, AGP, FIM, FOM]
 - Crear asociaciones y reforzar la cooperación con las organizaciones internacionales pertinentes mediante, entre otros medios, la coordinación de los conocimientos técnicos de la FAO y la cooperación con entidades aliadas a fin de facilitar la aplicación de instrumentos de importancia para la biodiversidad para la alimentación y la agricultura mediante el asesoramiento técnico y en materia de políticas. [NRD, AGA, AGE, AGP, FIM, FOM]
 - Supervisar las tendencias del uso y el intercambio de recursos genéticos para la alimentación y la agricultura de manera que se ayude a articular las alternativas políticas y estratégicas de las políticas de acceso y distribución de beneficios en el ámbito nacional, regional e internacional, con miras a mejorar la seguridad alimentaria. [NRD, AGA, AGE, AGP, FIM, FOM]

Resultado de la Organización F4: Se desarrolla un marco internacional y se refuerzan las capacidades de los países para fomentar la gobernanza responsable del acceso y la tenencia segura de la tierra y de su relación con otros recursos naturales

Indicadores	Medios de verificación	Situación de partida	Real	Objetivo (a 4 años)	Punto de referencia (a 2 años)
F4.1 Mayor consenso internacional sobre las medidas necesarias para mejorar la gobernanza del acceso y la tenencia segura de la tierra y su relación con otros recursos naturales.	Informes de los talleres Estudios	No existe consenso acerca de las medidas específicas, aunque se reconoce cada vez más la necesidad de mejorar la gobernanza de la tenencia.		Adopción de directrices voluntarias	Proyecto de directrices voluntarias

Anexo 4: Objetivo estratégico F

F4.2 Número de países que han aumentado su capacidad de garantizar la tenencia segura y equitativa de la tierra y su relación con otros recursos naturales.	Estudios Revisión interna de los proyectos	No aplicable		15 países más	Preparación de los proyectos de herramientas
Hipótesis relacionadas con el logro del indicador del resultado de la Organización (relacionadas con todos los indicadores)					
<ul style="list-style-type: none"> Existen capacidad y compromiso en la FAO y las organizaciones asociadas de realizar tareas interdisciplinarias en materia de gobernanza de los recursos naturales. Hay disponibles recursos extrapresupuestarios para las consultas y las demás actividades necesarias para desarrollar el consenso acerca de las directrices voluntarias y las políticas en materia de gobernanza de la tenencia de recursos naturales. Las personas encargadas de la toma de decisiones siguen considerando que la tenencia es una cuestión central que se puede abordar de manera positiva y reconocen la capacidad de la FAO en esta área. 					
Riesgos asociados al logro del indicador del resultado de la Organización		Clasificación del riesgo	Estrategia de mitigación del riesgo		
Falta de capacidad y de compromiso para realizar tareas interdisciplinarias en materia de gobernanza de los recursos naturales.		M	Refuerzo de las redes y los mecanismos de cooperación interdisciplinaria.		
Falta de fondos extrapresupuestarios para las consultas y otras actividades.		B	Elaboración de propuestas para obtener financiación extrapresupuestaria.		
La tenencia se percibe como una cuestión demasiado compleja y política, lo que impide abordarla.		M	Orientarse a las personas encargadas de la toma de decisiones de los gobiernos para asegurarse de que conozcan y comprendan los desafíos y las posibilidades.		
Principales instrumentos para alcanzar el resultado de la Organización					
<ul style="list-style-type: none"> Apoyo al desarrollo del consenso sobre las directrices voluntarias y las políticas en materia de gobernanza responsable de la tenencia, incluso mediante el establecimiento de asociaciones y alianzas, y actividades de promoción y comunicación. Herramientas y metodologías de creación de capacidad en materia de administración de la tenencia de los recursos naturales, incluso mediante el establecimiento de asociaciones y alianzas dirigidas a fomentar la difusión y la utilización de la información. 					

Anexo 4: Objetivo estratégico F

Resultado de la Organización F5: Fortalecimiento de las capacidades de los países para hacer frente a nuevos desafíos ambientales, tales como el cambio climático y la bioenergía					
Indicadores	Medios de verificación	Situación de partida	Real	Objetivo (a 4 años)	Punto de referencia (a 2 años)
F5.1 Número de países que disponen de mayor capacidad para abordar los desafíos relacionados con la mitigación y la adaptación al cambio climático y con el desarrollo de la bioenergía sostenible.	Revisión de los países de las estrategias de desarrollo y la legislación nacionales. Técnicas analíticas actualizadas para evaluar las emisiones de gases de efecto invernadero de la agricultura y los impactos de la variabilidad del clima y del cambio climático. Informes de los países presentados al CMNUCC. Base de datos del CMNUCC sobre estrategias locales de supervivencia y buenas prácticas. Productos de la FAO (herramientas, documentos). Informes de situación de proyectos de campo relacionados con el cambio climático y la bioenergía.	No se realiza la supervisión sistemática de las medidas nacionales de adaptación y mitigación del cambio climático y tan sólo existe una pequeña participación en los programas nacionales de acción para la adaptación (PNAAs). Los datos de los países estarán disponibles en enero de 2010.		Gracias al apoyo de la FAO, al menos 15 países adquieren las capacidades necesarias en su sector agrícola para abordar los diferentes aspectos de los desafíos impuestos por el cambio climático y el desarrollo de la bioenergía sostenible. Al mismo tiempo, se aplican mecanismos nacionales sobre políticas, investigación, asuntos jurídicos, financieros y de ejecución, como pagos por servicios ambientales, extensión y comunicación para el desarrollo.	El material normativo está listo para su utilización. Se elaboran materiales formativos y se imparte formación en al menos 10 países sobre cuestiones relacionadas con el cambio climático y el desarrollo de la bioenergía sostenible. Al menos cinco países han comenzado a utilizar el material de la FAO y su apoyo técnico.
F5.2 Se reconocen y tratan en debates internacionales y acuerdos internacionales sobre al	Se hacen referencias explícitas a la seguridad alimentaria en los debates y los acuerdos internacionales sobre el cambio climático y la bioenergía	Declaración final de la Conferencia de Alto Nivel sobre la Seguridad Alimentaria Mundial: los Desafíos		- Al menos 10 países utilizan los resultados de las tareas normativas de la FAO, las sesiones de formación y las	Desarrollo de los sitios web de la FAO sobre cambio climático y bioenergía.

Anexo 4: Objetivo estratégico F

<p>medio ambiente los vínculos entre la seguridad alimentaria, la ordenación sostenible de los recursos naturales, la reducción de la pobreza, la adaptación al cambio climático y la bioenergía sostenible.</p>	<p>sostenible. Aportaciones de la FAO a los informes del CMNUCC, la Asociación Mundial de la Bioenergía (GBEP) y a la Mesa redonda sobre los biocombustibles sostenibles (RSB). Acceso a los sitios web de la FAO sobre cambio climático y bioenergía. Informes de proyectos – proyecto sobre el desarrollo de biocombustibles sostenibles.</p>	<p>del Cambio Climático y la Bioenergía (junio de 2008). Acuerdo posterior a Kyoto del CMNUCC que se decidió en Copenhague en diciembre de 2009.</p>	<p>reuniones, para contribuir al mejor examen en los debates internacionales y en el medio multilateral de la relación entre la seguridad alimentaria y los desafíos mundiales que imponen el cambio climático y el desarrollo de la bioenergía. - Producto del proyecto de desarrollo de la bioenergía sostenible propuesto para que los gobiernos alcancen un consenso al respecto. - El carbono del suelo se considera como una alternativa de mitigación y adaptación en el contexto posterior a Kyoto.</p>	<p>La FAO contribuye con sus aportaciones al proyecto de norma cero de la RSB y al desarrollo del primer proyecto de norma. La GBEP presenta el primer marco de criterios e indicadores. Se celebran dos reuniones de la FAO sobre bioenergía y seguridad alimentaria/normas relacionadas con la pobreza. Los proyectos experimentales demuestran la viabilidad de la retención del carbono en los suelos semiáridos y en los pastizales.</p>
--	---	---	---	--

Hipótesis relacionadas con el logro del indicador del resultado de la Organización (relacionadas con todos los indicadores)

- La preocupación por el cambio climático y los precios de la energía hace que se mantenga el interés nacional e internacional en el desarrollo de la bioenergía.
- Se alcanza un acuerdo posterior a Kyoto para apoyar más, invertir y tomar medidas en relación con el cambio climático.
- La agricultura tiene un gran relieve en los acuerdos posteriores a Kyoto.

Anexo 4: Objetivo estratégico F

Riesgos asociados al logro del indicador del resultado de la Organización	Clasificación del riesgo	Estrategia de mitigación del riesgo
Debido a posturas enfrentadas, no es posible alcanzar un acuerdo internacional o intergubernamental acerca de las normas relacionadas con el desarrollo de la bioenergía sostenible.	M	Provisión de información científica al debate y desempeño de la función de facilitador neutral de la FAO.
Debido a posturas enfrentadas, no es posible alcanzar un acuerdo internacional o intergubernamental acerca del potencial de retención del carbono en los suelos y su inclusión en los mecanismos de financiación de acciones de mitigación del cambio climático.	M	Provisión de información científica al debate y desempeño de la función de facilitador neutral de la FAO.
La agricultura sigue siendo un elemento marginal en las negociaciones internacionales sobre el cambio climático y en las prioridades nacionales.	A	Desarrollo de la promoción en el ámbito gubernamental e internacional.
La política de gran visibilidad de la FAO en los foros internacionales sobre el cambio climático reduce la disponibilidad de recursos en los ámbitos técnicos para crear un liderazgo basado en la perspectiva internacional única de la FAO, la comprensión de las tendencias actuales y las capacidades técnicas de su personal.	A	Inversión de muchos más recursos en productos tangibles.
Principales instrumentos para alcanzar el resultado de la Organización		
<ul style="list-style-type: none"> • Generación y gestión de conocimientos, datos, herramientas, tecnologías, enfoques, orientaciones políticas y buenas prácticas técnicas, políticas, de comunicación para el desarrollo y extensión relacionados con la evaluación del impacto del cambio climático, su mitigación y la adaptación a él y con el desarrollo de la bioenergía sostenible. • Asesoramiento político y jurídico y asistencia técnica en relación con la evaluación del impacto del cambio climático, su mitigación y la adaptación a él y con el desarrollo de la bioenergía sostenible. • Formación, información adecuada, comunicación y otros tipos de acciones de capacitación en relación con los desafíos impuestos por el cambio climático y el desarrollo de la bioenergía sostenible. • Apoyo técnico, facilitación y participación en los debates internacionales sobre el desarrollo de la bioenergía sostenible y en los acuerdos multilaterales sobre el medio ambiente. • Prestación de apoyo técnico a los países para facilitar y hacer más eficaz su participación en los debates internacionales sobre el desarrollo de la bioenergía sostenible y en los acuerdos multilaterales sobre el medio ambiente. 		

Anexo 4: Objetivo estratégico F

<ul style="list-style-type: none"> Promoción y aportaciones a los procesos intergubernamentales a fin de asegurar que las dimensiones de la alimentación, la agricultura, la ganadería, el sector forestal y la pesca se reflejan en la negociación y la aplicación de instrumentos internacionales que se ocupan de los desafíos mundiales. 					
<p>Resultado de la Organización F6: Facilitación de la mejora del acceso a los conocimientos y del intercambio de éstos en relación con la ordenación de los recursos naturales</p>					
Indicadores	Medios de verificación	Situación de partida	Real	Objetivo (a 4 años)	Punto de referencia (a 2 años)
F6.1 Número de países que disponen de mejor capacidad de generar, difundir y mejorar tecnologías adaptadas y paquetes tecnológicos integrados relacionados con la ordenación sostenible de los recursos naturales.	Declaraciones finales de documentos de planificación nacionales y regionales, informes, planes y proyectos.	En las evaluaciones de las capacidades nacionales de investigación se pone de manifiesto la necesidad de recibir asistencia técnica. La demanda de asistencia normativa y política y de asistencia técnica a la extensión es bastante alta y está en aumento.		Mejora de las capacidades de al menos 10 países.	Mejora de las capacidades de al menos cinco países.
F6.2 Número de programas y estrategias de comunicación para el desarrollo de la ordenación sostenible de los recursos naturales.	Declaraciones finales de documentos de planificación nacionales y regionales, informes, planes y proyectos.	La demanda de asistencia normativa y política y de asistencia técnica a la comunicación para el desarrollo es bastante alta y está en aumento.		10 programas y estrategias	Cinco programas y estrategias
<p>Hipótesis relacionadas con el logro del indicador del resultado de la Organización (relacionadas con todos los indicadores)</p> <ul style="list-style-type: none"> Existen capacidad y comunicación en la FAO y las organizaciones asociadas para realizar tareas interdisciplinarias en materia de conocimientos para el desarrollo agrícola sostenible. 					

Anexo 4: Objetivo estratégico F

<ul style="list-style-type: none"> • Los Estados Miembros, la propia Organización y los socios internacionales solicitan que se realicen tareas de desarrollo en colaboración con el FGIA, el GCIAI y otras entidades de investigación. • Hay recursos del Programa Ordinario y extrapresupuestarios disponibles para realizar consultas y otras actividades importantes que sean necesarias para que la colaboración transversal en materia de desarrollo de las capacidades para el desarrollo de la agricultura sostenible y la ordenación de los recursos naturales sea eficaz. 		
Riesgos asociados al logro del indicador del resultado de la Organización	Clasificación del riesgo	Estrategia de mitigación del riesgo
Falta de capacidad y de compromiso para realizar tareas interdisciplinarias en materia de desarrollo de las capacidades.	M	Refuerzo de las redes y los mecanismos de cooperación interdisciplinaria.
Falta de fondos del Programa Ordinario y extrapresupuestarios para realizar consultas y otras actividades interdisciplinarias importantes.	B	Asignación de fondos del Programa Ordinario y elaboración de propuestas para obtener financiación extrapresupuestaria.
Principales instrumentos para alcanzar el resultado de la Organización		
<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia técnica y asesoramiento en materia de políticas a los Estados Miembros acerca del refuerzo de la investigación nacional y los sistemas de extensión. • Asistencia técnica y asesoramiento en materia de políticas en las acciones realizadas conjuntamente con el FGIA, el GCIAI y otras entidades de investigación agrícola internacional para el desarrollo sostenible de la agricultura y la disponibilidad y el intercambio de conocimientos. • Herramientas de evaluación de los planes y las estructuras de investigación, extensión y comunicación para el desarrollo de los países en relación con el desarrollo sostenible de la agricultura y la ordenación de los recursos naturales. • Estudios mundiales y regionales sobre estrategias para los sistemas de investigación, la prestación de servicios y la comunicación para el desarrollo en relación con la ordenación de los recursos naturales y el cambio climático. • Refuerzo de las asociaciones entre la FAO y las instituciones y entidades internacionales de investigación agrícola para el desarrollo y la extensión. • Facilitación del diálogo dirigido a crear vínculos funcionales entre las partes interesadas del área de los sistemas de innovación agrícola. 		
Análisis de la aplicación de las funciones básicas de la Organización al logro de cada uno de los resultados de la Organización.		
El presupuesto del objetivo estratégico está desglosado por resultados de la Organización (y por cuotas asignadas y recursos extrapresupuestarios, y por regiones)		

Las dos últimas filas se muestran únicamente a título informativo y se seguirán elaborando en procesos posteriores.

Anexo 5: Objetivo estratégico L**Objetivo estratégico L – Incremento del volumen y la eficacia de la inversión pública y privada en la agricultura y el desarrollo rural****Cuestiones y desafíos:**

La volatilidad de los precios de los alimentos y la energía, la crisis financiera, el cambio climático y la pérdida de diversidad biológica amenazan la seguridad alimentaria y nutricional mundial, imponen un amplio abanico de desafíos humanitarios, socioeconómicos, medioambientales, relacionados con los derechos humanos, el desarrollo, la política y la seguridad y amenazan gravemente el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Se prevé que la población mundial alcanzará los 9 000 millones de personas en 2050. La producción de alimentos debe doblarse para entonces para que la población mundial pueda alimentarse. Las cosechas de cereales en los países en desarrollo deberán aumentar en un 40 % para evitar que se produzcan grandes presiones en los precios de los alimentos. En los dos últimos decenios, la financiación pública de la agricultura ha disminuido drásticamente, tanto en términos relativos como absolutos. La proporción de fondos destinados a la agricultura en el marco de la ayuda oficial al desarrollo (AOD) pasó del 18 % en 1979 al 3,5 % en 2004, si bien aumentó hasta el 4,4 % en 2007. La financiación pública nacional también ha disminuido drásticamente. Para mejorar la productividad agrícola será necesario revertir de manera drástica y continua la reducción de la ayuda al desarrollo destinada a la agricultura y que se destinen volúmenes cada vez mayores de recursos nacionales a este sector. En 2008, el Grupo de Acción de Alto Nivel sobre la Crisis de la Seguridad Alimentaria Mundial estimó que la proporción de AOD destinada al desarrollo del sector de la alimentación y la agricultura debe aumentar hasta el 10 % en los próximos cinco años para incrementar la producción y la productividad agrícola, especialmente de los 450 millones de pequeños agricultores del mundo.

Se deben cumplir una serie de condiciones para que las inversiones públicas y privadas tengan el mayor impacto posible en la alimentación, la agricultura y el desarrollo rural sostenibles (AADRS): entre otras, la existencia de políticas, estrategias e instituciones adecuadas que creen un entorno favorable para la inversión privada, la formulación de programas y proyectos de inversión pública y privada con arreglo a criterios actualizados, y el seguimiento y la evaluación oportunos y exhaustivos de los resultados y las repercusiones. Es necesario realizar un análisis para incrementar la viabilidad de las inversiones y para determinar los obstáculos a las opciones de inversión.

Al disponer de cantidades crecientes de ayuda no vinculada de donantes, es necesario fortalecer la gestión financiera pública en el contexto de marcos de gasto a plazo medio, exámenes del gasto público y otros. Al aumentar también las cantidades invertidas en enfoques sectoriales, apoyo presupuestario directo y financiación colectiva, es necesario mejorar la eficacia de la ayuda de conformidad con la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda (2005) y el Programa de acción de Accra (2008). Es preciso asimismo mejorar el diseño de las operaciones de inversión concretas, y utilizar expertos nacionales en vez de internacionales en el proceso de elaboración de tal diseño. Dada la limitada financiación pública para la AADRS, los fondos deben destinarse a los sectores fundamentales para aprovechar al máximo los recursos, incidir en la reducción de la pobreza y la seguridad alimentaria y atraer financiación del sector privado. Por último, es necesario potenciar en muchos países la supervisión de los efectos producidos, así como la capacidad del personal de los ministerios y organismos que no forma parte del personal del proyecto.

Anexo 5: Objetivo estratégico L

Hipótesis y riesgos: En el ámbito externo más amplio, las principales hipótesis (y los riesgos si se verifica lo contrario) son los siguientes:	Evaluación de riesgos		Estrategia de mitigación del riesgo
<ul style="list-style-type: none"> El actual fuerte impulso de la AADRS en el ámbito nacional e internacional no se mantiene a lo largo del tiempo, con lo que las promesas (de los presupuestos nacionales y de la AOD) no se convierten en inversiones reales en apoyo de la seguridad alimentaria y la reducción de la pobreza. 	Probabilidad	Gravedad	<ul style="list-style-type: none"> Promoción continua de alto nivel de la AADRS a través de foros internacionales. Apoyo al desarrollo de estrategias y políticas de inversión eficaces en el ámbito nacional. Estudio de las relaciones entre la inversión en AADRS y la reducción de la pobreza.
<ul style="list-style-type: none"> La volatilidad de los precios al productor de los cultivos alimentarios en los países en desarrollo impiden que los pequeños productores y los inversores en agroindustrias aumenten la producción local de alimentos y su capacidad de elaboración. 	M	A	<ul style="list-style-type: none"> Promoción de la mejora de la productividad agrícola y de cadenas más eficaces de suministro de alimentos en los países en desarrollo. Apoyo al desarrollo de medidas financieras y fiscales (reservas virtuales, seguros indizados, redes de seguridad social) destinadas a amortiguar los efectos de la volatilidad de los precios. Promoción de sistemas más flexibles de explotación y comercialización para aprovechar las fluctuaciones de los precios de los productos básicos.
<ul style="list-style-type: none"> Las distorsiones de los mercados debidas a los subsidios agrícolas y los obstáculos comerciales no arancelarios en los países de la OCDE no se reducen con el tiempo. 	M	A	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo a la racionalización de los subsidios agrícolas de los países de la OCDE mediante el análisis de las políticas y el debate sobre la reforma del comercio mundial.

Anexo 5: Objetivo estratégico L

<ul style="list-style-type: none"> El riesgo que impone el cambio climático a la productividad agrícola deja de ser manejable en el horizonte de inversión a corto y medio plazo (hasta 2050). 	<p>M</p>	<p>M</p>	<ul style="list-style-type: none"> Promoción de la agricultura de regadío y de las tecnologías conexas que conlleven poco consumo de agua, con objeto de reducir los riesgos de producción mediante la aplicación de medidas de adaptación “prudentes”. Apoyo al desarrollo de variedades de cultivos agrícolas resistentes a situaciones climáticas extremas y de tecnologías de gestión.
<ul style="list-style-type: none"> Los países en desarrollo no adoptan políticas ni instituciones más eficaces que pudieran ayudar a los agricultores y a las agroindustrias a aprovechar las oportunidades de exportación. 	<p>M</p>	<p>M</p>	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo al desarrollo de estrategias y políticas eficaces y de instituciones que presten respaldo en el ámbito nacional, regional y subregional.
<ul style="list-style-type: none"> No se ponen efectivamente en práctica la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda (2005) ni el Programa de acción de Accra (2008), lo que provoca incoherencia entre las diferentes fuentes de financiación y en relación con el apoyo prestado en beneficio de los países receptores. 	<p>B</p>	<p>M</p>	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo continuo a los principios de la eficacia de la ayuda. Propiedad, equiparación, armonización, previsibilidad, uso de los sistemas nacionales y gestión orientada a resultados de desarrollo y a la responsabilidad mutua.
<p>En el plano nacional, las principales hipótesis (y los riesgos si se verifica lo contrario) son los siguientes:</p>			
<ul style="list-style-type: none"> Los gobiernos no son capaces de aplicar un programa previsible de reforma económica que utilice fondos públicos para multiplicar las inversiones privadas en AADRS reduciendo a la vez el riesgo y los costos de transacción de las inversiones privadas. 	<p>M</p>	<p>M</p>	<ul style="list-style-type: none"> Utilización de recursos del Programa Ordinario y extrapresupuestarios de manera sostenida para crear capacidad basada en las competencias en materia de desarrollo de estrategias y políticas de AADRS y preparación y gestión de inversiones.

Anexo 5: Objetivo estratégico L

			<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo y aplicación de nuevos productos de conocimientos en materia de políticas de AADRS y preparación y gestión de inversiones.
<ul style="list-style-type: none"> Los gobiernos no tienen suficiente capacidad ni incentivos para gestionar eficazmente los proyectos de inversión en AADRS. 	M	B	<ul style="list-style-type: none"> Utilización de recursos del Programa Ordinario y extrapresupuestarios de manera sostenida para crear capacidad basada en las competencias en materia de desarrollo de estrategias y políticas de AADRS y gestión de inversiones. Desarrollo y aplicación de nuevos productos de conocimientos en materia de políticas de AADRS y preparación y gestión de inversiones.
En el plano institucional (de la FAO y sus asociados) las principales hipótesis (y los riesgos si se verifica lo contrario) son los siguientes:			
<ul style="list-style-type: none"> No hay suficiente flexibilidad en el uso de los recursos para satisfacer la necesidad de inversiones especializadas ni las solicitudes de apoyo al análisis político y sectorial, desarrollo de estrategias de inversión y acciones de capacitación cursadas por los países. 	A	M	<ul style="list-style-type: none"> Movilización de recursos extrapresupuestarios sostenibles no condicionados para la prestación de apoyo por parte de la FAO a los programas de inversión.
<ul style="list-style-type: none"> La Organización no dispone de los conocimientos especializados, o no puede dotarse de ellos, para atender las prioridades de los países en materia de inversiones. 	B	M	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo y mantenimiento de un registro de las capacidades del personal y los consultores de la FAO.

Anexo 5: Objetivo estratégico L

Resultados de la Organización				
Resultado de la Organización L1: Mayor inclusión de estrategias y políticas de inversión en alimentación, agricultura sostenible y desarrollo rural en los planes de desarrollo y los marcos nacionales y regionales				
Indicadores	Medios de verificación	Situación de partida	Objetivos (Países en los que la FAO presta asesoramiento y apoyo en materia de políticas) (La situación de partida y los objetivos se deben elaborar más)	
			Punto de referencia (a 2 años)	Objetivo (a 4 años)
L1.1 – Proporción de inversión pública en agricultura.	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos de los gobiernos y revisiones del gasto público. • Estrategias y planes elaborados por los gobiernos. • Boletines de los gobiernos. • Estadísticas nacionales. 	4 % (media de tres años)	5 %	6 %
L1.2 Porcentaje de AOD destinada a la AADRS.	<ul style="list-style-type: none"> • Informes anuales de la OCDE, el CAD, los donantes y las IFI, estadísticas nacionales. • Sistema de seguimiento de la Declaración de Maputo de la UA/NEPAD. 	4,0 % (media de tres años)	5,0 %	6 %
L1.3 Mejora de la situación de las agroindustrias.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios (se debe elaborar y comprobar la metodología). • Volumen de préstamos bancarios a la agricultura. 	Por determinar	Por determinar	Por determinar
L1.4 Porcentaje del presupuesto nacional destinado a la investigación y la extensión agrícola.	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos de NRR e IIPA. 	Por determinar	Por determinar	Por determinar

Anexo 5: Objetivo estratégico L

Hipótesis y riesgos (relacionados con el logro del resultado)	Clasificación del riesgo		Estrategia de mitigación del riesgo
	Probabilidad	Gravedad	
<ul style="list-style-type: none"> Las intervenciones en el área de la AADRS no están dirigidas eficazmente por estrategias amplias en materia de AADRS. 	M	M	<ul style="list-style-type: none"> Alentar a los Estados Miembros a utilizar recursos del PCT y otros recursos extrapresupuestarios como asistencia nacional a la planificación estratégica en materia de AADRS.
<ul style="list-style-type: none"> Base insuficiente de capacidad en la FAO para acometer revisiones del gasto público y análisis macroeconómicos. 	B	M	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación del personal de la FAO y programas de contratación dirigidos a subsanar las deficiencias de capacidades. Creación de puestos adicionales “de proyecto” para disponer de mayor flexibilidad en relación con las diferentes necesidades de capacitación del personal. Crear/ampliar la base de datos de capacidades del personal y los consultores de la FAO.
<ul style="list-style-type: none"> Los gobiernos no disponen de la competencia o la cultura de gobernanza necesarias para dirigir la reforma económica. 	M	M	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar la creación de capacidad basada en la competencia que presta la FAO en materia de análisis, planificación y evaluación de las inversiones en AADRS. Orientarse a las personas encargadas de la toma de decisiones financieras y agrícolas de los gobiernos para ofrecerles capacitación en materia de AADRS.
<ul style="list-style-type: none"> Las IFI no desean contratar a la FAO para que apoye la planificación estratégica de la asistencia nacional. 	M	B	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar progresivamente el conocimiento por parte de las IFI de la estrategia de apoyo a las inversiones de la FAO. Alentar a los Miembros a utilizar recursos del PCT y otros recursos extrapresupuestarios para la planificación estratégica de la asistencia nacional.

Anexo 5: Objetivo estratégico L

Principales instrumentos para alcanzar el resultado de la Organización:

- Prestación de servicios de expertos y de conocimientos técnicos especializados de la FAO en la formulación de los marcos de inversiones públicas de los gobiernos.
- Valoraciones sobre la AADRS, el asesoramiento en materia de políticas y el apoyo técnico de la FAO en materia de, entre otras cuestiones, mitigación de la pobreza y seguridad alimentaria, intensificación de la producción de cultivos, ordenación sostenible de la tierra, acceso a los mercados, redes de seguridad social, agroindustrias, indicadores del clima de inversiones, asociaciones entre el sector público y el sector privado, sistemas de finanzas rurales, sistemas de información y conocimientos agrícolas, etc.
- Desarrollar herramientas para supervisar las inversiones privadas en agricultura y el clima empresarial para atraer más inversiones privadas.

Anexo 5: Objetivo estratégico L

Resultado de la Organización L.2: Mejora de las capacidades de las organizaciones del sector público y el sector privado de planificar, aplicar y mejorar la sostenibilidad de las operaciones de inversión en alimentación, agricultura y desarrollo rural				
Indicadores	Medios de verificación	Situación de partida	Objetivos adicionales (Países en los que la FAO presta asesoramiento y apoyo en materia de políticas) (La situación de partida y los objetivos se deben elaborar más)	
			Punto de referencia (a 2 años)	Objetivo (a 4 años)
L2.1 Proporción de proyectos de formulación de inversiones de la FAO/TCI en los que los consultores nacionales excedieron el 50 % del total de semanas/persona.	<ul style="list-style-type: none"> SIG de TCI – Número de semanas/persona (semanas/persona de los consultores nacionales como porcentaje de las semanas/persona totales). 	Por determinar (Base de datos del SIG de TCI)	Por determinar	Por determinar
L2.2 Número de especialistas que han recibido formación en materia de inversiones en AADRS y planificación y aplicación de la seguridad alimentaria, según proceda.	<ul style="list-style-type: none"> Informes de evaluación de la capacitación. Evaluación de las competencias de los alumnos antes y después de las formaciones. 	No aplicable	80	200

Anexo 5: Objetivo estratégico L

<p>L2.3 Número de nuevos productos de conocimientos elaborados por la FAO y número de productos nuevos y existentes utilizados en los programas de capacitación en apoyo de las inversiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de la FAO, incluidos los productos de conocimientos. • Informes de evaluación de la capacitación. • Evaluación de las competencias de los alumnos antes y después de las formaciones. 	<p>No aplicable La FAO dispone probablemente de varios productos ya listos.</p>	<p>2 (es probable que los objetivos sean mayores)</p>	<p>4</p>
<p>L2.4 Satisfacción de los países respecto de la capacitación en apoyo de las inversiones prestada por la FAO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de satisfacción del usuario. 	<p>No aplicable</p>	<p>70 %</p>	<p>80 %</p>

<p>Hipótesis y riesgos (relacionados con el logro del resultado)</p>	<p>Clasificación del riesgo</p>		<p>Estrategia de mitigación del riesgo</p>
	<p>Probabilidad</p>	<p>Gravedad</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • El apoyo financiero de la FAO o extrapresupuestario es insuficiente para financiar la capacitación basada en competencias. 	<p>M</p>	<p>M</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Movilización de recursos extrapresupuestarios sostenibles no condicionados para la prestación de apoyo por parte de la FAO a los programas de inversión. • Mayor financiación del Programa Ordinario destinada a la capacitación en apoyo de las inversiones.
<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad de capturar/aplicar coherentemente los conocimientos especializados de la FAO. 	<p>M</p>	<p>M</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buena planificación anticipada de la capacitación. • Creación de redes temáticas interdepartamentales.
<ul style="list-style-type: none"> • El marco institucional de la FAO no es adecuado para apoyar la capacitación. 	<p>B</p>	<p>M</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y contratar a personal de la FAO que tenga interés en la capacitación y competencias, y crear una unidad o una red de capacitación en la FAO.

Anexo 5: Objetivo estratégico L

- | | | | |
|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Vinculación deficiente de las oficinas regionales y en los países de la FAO con las IFI. | M | M | <ul style="list-style-type: none"> Integración de la planificación de las inversiones de las IFI y tareas precedentes en los MNPMP de los países. |
|--|---|---|--|

Principales instrumentos para alcanzar el resultado de la Organización:

- Provisión de capacitación dirigida por la FAO y tutelaje de las contrapartes nacionales en la gestión del ciclo de inversión.
- Actividades de promoción y comunicación para movilizar la voluntad política y fomentar el reconocimiento mundial de las medidas necesarias en las esferas comprendidas en el mandato de la FAO.
- Elaboración y difusión de productos de conocimientos e información relacionada, incluidas las experiencias adquiridas de los estudios de evaluación de las IFI, regionales y temáticos.

Resultado de la Organización L.3: Elaboración y financiación de programas de inversión del sector público y el sector privado de calidad asegurada adecuados a las prioridades y las necesidades nacionales

Indicadores	Medios de verificación	Situación de partida	Objetivos adicionales (Países en los que la FAO presta asesoramiento y apoyo en materia de políticas)	
			Punto de referencia (a 2 años)	Objetivo (a 4 años)
L3.1 Número y valor de la financiación de las inversiones de de las operaciones relacionadas con la AADRS.	<ul style="list-style-type: none"> Informes de inversiones de las IFI. PNSA. PRSA. 	N.º/?? billones de USD 16 PNSA / 3 590 millones de USD 4 PRSA / 580 millones de USD	N.º / ?? USD 27 PNSA/7 340 millones de USD 6 PRSA/730 millones de USD	N.º / ?? USD 33 PNSA/8 760 millones de USD 8 PRSA/760 millones de USD
L3.2 Valor de los flujos financieros del sector privado a la agricultura como resultado de las	<ul style="list-style-type: none"> Estadísticas nacionales. Informes de la FAO, ONUDI y UNCTAD y archivos estadísticos. Base de datos de AGS. 	?? billones de USD	Por determinar	Por determinar

Anexo 5: Objetivo estratégico L

asociaciones entre el sector público y el sector privado creadas con el apoyo de la FAO.

L3.3 Clasificación de la calidad de las IFI de las operaciones de inversión en AADRS preparada con el apoyo de la FAO (en el futuro, examínese el apoyo a la calidad de la FAO y los mecanismos de evaluación con arreglo al objetivo funcional X3 – la FAO como proveedor de servicios técnicos de excelencia).

- Calidad de los proyectos de las IFI medida por las IFI asociadas:

○ al inicio	el 75 % de los proyectos reciben una puntuación satisfactoria o superior al inicio	77 %	80 %
○ en la fase de supervisión	el 70 % reciben una puntuación de supervisión moderadamente satisfactoria o superior	72 %	75 %

Hipótesis y riesgos (relacionados con el logro del resultado)	Clasificación del riesgo Probabilidad Gravedad		Estrategia de mitigación del riesgo
<ul style="list-style-type: none"> Financiación insuficiente de proyectos PNSA/PRSA. 	M	A	<ul style="list-style-type: none"> Integración de las estrategias de seguridad alimentaria en los documentos de planificación de los gobiernos y las IFI. Creación de un fondo fiduciario de donantes múltiples para financiar proyectos de seguridad alimentaria nacional y regional.
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad e incentivos insuficientes en el Gobierno para gestionar eficazmente los proyectos de inversión. 	B	M	<ul style="list-style-type: none"> Orientarse a las personas encargadas de la toma de decisiones financieras y agrícolas de los gobiernos para ofrecerles capacitación en materia de AADRS.
<ul style="list-style-type: none"> Los sistemas de supervisión y evaluación son inadecuados para realizar aportaciones a la preparación y la ejecución del proyecto. 	M	M	<ul style="list-style-type: none"> Reforzar la capacidad del personal de la FAO de planificar y supervisar los proyectos de inversiones sobre la base de los resultados. Creación de capacidad nacional para planificar y aplicar sistemas de supervisión y evaluación. <p>Supervisión y evaluación adecuadas de los recursos del proyecto durante la elaboración del mismo.</p>

○ a la finalización

Anexo 5: Objetivo estratégico L

el 70% de los proyectos reciben una puntuación satisfactoria o superior a la finalización

72 %

75 %

Anexo 5: Objetivo estratégico L

- | | | | |
|--|-----------------|-----------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia insuficiente, falta de continuidad o falta de los conocimientos especializados pertinentes durante la supervisión del proyecto. | <p>B</p> | <p>M</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Relacionar las aportaciones de la supervisión con los riesgos del proyecto y las necesidades técnicas e incorporar la supervisión en el diseño del proyecto. • Negociar con las IFI el desempeño de una función más prominente de la FAO en la supervisión del proyecto y garantizar la continuidad de las aportaciones del personal. |
|--|-----------------|-----------------|--|

Principales instrumentos para alcanzar el resultado de la Organización:

- Provisión integrada a los Estados Miembros de los conocimientos especializados de la FAO sobre gestión técnica y del ciclo de inversión.
- Aplicación de enfoques innovadores del trabajo técnico de la Organización y de sus servicios de apoyo.
- Crear asociaciones eficaces con IFI para facilitar el logro de los objetivos de desarrollo de los Estados Miembros.

Lista de comprobación de la aplicación de las funciones básicas de la Organización para lograr el objetivo estratégico

Función básica

Aplicación de la función básica al objetivo estratégico L

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar perspectivas a largo plazo, así como liderazgo en el seguimiento y la evaluación de las tendencias relativas a la seguridad alimentaria y la agricultura, pesca y silvicultura. • Estímulo de la producción, difusión y aplicación de información y conocimiento, incluidas las estadísticas. • Negociar instrumentos internacionales, establecer normas, estándares y directrices voluntarias, apoyar la elaboración de instrumentos jurídicos nacionales y promover su aplicación. • Diseñar opciones y asesoramiento sobre políticas y estrategia. | <ul style="list-style-type: none"> • La FAO realizará el análisis de las tendencias a largo plazo en el marco de la elaboración de estrategias, políticas y programas de inversión en AADRS. A su vez, la información nacional recopilada durante el análisis de las políticas alimentará los sistemas de seguimiento de la FAO. • El apoyo de la FAO a las inversiones incluirá inversiones en conocimientos agrícolas y sistemas de información. • El apoyo de la FAO a las inversiones asegurará la financiación de la aplicación de instrumentos internacionales, normas, estándares y directrices incorporados en los programas de inversión. • La prestación de apoyo a la política y la estrategia de inversión en AADRS es esencial para el logro del objetivo estratégico L. |
|--|---|

Anexo 5: Objetivo estratégico L

- Prestación de **apoyo técnico** para fomentar la transferencia tecnológica, catalizar el cambio y crear capacidad.
- Abordar **la promoción y la comunicación** para movilizar la voluntad política y fomentar el reconocimiento mundial de las acciones precisas en campos que corresponden al mandato de la FAO.
- Aplicar **planteamientos interdisciplinarios e innovadores** integrados a la labor técnica de la Organización y sus servicios de apoyo.
- Trabajar por medio de **asociaciones y alianzas** sólidas cuando sea necesaria una acción conjunta.
- La FAO proporcionará la creación de capacidad y el tutelaje de las contrapartes nacionales en la gestión del ciclo de inversión.
- La FAO ayudará a los Estados Miembros a incorporar las políticas y estrategias mejoradas de AADRS en los planes nacionales de desarrollo y en los marcos de inversiones.
- La FAO creará grupos y redes temáticos internos y equipos multidisciplinarios de funcionarios para atender las necesidades de apoyo a las inversiones.
- Existen acuerdos de asociación con todas las IFI principales que serán actualizados para que reflejen los objetivos estratégicos de los Estados Miembros de la FAO.

El presupuesto del objetivo estratégico/funcional está desglosado por resultados de la Organización (y por cuotas asignadas y recursos extrapresupuestarios, y por regiones) (TBC).

Anexo 6: Forma de presentación de los objetivos estratégicos y los resultados de la Organización conexos en el Plan a plazo medio (del PIA)

Recuadro 2: Forma de presentación de los objetivos estratégicos y los resultados de la Organización conexos	
Título del objetivo estratégico:	
Cuestiones y desafíos:	
Hipótesis y riesgos:	
Resultados de la Organización	
Título del primer resultado	
Instrumentos principales para lograr el resultado	Objetivos e indicadores
Título del segundo resultado	
Instrumentos principales para lograr el resultado	Objetivos e indicadores
Título del tercer resultado	
Instrumentos principales para lograr el resultado	Objetivos e indicadores
... y así en relación con cada resultado de la Organización	
Lista de funciones básicas de la Organización aplicables para lograr el objetivo estratégico	
Presupuesto del objetivo estratégico desglosado por resultados de la Organización (y por cuotas asignadas y recursos extrapresupuestarios, y por regiones)	