

Garantizar la integración de los objetivos estratégicos sectoriales e intersectoriales (examen de las sugerencias de la Administración)

A. Antecedentes y alcance del presente documento

1. El Grupo de trabajo I ha examinado los principales elementos de un nuevo Marco Estratégico y Plan a Plazo Medio para la FAO, incluidas varias iteraciones en la formulación de los objetivos estratégicos y los resultados de la Organización.

2. Por lo que respecta a las características principales de un marco mejorado basado en los resultados, los miembros las han apoyado plenamente; dicho marco contiene una jerarquía que consta de:

i) unas metas mundiales generales de los Estados Miembros colocadas en la cúspide (tres de las metas mundiales han sido determinadas por los órganos rectores, con sujeción a un nuevo debate);

ii) un mayor número de objetivos estratégicos específicos relacionados con los principales ámbitos sustantivos, que se derivan de las metas mundiales mencionadas y contribuyen a ellas, con un importante impacto que se espera logren los propios países o la comunidad internacional sobre la base de las contribuciones de la FAO, de gran valor añadido;

iii) unos resultados subsidiarios de la Organización, que engloban, dentro de cada objetivo estratégico, los frutos de la labor de la Organización (y a los que se vincularían recursos, indicadores y objetivos).

3. Los Miembros también han reconocido la necesidad de que las actividades del Programa de trabajo de la FAO (para lograr los resultados de la Organización aprobados) incluyan la aplicación de “funciones básicas” y “objetivos funcionales” reconocidos adecuadamente como medio para lograr resultados. Las funciones básicas requerirán estrategias bien articuladas para garantizar la aplicación de enfoques coherentes en toda la Organización, mientras que los objetivos funcionales han de formularse con resultados relacionados con la creación de un entorno propicio para que la FAO alcance los resultados de la Organización correspondientes a los objetivos estratégicos de manera eficaz y eficiente.

4. Hubo pleno acuerdo en el Grupo de trabajo I (en las reuniones de los días 14 a 15 de julio) sobre la importancia y la necesidad de visibilidad y atención especial para los 12 objetivos estratégicos posibles presentados. Hubo cierta preocupación por garantizar su integración y también sobre la posible superposición, ya que varios objetivos estratégicos eran principalmente de carácter sectorial y otros de índole más intersectorial. En el presente documento se aborda este aspecto clave de la integración, incluida una serie de principios destinados a lograr tal fin, así como opciones para una presentación estratégica más concentrada con el fin de facilitar los debates del Grupo de trabajo.

B. Dimensiones prácticas de la formulación y ejecución de los objetivos estratégicos

5. A la luz del marco de resultados resumido anteriormente, los objetivos estratégicos deberían:

- reflejar y comunicar sucintamente las prioridades bien reconocidas a los Miembros y la Administración;
- poder ser objeto de un análisis de medios-fines¹ descrito de forma relativamente simple (que contribuya a los metas mundiales e impulse los resultados de la Organización);
- beneficiarse, para su consecución, de la aplicación de las funciones básicas de la Organización.

6. Por otra parte, la aplicación de un marco basado en los resultados debería permitir una clara asignación de responsabilidades y garantizar la rendición de cuentas por lo que respecta al logro de los resultados de la Organización en relación con cada objetivo. La Administración tiene intención de asignar la responsabilidad de cada objetivo estratégico y cada objetivo funcional a un alto cargo directivo y responsabilizarle de la consecución de los correspondientes resultados de la Organización. A tal fin será necesario mejorar los métodos de colaboración para superar la compartimentación tradicional existente en el seno de la Organización. Por la misma razón, se encomendará a los altos directivos que garanticen que se sigan las estrategias aplicables para las funciones básicas en los objetivos estratégicos.

C. Asegurar la integración de resultados para los objetivos estratégicos sectoriales e intersectoriales

7. La EEI ha puesto de relieve la falta de uso eficaz del actual Marco Estratégico 2000-2015, debido en parte a su presentación de objetivos omnicomprensivos y a la falta de priorización (por ejemplo, los principales "sectores" que abarca el mandato de la FAO no se han reconocido adecuadamente). Para centrar más la atención en el mandato de la FAO y proporcionar una plataforma más eficaz para el establecimiento de prioridades, los objetivos estratégicos examinados por los Miembros hasta la fecha comprenden cinco objetivos sectoriales y siete intersectoriales (véase el Anexo 1).

8. Como se refleja en los últimos debates mantenidos en foros de la FAO (por ejemplo, en el Comité del Programa y el Consejo), así como en el propio Grupo de trabajo I, esta dualidad sectorial/multisectorial plantea una serie de cuestiones prácticas, sobre todo en lo que se refiere a la integración de los resultados y la rendición de cuentas en los sectores y entre estos, a saber:

- los resultados que se enmarcan dentro de los objetivos sectoriales podrían considerarse como una contribución al logro de objetivos intersectoriales, y viceversa, con el riesgo de una posible superposición y duplicación de los recursos;
- la expectativa de que algunos aspectos de los objetivos intersectoriales se logren mejor a través de su "incorporación" a objetivos sectoriales;
- en este último caso, la cuestión de cómo asignar los recursos y responsabilidades por los aspectos "incorporados".

¹ El análisis de "medios-fines" hace referencia al proceso de determinación de una serie de relaciones de causa-efecto, mediante la aplicación de un marco lógico, con el fin de poder evaluar la validez de una acción medidas de desarrollo mediante la vinculación de sus actividades y recursos asociados al beneficio o resultado de nivel superior que se persigue.

9. El cumplimiento de varios principios al formular y aplicar varios objetivos estratégicos y resultados de la Organización podría ayudar a promover la integración y mejorar la concentración de los resultados:

- i) si bien la aplicación de los objetivos estratégicos principalmente sectoriales depende de unos resultados de la Organización específicos y claros, es posible —y de hecho necesario a fin de garantizar una formulación sólida— incorporar a estos resultados de la Organización vínculos claramente identificables con los ámbitos principalmente intersectoriales;
- ii) los resultados de la Organización que se enmarcan en objetivos estratégicos principalmente intersectoriales no deberían expresarse en términos genéricos, sino que deberían centrarse, especificándolo, en el valor añadido interdisciplinario que aportarían a la consecución de todos los objetivos estratégicos (es decir, en términos de apoyo y liderazgo conceptual, así como de la labor de análisis que no se lleve a cabo en el marco de los resultados sectoriales de la Organización, constituyendo una interfaz con los principales asociados e influyendo en las iniciativas internacionales que inciden en la alimentación y la agricultura);
- iii) no debería haber una percepción a priori de equivalencia a grandes rasgos entre todos los objetivos estratégicos en lo referente a sus implicaciones en términos de recursos, sino que todos los objetivos estratégicos deberían considerarse complementarios a fin de garantizar la misión de la FAO, así como una clara rendición de cuentas por los resultados en áreas fundamentales de la labor de la FAO;
- iv) la consecución de los resultados concretos de la Organización contemplados en el marco de los objetivos estratégicos intersectoriales definidos anteriormente, junto con los componentes aplicables de los objetivos estratégicos principalmente sectoriales, debería verse facilitada mediante mecanismos de coordinación interdisciplinaria.

D. Opciones para la presentación de los objetivos estratégicos

10. Además de la aplicación de los principios antes expuestos, para promover una mejor integración, y mejorar la atención prestada a los objetivos estratégicos y los resultados de la Organización así como la sinergia entre ellos en la próxima ronda de formulación, los Miembros podrían considerar también la manera de mejorar la presentación de los objetivos estratégicos. Se presentan dos opciones con vistas a su examen:

Opción 1: Presentación agrupada

11. Teniendo en cuenta el impacto que persiguen los 12 objetivos estratégicos y dos objetivos funcionales, tal como se refleja en sus títulos, podría llevarse a cabo una presentación más agrupada de los objetivos que transmita un mensaje más claro a los Miembros y a la Administración sobre el impacto estratégico que se espera obtener de la labor de la Organización:

- i) **Producción de alimentos y ordenación sostenibles de los recursos naturales**
A - Intensificación sostenible de la producción de cultivos.

- B - Mayor producción ganadera sostenible.
- C - Gestión y utilización sostenibles de los recursos de la pesca y la acuicultura.
- E - Ordenación sostenible de bosques y árboles.
- 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.

ii) Entorno propicio a la seguridad alimentaria y mejora de los medios de vida

- D - Mejora de la calidad y la inocuidad de los alimentos en todas las fases de la cadena alimentaria.
- G - Entorno propicio a los mercados para mejorar los medios de vida.
- H - Mayor seguridad alimentaria y mejora de la nutrición.
- I - Mejora de la preparación y respuesta eficaz ante las amenazas y las situaciones de emergencia alimentaria y agrícola.
- J - Mejora de los marcos para la gobernanza mundial y regional en el ámbito de la alimentación y la agricultura.
- K - Equidad de género en el acceso a los recursos, bienes y servicios y en la adopción de decisiones en las zonas rurales.
- L - Incremento del volumen y la eficacia de la inversión pública y privada en la agricultura y el desarrollo rural.

iii) Gobernanza, gestión y asociaciones de la FAO eficaces y eficientes

- X - Colaboración eficaz con los Estados Miembros y las partes interesadas.
- Y - Administración eficiente y efectiva.

12. Dicha modalidad de presentación, con títulos actualizados para los objetivos estratégicos B y G sobre la base de los comentarios del Grupo de trabajo I formulados los días 14-15 de julio, seguiría permitiendo una clara asignación de responsabilidades y un análisis de medios-fines a nivel de resultados de la Organización y de objetivos.

13. Como consideración adicional de orden práctico, cabe mencionar que la Resolución sobre consignaciones presupuestarias, aprobada por la Conferencia para el presupuesto ordinario bienal, tendría que estar en consonancia con la jerarquía establecida para el programa. En este contexto, se prevé adecuar los objetivos estratégicos al actual nivel del programa y los resultados de la Organización al nivel existente de las entidades de programa del actual Programa de Trabajo y Presupuesto (PTP). Por lo tanto, será necesario definir un nivel de capítulos por encima de los objetivos estratégicos a los efectos de la Resolución sobre consignaciones presupuestarias. En el anexo 2 figura una posible estructura de capítulos, basada en la agrupación anteriormente mencionada que también tiene en cuenta otros capítulos con fines especiales en el PTP sobre el PCT, los imprevistos, así como los gastos de capital y seguridad.

Opción 2: Presentación agrupada con un menor número de objetivos estratégicos

[14. Al examinar los 12 objetivos estratégicos del 14-15 de julio, el Grupo de trabajo observó que algunos objetivos estratégicos intersectoriales se solapaban en gran parte con los objetivos sectoriales y/o entre sí, o abarcaban trabajos que deberían considerarse funciones básicas. Al aplicar los principios mencionados en el párrafo sobre la integración, el Grupo de

trabajo tal vez desee considerar las siguientes opciones para tratar tres de estos objetivos estratégicos:

- El objetivo estratégico F, tal como está formulado, se refiere a los recursos naturales y desafíos ambientales que pueden abordarse por resultados obtenidos mediante una combinación de trabajo sectorial e interdisciplinario, dentro de la Organización y en colaboración con otras instituciones. Como parte de la aplicación de los principios i) y ii) a todos los objetivos estratégicos, los ocho resultados de la Organización del objetivo estratégico F se podrían volver a formular de una forma más concentrada en consonancia, con una fuerte colaboración entre las unidades pertinentes, y unos vínculos claros con las instituciones externas.
- El objetivo estratégico J relativo a los marcos para la gobernanza mundial y regional contiene resultados que están directamente relacionados con los objetivos estratégicos sectoriales, por un lado, y la función básica C (*Negociación de instrumentos internacionales, establecimiento de normas, estándares y directrices voluntarias y apoyo a la elaboración de instrumentos jurídicos nacionales*), por otro. El objetivo estratégico J podría reconocerse como una función básica en lugar de un objetivo, integrando los resultados de la Organización J1-J4 en apoyo de los resultados conexos en los objetivos sectoriales e intersectoriales, e incorporando el resultado J5 (sobre una mayor coherencia entre los marcos que inciden en la agricultura y la alimentación) en la función básica C.
- El objetivo estratégico L sobre inversión persigue crear un entorno propicio, a través de políticas y capacidades, para aumentar la inversión pública y privada en la agricultura. Sus cuatro resultados de la Organización podrían integrarse en el objetivo estratégico G, añadiendo la inversión a su título.

15. Recordando que el Grupo de trabajo había convenido en la importancia de todos los objetivos estratégicos, este enfoque preserva la visibilidad de los marcos para la gobernanza y de la inversión a nivel de objetivos o funciones básicas al tiempo que contribuye a mejorar la integración de los resultados intersectoriales. Ello daría lugar a diez objetivos estratégicos, agrupados como se indica más abajo. El título del objetivo estratégico G se ha reformulado del siguiente modo: “Entorno propicio a la inversión y los mercados para mejorar los medios de vida”, haciendo hincapié en las esferas prioritarias abordadas.

- i) Producción de alimentos y ordenación sostenibles de los recursos naturales**
 - A - Intensificación sostenible de la producción de cultivos.
 - B - Mayor producción ganadera sostenible.
 - C - Gestión y utilización sostenibles de los recursos de la pesca y la acuicultura.
 - E - Ordenación sostenible de bosques y árboles.
 - 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.
- ii) Entorno propicio a la seguridad alimentaria y mejora de los medios de vida**
 - D - Mejora de la calidad y la inocuidad de los alimentos en todas las fases de la cadena alimentaria.
 - G - Entorno propicio a los mercados para mejorar los medios de vida.

H - Mayor seguridad alimentaria y mejora de la nutrición.

I - Mejora de la preparación y respuesta eficaz ante las amenazas y las situaciones de emergencia alimentaria y agrícola.

K - Equidad de género en el acceso a los recursos, bienes y servicios y en la adopción de decisiones en las zonas rurales.

iii) Gobernanza, gestión y asociaciones de la FAO eficaces y eficientes

X - Colaboración eficaz con los Estados Miembros y las partes interesadas.

Y - Administración eficiente y efectiva.

Anexo 1

Posibles objetivos [a 14 de julio de 2008]

(Sectoriales)

- A. Intensificación sostenible de la producción de cultivos.
- B. Mayor producción ganadera.
- C. Gestión y utilización sostenibles de los recursos de la pesca y la acuicultura.
- D. Mejora de la calidad y la inocuidad de los alimentos en todas las fases de la cadena alimentaria.
- E. Ordenación sostenible de bosques y árboles.

(Intersectoriales)

- 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.
- G. Mejora de los ingresos y los medios de vida en las zonas rurales.
- H. Mayor seguridad alimentaria y mejora de la nutrición.
- I. Mejora de la preparación y respuesta eficaz ante las amenazas y las situaciones de emergencia alimentaria y agrícola.
- J. Mejora de los marcos para la gobernanza mundial y regional en el ámbito de la alimentación y la agricultura.
- K. Equidad de género en el acceso a los recursos, bienes y servicios y en la adopción de decisiones en las zonas rurales.
- L. Incremento del volumen y la eficacia de la inversión pública y privada en la agricultura y el desarrollo rural.

Objetivos funcionales

- X. Mayor colaboración con los Estados Miembros y las partes interesadas a todos los niveles.
- Y. Mecanismos internos de tipo financiero, administrativo y de gestión flexibles, eficientes y efectivos.

Anexo 2

Posible estructura de capítulos (correspondiente a la Resolución sobre consignaciones presupuestarias)

1. Producción de alimentos y ordenación sostenibles de los recursos naturales
2. Entorno propicio a la seguridad alimentaria y mejora de los medios de vida
3. Programa de Cooperación Técnica
4. Gobernanza, supervisión y asociaciones
5. Gestión y administración
6. Imprevistos
8. Gastos de capital
9. Gastos de seguridad