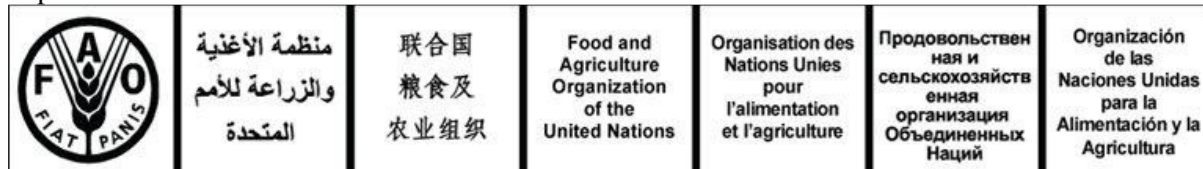


Septiembre de 2011



## REUNIÓN CONJUNTA

**108.º período de sesiones del Comité del Programa  
y 140.º período de sesiones del Comité de Finanzas**

**Roma, 12 de octubre de 2011**

**ESTRATEGIA DE MOVILIZACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS**

**Las consultas sobre el contenido esencial de este documento deben dirigirse a:**

**Sr. Richard China**

**Director de la División de Apoyo a la Elaboración de Políticas y Programas**

**Tel.: +39 (06) 570-55242**

**Sr. Boyd Haight**

**Director de la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos**

**Tel.: +39 (06) 570-55324**

*Para minimizar los efectos de los métodos de trabajo de la FAO en el medio ambiente y contribuir a la neutralidad respecto del clima, se ha publicado un número limitado de ejemplares de este documento. Se ruega a los delegados y observadores que lleven a las reuniones sus copias y que no soliciten otras. La mayor parte de los documentos de reunión de la FAO está disponible en Internet, en el sitio [www.fao.org](http://www.fao.org)*

### Resumen

- En la Estrategia institucional de movilización y gestión de recursos se expone la manera en que la FAO se propone movilizar recursos de sus asociados, la manera en que asigna estos recursos a las prioridades acordadas y cómo los administra e informa sobre su utilización. La Estrategia se centra en la creación de asociaciones para la obtención de recursos sobre la base de la confianza y la responsabilidad mutua con el fin de alcanzar las metas de los Miembros.
- La Estrategia tiene una duración equivalente al plan a plazo medio cuatrienal (PPM). Esta primera Estrategia se está ultimando en el punto medio del PPM en vigor. La Estrategia y su plan institucional de trabajo conexo se recibirán y examinarán en 2013, junto con la finalización del PPM para 2014-17.
- La elaboración de la Estrategia y el plan institucional de trabajo conexo se fundamenta en un balance exhaustivo y amplias consultas con las partes interesadas y, por consiguiente, responde a las cuestiones prioritarias que se han determinado para la movilización y la gestión de recursos.
- La Estrategia se basa en la necesidad de garantizar recursos en apoyo del Marco estratégico de la FAO y el PPM, y velar por que su gestión financiera y ejecución como parte del Programa de Trabajo y Presupuesto (PTP) integrado sean las adecuadas.
- En el marco del presupuesto integrado, la Estrategia se propone obtener contribuciones voluntarias adecuadas, más predecibles y sostenibles, que apoyen plenamente la consecución de los objetivos de la FAO en los planos mundial, regional, subregional y nacional, y trabajará para alcanzar los efectos siguientes:
  - A. una base consolidada, diversificada y ampliada de asociaciones de la FAO para obtener recursos;
  - B. un amplio conocimiento de las esferas prioritarias y las necesidades de recursos de la FAO mediante la ejecución de un plan de comunicación;
  - C. la renovación de la mentalidad en toda la Organización y la mejora de la capacidad de movilización de recursos;
  - D. una gestión eficaz de la planificación y la utilización de los recursos y presentación de informes al respecto a los órganos rectores y los asociados externos.
- La Estrategia está vinculada a las medidas que se derivan de la visión de la estructura y el funcionamiento de la red de oficinas descentralizadas de la FAO y la programación por países. La Estrategia complementa otras estrategias institucionales en proceso de elaboración, como las que tratan sobre las alianzas con el sector privado y las organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil, y refuerza otras actividades comprendidas en el Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO (PIA), en especial las relacionadas con la gestión basada en los resultados. La orientación recibida de los órganos rectores sobre estas cuestiones se incorporará a la Estrategia, según proceda.
- La Estrategia y el plan de trabajo institucional son de carácter dinámico y se adaptarán a los cambios del entorno de recursos, así como a la orientación estratégica de la FAO.

### Medidas propuestas por la reunión conjunta

- El presente documento se distribuye para la información de los Miembros, quienes tal vez deseen aportar más orientaciones.

## I. Introducción

1. La elaboración de una Estrategia institucional de movilización y gestión de recursos se inició en el marco del PIA, atendiendo a la solicitud formulada en la Evaluación externa independiente de redoblar los esfuerzos de movilización de recursos en toda la Organización. Se ha emprendido un amplio proceso de consulta en toda la Organización con vistas a elaborar la Estrategia y el plan de trabajo.
2. Una encuesta realizada al personal de toda la FAO en mayo de 2010 confirmó el deseo y el interés por disponer de una estrategia coordinada de movilización y gestión de recursos para toda la Organización, que integrara las necesidades de las oficinas descentralizadas.
3. En la reunión conjunta del 106.º período de sesiones del Comité del Programa y el 138.º período de sesiones del Comité de Finanzas (23 de marzo de 2011) se examinó un esbozo de la Estrategia de movilización y gestión de recursos<sup>1</sup> y se prestó orientación sobre los nuevos pasos que deberían emprenderse en su elaboración. La reunión conjunta “acogió favorablemente el esbozo de la Estrategia. Declaró su satisfacción por la naturaleza institucional de la Estrategia, el hincapié en la colaboración, el enfoque realista en la orientación de los recursos y los ámbitos prioritarios de repercusión como un instrumento de movilización de recursos. Tomó nota de que la Estrategia estaba firmemente vinculada a los marcos basados en resultados y a las funciones básicas del Plan a plazo medio, centrándose en el cumplimiento de las prioridades a nivel nacional a través del Marco de programación por países. La reunión conjunta declaró que esperaba con interés examinar la versión final de la Estrategia de movilización y gestión de recursos en su siguiente sesión<sup>2</sup>”.
4. Esta versión final de la Estrategia comprende un plan de trabajo en el que se expone detalladamente la forma en que la FAO está movilizandando los recursos voluntarios gracias a las asociaciones actuales y a la ampliación de las mismas, cómo asigna tales recursos a las prioridades acordadas y cómo gestiona su utilización eficaz e informa al respecto. Ello se está consiguiendo por medio de modelos diferentes de financiación que complementan las cuotas asignadas en apoyo de los resultados de la Organización; a saber: los proyectos del Programa de cooperación con los gobiernos, los programas conjuntos de las Naciones Unidas (UNJP), los fondos fiduciarios de donantes múltiples, los fondos no condicionados o sin asignación rígida a través del Mecanismo de apoyo a programas multiasociados (FMM), el adelanto de recursos para dar una respuesta rápida mediante el Fondo especial para situaciones de emergencia y rehabilitación (SFERA) y la financiación nacional para las prioridades de los países mediante el Fondo fiduciario unilateral (FFU).

## II. Contexto

5. La actual crisis económica y financiera que afecta a numerosos asociados existentes para la obtención de recursos ha conllevado la disminución de la asistencia oficial para el desarrollo, al mismo tiempo que la agricultura emerge como prioridad dominante del desarrollo tras el aumento de los precios de los alimentos a escala mundial en 2007/08. La Estrategia de la FAO para la movilización y gestión de recursos se hace eco de estos factores condicionantes, en concreto mediante la ampliación de su base de recursos a través del refuerzo de las asociaciones con el sector privado, fundaciones privadas, autoridades locales para la cooperación descentralizada y países de ingreso mediano, entre otros asociados. Los mecanismos innovadores de financiación, las contribuciones en especie y la Cooperación Sur-sur ofrecen otras oportunidades para ampliar la movilización de recursos.
6. Las contribuciones voluntarias representan una proporción cada vez mayor del presupuesto integrado de la Organización (55 % en 2010-11). Asimismo, la FAO y el sistema de las Naciones Unidas han emprendido procesos de renovación organizativa. La FAO ha establecido un Marco estratégico basado en los resultados<sup>3</sup> mediante el cual se planifica, ejecuta y supervisa toda la labor de

---

<sup>1</sup> JM 2011.1/3.

<sup>2</sup> CL 141/10, párrs. 10-11.

<sup>3</sup> C 2009/3.

la Organización y se informa al respecto. En el PPM y el PTP<sup>4</sup> se exponen en detalle los resultados que deberán alcanzarse en un período de cuatro años, junto con los indicadores de rendimiento y los recursos necesarios para alcanzarlos, con cargo tanto a las cuotas asignadas como a las contribuciones voluntarias. La Estrategia consolida el marco basado en los resultados e impulsa el fortalecimiento y la coordinación de las actividades de movilización y gestión de recursos en toda la Organización.

### III. Alcance

7. La Estrategia tiene una duración equivalente al PPM cuatrienal. La Estrategia institucional de carácter general alienta y respalda la formulación y aplicación de estrategias auxiliares en los ámbitos siguientes:

- a) regional y subregional: garantizando que las estrategias regionales de movilización y gestión de recursos se articulen en torno a las esferas prioritarias para la acción, los marcos de prioridades regionales y los resultados regionales de la FAO y, cuando proceda, respalden las estrategias de gestión y reducción del riesgo de catástrofes y los pactos regionales de los países como el Programa general para el desarrollo de la agricultura en África y el Marco de seguridad alimentaria para Asia y el Pacífico;
- b) nacional: las iniciativas de movilización y gestión de recursos se basan en el cumplimiento del compromiso de la FAO para con las prioridades nacionales, determinadas gracias a los marcos de programación por países<sup>5</sup>, los planes de trabajo en los países y los efectos del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, los documentos de planificación nacional y, cuando proceda, respaldarán el procedimiento de llamamientos unificados y las estrategias humanitarias.

8. La FAO sigue desempeñando una función estratégica como reconocido intermediario honesto entre sus Miembros en el plano nacional, en apoyo de las actividades en materia de políticas encaminadas a aumentar la inversión en agricultura. Por este motivo, la Estrategia se interrelaciona con estrategias institucionales conexas y establece una relación de apoyo mutuo con las funciones básicas de la FAO, en especial el desarrollo de la capacidad, el asesoramiento en materia de políticas, la comunicación y las asociaciones.

### IV. Visión general del objetivo y los efectos de la Estrategia

9. La Estrategia tiene por objeto obtener contribuciones voluntarias adecuadas y más predecibles y sostenibles que apoyen plenamente la consecución de los objetivos de la FAO indicados en el PPM y el PTP, comprendidas las prioridades subyacentes regionales, subregionales y nacionales. El indicador de rendimiento X1.4 para el bienio 2012-13 muestra una tendencia a la estabilización de las aprobaciones de contribuciones voluntarias, que ascienden a 2 000 millones de USD. Dicha cifra se basa en las contribuciones voluntarias realizadas a la Organización durante el bienio 2008-09, a pesar de que ha sido la mayor cifra nunca alcanzada por la FAO antes del inicio de la crisis financiera que en la actualidad afecta a numerosos asociados existentes para la obtención de recursos.

10. La Estrategia se sustenta en los siguientes principios básicos:

- todos los recursos movilizados respaldan el Marco estratégico de la FAO y por consiguiente, se centran en alcanzar las metas y los objetivos de los Miembros y en producir los resultados acordados;
- los acuerdos de colaboración para la obtención de recursos cumplen las normas y los reglamentos de la FAO y de los asociados para la obtención de recursos;

---

<sup>4</sup> C 2011/3.

<sup>5</sup> Que incluyen los planes de acción para la gestión del riesgo de catástrofes.

- todos los recursos movilizados se supervisan y contabilizan, lo que estrecha las relaciones con los asociados para la obtención de recursos, y se basan en la confianza y la responsabilidad mutua;
- se coordinan y armonizan todas las actividades de movilización de recursos en toda la Organización mediante la creación de un entorno interno favorable.

11. La Estrategia tiene cuatro efectos principales:

**A. Una base consolidada, diversificada y ampliada de asociaciones de la FAO para la obtención de recursos.** Se entabla una gran variedad de asociaciones para la obtención de recursos, lo que crea nuevas relaciones y refuerza las existentes, y se hace hincapié en la Cooperación Sur-Sur y en las alianzas con nuevos asociados no tradicionales para la obtención de recursos. Asimismo, la FAO confiere gran importancia a la ampliación de las asociaciones actuales con el sector privado y las fundaciones, que se orientarán gracias a la estrategia de la FAO sobre las asociaciones con el sector privado. La Estrategia de movilización y gestión de recursos se hace eco de la importancia tanto de las contribuciones financieras como de las aportaciones en especie. La FAO aboga con fuerza por la financiación común no condicionada o sin una asignación rígida que facilita la flexibilidad de la compatibilización estratégica de los recursos con el PPM y el PTP, y reduce los costos de transacción de los asociados para la obtención de recursos y la FAO. Por este motivo, se están reforzando los mecanismos de financiación que permiten las contribuciones voluntarias no condicionadas o sin una asignación rígida en todos los ámbitos de la Organización. Se están armonizando las prioridades de los asociados para la obtención de recursos con el Marco estratégico y se alienta activamente a los asociados a cambiar de un enfoque de proyecto a un enfoque programático.

#### **Productos**

- A.1. Participación de los asociados nuevos y existentes en diversas asociaciones para la obtención recursos.
- A.2. Determinación de las prioridades de los asociados para la obtención de recursos y armonización de estas con el Marco estratégico.
- A.3. Promoción de un cambio de enfoque: de financiación del proyecto a financiación del programa.

**B. Amplio conocimiento de las esferas de trabajo prioritarias de la FAO y las necesidades de recursos mediante la ejecución de un plan de comunicación.** Se está elaborando una estrategia de comunicación sobre la movilización de recursos dentro de la Organización, que pone de relieve el valor de asociarse con la FAO y de los resultados alcanzados gracias a las actividades financiadas con las contribuciones voluntarias. Se redoblarán los esfuerzos por dar mayor realce a la contribución de los asociados de la FAO en materia de recursos. Se promoverán los objetivos estratégicos de la FAO, como por ejemplo poniendo de manifiesto la contribución de la FAO a los Objetivos de Desarrollo del Milenio. La comunicación también se articulará en torno a las esferas nacionales prioritarias para la acción, los ámbitos prioritarios de repercusión (APR) y los marcos de programación por países. En la actualidad se están captando asociados para la obtención de recursos y se les está informando a través de un nuevo sitio web de la Organización sobre movilización de recursos.

#### **Productos**

- B.1. Prestación de apoyo a las comunicaciones con vistas a aumentar el conocimiento general de la labor de la FAO y las necesidades de recursos en el Marco estratégico (objetivos estratégicos y APR).
- B.2. Organización de una reunión oficiosa bienal para los asociados en materia de recursos, en el contexto de la preparación del PTP.

B.3. Promoción del ambiente en que los asociados reconozcan el valor de colaborar con la FAO y reciban una visibilidad prominente por su contribución.

B.4. Creación de recursos relativos a las comunicaciones con miras a ayudar y alentar al personal en la movilización de recursos.

- C. Renovación de la mentalidad en toda la Organización y mejora de la capacidad de movilización de recursos.** Se están estableciendo las funciones y responsabilidades y los principios básicos. Todos ellos aclararán la cadena de responsabilidades de la movilización de recursos y garantizarán una mejor gestión mediante un enfoque coordinado a todos los niveles. La coordinación del esfuerzo institucional general del Departamento de Cooperación Técnica (TC) garantizará la sinergia de las actividades de movilización y gestión de recursos entre la Sede y las oficinas descentralizadas, lo que conllevará una utilización más eficiente del tiempo de personal. Se han preparado y se distribuirán ampliamente programas de capacitación, con materiales de referencia, instrumentos y medios mejores para intercambiar información.

#### **Productos**

C.1. Elaboración de estrategias auxiliares de movilización y gestión de recursos a escala regional y nacional.

C.2. Refuerzo del marco y los procesos de rendición de cuentas y la transparencia de los mismos para movilizar recursos.

C.3. Amplia divulgación de las oportunidades de aprendizaje en materia de movilización de recursos y realización de misiones de apoyo frecuentes.

C.4. Amplia divulgación de materiales de referencia, instrumentos y medios mejores para intercambiar información.

C.5. Cambio de mentalidad para elaborar un presupuesto integrado y brindar mayor apoyo a la movilización de recursos.

- D. Gestión eficaz de la planificación y utilización de los recursos, y presentación de informes al respecto a los órganos rectores y los asociados externos.** Se elaborará un sistema más eficaz para elaborar programas con el fin de mejorar la correspondencia de las contribuciones voluntarias con las prioridades acordadas de los Miembros. Con el fin de aumentar la eficiencia, se revisarán las normas y los procedimientos de gestión y funcionamiento (p. ej. las cartas de acuerdo). Se respaldarán y armonizarán las operaciones eficaces y eficientes y la supervisión mediante la Red de apoyo al Programa de Campo. Se está reforzando la aplicación de políticas de plena recuperación de los costos a las actividades financiadas con cargo a contribuciones voluntarias, incluidas medidas para promover la eficiencia en función de los costos. Se intensificará la presentación de informes con miras a reducir los retrasos en su entrega y aumentar su calidad. Además, en la actualidad la presentación de informes está integrada en los procesos institucionales de evaluación a medio plazo y bienales, lo que garantiza la comunicación puntual y eficaz sobre la producción de los resultados.

#### **Productos**

D.1. Mejor seguimiento de los recursos voluntarios disponibles.

D.2. Apoyo eficaz a las operaciones y la gestión de los recursos voluntarios aportados en todos los ámbitos.

D.3. Intensificación de la presentación de informes a los Miembros y otros asociados.

D.4. Seguimiento y coordinación de las actividades institucionales de movilización de recursos y de las actividades de gestión que actualmente se llevan a cabo.

## **V. Aplicación de la Estrategia de movilización y gestión de recursos**

12. Se ha organizado un plan de trabajo institucional para 2010-13 de acuerdo con los cuatro efectos de la Estrategia. En él se exponen las actividades concretas y específicas y los productos destinados a alcanzar los efectos acordados. El plan de trabajo se presenta en el anexo.

13. Se están promoviendo en el seno de la FAO una nueva mentalidad y mejores capacidades para la movilización de recursos. Como complemento de la Estrategia y el plan de trabajo, se están elaborando las funciones y responsabilidades relacionadas con la movilización de recursos, mediante consultas en toda la Organización, en todos los ámbitos geográficos. A escala mundial, el TC<sup>6</sup> desempeña la función principal en la movilización de recursos y velará por brindar la coordinación y el apoyo adecuados a otras oficinas de la Sede y sobre el terreno. Asimismo, se están pormenorizando las funciones específicas de la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos; la Oficina de Comunicación y Relaciones Exteriores; los departamentos técnicos y los jefes de los equipos de estrategia. A escala regional, los Subdirectores Generales supervisan todas las actividades y se asignan responsabilidades específicas a los oficiales del Programa de Campo y los oficiales técnicos. A escala subregional, el Coordinador Subregional gestiona todas las iniciativas de movilización de recursos con el apoyo de los oficiales técnicos, los oficiales de seguimiento y apoyo al Programa de Campo y el Coordinador Regional de emergencias. A escala nacional, el Representante de la FAO desempeña un papel destacado y recibe el apoyo del Ayudante del Representante de la FAO, el Asesor Técnico Principal y el Coordinador de emergencias.

## **VI. Supervisión, seguimiento de la Estrategia de movilización y gestión de recursos y presentación de informes al respecto**

14. La coordinación de la supervisión de la Estrategia recae en el Equipo de estrategia responsable del resultado de la Organización 1 del objetivo funcional X (FOX 1)<sup>7</sup>. El TC se encarga del seguimiento. Se presentan informes periódicos al Personal Directivo Superior y a los Miembros de la FAO<sup>8</sup>. El seguimiento de la Estrategia se lleva a cabo mediante mecanismos institucionales de presentación de informes. Se examinan el rendimiento y la experiencia adquirida en relación con el objetivo del PPM establecido para la movilización de recursos y otros indicadores conexos.

---

<sup>6</sup> En concreto el Servicio de Operaciones y Movilización de Recursos y la División de Operaciones de Emergencia y Rehabilitación.

<sup>7</sup> El resultado de la Organización 1 del Objetivo funcional X (FOX 1) es la “Elaboración, financiación y seguimiento de programas eficaces que responden a las necesidades prioritarias de los Miembros, y presentación de informes sobre los programas, a escala mundial, regional y nacional”.

<sup>8</sup> Entre otros, el informe sobre la ejecución del programa, la revisión intermedia y el informe trimestral actualizado sobre el sitio web de movilización de recursos.

### Anexo I: Plan de trabajo de la FAO para 2010-13 para la movilización y gestión de recursos

Objetivo de la Estrategia: obtener contribuciones voluntarias adecuadas y más predecibles y sostenibles que apoyen plenamente la consecución de los objetivos de la FAO indicados en el PPM y el PTP.			
EFFECTOS	PRODUCTOS	Actividades principales	Logros obtenidos hasta la fecha
Una base consolidada, diversificada y ampliada de alianzas de la FAO en materia de recursos	A.1) Participación de los asociados nuevos y existentes en diversas asociaciones para la obtención de recursos	A.1.1) Organizar reuniones periódicas con los asociados existentes para la obtención de recursos en capitales, la Sede y también a escala regional y nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Misiones de alto nivel a Bruselas y Washington D.C. para promover las asociaciones con la FAO</i></li> <li>• <i>El Director General Adjunto (Conocimiento) se dirigió al Parlamento alemán para hablar de la FAO, su función y las ventajas de aumentar las asociaciones</i></li> <li>• <i>Brasil, China, Rumanía y Turquía se incorporaron como asociados para la obtención de recursos</i></li> <li>• <i>Se han identificado 10 fundaciones mundiales con un interés potencial en la FAO</i></li> <li>• <i>Los organismos de la Comisión Europea con sede en Roma firmaron un acuerdo marco el 27 de junio de 2011</i></li> <li>• <i>El programa para la crisis del Cuerno de África sigue un enfoque programático de doble vía y promueve la respuesta a corto, medio y más largo plazo</i></li> </ul>
		A.1.2) Buscar fuentes no tradicionales de financiación, haciendo hincapié en la función de los países de ingreso mediano, los gobiernos anfitriones, la cooperación descentralizada y el sector privado y las fundaciones	
		A.1.3) Movilizar una amplia gama de recursos (incluidos los recursos en especie) a través, p. ej., de la promoción de los acuerdos Sur-Sur	
		A.1.4) Seguir estudiando mecanismos innovadores de financiación	
		A.1.5) Divulgar la Estrategia y ciertas directrices para lograr la participación del sector privado	
		A.1.6) Conferir notoriedad y reconocimiento a los asociados existentes para la obtención de recursos en todos los materiales de comunicación	



<b>Objetivo de la Estrategia:</b> obtener contribuciones voluntarias adecuadas y más predecibles y sostenibles que apoyen plenamente la consecución de los objetivos de la FAO indicados en el PPM y el PTP.			
<b>EFFECTOS</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Logros obtenidos hasta la fecha</b>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Se firma el documento del proyecto tripartito de Cooperación Sur-Sur India-Brasil-Sudáfrica para trabajar en Sierra Leona</i></li> </ul>
	<b>A.2) Determinación de las prioridades de los asociados para la obtención de recursos y armonización con el Marco estratégico</b>	A.2.1) Elaborar un sistema de información para respaldar la identificación de las prioridades de los asociados para la obtención de recursos y vincularlas al marco de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Elaboración de las matrices de asociados para la obtención de recursos y el ADAM</i></li> </ul>
		A.2.2) Respalda la elaboración de un sistema de información para hacer un seguimiento de las contribuciones voluntarias y los recursos movilizados y suministrados, con respecto al PPM y el marco de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Se hace público el nuevo panel de información sobre gestión del Programa de Campo</i></li> </ul>
	<b>A.3) Promoción de un cambio de enfoque: de la financiación del proyecto a la financiación del programa</b>	A.3.1) Promover el FMM y el SFERA para la movilización y asignación de las contribuciones voluntarias no condicionadas o sin asignación rígida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Noruega y Suecia firman los acuerdos del FMM</i></li> </ul>
		A.3.2) Promover nuevas asociaciones para la obtención de recursos centradas en el programa, por ejemplo a través de estrategias mundiales de la FAO financiadas por múltiples asociados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Bélgica toma parte en una nueva opción de financiación en el marco del SFERA, denominada “Capacidad de respuesta e insumos agrícolas”, que permite al asociado para la obtención de recursos asumir un compromiso financiero que se traducirá puntualmente en suministros agrícolas urgentes en manos de los agricultores</i></li> </ul>
		A.3.3) Identificar fundaciones y asociados para la obtención de recursos en países clave de la región con quienes trabajar en el ámbito local	
		A.3.4) Velar por que el programa y las propuestas de proyectos se centren en el Marco estratégico y sean coherentes con el mismo	

<b>Objetivo de la Estrategia:</b> obtener contribuciones voluntarias adecuadas y más predecibles y sostenibles que apoyen plenamente la consecución de los objetivos de la FAO indicados en el PPM y el PTP.			
<b>EFFECTOS</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Logros obtenidos hasta la fecha</b>
<b>Amplio conocimiento de las esferas prioritarias y las necesidades de recursos de la FAO mediante la ejecución de un plan de comunicación</b>	<b>B.1) Prestación de apoyo a las comunicaciones con vistas a aumentar el conocimiento general de la labor de la FAO y las necesidades de recursos en el Marco estratégico (objetivos estratégicos y APR)</b>	B.1.1) Elaborar una estrategia de comunicación con vistas a promover los APR y los objetivos estratégicos de todos los asociados potenciales en todos los ámbitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Se presenta un proyecto de estrategia a las partes interesadas en septiembre de 2011</i></li> <li>• <i><a href="http://www.fao.org/tc/resource-mobilization/rmhomepage/es/">http://www.fao.org/tc/resource-mobilization/rmhomepage/es/</a></i></li> </ul>
		B.1.2) Mantener el sitio web de la Organización sobre movilización de recursos y seguir ampliándolo	
		B.1.3) Respalda la elaboración de materiales específicos de comunicación (folletos, pósters, videos, etc.) para la movilización de recursos en todos los lugares	
	<b>B.2) Organización de una reunión oficiosa bienal para los asociados en materia de recursos, como parte del calendario oficial de la FAO</b>	B.2.1) Organizar una reunión oficiosa bienal para los Miembros de la FAO, las fundaciones, las instituciones financieras internacionales, el sector privado y las autoridades locales con miras a promover la labor de la Organización e intercambiar información sobre la movilización de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Primera reunión oficiosa “Juntos para alcanzar los objetivos” celebrada en marzo de 2011</i></li> </ul>
		B.2.2) Aprovechar la celebración de actos en la Sede para acoger reuniones paralelas con objeto de entrar en contacto con asociados potenciales para la obtención de recursos	
		B.2.3) Organizar reuniones con los asociados para la obtención de recursos sobre el terreno, en paralelo con las conferencias regionales	

<b>Objetivo de la Estrategia:</b> obtener contribuciones voluntarias adecuadas y más predecibles y sostenibles que apoyen plenamente la consecución de los objetivos de la FAO indicados en el PPM y el PTP.			
<b>EFFECTOS</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Logros obtenidos hasta la fecha</b>
	<b>B.3) Promoción del ambiente en que los asociados reconozcan el valor de colaborar con la FAO y reciban una visibilidad prominente por su contribución</b>	B.3.1) Comunicar los resultados de valor añadido relativos a la labor respaldada por los asociados para la obtención de recursos mediante alianzas y contribuciones voluntarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sitios web de las alianzas para la obtención de recursos (Movilización de recursos, la FAO y las emergencias, Alianza FAO-UE, FAO y España, FAO y Japón, Fondo fiduciario de la FAO para la seguridad alimentaria a la inocuidad de los alimentos – Contribución Italiana y Programa de Cooperación Descentralizada)</i></li> <li>• <i>OCE partnerships website launched</i></li> </ul>
		B.3.2) Velar por una imagen institucional sólida vinculando las estrategias de comunicación y alianzas a la Estrategia de movilización y gestión de recursos	
	<b>B.4) Creación de recursos relativos a las comunicaciones con miras a ayudar y alentar al personal en la movilización de recursos</b>	B.4.1) Elaborar directrices para el personal de todas las unidades y oficinas descentralizadas para prestar apoyo a las actividades de comunicación externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Directrices para los representantes de la FAO sobre cómo preparar una estrategia de comunicación</i></li> </ul>
		B.4.2) Mejorar el conocimiento a través de todos los canales internos, como FAO InTouch, de las iniciativas para mejorar la capacidad de movilización de recursos y suscitar interés por la participación en actividades de capacitación y otras oportunidades	
<b>Renovación de la mentalidad en toda la Organización y mejora de la capacidad de movilización de</b>	<b>C.1) Elaboración de estrategias auxiliares de movilización y gestión de recursos a escala regional y</b>	C.1.1) Elaborar un resumen de las estrategias auxiliares regionales de la Oficina Regional para África (RAF) y la Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte (RNE)	
		C.1.2) Prestar asesoramiento y respaldo para la elaboración de estrategias de movilización de recursos en apoyo de los marcos de prioridades de los países	

<b>Objetivo de la Estrategia:</b> obtener contribuciones voluntarias adecuadas y más predecibles y sostenibles que apoyen plenamente la consecución de los objetivos de la FAO indicados en el PPM y el PTP.			
<b>EFFECTOS</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Logros obtenidos hasta la fecha</b>
<b>recursos</b>	<b>nacional</b>		
	<b>C.2) Definición de las funciones, las responsabilidades y los procesos, y refuerzo de la movilización de recursos</b>	C.2.1) Aprobar y aplicar nuevas funciones y responsabilidades para la movilización de recursos en todos los ámbitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Se pone en marcha el proceso institucional para la elaboración de notas de concepto y la promoción de la movilización de recursos</i></li> </ul>
		C.2.2) Examinar y simplificar los procedimientos internos para la movilización de recursos	
<b>C.3) Amplia divulgación de las oportunidades de aprendizaje en materia de movilización de recursos y realización de misiones de apoyo frecuentes</b>	C.3.1) Elaborar y ejecutar un programa de aprendizaje sobre la movilización de recursos como parte del plan de programación integrado eficaz de la FAO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Se pone en marcha de forma experimental la Programación por países eficaz en la RAF, en julio de 2011</i></li> <li>• <i>Se pone en marcha un nuevo programa de capacitación de la UE en la Sede, la Oficina Regional para Europa y Asia Central (REU) y la RAF</i></li> <li>• <i>Se lleva a cabo la capacitación en materia del Fondo fiduciario unilateral en la REU y la RNE</i></li> </ul>	
	C.3.2) Elaborar materiales de capacitación sobre cuestiones específicas relacionadas con la movilización de recursos como la Alianza con la UE (incluida la Dirección General de Ayuda Humanitaria y Protección Civil [ECHO]), creación del Fondo fiduciario unilateral, apoyo operativo, procedimientos de la División de Operaciones de Emergencia y Rehabilitación empleados por la ECHO para la presentación de propuestas e informes		

<b>Objetivo de la Estrategia:</b> obtener contribuciones voluntarias adecuadas y más predecibles y sostenibles que apoyen plenamente la consecución de los objetivos de la FAO indicados en el PPM y el PTP.			
<b>EFFECTOS</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Logros obtenidos hasta la fecha</b>
	<b>C.4) Amplia divulgación de materiales de referencia, instrumentos y medios mejores para intercambiar información</b>	C.4.1) Elaborar y divulgar materiales de aprendizaje y de referencia para respaldar la programación eficaz (Guía para la movilización de recursos, Guía para la programación por países, Directrices del plan de trabajo de las oficinas en los países y el nuevo Manual del ciclo de proyecto) y hojas informativas y notas orientativas introductorias y eficaces sobre determinadas fuentes de financiación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Se elabora y publica una guía para la movilización de recursos y las hojas informativas conexas sobre las fuentes de financiación para la UE, los UNJP y el FFU</i></li> </ul>
		C.4.2) Elaborar y divulgar el Asistente para el mapeo del desarrollo de la agricultura (ADAM) y ayudar al personal de toda la FAO a identificar más fácilmente las prioridades y los asociados potenciales para la obtención de recursos	
		C.4.3) Elaborar una plataforma de intranet para garantizar el acceso a los mecanismos y directrices de movilización de recursos	
	<b>C.5) Cambio de mentalidad para elaborar un presupuesto integrado y brindar mayor apoyo a la movilización de recursos</b>	C.5.1) Creación de un servicio de asistencia al usuario en relación con la movilización de recursos con el fin de brindar apoyo instantáneo a clientes internos y externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Los mensajes de la reforma de la FAO refuerzan el llamamiento para que todo el personal tenga en cuenta la movilización de recursos</i></li> <li>• <i>Informe sobre la evaluación de la capacidad de movilización de recursos, en octubre de 2010</i></li> </ul>
		C.5.2) Realizar encuestas periódicas en toda la Organización para evaluar la capacidad de movilización de recursos	
		C.5.3) Respalda el cambio de mentalidad para elaborar un presupuesto integrado en todos los ámbitos de la Organización	
<b>Gestión eficaz de la planificación y la utilización de los recursos, y</b>	<b>D.1) Mejor seguimiento de los recursos voluntarios</b>	D.1.1) Asegurarse de que la ejecución del proyecto es coherente con el plan de trabajo aprobado por los asociados para la obtención de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Se armonizan proyectos y programas con el Marco estratégico</i></li> </ul>
		D.1.2) Coordinar la gestión del riesgo de la imprevisibilidad de las	

<b>Objetivo de la Estrategia:</b> obtener contribuciones voluntarias adecuadas y más predecibles y sostenibles que apoyen plenamente la consecución de los objetivos de la FAO indicados en el PPM y el PTP.			
<b>EFFECTOS</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Logros obtenidos hasta la fecha</b>
<b>presentación de informes al respecto a los órganos rectores y los asociados externos</b>	<b>disponibles</b>	contribuciones voluntarias	
		D.1.3) Examinar el mecanismo de supervisión de las contribuciones voluntarias	
	<b>D.2) Apoyo eficaz a las operaciones y la gestión de los recursos voluntarios aportados</b>	D.2.1) Mejorar la coherencia entre el Programa de Cooperación Técnica y las actividades de movilización de recursos voluntarios a escala nacional y regional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Informe de la misión de apoyo conjunta del TC, en mayo de 2011</i></li> </ul>
		D.2.2) Garantizar medidas que promuevan la eficiencia en función de los costos	
		D.2.3) Brindar asesoramiento funcional desde la Sede y establecer vínculos entre el personal técnico de la Sede, las oficinas descentralizadas, las Divisiones de Finanzas y de Gestión de Recursos Humanos y la Oficina Jurídica	
	<b>D.3) Mejora de la presentación de informes a los Miembros y otros asociados</b>	D.3.1) Proporcionar información oportuna para la evaluación intermedia y el informe sobre la ejecución del programa para los Miembros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Presentación de la nueva revisión intermedia sobre la utilización de las contribuciones voluntarias y los resultados de la FAO</i></li> </ul>
D.3.2) Actualizar trimestralmente el informe sobre la movilización de recursos del sitio web			
D.3.3) Mejorar la notificación de los logros y la experiencia adquirida a los clientes internos y externos			