



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

Organisation
des
Nations
Unies
pour
l'alimentation
et
l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

CONSEJO

136.º período de sesiones

Roma, 15 – 19 de junio de 2009

ELEMENTOS PARA EL PROYECTO DE MARCO ESTRATÉGICO, PLAN A PLAZO MEDIO 2010-13 Y PROGRAMA DE TRABAJO Y PRESUPUESTO 2010-11

ADENDA

1. Para facilitar el examen del documento CL 136/16 “Elementos para el proyecto de Marco Estratégico, Plan a Plazo Medio 2010-13 (PPM) y Programa de Trabajo y Presupuesto para 2010-11 (PTP)”, se ofrece un resumen del mismo a continuación, junto con información actualizada sobre el Objetivo estratégico G y el Objetivo funcional X.

I. Resumen

2. A lo largo de 2009, los Comités del Programa y de Finanzas, los comités técnicos del Consejo, así como el Grupo de Trabajo I del Comité de la Conferencia para el Seguimiento de la Evaluación Externa Independiente de la FAO (CoC-EEI), han examinado de manera gradual los elementos del proyecto de Marco Estratégico, PPM 2010 -13 y PTP 2010-11, formulados progresivamente por la Secretaría.

3. Los elementos presentados en el documento CL 136/16 están en curso de elaboración a fecha de finales de abril de 2009. Abarcan las tendencias que afectan a la alimentación y la agricultura (de forma abreviada), la visión de la FAO y las metas mundiales de los Miembros (según lo aprobado en el Plan inmediato de acción), y el proyecto de marcos de resultados para los objetivos estratégicos y los objetivos funcionales (sin recursos), incluidas las cuestiones y los desafíos, las hipótesis y los riesgos, la aplicación de funciones básicas y los resultados subyacentes de la Organización con sus indicadores, objetivos y herramientas básicas para su consecución.

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

4. Las versiones anteriores de los marcos de resultados fueron examinadas por los Comités de Pesca¹, Forestal² y de Agricultura³ en marzo-abril de 2009, como se informó al Consejo. Los proyectos de elementos expuestos en el documento CL 136/16 fueron examinadas por el Comité del Programa⁴ y el Comité de Finanzas⁵ en mayo de 2009, como se informó también al Consejo. El 3 de junio de 2009, el Grupo de trabajo I del CoC-EEI examinó determinados elementos que se habían desarrollado ulteriormente. Las actualizaciones correspondientes del Objetivo estratégico G y del Objetivo funcional X se presentan en la sección II y los anexos del presente documento.

5. Desde el mes de abril y hasta julio, la Secretaría ha venido preparando, y seguirá haciéndolo, el proyecto de Marco Estratégico, el proyecto de Plan a Plazo Medio 2010-13 y el Programa de Trabajo y Presupuesto 2010-11, incluida la dimensión de los recursos, para su examen por los Grupos de trabajo del CoC-EEI así como por los Comités del Programa y de Finanzas a finales de julio de 2009. El proyecto de versión definitiva del Marco Estratégico, el PPM 2010-13 y el PTP 2010-11 se enviará a los Miembros para el 31 de agosto de 2009 con vistas a su examen en el 137.º periodo de sesiones del Consejo en septiembre y en el 36.º periodo de sesiones de la Conferencia en noviembre de 2009.

6. Se solicita al Consejo:

- a) con arreglo a la propuesta formulada por la Secretaría y aprobada por los Comités del Programa y de Finanzas, que manifieste su acuerdo con la presentación a los órganos rectores de dos documentos por separado, a saber, un Marco Estratégico conciso y un documento con un mayor contenido, que comprenda las propuestas relativas al PPM 2010-13 y al PTP 2010-11, incluido un proyecto de Resolución sobre consignaciones presupuestarias;
- b) teniendo en cuenta las observaciones de los comités del Consejo competentes anteriormente indicados, que dé una mayor orientación a la Secretaría sobre la preparación del proyecto de Marco Estratégico y los documentos sobre el PPM y el PTP.

II. Información actualizada

Formulación revisada del Objetivo estratégico G – Creación de un entorno favorable a los mercados para mejorar los medios de vida y el desarrollo rural

7. Durante su examen de los objetivos estratégicos en su 21.º período de sesiones (Roma, 22-25 de abril de 2009), el Comité de Agricultura (COAG) debatió, entre otras cosas, el Objetivo estratégico G, relativo a la “Creación de un entorno favorable a los mercados para mejorar los medios de vida”. El Comité observó “que las cuestiones relacionadas con la agricultura en pequeña escala y el desarrollo rural debían abordarse adecuadamente y fortalecerse en el Objetivo estratégico. Tras un extenso debate, el Comité recomendó que el Comité de la Conferencia para el Seguimiento de la Evaluación Externa Independiente de la FAO (CoC-EEI) considerara la posibilidad de revisar el Objetivo estratégico G a fin de tratar esta cuestión”.

8. En respuesta a las observaciones del COAG, la Secretaría preparó una versión revisada de la formulación del Objetivo estratégico G a fin de reforzar el tratamiento de las cuestiones relacionadas con los pequeños productores y el desarrollo rural, que incluía una enmienda al título, el cual pasaría a ser el siguiente: “Creación de un entorno favorable a los mercados para mejorar los medios de vida y el desarrollo rural” (añadido subrayado). El Grupo de trabajo I del

¹ CL 136/2, párrs. 95-103.

² CL 136/3, párrs. 19-21.

³ CL 136/5, párrs. 7-14.

⁴ CL 136/9 párrs. 6-19 y CL 136/10 párrs. 5-9.

⁵ CL 136/8, párrs. 59-64.

CoC-EEI examinó la formulación revisada en su reunión del 3 de junio de 2009 y, con algunas nuevas enmiendas en relación con el acceso a la tierra (cuestión que también se abarca, en parte, dentro del Objetivo estratégico F, resultado F4), consideró que respondía a las cuestiones planteadas por el COAG. La actualización de la formulación del Objetivo estratégico G resultante de esta etapa de consulta se presenta en el *Anexo 8 revisado* adjunto, el cual sustituye al anexo 8 del documento CL 136/16.

Formulación revisada del Objetivo funcional X – Colaboración eficaz con los Estados Miembros y las partes interesadas

9. Los dos objetivos funcionales X e Y se refieren al funcionamiento de la FAO: el entorno y medios de acción favorables, para lograr de manera eficiente y efectiva lo que la Organización se ha comprometido a proporcionar a los Miembros: los resultados de la Organización de los objetivos estratégicos. El proyecto de formulación de los objetivos funcionales fue examinado por el Grupo de trabajo I del CoC-EEI el 16 de abril de 2009, por el Comité de Finanzas en su 126.º periodo de sesiones y por los Comités del Programa y de Finanzas en las reuniones conjuntas de mayo de 2009.

10. Sobre la base de las observaciones presentadas, la formulación del Objetivo funcional X se modificó sustancialmente a raíz de la publicación del documento CL 136/16 a fin de definir más claramente los resultados esperados y los indicadores de rendimiento. La formulación revisada del Objetivo funcional X fue examinada por el Grupo de trabajo I del CoC-EEI el 3 de junio de 2009, el cual reconoció que se trataba de una mejora y de una buena base para seguir perfilándolo. Esta formulación actualizada del Objetivo funcional X se presenta en el *anexo 13 revisado* adjunto, el cual sustituye al anexo 13 del CL 136/16.

ANEXO 8 REVISADO: Objetivo estratégico G – Creación de un entorno favorable a los mercados para mejorar los medios de vida y el desarrollo rural

Cuestiones y desafíos

Los medios de vida y el desarrollo rural resultan afectados por el grado en que los pequeños productores aprovechan las oportunidades comerciales y la medida en que los mercados y las instituciones funcionan de modo eficiente en un entorno cambiante. Los productores, trabajadores, comerciantes, elaboradores, proveedores de insumos, exportadores, importadores y consumidores del ámbito agrícola están vinculados mediante los mercados locales, nacionales, regionales e internacionales. Como resultado de estos múltiples intercambios, se pueden generar ingresos y empleo y se puede promover el desarrollo rural. No obstante, la participación efectiva de los productores, especialmente los pequeños productores, de países en desarrollo en los mercados es limitada, y el funcionamiento eficaz de los mercados se ve perjudicado por, entre otros motivos, políticas inadecuadas, volúmenes bajos, competitividad limitada, falta de información, infraestructuras inadecuadas, instituciones débiles y asimetrías de poder en los mercados. Al mismo tiempo, los mercados evolucionan como resultado de los cambios en la tecnología, las normas comerciales, los desarrollos estructurales, la proliferación de normas exigentes y otras cuestiones incipientes.

Es necesario que las partes interesadas dispongan de información analítica sobre la naturaleza y las implicaciones de tales cambios para el crecimiento, la pobreza rural, el desarrollo rural y la seguridad alimentaria. Igualmente, necesitan estar mejor capacitados para participar eficazmente en las negociaciones de las normas comerciales internacionales en los foros internacionales y garantizar que sus intereses se tienen en cuenta. Con el fin de reducir la pobreza y satisfacer las necesidades de desarrollo y seguridad alimentaria, los responsables de las políticas deberían tener la capacidad de identificar y aplicar políticas adecuadas que faciliten la respuesta del sector privado, incluidos los pequeños productores, a las nuevas exigencias y oportunidades del mercado. Al mismo tiempo, la creación de empleo en la agricultura o mediante la creación de empresas rurales o agronegocios debe ir acompañada de políticas que garanticen unas condiciones justas y seguras en las áreas rurales.

Hipótesis y riesgos

- Se da por supuesto que existe una necesidad considerable de asistencia a los países, organismos regionales y otras partes interesadas para analizar las implicaciones de las novedades importantes y para identificar respuestas de mercado, institucionales, normativas y jurídicas y estrategias de movilización de recursos, prestando especial atención a las necesidades de los pequeños productores, los campesinos sin tierras y los trabajadores agrícolas. Por una parte, se da por supuesto que todos los participantes directos en las actividades de producción, elaboración y comercialización, especialmente los pequeños productores, deben adoptar, de manera general, un enfoque más comercial y mejorar sus capacidades técnicas, directivas y comerciales con el fin de beneficiarse de los mercados remunerativos. Por otra parte, se da por supuesto los habitantes de las zonas rurales que tienen trabajo deben recibir una remuneración y una protección adecuadas. Dada la globalización de las cadenas de valor, se da por supuesto que las partes interesadas deben conocer los últimos acontecimientos en los mercados y normativas internacionales y en las reglas comerciales internacionales. Se necesitan análisis e información sobre los mercados para apoyar la elaboración de políticas nacionales e internacionales adecuadas. Los países deben respaldar el diseño y la aplicación de políticas y la FAO y sus organizaciones asociadas deberían tener capacidad para ayudarles.

- Algunos ministerios de agricultura y otras organizaciones pertinentes pueden estar insuficientemente dotados para analizar, formular o aplicar las políticas, reglamentos y leyes adecuadas y para desarrollar otros aspectos de un entorno propicio a los productores y trabajadores rurales y a los agronegocios. Los gobiernos podrían no demostrar la voluntad política y el compromiso financiero de mejorar el funcionamiento de los mercados nacionales e internacionales y otras instituciones y es posible que no existan las inversiones infraestructurales necesarias para favorecer una mayor orientación de mercado de los pequeños productores. Existen, igualmente, riesgos externos. Las posibilidades de mercado de las empresas pequeñas se pueden ver perjudicadas por el poder de mercado de las empresas de mayor tamaño, incluidas las empresas multinacionales. Los esfuerzos por crear un entorno propicio podrían verse truncados por crisis políticas, económicas (incluida la volatilidad de los precios de los alimentos) y ambientales de alcance internacional.

Aplicación de las funciones básicas al Objetivo estratégico G

Resultado de la Organización	a - Perspectivas, seguimiento de las tendencias, evaluación	b – Información, conocimientos, estadísticas	c – Instrumentos internacionales	d – Asesoramiento sobre políticas	e - Apoyo técnico, creación de capacidad	f - Promoción, comunicación	g - Enfoque interdisciplinario	h – Asociaciones, alianzas
G1	x	x		x	x	x	x	x
G2	x	x	x	x	x	x	x	x
G3	x	x		x	x	x	x	x
G4	x	x	x	x	x	x		x

Resultado de la Organización G1 – Los análisis, políticas y servicios apropiados permiten a los pequeños productores mejorar la competitividad, diversificarse dedicándose a nuevas empresas, aumentar el valor añadido y satisfacer los requisitos de mercado.

Indicador	Objetivo (a 4 años)
G1.1 Los responsables de las políticas y los socios en el desarrollo están mejor informados sobre los mercados y las oportunidades y sobre las políticas y estrategias eficaces para ayudar a los pequeños productores a responder y mejorar su acceso a los mercados de productos e insumos.	Seis países han iniciado la elaboración o la reforma de políticas relativas al acceso de los pequeños productores al mercado y estrategias revisadas; cuatro organizaciones regionales o subregionales han incrementado la concienciación sobre las políticas y estrategias adecuadas para promover el desarrollo rural basado en el mercado.
G1.2 Los países han mejorado la capacidad institucional de formular y aplicar las políticas y programas pertinentes para reforzar la capacidad de los pequeños productores de acceder a los mercados, a los servicios financieros y al suministro de insumos y equipamiento.	Los países y organizaciones subregionales de seis subregiones han participado en talleres de creación de capacidad pertinentes para el desarrollo rural basado en el mercado sobre cuestiones tales como la agricultura contractual, los vínculos entre agricultores y mercados, el microcrédito, la financiación de insumos, equipo y cultivos, los seguros de cultivos y otros servicios financieros y temas conexos, centrándose en los pequeños productores; los países y organizaciones de todas las subregiones han empleado ejemplos

	de programas para reforzar los vínculos entre granjas y negocios; tales vínculos han sido creados en cuatro países por partes nacionales interesadas.
G1.3 Los países, en colaboración con el sector privado, los donantes, las ONG y las organizaciones de productores, crean instituciones y servicios orientados al mercado para ayudar a los pequeños productores a explotar las oportunidades de mercado.	Ocho países cuentan con planes actualizados que indican el compromiso con la reorientación de la extensión para incidir en mayor medida en el mercado; ocho países han lanzado programas de formación en el servicio para reorientar a los oficiales de extensión; 25 jefes de extensión han considerado las necesidades para reorientar la extensión hacia el mercado.
<i>Instrumentos principales</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un análisis/marco mundial sobre el futuro de los agricultores en pequeña escala a medida que la agricultura y los sistemas alimentarios se transforman. 2. Valoración de las tendencias de mercado a nivel nacional. 3. Creación de metodologías para asistir a los países a llevar a cabo estudios de competitividad, cadena de valor e impacto y análisis institucionales. 4. Identificación de las mejores prácticas para crear vínculos justos, eficaces y sostenibles entre el sector privado y los pequeños productores. 5. Apoyo a los países en lo que respecta a las políticas para reorientar sus servicios de extensión a fin de satisfacer en mayor medida las necesidades de los pequeños productores. 6. Guías de extensión sobre la gestión de las granjas, la comercialización y la manipulación poscosecha. 7. Promoción de políticas y mecanismos para mejorar la prestación de servicios financieros a los pequeños productores. 8. Material de orientación y apoyo a los actores y organizaciones de la cadena de valor que trabajan con los productores en la planificación y el diseño de la infraestructura orientada al mercado. 9. Apoyo a los actores y organizaciones de la cadena de valor que trabajan con los productores en las finanzas rurales, operaciones poscosecha, agricultura contractual, vinculación de productores y mercados, infraestructuras mercantiles y suministro de insumos y equipamiento. 10. Contribución a la creación de herramientas de gestión de riesgo adecuadas para los productores. 	
Resultado de la Organización G2 – La creación de empleo rural, el acceso a la tierra y la diversificación de ingresos se integran en las políticas, programas y asociaciones agrícolas y de desarrollo rural	
Indicador	Objetivo (a 4 años)
G2.1 Los responsables de las políticas, socios y unidades de la FAO emplean los análisis de la FAO de modelos y tendencias del empleo en granjas y fuera de ellas y de políticas y programas eficaces para promover enfoques	Sesenta citas; ocho países/socios; ocho unidades/oficinas de la FAO.

conducentes al empleo rural, el acceso a la tierra y a la diversificación de ingresos de modo sostenible y equitativo.	
G2.2 Los países están creando programas y políticas sobre seguridad alimentaria, agricultura y desarrollo rural que promuevan explícita y eficazmente enfoques conducentes al empleo rural, el acceso a la tierra y la diversificación de ingresos.	Ocho países; ocho unidades/oficinas.
<i>Instrumentos principales</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creación y mantenimiento de una base de datos con información primaria sobre las fuentes de ingresos y otras características socioeconómicas de los hogares rurales, incluidos el régimen de tenencia de tierras y el acceso a las mismas. 2. Análisis de las políticas pertinentes en relación con las fuentes de ingresos de hogares rurales y modelos y tendencias de empleo en granjas y fuera de ellas, el régimen de tenencia de tierras y el acceso a las mismas incluidas las diferencias de sexo. 3. Autoevaluación, estrategia y programa de trabajo de la FAO sobre el empleo rural digno y el acceso a la tierra, desarrollados para reflejar todas las áreas técnicas pertinentes de la FAO y accesibles a los Estados Miembros y socios a través del sitio web conjunto FAO-OIT y sobre políticas. 4. Asesoramiento sobre políticas para crear más empleo rural y de mejor calidad así como acceso a la tierra en los sectores rurales agrícolas y no agrícolas. 5. Creación de capacidad y asesoramiento para apoyar las políticas con más probabilidad de generar empleo rural digno y acceso a la tierra. 6. Creación de capacidad sobre recogida de datos y análisis de problemas relacionados con el empleo rural, el acceso a la tierra y los ingresos. 7. Normas y convenios de la OIT (sobre discriminación sexual, trabajo infantil, empleo juvenil, higiene y seguridad en el trabajo, creación de empresas rurales, derecho de asociación, normas laborales, etc.) y normas y códigos de prácticas negociados y voluntarios de la FAO relativos a los problemas del empleo rural y el acceso a la tierra (uso, distribución y desecho de productos químicos y plaguicidas, seguridad del equipamiento, buenas prácticas agrícolas, corta, seguridad en el mar –a bordo de buques–, convenio marítimo, código de conducta para la pesca responsable, etc.). 8. El Memorando de entendimiento FAO-OIT (2004) y la Declaración de intención de la OIT, el FIDA, la FAO, el IIPA, la FIPA y la UITA relativa a la cooperación sobre trabajo infantil en la agricultura (2007). 	
Resultado de la Organización G3 – Las políticas, reglamentos e instituciones nacionales y regionales mejoran los efectos en el desarrollo y en la reducción de la pobreza de los agronegocios y las agroindustrias	
Indicador	Objetivo (a 4 años)
G3.1 Los responsables de las políticas y los socios en el desarrollo están mejor informados sobre las repercusiones en el desarrollo rural y los pequeños productores de las tendencias, oportunidades y riesgos de los agronegocios y agroindustrias y sobre las acciones eficaces del	Diez países con estrategias para mejorar la competitividad de los agronegocios en sus documentos normativos sobre agricultura y desarrollo rural; al menos diez Estados Miembros y los sectores privados dentro de los mismos han profundizado los conocimientos de

sector público para promover el desarrollo de los mismos, con especial atención al desarrollo rural y los pequeños productores.	los problemas relativos a la financiación de la cadena de valor para el desarrollo de los agronegocios.
G3.2 Los países promueven el desarrollo rural y de los pequeños productores mediante estrategias de desarrollo de los agronegocios incluidas en las políticas y planes sobre agricultura y desarrollo rural, con mandatos institucionales más claros, con mejor capacidad para supervisar y coordinar el sector agroindustrial y con una cooperación entre los sectores público y privado más estrecha.	Seis países han especificado los mandatos institucionales para el desarrollo rural y de los pequeños productores, los agronegocios y las agroindustrias; cuatro países reciben asistencia directa de la FAO para crear capacidad en el sector público sobre agronegocios, mecanización, cadena de valor, pymes, organizaciones de productores y desarrollo de las agroindustrias.
G3.3 Las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales cuentan con capacidad mejorada para prestar servicios con vistas a reforzar los vínculos entre granjas y agronegocios, la gestión de los agronegocios y la innovación en materia de tecnologías, procesos y productos agroindustriales, incluso mediante la creación de pymes y organizaciones de productores.	Diez países cuentan con mecanismos oficiales para incluir al sector privado, incluidos los pequeños productores orientados al mercado, en las estrategias de desarrollo rural; seis países han recibido asistencia directa de la FAO para reforzar y diversificar los servicios de apoyo al sector de las pymes y organizaciones de productores como medio de promover el desarrollo rural e incrementar los ingresos de los pequeños productores; seis países han recibido asistencia directa de la FAO para fomentar la innovación en materia de tecnologías, procesos y productos agroindustriales.

Instrumentos principales

1. Valoración de las tendencias y las respuestas normativas.
2. Apoyo a los países para la creación de estrategias sectoriales para los agronegocios y las agroindustrias, con especial atención a las organizaciones de productores y las pymes.
3. Identificación de los indicadores y puntos de referencia específicos del sector para guiar la elaboración de políticas y la reforma institucional.
4. Promoción de acciones para mejorar los servicios financieros prestados a los agronegocios, especialmente a los pequeños productores, las pymes y las organizaciones de productores.
5. Apoyo a los gobiernos para la formulación de estrategias y políticas de mecanización.
6. Prestación de asesoramiento relativa a funciones y responsabilidades del sector público para la intermediación contractual, la resolución de conflictos y la promoción de prácticas empresariales responsables.
7. Fomento de la capacidad de las organizaciones que proporcionan apoyo a las pymes y las organizaciones de productores agrícolas.
8. Apoyo de la realización de pruebas y la evaluación de las tecnologías de adición de valor de las pymes y las innovaciones de la cadena de valor.
9. Contribución a la creación de herramientas de gestión de riesgo adecuadas para las agroempresas.

Resultado de la Organización G4 – Los países han incrementado la sensibilización sobre el desarrollo de los mercados agrícolas internacionales y las normas y reglas comerciales, así como la capacidad de análisis de los mismos, para identificar las oportunidades de comercio y formular políticas y estrategias en favor de los pobres adecuadas y eficaces

Indicador	Objetivo (a 4 años)
G4.1 Los responsables de las políticas y otras partes interesadas están mejor informados sobre las tendencias de los mercados internacionales de productos agrícolas, las políticas comerciales y las cuestiones relativas a las negociaciones comerciales y sus repercusiones en los pequeños productores y el desarrollo rural.	Aumento/invariable
G4.2 Los análisis realizados por la FAO de los mercados internacionales de productos agrícolas, las políticas comerciales y las cuestiones relativas a las negociaciones resultan ser pertinentes y de gran calidad técnica.	Ascenso en la clasificación del 10 %.
G4.3 Mejora de la capacidad de analizar las opciones normativas y formular políticas comerciales apropiadas para contribuir a mejorar los medios de vida de los pequeños productores y promover el desarrollo rural, así como de la capacidad de participar eficazmente en las negociaciones comerciales.	80 %

Instrumentos principales

1. Seguimiento, información estadística y análisis de la situación y de las perspectivas de los mercados internacionales de productos agrícolas.
2. Análisis de las normas del comercio agrícola internacional.
3. Análisis de las políticas y estrategias comerciales.
4. Seguimiento y análisis de los cambios en las normas comerciales en virtud de acuerdos comerciales multilaterales y regionales.
5. Asesoramiento, apoyo de la formación y asistencia sobre información y análisis de los mercados.
6. Asesoramiento, apoyo de la formación y asistencia sobre las normas y la certificación.
7. Asesoramiento, apoyo de la formación y asistencia en la formulación de políticas y el desarrollo legislativo.
8. Asesoramiento, apoyo de la formación y asistencia sobre negociaciones comerciales internacionales: talleres, mesas redondas y asistencia técnica.

ANEXO 13 REVISADO: Objetivo funcional X – Colaboración eficaz con los Estados Miembros y las partes interesadas

Cuestiones

La Organización se basa en una variedad de servicios, proporcionados tanto en el seno de la Organización como en colaboración con los Miembros y los asociados externos, con el fin de lograr resultados. Muchos de estos servicios van mucho más allá del ámbito puramente administrativo, ocupándose de aspectos directamente relacionados con el perfeccionamiento de la dirección estratégica, valorando y aprovechando la ventaja comparativa y dirigiendo y supervisando todas las actividades de la FAO. En la nueva jerarquía de resultados de la FAO, estos servicios proporcionan las condiciones propicias, sin las cuales no pueden lograrse los resultados de la Organización en el marco de los objetivos estratégicos.

Se han identificado cuatro conjuntos de servicios, que requieren la cooperación de una amplia variedad de unidades organizativas que, aplicadas a todos los niveles de la labor que desempeña la FAO, aseguran los siguientes resultados:

- Elaboración, financiación, supervisión y presentación de informes de programas eficaces que abordan las necesidades prioritarias de los Miembros a nivel mundial, regional y nacional
- Desempeño eficaz y coherente de las funciones básicas y servicios pertinentes de la FAO en todos los resultados de la Organización
- Asociaciones y alianzas fundamentales que aprovechan y complementan la labor de la FAO y sus asociados
- Orientación eficaz de la Organización mediante una gobernanza y supervisión mejoradas

Estos cuatro conjuntos de servicios se definen como los resultados de la Organización en este objetivo funcional.

Hipótesis y riesgos

- Hipótesis de un compromiso constante de todas las partes interesadas y los asociados respecto de la misión de la Organización, junto con un clima de transparencia y confianza entre los Miembros y la Secretaría.
- Hipótesis de que un amplio abanico de unidades organizativas colaborarán eficaz y efectivamente.

Resultado de la Organización X1 - Elaboración, financiación, supervisión y presentación de informes de programas eficaces que abordan las necesidades prioritarias de los Miembros a nivel mundial, regional y nacional

El desafío consiste en asegurar que la FAO pueda aprovechar eficazmente los recursos disponibles - tanto de cuotas asignadas como de contribuciones voluntarias - para abordar los problemas con que se enfrentan los Miembros en las esferas de su mandato. A tal fin, es necesario que los programas de la FAO se basen en la identificación sistemática de las prioridades de los Miembros a nivel mundial, regional y nacional, así como en el análisis atento de las ventajas comparativas y la capacidad de la FAO con respecto a los otros organismos de las Naciones Unidas y los asociados para el desarrollo. El nuevo enfoque basado en los resultados proporciona el marco y los medios para afinar el enfoque de las intervenciones de la Organización y mejorar el aprendizaje institucional, a fin de contribuir a adquirir mayor credibilidad ante los Miembros y otras partes interesadas.

Indicador	Objetivo (a 4 años)
X1.1 Número de solicitudes de asistencia en materia de políticas atendidas	+ 20 % con respecto al valor de referencia
X1.2 Número de países que han adoptado marcos de prioridades a medio plazo basados en los resultados	50 países
X1.3 Número de regiones en que se han formulado planes de acción prioritarios	Las cinco regiones elaboran un plan de acción de prioridades regionales para su examen en las Conferencias Regionales.
X1.4 Proporción de fondos sin destino concreto con respecto al total de fondos extrapresupuestarios movilizados	+ 20 % de recursos extrapresupuestarios movilizados para los APR (valor de referencia: 0)
X1.5 Tendencia general de financiación de la FAO en comparación con la tendencia de otros organismos especializados de las Naciones Unidas	Desviación máxima del 5 % con respecto a la tendencia de los organismos especializados que han registrado mejores resultados en la movilización de recursos extrapresupuestarios
X1.6 Porcentaje de oficinas descentralizadas a las que se aplica el sistema de evaluación comparativa y de cuantificación del rendimiento	75 % de las oficinas descentralizadas atendidas dentro de los próximos cuatro años
X1.7 Proporción de unidades que cumplen con las normas establecidas por la Organización para la supervisión del rendimiento y la planificación de las actividades	70 % de las unidades
X1.8 Proporción de proyectos/programas financiados por donantes (incluido el PCT) que cumplen con las normas de calidad de la Organización durante la ejecución y a la terminación	80 %
<i>Instrumentos principales</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asistencia en materia de políticas a todos los niveles (nacional, subregional, regional y mundial), de conformidad con las necesidades prioritarias de los Miembros; 2. Elaboración de marcos nacionales de prioridades a medio plazo para centrar los esfuerzos de la FAO en las necesidades nacionales, documentando los resultados y objetivos estratégicos de la Organización y ajustándolos a los mismos. 3. Determinación estructurada y en consulta, incluso a través de las conferencias regionales, de las esferas de acción prioritaria a nivel subregional y regional. 4. Estrategia de movilización de recursos a través de un enfoque de doble vía a nivel mundial y descentralizado en apoyo de los marcos nacionales de prioridades a medio plazo. 5. Asignación de recursos de todas las procedencias de acuerdo con las estrategias y prioridades de la Organización. 6. Establecimiento de mecanismos de funcionamiento eficaces y eficientes de la red de la FAO de oficinas descentralizadas y unidades de la Sede 7. Aplicación de la planificación, supervisión y presentación de informes de las actividades basadas en los resultados y creación de la necesaria capacidad del personal para llevar a cabo tales prácticas 8. Marco de garantía de la calidad para toda la Organización, incluido el fortalecimiento de la vigilancia y la evaluación y la extracción de enseñanzas. 	

Resultado de la Organización X2 - Desempeño eficaz y coherente de las funciones básicas y servicios pertinentes de la FAO en todos los resultados de la Organización

El desafío consiste en asegurar que los *conocimientos sobre alimentación y agricultura* a escala mundial lleguen a quienes lo necesiten, en el momento en que lo necesiten y de forma que puedan acceder a ellos y utilizarlos. La FAO debe hacer hincapié, por lo tanto, en su doble función de proveedor de conocimientos y facilitador del flujo de conocimientos en la comunidad mundial. Para lograrlo, la Organización debe aprovechar eficazmente sus funciones básicas - los medios de acción fundamentales, que conllevan ventajas comparativas de la FAO - en todos los objetivos estratégicos. Será necesario, a tal fin, asegurar la coherencia de los enfoques, el aprendizaje mutuo y la búsqueda de la excelencia.

La Organización deberá adoptar un enfoque coherente en relación con las *estadísticas*, como se ha solicitado en la reciente evaluación, y deberá aplicar las medidas adecuadas para lograrlo. *La comunicación y la promoción* forman parte de las funciones centrales de la FAO en cuanto organización poseedora de saberes. La Organización debe comunicar interna y externamente en forma oportuna y coherente a nivel mundial, regional y nacional - demostrando su liderazgo y movilizando el apoyo a la campaña mundial para erradicar el hambre. Esta función debería contribuir a mejorar la comprensión, por los responsables de las políticas, de la necesidad de *elaborar políticas* que promuevan el sector agrícola y rural y permitan reducir la inseguridad alimentaria y la pobreza, incluida la necesidad de movilizar mayores recursos. Es necesario también asegurar que los responsables de las políticas y quienes pueden influir en ellos, incluido el gran público, reconozcan la función y contribución de la FAO. Los *sistemas y la tecnología de la información* deben ayudar a la Organización a lograr sus objetivos mediante el potenciamiento de los sistemas de obtención y difusión de información, de forma que se facilite a las partes interesadas, tanto internas como externas, el acceso a la información y cobertura mundial pertinentes e integradas.

La Organización debe desempeñar una función catalizadora en asociación con agentes nacionales e internacionales, proporcionando apoyo integrado de alta calidad en materia de *creación/desarrollo de la capacidad*, basado en planes nacionales, regionales y mundiales que combinen actividades normativas, operacionales y de convocación. Guiada por una estrategia de creación/desarrollo de capacidad institucional, la FAO facilitará una base de capacidad sostenible en los Estados Miembros y las regiones en relación con la seguridad alimentaria, la agricultura y el desarrollo rural.

La FAO debe utilizar eficazmente los conocimientos de que disponen tanto la Organización como sus asociados, para prestar apoyo a sus Miembros y organizaciones regionales de integración económica (ORIE) en los sectores de asesoramiento en materia de políticas, creación de capacidad en formulación y aplicación de políticas, fortalecimiento y reestructuración institucional, medios e información de los países en materia de políticas, seguimiento de las políticas y elaboración de programas de campo. Para asegurar una *asistencia en materia de políticas* coherente, coordinada y de alta calidad es necesario adoptar un enfoque institucional respaldado por mecanismos apropiados, a fin de lograr una mayor colaboración interdepartamental. Un instrumento importante para aplicar las políticas es la *legislación* - y la Organización ha reconocido la necesidad de mejorar la coherencia, asistencia y oportunidad de los servicios de asesoramiento jurídico proporcionados a los órganos rectores y los instrumentos internacionales. Las *tareas interdisciplinarias* se realizan en muchas ubicaciones diferentes (Sede, oficinas regionales, subregionales, en los países y de enlace), por lo que es necesario prestar atención a que las acciones sean coherentes, sin por ello menoscabar la autonomía y la capacidad de respuesta en todos los ámbitos. Asimismo, se proporciona apoyo *técnico* recurriendo a los medios más eficaces posibles, incluso mediante la contratación externa, de conformidad con las ventajas comparativas.

Indicador	Objetivo (a 4 años)
X2.1 Porcentaje de los recursos utilizados en el ámbito de la Organización	Por determinar
X.2.2 Proporción de proyectos y programas de campo cuya supervisión técnica se ha delegado en las oficinas descentralizadas	30 %
X.2.3 Proporción de apoyo técnico y garantía de la calidad subcontratados a asociados certificados	10 %
X.2.4 Porcentaje de productos relacionados con la gestión de la información y los conocimientos y las estadísticas, así como los sistemas de información, aplicados de conformidad con la estrategia institucional de la FAO	Por determinar
X.2.5 Porcentaje de iniciativas de TI aplicadas conforme a la estrategia de tecnología de la información	80 %
X.2.6 Tráfico mensual/anual en el sitio www.fao.org	Por determinar
X.2.7 Porcentaje de productos de creación de capacidad aplicados conforme a la estrategia institucional de la FAO	Por determinar
X.2.8 Porcentaje de productos de asistencia en materia de políticas aplicados conforme al enfoque institucional de la FAO	Por determinar
X.2.9 Porcentaje de productos relacionados con la prestación de asesoramiento jurídico y asistencia legislativa aplicados de conformidad con los programas institucionales de la FAO	Por determinar
<p><i>Instrumentos principales</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrumentos para asegurar enfoques interdisciplinarios. 2. Apoyo técnico apropiado a través de una utilización óptima de los recursos internos y externos 3. Elaboración y fomento de enfoques coherentes en los ámbitos de gestión de la información y los conocimientos, estadísticas, y sistemas y tecnología de la información 4. Estrategias e instrumentos para asegurar enfoques coherentes en los ámbitos de la comunicación y la promoción. 5. Programas de comunicación y promoción coherentes y eficaces aplicados a todos los niveles 6. Estrategia, instrumentos y metodologías institucionales para mejorar el apoyo de la FAO para la creación de capacidad a nivel mundial, regional y nacional 7. Asistencia coherente y bien coordinada en materia de políticas a los Estados Miembros y las organizaciones regionales de integración económica 8. Programas para mejorar la coordinación y la coherencia en la prestación de asesoramiento jurídico y legislativo. 9. Instrumentos para recopilar, mantener y difundir información sobre la creación, gestión y utilización de instrumentos internacionales. 	
<p>Resultado de la Organización X3 - Asociaciones y alianzas fundamentales que aprovechan y complementan la labor de la FAO y sus asociados</p> <p>El desafío consiste en movilizar los mejores conocimientos y capacidades a escala mundial para respaldar el liderazgo de la FAO en la gobernanza internacional de la agricultura y el desarrollo agrícola. Estos conocimientos y capacidades no radican solo en la FAO y requieren una colaboración efectiva entre las distintas instituciones pertinentes en apoyo de objetivos comunes. La capacidad de la FAO para cumplir su mandato puede potenciarse mediante asociaciones que refuercen su credibilidad como organización poseedora de saberes y le den más relieve en los foros mundiales, añadiendo valor gracias a la combinación de esfuerzos. Para atender las necesidades de sus Miembros, la FAO necesita saber si los conocimientos necesarios para</p>	

asegurar una buena gestión de los mismos en los ámbitos de la alimentación, la agricultura y la nutrición es posible encontrarlos y acceder a ellos a nivel mundial, regional, nacional y local. Esto puede lograrse solamente mediante asociaciones estratégicas bien construidas, duraderas y sostenibles. Las asociaciones también generan posibilidades de ahorrar gastos y realizan economías de escala, especialmente en el actual contexto cambiante de la ayuda.

Indicador	Objetivo (a 4 años)
X3.1 Número de instrumentos principales previstos en los objetivos estratégicos que utilizan asociaciones	Por determinar
X3.2 Proporción de programas y proyectos de la FAO (productos de las unidades) aplicados en las asociaciones de ámbito mundial, regional, subregional y nacional	Por determinar
X3.3 Fortalecimiento de la asociación con el sistema de las Naciones Unidas incluido el aumento de la colaboración con los organismos que tienen su sede en Roma, el PMA y el FIDA	Por determinar
X3.4 Número de partes interesadas no estatales que participan en acontecimientos y actividades de la FAO a todos los niveles	Por determinar

Instrumentos principales

1. Estrategia de asociación para toda la Organización, y estrategias de asociación específicas, desarrolladas y aplicadas a nivel regional, subregional, nacional y de la Organización.
2. Directrices para las asociaciones oficiales y no oficiales, que incorporan las enseñanzas aprendidas.
3. Participación en el aumento de la coherencia del sistema de las Naciones Unidas a todos los niveles, incluidos los foros mundiales de alto nivel en los que se toman las decisiones y la contribución de la FAO a la formulación del MANUD en el ámbito de los equipos de las Naciones Unidas en los países y en la programación conjunta y los programas conjuntos.
4. Documento conjunto titulado “Orientaciones para la colaboración entre los organismos que tienen su sede en Roma” y los planes de aplicación conexos.
5. Los asociados, incluida la sociedad civil y el sector privado, participan a través de nuevos mecanismos de consulta.
6. Representación de la FAO en reuniones externas.

Resultado de la Organización X4 – Orientación eficaz de la Organización mediante una gobernanza y supervisión mejoradas.

El desafío consiste en prestar servicio eficazmente a los órganos rectores y estatutarios de la FAO y aplicar sus decisiones de manera diligente y transparente. Los programas y las operaciones de la FAO necesitan ser supervisados con objeto de ayudar a la Organización a lograr sus objetivos adoptando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, de control y de gobernanza interna. Un entorno de integridad en todas las operaciones de la Organización se promueve mediante la detección, investigación y prevención del fraude y de la conducta insatisfactoria, la utilización de las enseñanzas aprendidas y la introducción de cambios de procedimiento y de políticas para mejorar la integridad en el ámbito de la FAO.

Indicador	Objetivo (a 4 años)
X4.1 Porcentaje del presupuesto (Programa ordinario) de la Organización destinado a la función de evaluación	0,8 %
X.4.2 Porcentaje de recomendaciones extraídas de la evaluación aceptadas, aplicadas en el plazo acordado	80 %
X4.3 Porcentaje de recomendaciones de auditorías aceptadas y aplicadas por la Administración	90 %

X4.4 Porcentaje de todas las reclamaciones o denuncias de fraude y mala conducta tramitadas y/o investigadas en los plazos establecidos	80 %
X4.5 Porcentaje de medidas adoptadas con arreglo a las decisiones de la Conferencia y el Consejo en los plazos establecidos	85 %
X4.6 Porcentaje de documentos producidos de acuerdo con los requisitos reglamentarios	75 %
<i>Instrumentos principales</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Una Carta para la función de evaluación en la FAO. 2. Elaborar y aplicar un plan amplio de auditoría basada en el riesgo. 3. Identificar, elaborar y/o investigar oportunamente todas las denuncias de fraude y mala conducta relativas a los programas y actividades de la Organización. 4. Un plan general para el buen servicio y organización transparente de las reuniones de los órganos rectores y estatutarios. 5. La aplicación oportuna de las enmiendas a los Textos Fundamentales relativas a la función de los órganos rectores. 	