

Octubre de 2011

	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	Продовольствен ная и сельскохозяйств енная организация Объединенных Наций	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
---	--	--------------------	---	---	---	--

## REUNIÓN CONJUNTA

**Comité del Programa en su 109.º período extraordinario de sesiones y  
Comité de Finanzas en su 41.º período de sesiones**

**Roma, 3 de noviembre de 2011**

**PROCESO PARA LA REVISIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO Y  
PREPARACIÓN DEL PLAN A PLAZO MEDIO PARA 2014-17**

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

**Sra. Ann Tutwiler**

**Directora General Adjunta (Conocimiento)**

**Tel. +3906 5705 3117**

*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 los ejemplares 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**

- De acuerdo con lo establecido en el ciclo de programación de la FAO, el Marco estratégico 2010-19 debería revisarse en el año 2012 y se deberían preparar un Plan a plazo medio (PPM) para 2014-17 y un Programa de trabajo y presupuesto (PTP) para 2014-15 nuevos durante 2012 y principios de 2013 para su aprobación por la Conferencia en junio de 2013. En el presente documento se indica el procedimiento que se seguirá, habida cuenta de las experiencias adquiridas hasta la fecha y del asesoramiento de los órganos rectores.
- La experiencia pasada ha puesto de manifiesto la necesidad de mejorar la formulación y ejecución del Marco estratégico actual y del próximo Plan a plazo medio. Además, los órganos rectores han dedicado una atención especial a mejorar el proceso de establecimiento de prioridades para la labor técnica de la Organización, mediante entre otras cosas la elaboración de documentación para las Conferencias Regionales y los comités técnicos.
- Habida cuenta de las experiencias adquiridas en la elaboración y ejecución del Marco estratégico y el PPM/PTP, la Secretaría ha iniciado un proceso de consultas interno a fin de preparar un conjunto de cinco principios rectores posibles que actúen como orientación para la revisión del Marco estratégico y la preparación del nuevo PPM. Estos principios son: i) establecer los objetivos y los desafíos prioritarios; ii) aplicar un enfoque multidisciplinar por países; iii) aprovechar las ventajas comparativas y las funciones básicas; iv) clarificar, definir y racionalizar los resultados; v) hacer participar al personal.
- El procedimiento para la revisión del Marco estratégico y la preparación del PPM para 2014-17 aplicará, durante el período comprendido entre octubre de 2011 y junio de 2013, los principios rectores basándose en seis pasos principales:
  - 1) Preparación y recepción de comentarios sobre el procedimiento y los principios rectores;
  - 2) Formulación de las prioridades regionales de acuerdo con los resultados y el asesoramiento de las Conferencias Regionales;
  - 3) Síntesis de las prioridades regionales, preparación del esquema del Marco estratégico revisado y el PPM para 2014-17;
  - 4) Formulación de las prioridades técnicas de acuerdo con los resultados y el asesoramiento de los comités técnicos;
  - 5) Elaboración del segundo esquema del Marco estratégico revisado y el PTP para 2014-17, que refleje las prioridades regionales y mundiales y la experiencia obtenida en la elaboración de prioridades nacionales a través de marcos de programación por países;
  - 6) Preparación del Marco estratégico 2010-19 revisado y del PPM para 2014-17/PTP para 2014-15, que se someterán al examen de los Comités del Programa y de Finanzas, recomendación sobre la cuantía presupuestaria por el Consejo y su aprobación por la Conferencia.

**Orientación que se solicita de la Reunión Conjunta**

- Se solicita a la Reunión Conjunta que formule observaciones sobre los principios rectores propuestos y que tome nota del proceso y el calendario que se aplicarán a la revisión del Marco estratégico y la preparación del Plan a plazo medio para 2014-17.

## A. Antecedentes

1. En 2009, la Conferencia estableció un enfoque renovado de la Organización para el programa y el presupuesto. Entre otras cosas, introdujo la documentación correspondiente revisada que se describe en el Anexo 1, compuesta por a) un Marco estratégico preparado para un período de diez a quince años que se revisa cada cuatro años; b) un Plan a plazo medio (PPM) que abarca un período de cuatro años y se revisa cada bienio; y c) un Programa de trabajo y presupuesto que abarca períodos bienales. La resolución de la Conferencia<sup>1</sup> era coherente con las medidas del Plan inmediato de acción (PIA) relativas a las prioridades y los programas de la Organización.
2. A través de dicha resolución, la Conferencia introdujo un calendario revisado de los períodos de sesiones de los órganos rectores de la Organización a efectos de la aplicación del nuevo sistema de programación, presupuestación y seguimiento basado en los resultados que permitía a los órganos rectores participar en el proceso de preparación y ajuste del Marco estratégico, el PPM y el PTP. En virtud de estos nuevos mecanismos, las Conferencias Regionales, los comités técnicos y el Comité del Programa asesoran al Consejo sobre cuestiones relativas al programa y el presupuesto, incluidas las esferas prioritarias futuras para la labor técnica de la Organización.
3. El Marco estratégico 2010-19 y el PPM para 2010-13/PTP para 2010-11 se prepararon entre 2008 y 2009 y recibieron la aprobación de la Conferencia en noviembre de 2009<sup>2</sup>. De conformidad con el nuevo ciclo de programación, el PPM para 2010-13 se revisó durante el primer año de su aplicación, el PPM para 2010-13 (*Revisado*)/PTP para 2012-13 se preparó a principios de 2011 y recibió la aprobación de la Conferencia en julio de 2011; y, basándose en las decisiones y el asesoramiento de la Conferencia, se han propuesto ajustes al PTP 2012-13 que aprobará el Consejo en su período de sesiones de noviembre-diciembre de 2011<sup>3</sup>.
4. De acuerdo con lo establecido en el ciclo de programación, el Marco estratégico 2010-19 debería revisarse en el año 2012 y se debería preparar un Plan a plazo medio (PPM) para 2014-17 y un Programa de trabajo y presupuesto (PTP) para 2014-15 durante 2012 y principios de 2013 para su aprobación por la Conferencia en junio de 2013. En el presente documento se indica el procedimiento que se seguirá, habida cuenta de las experiencias adquiridas hasta la fecha y del asesoramiento de los órganos rectores.

## B. Experiencias adquiridas

5. El Marco estratégico actual supone un avance en el proceso de proporcionar una visión compartida y un entendimiento común de las metas y los objetivos de la FAO y ofrece la base necesaria para planificar, controlar y presentar informes sobre el programa de trabajo de la Organización. La experiencia pasada ha puesto de manifiesto la necesidad de mejorar la formulación y ejecución del Marco estratégico actual y del próximo Plan a plazo medio<sup>4</sup>, entre otras cosas mediante la simplificación y aclaración de los componentes basados en los resultados del Marco estratégico, enfocar el impacto de FAO en el ámbito nacional y una mayor eficacia en el uso de los recursos. Además, la Administración de la FAO debería hacer uso del Marco estratégico para garantizar la máxima eficacia y capacidad habilitadora en la estructura de la Organización y así aprovechar al máximo el conocimiento técnico y la experiencia de la FAO, a fin de facilitar el cumplimiento de los objetivos mundiales, incluido el fin de la compartimentación interna de la Organización y la promoción del trabajo cooperativo multidisciplinar.
6. Los órganos rectores han dedicado una atención especial a mejorar el proceso de establecimiento de prioridades para la labor técnica de la Organización. En su informe para la Conferencia de 2011<sup>5</sup>, el Comité de la Conferencia para el Seguimiento de la Evaluación Externa Independiente de la FAO (CoC-EEI) observó que, si bien se habían hecho algunos progresos, el

---

<sup>1</sup> CR 10/2009.

<sup>2</sup> C 2009/3, C 2009/15 y C 2009/REP párrs. 116-127.

<sup>3</sup> C 2011/3, C 2011/REP párrs. 94-103, CL 143/3.

<sup>4</sup> C 2009/REP párrs. 119-120, C 2011/REP, párr. 95.

<sup>5</sup> C 2011/7, párrs. 58-59.

proceso de establecimiento de prioridades no estaba aún bien afianzado. Reiteraba que debería aplicarse un enfoque sistemático y sincronizado al establecimiento de prioridades en la preparación del PPM para 2014-17 a partir de finales de 2011, aprendiendo de la experiencia adquirida en la planificación para el bienio 2012-13. A la hora de establecer un conjunto coherente de prioridades para los bienios futuros, el CoC-EEI recordó las recomendaciones del Comité del Programa y el Consejo según las cuales la Secretaría debería<sup>6</sup>:

- a) determinar las nuevas cuestiones que fueran apareciendo, con objeto de examinar y perfeccionar el Plan a plazo medio (PPM) para 2014-17;
- b) ocuparse de la coordinación de las cuestiones intersectoriales entre objetivos estratégicos para ayudar a impulsar el establecimiento de prioridades;
- c) clarificar las funciones y la colaboración de la Sede y las oficinas descentralizadas en la planificación y la ejecución del PTP técnico en el contexto de la visión sobre la descentralización;
- d) destacar la ventaja comparativa de la FAO en relación con otras organizaciones.

7. A la hora de establecer un conjunto coherente de prioridades para los bienios futuros, el Comité del Programa recomendó que la Secretaría<sup>7</sup>:

- a) siguiera mejorando la documentación presentada a las Conferencias Regionales y los comités técnicos, en particular mediante una descripción de los ámbitos del trabajo técnico mundial y regional de la Organización a los que sea preciso dedicar una atención mayor o más reducida, a fin de promover una orientación más estructurada sobre las prioridades y su relación con objetivos estratégicos y resultados de la Organización específicos y de facilitar un modelo más homogéneo para la presentación de los informes;
- b) mantuviera consultas con los equipos de estrategia (objetivos estratégicos y regiones) al preparar los documentos de establecimiento de prioridades que vayan a presentarse a las Conferencias Regionales y los comités técnicos.

### C. Principios rectores

8. Habida cuenta de las experiencias adquiridas en la elaboración y ejecución del Marco estratégico y el PPM/PTP, la Secretaría ha iniciado un proceso de consultas interno a fin de preparar un conjunto de cinco principios rectores posibles para orientar la revisión del Marco estratégico y la preparación del nuevo PPM.

- i) Establecer los objetivos prioritarios y los desafíos
  - Centrarse en los desafíos y los objetivos a largo plazo y retroceder en la labor realizada: ¿qué tiene que hacer la FAO ahora para facilitar el cumplimiento de las metas globales?
  - Centrarse en menos objetivos prioritarios y desafíos, y por tanto en menos objetivos estratégicos que deben abordarse o superarse con el fin de alcanzar las metas globales.
- ii) Aplicar un enfoque multidisciplinar por países
  - Identificar las prioridades intersectoriales que fomentan las soluciones que no puede abordar ninguna unidad o experiencia concreta de la FAO por su cuenta, y que requieren la colaboración y alineación de los distintos sectores de la Organización.
  - Elaborar una estrategia institucional que se apoye y se ocupe de las prioridades nacionales y regionales específicas, utilizando para ello el proceso del Marco de programación por países, para así crear una estrategia que sea más receptiva ante la demanda que ante la oferta.
  - Fortalecer las relaciones funcionales entre las prioridades de desarrollo nacionales y los servicios proporcionados por las oficinas en los países, las oficinas subregionales, las oficinas regionales y la Sede de la FAO.
- iii) Aprovechar las ventajas comparativas y las funciones básicas

<sup>6</sup> CL 140 REP párr. 11f, CL 141/4, párr. 11.

<sup>7</sup> CL 140/8, párr. 12.

- Garantizar que el Marco estratégico señala y establece las ventajas comparativas y habilita a la FAO para ejercerlas, y que es conforme con las actividades y funciones básicas de la Organización.
  - Garantizar el reconocimiento continuado de la función de la FAO en la provisión de los bienes públicos mundiales y mejorar las conexiones entre la labor en materia de normas/bienes públicos mundiales de la FAO y las necesidades nacionales y regionales.
- iv) Clarificar, definir y racionalizar los resultados
- Integrar las prioridades regionales y los resultados regionales, basados entre otras cosas en las aportaciones ascendentes nacionales o regionales, a fin de crear un conjunto de objetivos estratégicos y resultados de la Organización aplicable a toda la FAO, y aclarar el papel de los objetivos funcionales.
  - Priorizar el programa de trabajo de la FAO en lo relativo a los productos con repercusiones importantes que pueden ayudar a los Estados Miembro y a las partes interesadas a alcanzar los resultados de desarrollo contemplados en los objetivos estratégicos.
  - Proporcionar una plataforma para el trabajo en equipo, multidisciplinar e interrelacionado en toda la Organización, en particular entre la Sede y las oficinas descentralizadas y entre Conocimiento y el Brazo Operativo.
  - Utilizar a los equipos encargados de los objetivos estratégicos para elaborar planes de acción y coordinar las actividades entre las diversas unidades orgánicas para generar resultados.
- v) Hacer participar al personal
- Inculcar al personal de todos los niveles una finalidad común para cumplir los objetivos estratégicos y funcionales, junto con un marco de mecanismos de responsabilidad interna para los directivos y el personal que facilite la consecución de los resultados.

#### D. Proceso y calendario propuestos

9. El proceso para la revisión del Marco estratégico y la preparación del PPM para 2014-17 aplicará, durante el período comprendido entre octubre de 2011 y junio de 2013, los principios rectores basándose en seis pasos principales, tal como se describe más abajo y se ilustra en el Anexo 2.

10. **Paso 1:** *Preparación y recepción de comentarios sobre el proceso y los principios rectores* Éste es el tema del que se ocupa el presente documento.

11. **Paso 2:** *Formulación de las prioridades regionales de acuerdo con los resultados y el asesoramiento de las Conferencias Regionales* Se elaborará un marco de prioridades a partir de las prioridades regionales existentes y de las consultas regionales y subregionales, que se definirá mediante el asesoramiento de las Conferencias Regionales en informes normalizados.

12. **Paso 3:** *Síntesis de las prioridades regionales, preparación del esquema del Marco estratégico revisado y el PPM para 2014-17; y asesoramiento de los Comités del Programa y de Finanzas y del Consejo.* El marco de prioridades se elaborará mediante un proceso cooperativo dirigido por los Directores Generales Adjuntos (Conocimiento y Operaciones) en el que participarán las oficinas regionales, quienes prepararán un primer esquema del Marco estratégico revisado.

13. **Paso 4:** *Formulación de las prioridades técnicas de acuerdo con los resultados y el asesoramiento de los comités técnicos* Apoyarse en el marco de prioridades del Paso 3 para buscar asesoramiento en cuanto a objetivos técnicos mundiales y prioridades de la Organización.

14. **Paso 5 –** *Elaboración del segundo esquema del Marco estratégico revisado y el PTP para 2014-17, que refleje las prioridades regionales y mundiales y la experiencia obtenida en la elaboración de prioridades nacionales a través de marcos de programación por países; obtención del asesoramiento de los Comités del Programa y de Finanzas y del Consejo*

15. **Paso 6:** *Preparación del Marco estratégico 2010-19 revisado y del PPM para 2014-17/PTP para 2014-15, que se someterán al examen de los Comités del Programa y de Finanzas; recomendación sobre la cuantía del propuesto por el Consejo y aprobación de la Conferencia.*

---

### **E. Orientación que se solicita**

16. Se solicita a la Reunión Conjunta que formule observaciones sobre los principios rectores propuestos y que tome nota del proceso y el calendario que se aplicarán a la revisión del Marco estratégico y la preparación del Plan a plazo medio para 2014-17.

## **Anexo 1: Extracto de la Resolución 10/2009 de la Conferencia Aplicación del PIA en lo que respecta a la reforma de la programación, la presupuestación y el sistema de gestión basado en los resultados**

1. Decide introducir una documentación revisada de programación y presupuestación integrada por los componentes siguientes que, según proceda, podrían incorporarse en un documento único:

- a) un Marco estratégico preparado para un período de diez a quince años, que se revisará cada cuatro años y comprenderá, entre otros elementos, un análisis de los desafíos a los que se enfrenten la alimentación, la agricultura y el desarrollo rural, así como las poblaciones dependientes de los mismos, incluidos los consumidores; una visión estratégica, las metas de los Miembros en las esferas de competencia de la FAO y los objetivos estratégicos que los Miembros y la comunidad internacional deberán alcanzar con el apoyo de la FAO, con inclusión de metas e indicadores de las realizaciones;
- b) un Plan a plazo medio que abarque un período de cuatro años y se revise cada bienio, que comprenda:
  - i) objetivos estratégicos que deberán alcanzar los Estados Miembros y la comunidad internacional con el apoyo de la FAO, de conformidad con el Marco estratégico;
  - ii) marcos para los resultados de la Organización que comprendan productos específicos que contribuirán a la consecución de los objetivos estratégicos por los Miembros de la FAO y por la comunidad internacional. En la medida de lo posible, los resultados de la Organización tendrán metas específicas de realización, indicadores de rendimiento, hipótesis pertinentes, pondrán de manifiesto la contribución de la FAO y señalarán las dotaciones presupuestarias procedentes de cuotas asignadas y de una estimación de recursos extrapresupuestarios que puedan condicionar la consecución de las metas. Se incorporarán plenamente las cuestiones de género en el Marco estratégico y en el Plan a plazo medio y dejará de existir el Plan de acción separado sobre género y desarrollo;
  - iii) una identificación de ámbitos prioritarios de repercusión como grupos prioritarios de resultados dirigidos a movilizar recursos extrapresupuestarios, a mejorar la supervisión de los recursos extrapresupuestarios en los ámbitos de repercusión importantes y a incrementar la coherencia entre las actividades financiadas por el Programa Ordinario y los recursos extrapresupuestarios;
  - iv) objetivos funcionales destinados a garantizar que los procesos y la administración de la Organización contribuyan a la realización de mejoras en un marco basado en los resultados.
- c) un Programa de trabajo y presupuesto que abarque períodos bienales y señale claramente la cuota de recursos dedicada a labores administrativas, esté sujeto a un marco basado en resultados y comprenda los elementos siguientes:
  - i) un marco de resultados de la Organización (efectos) establecido de conformidad con el Plan a plazo medio, que incluya la responsabilidad de la Organización por cada resultado;
  - ii) una cuantificación de los costos para todos los resultados y los compromisos correspondientes de la Organización;
  - iii) un cálculo de los aumentos de costos y de los incrementos de eficiencia previstos;
  - iv) provisión para obligaciones a largo plazo y fondos de reserva;
  - v) un proyecto de resolución de la Conferencia por la que se aprueben el programa de trabajo y las consignaciones.

Anexo 2: Calendario provisional para la revisión del Marco estratégico de la FAO y preparación del PPM para 2014-17

