

Febrero 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	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
---	--	--------------------	---	---	--	--

## REUNIÓN CONJUNTA

**Reunión conjunta del Comité del Programa en su 106.º período de sesiones  
y el Comité de Finanzas en su 138.º período de sesiones**

**Roma, 23 de marzo de 2011**

**ESTRATEGIA DE MOVILIZACIÓN  
Y GESTIÓN DE RECURSOS (RESUMEN)**

Todas 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. +3906 5705 5242

**Sr. Boyd A. 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

- La estrategia institucional de movilización y gestión de recursos establece de qué forma la FAO se propone movilizar recursos de sus asociados, cómo asigna esos recursos a las prioridades convenidas y de qué modo los gestiona e informa sobre su uso. El eje central de la estrategia es la creación de asociaciones en materia de recursos basadas en la confianza y la rendición de cuentas mutua, con el fin de alcanzar las metas de los Miembros. La preparación y aplicación de la mayoría, si no todas, las medidas que contribuyen a la finalización de la estrategia están en curso y avanzan a buen ritmo.
- Tomando como base la necesidad de obtener recursos para respaldar la puesta en práctica del Marco Estratégico de la FAO y garantizar la gestión financiera adecuada del presupuesto recientemente integrado, la estrategia se ha elaborado de forma que tenga una vida útil equivalente a la del Plan a Plazo Medio de cuatro años.
- La finalidad de la estrategia es conseguir contribuciones voluntarias más cuantiosas y predecibles, que respalden plenamente el logro de los resultados de la Organización y contribuyan a alcanzar los efectos siguientes:
  - a) consolidar, diversificar y ampliar la base de asociaciones de la FAO en materia de recursos, prestando especial atención a incrementar la proporción de financiación conjunta y en condiciones flexibles;
  - b) ampliar, mediante una intensa campaña de comunicación, el conocimiento de las esferas de trabajo prioritarias de la FAO y de las necesidades de recursos conexas, y aumentar el apoyo prestado a las mismas;
  - c) renovar en toda la Organización la cultura y la capacidad en materia de movilización de recursos;
  - d) gestionar con eficacia la planificación y utilización de los recursos e informar debidamente al respecto a los órganos rectores y los asociados externos.
- La elaboración de la estrategia de movilización y gestión de recursos se basa en un minucioso balance y en amplias consultas con las partes interesadas y, en consecuencia, responde a las cuestiones prioritarias que en su momento se determinaron en relación con la movilización y la gestión de los recursos.

## Medidas cuya adopción se propone a los comités en su reunión conjunta

Este documento se presenta a título informativo. Tal vez los Miembros deseen brindar orientación para el desarrollo ulterior de la estrategia de movilización y gestión de recursos.

## I. Introducción

1. La elaboración de una estrategia institucional de movilización y gestión de recursos comenzó en el marco del Plan inmediato de acción para la renovación de la FAO, atendiendo a la recomendación formulada en la Evaluación Externa Independiente para que se redoblaran los esfuerzos de movilización de recursos en toda la Organización. Para formular la estrategia en detalle se está celebrando un amplio proceso de consulta en toda la Organización. Entretanto, ya se están poniendo en práctica algunos elementos concretos, mientras que otros están en fase de preparación.
2. En la Reunión conjunta del Comité del Programa en su 104.º período de sesiones y el Comité de Finanzas en su 135.º período de sesiones se examinaron los progresos realizados y se debatieron los próximos pasos a seguir en la elaboración de la estrategia. “A la vez que tomaron nota de los progresos en la aplicación de los elementos de la estrategia de movilización y gestión de recursos, la Reunión Conjunta pidió que en su próxima cita se presentara un esquema de la estrategia institucional de movilización y gestión de recursos”<sup>1</sup>.
3. Una encuesta realizada entre el personal de toda la FAO en mayo de 2010 confirmó el interés y la necesidad de una estrategia institucional coordinada de movilización y gestión de recursos, debidamente adaptada a las necesidades de las oficinas descentralizadas.
4. El proceso de elaboración de la estrategia continuará en 2011 en el marco del cuarto proyecto del Plan Inmediato de Acción (PIA) sobre movilización y gestión de recursos, que dirigen la División de Apoyo a la Elaboración de Políticas y Programas (TCS), del Departamento de Cooperación Técnica, y la Oficina de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos (OSP). También proseguirán las amplias consultas en la Sede y con las dependencias descentralizadas, los equipos de estrategia y los asociados.
5. En la estrategia definitiva se explicará en detalle el modo en que la FAO se propone movilizar recursos voluntarios a través de las asociaciones actuales y ampliadas, cómo debe asignar esos recursos a las prioridades acordadas y el modo de gestionarlos e informar acerca de su uso efectivo. Además, la estrategia de movilización y gestión de recursos también tiene por objeto promover la plena coherencia de las actividades de movilización y gestión de recursos de la FAO con los marcos más amplios de las Naciones Unidas.

## II. Contexto

6. Frente a los desafíos que plantea un entorno en continua evolución, en el que la crisis económica mundial ha provocado restricciones fiscales y una contracción de la ayuda oficial para el desarrollo (AOD) de algunos asociados que tradicionalmente aportaban recursos, la FAO necesita una estrategia de movilización y gestión de recursos apropiada y bien orientada. Hay oportunidades para ampliar y diversificar las asociaciones en materia de recursos, para no limitarse a las fuentes tradicionales de ingresos, por ejemplo mediante contribuciones voluntarias, tanto financieras como en especie, provenientes de los países de ingresos medios y de fondos fiduciarios unilaterales, asociaciones con el sector privado, fundaciones y administraciones locales, para favorecer la cooperación descentralizada y la Cooperación Sur-Sur.
7. Las contribuciones voluntarias representan una cuota cada vez mayor (el 55 %) del presupuesto de la Organización. Si bien esto se debe en parte a la creciente demanda de los servicios técnicos y los bienes públicos de la FAO, también demuestra la creciente capacidad demostrada por la Organización en los últimos años para movilizar contribuciones voluntarias. Al mismo tiempo, la FAO y el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto están participando en un proceso de renovación organizativa. Los órganos rectores de la FAO han

---

<sup>1</sup> CL 140/9.

aprobado el nuevo Marco estratégico para 2010-19<sup>2</sup> basado en los resultados, mediante el cual se planifica y ejecuta toda la labor de la Organización, se hace el correspondiente seguimiento y se rinde informe de la misma. En el Plan a plazo medio (PPM) y el Programa de trabajo y presupuesto (PTP) se exponen en detalle los efectos que han de lograrse 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 tiene el propósito de consolidar el nuevo marco basado en los resultados e impulsar el fortalecimiento y la coordinación de las actividades de movilización y gestión de recursos en toda la Organización.

### III. Alcance

8. La estrategia de movilización y gestión de recursos tiene una vida útil equivalente a la del PPM de cuatro años. La estrategia institucional general en esa esfera estimulará y respaldará la formulación y aplicación de estrategias subsidiarias:
  - a) a nivel regional y subregional, de forma que las estrategias regionales de movilización y gestión de recursos se articulen en torno a las esferas prioritarias de acción y los resultados regionales;
  - b) a nivel nacional, de forma que las iniciativas de movilización y gestión de recursos en los países estén basadas en el cumplimiento del compromiso de la FAO con las prioridades nacionales, determinadas a través de los efectos establecidos en los marcos de programación por países y/o el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y los planes de trabajo por países.
9. La FAO sigue desempeñando la función de promotora en las etapas iniciales o intermediaria honesta y, como tal, cumple un importante papel en la promoción de la inversión agrícola y en la prestación de asistencia a los gobiernos para formular estrategias nacionales de desarrollo que ayuden a crear un entorno normativo propicio a la inversión. Sin embargo, este aspecto específico de la movilización y gestión de recursos se realiza a través del objetivo estratégico L (*Incremento del volumen y la eficacia de la inversión pública y privada en la agricultura y el desarrollo rural*) y no se expone detalladamente en la estrategia de movilización y gestión de recursos. Además, la estrategia está estrechamente ligada a varias estrategias institucionales conexas y mantiene una relación de apoyo recíproco con algunas funciones básicas de la FAO, como las relativas al desarrollo de la capacidad, las comunicaciones y las asociaciones.

### IV. Visión general de la meta y los efectos de la estrategia

10. La finalidad de la estrategia de movilización y gestión de recursos es conseguir contribuciones voluntarias estables más predecibles que respalden plenamente el logro de los objetivos, las metas y los resultados de la Organización.
11. La estrategia de movilización y gestión de recursos se basa en los principios rectores siguientes:
  - todos los recursos movilizados deben respaldar el Marco estratégico de la FAO y, por consiguiente, se destinarán a la consecución de los resultados prioritarios de los Miembros;
  - los acuerdos con los asociados que aportan recursos deben respetar las normas y los reglamentos de la FAO;
  - todos los recursos movilizados han de ser objeto de seguimiento y contabilización oficiales, tanto interna como externamente;

---

<sup>2</sup> C 2009/3.

- debe mantenerse una estrecha relación con los asociados que aportan recursos, basada en la confianza y la rendición de cuentas mutua;
- todas las actividades de movilización de recursos deben realizarse de forma coordinada y armonizada en toda la Organización, en el marco de un entorno propicio y muy favorable.

12. La estrategia se propone alcanzar cuatro efectos principales:

- Consolidar, diversificar y ampliar la base de asociaciones de la FAO en materia de recursos, prestando especial atención a incrementar la proporción de financiación conjunta y en condiciones flexibles.** Las prioridades de los asociados que aportan recursos se determinarán y se conciliarán con el Marco Estratégico, al tiempo que se mantendrá a esos asociados informados y se tratará de que se comprometan a apoyar el PPM y el PTP de la FAO. La FAO tratará de alentar resueltamente la aportación de contribuciones voluntarias en forma de financiación conjunta y sin una asignación específica, que permitan actuar con flexibilidad a la hora de planificar y asignar recursos al PPM/PTP y reducir al mínimo los costos de transacción. En consecuencia, se fortalecerán los mecanismos de financiación que permitan disponer de contribuciones voluntarias destinadas a fines amplios en todos los niveles de la Organización y se alentará activamente a los asociados que aportan recursos a pasar de un enfoque por proyectos a un enfoque por programas.
- Ampliar, mediante una intensa campaña de comunicación, el conocimiento de las esferas de trabajo prioritarias de la FAO y de las necesidades de recursos conexas, y aumentar el apoyo prestado a las mismas.** Se está elaborando a nivel institucional una campaña de comunicación acerca de la movilización de recursos, que se articula principalmente en torno a las esferas prioritarias de repercusión y al Mecanismo de recaudación de fondos en línea para combatir el hambre (Programa TeleFood de la FAO). En la campaña tendrán una gran visibilidad todos los objetivos estratégicos, los grupos prioritarios de resultados de la Organización y otros ejemplos de la labor de la FAO, como su contribución al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Las comunicaciones se articularán, a nivel mundial, regional y nacional, en torno a las esferas prioritarias de acción, los resultados regionales y las esferas prioritarias de repercusión (según proceda), así como a los marcos de programación por países y los proyectos y programas correspondientes. Los asociados que aportan recursos recibirán más información a través de un nuevo sitio web institucional sobre movilización de recursos, con lo que se potenciará su participación.
- Renovar en toda la Organización la cultura y la capacidad en materia de movilización de recursos.** Se establecerán funciones y responsabilidades, principios rectores y procedimientos que aclaren la cadena de responsabilidades en el ámbito de la movilización de recursos y garanticen un enfoque mejor gestionado y coordinado. De esta forma se asegurará una relación sinérgica entre las iniciativas de movilización y gestión de recursos de la Sede y de las oficinas descentralizadas así como un empleo más eficiente del tiempo del personal. Se pondrá en práctica con carácter experimental un programa de capacitación en el marco del cual se prepararán y divulgarán ampliamente materiales de referencia, herramientas y medios mejorados para el intercambio de información.
- Gestionar con eficacia la planificación y utilización de los recursos e informar debidamente al respecto a los órganos rectores y los asociados externos.** Se revisarán las normas y procedimientos operacionales y de gestión, mejorando los instrumentos conexas, y se aplicarán con el fin de reducir los costos de transacción para la FAO y los asociados. Se establecerá un sistema eficaz de seguimiento y presentación de informes que sirva para demostrar los resultados conseguidos, y ese sistema se integrará con los procesos institucionales de evaluación bienal y de mitad de período; además, se creará un mecanismo de establecimiento, examen y supervisión de normas relacionadas con las

contribuciones voluntarias. También se fortalecerá la aplicación de la política de recuperación total de costos a las actividades financiadas con contribuciones voluntarias, en particular las medidas para promover la eficiencia en función de los costos.

## **V. Coordinación y supervisión de la estrategia de movilización y gestión de recursos**

13. La aplicación de la estrategia de movilización y gestión de recursos se coordinará y cuantificará en el marco del objetivo funcional XO1<sup>3</sup>. La estrategia será objeto de seguimiento periódico a través de los mecanismos institucionales de presentación de informes. El rendimiento y las lecciones aprendidas se examinarán a la luz del objetivo del PPM establecido para la movilización de recursos y de los indicadores correspondientes.

## **VI. Medidas futuras**

14. En su reunión conjunta de octubre de 2011 se presentará a los comités el proyecto definitivo de estrategia de movilización y gestión de recursos, junto con un plan de aplicación que incluirá actividades concretas y específicas y los productos destinados a alcanzar los efectos convenidos.

---

<sup>3</sup> Resultado funcional XO1: “Elaboración, dotación de recursos, seguimiento de programas eficaces que responden a las necesidades prioritarias de los Miembros e informes sobre tales programas a escala mundial, regional y nacional”.

EFECTOS	PRODUCTOS	Ejemplos de actividades	Estado de aplicación <sup>4</sup>
<b>Meta: Conseguir contribuciones voluntarias más cuantiosas y predecibles, que respalden plenamente el logro de los resultados de la Organización</b>			
<b>a) Consolidar, diversificar y ampliar la base de asociaciones de la FAO en materia de recursos, prestando especial atención a incrementar la proporción de financiación conjunta y en condiciones flexibles.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las prioridades de los asociados que aportan recursos se habrán determinado y conciliado con el Marco Estratégico.</li> <li>Se mantendrá informados a los asociados que aportan recursos y se los hará participar en apoyo del PPM y el PTP de la FAO.</li> <li>Se habrán establecido mecanismos para las contribuciones voluntarias destinadas a fines amplios en todos los niveles de la Organización.</li> <li>Se habrá alentado a los donantes a pasar gradualmente de un enfoque por proyectos a otro basado en asociaciones estratégicas y/o a que respalden el programa de trabajo (apoyando, por ejemplo, las esferas prioritarias de repercusión, los objetivos estratégicos, los resultados de la Organización, los resultados regionales o los marcos de programación por países).</li> </ul>	Encontrar nuevas asociaciones en materia de recursos y lograr la participación de estas y de las ya existentes a nivel mundial, regional/subregional y nacional en apoyo del Marco Estratégico	En curso
		Documentar y supervisar las tendencias de los asociados que aportan recursos y dar a conocer ampliamente la información correspondiente.	En curso
		Estudiar y ampliar la base de asociados de la FAO que aportan recursos, así como formas de crear mecanismos de financiación innovadores	En curso
		Mantener y desarrollar nuevas modalidades o acuerdos que den cabida a distintas asociaciones en materia de recursos, como el Mecanismo de apoyo a programas por parte de múltiples asociados o la Cooperación Sur-Sur	En curso
		Lograr que los Miembros y los asociados en materia de recursos se comprometan a intercambiar información	Reunión oficiosa el 1º de marzo
		Garantizar un nivel de visibilidad adecuado a los asociados que aportan recursos y en qué circunstancias	En curso, p. ej. el sitio web FAO/Unión Europea
<b>b) Ampliar el conocimiento de las esferas de trabajo prioritarias de la FAO y las necesidades de recursos conexas, y promover un apoyo prestado a las mismas, mediante una intensa campaña de comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se habrán formulado y examinado las esferas prioritarias de repercusión en el marco del PPM.</li> <li>Se habrá puesto en marcha una campaña de comunicación sobre las esferas prioritarias de repercusión.</li> <li>Campañas de comunicación también en torno a los objetivos estratégicos, los resultados de la Organización, los resultados regionales y los marcos de programación por países</li> <li>Se habrá realizado el sitio web institucional sobre movilización de recursos, en el que se dará visibilidad a los asociados que aportan recursos.</li> <li>Las estrategias de comunicación y asociaciones de la FAO complementarán la Estrategia de movilización y gestión de recursos, garantizando de ese modo una imagen institucional sólida.</li> </ul>	Elaborar un enfoque específico y coordinado para negociar con determinados grupos de asociados que aportan recursos a todos los niveles y conseguir su participación	Iniciado
		Formular una campaña de comunicación sobre los ámbitos prioritarios de repercusión	Iniciado
		Desarrollar un sitio web dedicado a la movilización de recursos (en el que haya páginas dedicadas a los ámbitos prioritarios de repercusión)	Fecha de finalización: 1/3/2011
		Preparar un conjunto de directrices de comunicación destinado a los funcionarios de todas las dependencias con el fin de ayudarlos a participar en las actividades de comunicación relacionadas con la movilización de recursos	En curso
<b>c) Renovar en toda la Organización la cultura y la capacidad en materia de movilización de recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se habrán desarrollado estrategias subsidiarias de movilización y gestión de recursos a nivel regional y nacional.</li> <li>Se habrá establecido una cadena de responsabilidades relativa a la movilización de recursos en toda la Organización.</li> <li>Se habrá establecido un mecanismo de coordinación para mejorar la labor de movilización de recursos mediante el objetivo funcional X1, creando vínculos con los objetivos funcionales X3 y X4.</li> </ul>	Prestar apoyo a la elaboración de estrategias subsidiarias de movilización y gestión de recursos	Por iniciar
		Fortalecer los principios y procedimientos de movilización de recursos y establecer claramente las funciones y responsabilidades	Borradores ya finalizados
		Realizar, a intervalos regulares, una encuesta de evaluación de la capacidad de movilización de recursos en toda la Organización	Encuesta realizada en mayo de 2010

<sup>4</sup> Muchas de estas actividades ya se están llevando a cabo en el marco de la labor ordinaria de la TC y la OSP, con el apoyo del Proyecto 4 del Plan Inmediato de Acción (PIA) relativo a la movilización de recursos.

