

**HOJA DE RUTA INTEGRADA: POSICIONAR AL PMA  
PARA QUE RESPONDA  
A UN MUNDO EN PLENA EVOLUCIÓN**



**Consulta oficiosa**

**8 de enero de 2016**

**Programa Mundial de Alimentos  
Roma (Italia)**

---

## INTRODUCCIÓN

1. En la consulta oficiosa con la Junta Ejecutiva celebrada el 7 de diciembre de 2015, los miembros pidieron una hoja de ruta en la que se describiera la elaboración integrada de líneas de trabajo interrelacionadas, cuyos resultados deben presentarse para aprobación a la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de 2016. Se trata del Plan Estratégico para 2017-2021, el Marco de resultados institucionales, el enfoque de planificación estratégica por país y el examen del Marco de financiación.
2. Partiendo de un proyecto de documento anterior presentado a la Mesa de la Junta Ejecutiva el 19 de octubre de 2015, en el presente documento se describen las sinergias y las interrelaciones de estos procesos y sus respectivas líneas de trabajo.

### **Razones que justifican la elaboración de una nueva arquitectura institucional**

3. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio han impulsado las iniciativas encaminadas a mejorar el bienestar humano, orientando las prioridades mundiales y nacionales en la esfera del desarrollo. Aunque se han realizado muchos progresos, ahora el mundo ha de enfrentarse al cambio climático, a una creciente desigualdad y a niveles persistentemente elevados de pobreza extrema y desnutrición, así como a la intensificación de los conflictos internacionales, los desastres naturales y los desplazamientos masivos de población.
4. En el documento final de la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después de 2015 titulado *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, se reconocen estos desafíos y se plantea un marco de acción ambicioso y centrado en las personas para alcanzar un desarrollo sostenible, y en especial para poner fin a la pobreza y al hambre. La Agenda 2030 y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definen las acciones que han de llevarse a cabo a escala mundial en los próximos 15 años a nivel de los países, donde los contextos, las prioridades y las estrategias nacionales orientarán la labor de los gobiernos, los otros asociados y el propio PMA. Es imprescindible que este último ajuste su orientación estratégica a la Agenda 2030 para asegurar que su acción se adapte y siga siendo pertinente en un mundo en evolución.
5. El PMA está elaborando una arquitectura nueva y global que le permita demostrar su contribución a la consecución del ODS 2 (Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible). Ello supone una serie de líneas de trabajo integradas para diseñar el Plan Estratégico para 2017-2021, el nuevo Marco de resultados institucionales, un enfoque de planificación estratégica por país y un Marco de financiación modificado. Estos procesos dotarán al PMA de herramientas interrelacionadas para diseñar y ejecutar carteras de proyectos coherentes y estratégicamente orientadas que potencien al máximo el impacto a escala nacional.
6. La nueva arquitectura empoderará al PMA para tomar decisiones sobre las prioridades, garantizar un uso óptimo de los recursos, racionalizar las prácticas operativas y fortalecer su enfoque, sus sistemas y procesos para optimizar la prestación de asistencia a los destinatarios. Aumentando la eficacia operacional, la rendición de cuentas y el impacto, la nueva arquitectura contribuirá también a dar pruebas que demuestren que el PMA utiliza los fondos de forma óptima.

## **Visión general de las líneas de trabajo interrelacionadas**

7. El Plan Estratégico para 2017-2021 alineará los Objetivos Estratégicos del PMA con las metas e indicadores pertinentes del ODS 2 y con los resultados de las grandes conferencias celebradas en 2015-2016 sobre la asistencia humanitaria, la reducción del riesgo de desastres, el clima, la financiación y otras cuestiones. El PMA está explorando también formas en que la labor hacia el logro de sus Objetivos Estratégicos pueda contribuir a alcanzar otros ODS como el ODS 1, relativo a la erradicación de la pobreza, el ODS 3, relativo a la garantía de una vida sana, y el ODS 5, relativo al logro de la igualdad de género. Habida cuenta del mandato del PMA de apoyar a la comunidad de asistencia humanitaria mediante la prestación de servicios comunes de importancia vital, el Plan Estratégico para 2017-2021 establecerá además el marco del compromiso y la creciente contribución del PMA a la consecución del ODS 17, relativo a la alianza mundial y la cooperación internacional, que reconoce la importancia de la solidaridad y de los enfoques integrados para realizar progresos sostenidos hacia la consecución de objetivos múltiples.
8. El PMA vinculará la estructura de presupuestación y el sistema de información sobre las realizaciones con sus Objetivos Estratégicos. El Plan Estratégico para 2017-2021 contará con el respaldo de un Marco de resultados institucionales en el que se unifican los actuales Marco de resultados estratégicos y Marco de resultados de gestión para dar una visión integral de los resultados tanto operacionales como de gestión. El nuevo Plan Estratégico y el Marco de resultados institucionales constituyen el marco general de la contribución del PMA a la erradicación del hambre.
9. La elaboración del nuevo Plan Estratégico se basará en el enfoque de planificación estratégica por país introducido en 2014. Este enfoque, que empezó a ponerse en práctica en determinados países, comienza con un examen estratégico externo en función del cual se determinan los principales desafíos en materia de orientación estratégica, programación, recursos y capacidades para alcanzar el objetivo del hambre cero, y se formulan recomendaciones sobre cómo superarlos destinadas a los gobiernos y las partes interesadas, entre las cuales el propio PMA. Las constataciones y recomendaciones formuladas fundamentan la intervención del PMA, que se articula en un plan estratégico para el país en el que se definen la función y la cartera de asistencia del Programa. En dicho plan se especifican los resultados estratégicos que el PMA ayudará a alcanzar en su esfuerzo por progresar hacia el logro de los objetivos nacionales y mundiales en materia de erradicación del hambre, y se priorizan las acciones destinadas a alcanzar dichos resultados estratégicos.
10. Dada la necesidad de traducir en resultados cuantificables la visión del PMA en torno a la meta del hambre cero, se prevé que el examen del Marco de financiación y la nueva estructura presupuestaria resultante orienten la elaboración de los planes estratégicos para los países. Con miras a acrecentar la transparencia y mejorar la rendición de cuentas en la gestión de los recursos, optimizar el uso de los recursos y mejorar el proceso de toma de decisiones, el examen del Marco de financiación tiene por objeto establecer una correspondencia más estricta entre los recursos y los resultados. El Marco de financiación modificado se basará en la Revisión cuadrienal amplia de la política y, en la medida de lo posible, en los modelos operativos de otros organismos de las Naciones Unidas.
11. Las esferas de trabajo en el marco del examen del Marco de financiación comprenden: la estandarización del uso de planes establecidos en función de los recursos, y no de las necesidades a nivel de las oficinas en los países, a fin de mejorar la planificación; la concesión de facultades presupuestarias combinadas a las oficinas en los países al comienzo

del ejercicio económico —prefinanciación global— para reducir el impacto de la fragmentación de las líneas de financiación, acrecentar la previsibilidad de los recursos y aumentar la eficiencia y la eficacia, y, conforme al enfoque del plan estratégico por país, revisar la estructura presupuestaria del PMA para fortalecer la eficacia operacional reduciendo la fragmentación interna, simplificando los procesos y maximizando la transparencia y la rendición de cuentas. Uno de los productos principales de esta última iniciativa es el presupuesto de la cartera de proyectos en el país.

### **Condiciones indispensables para una definición coordinada de las líneas de trabajo interrelacionadas**

12. Los procesos para la elaboración de un nuevo Plan Estratégico, del Marco de resultados institucionales, del enfoque de planificación estratégica por país y del nuevo Marco de financiación constituyen líneas de trabajo interrelacionadas, cuyo objetivo general es elaborar carteras de proyectos coherentes y dotadas de una estrategia bien definida que permitan al PMA demostrar su contribución al logro del objetivo del hambre cero. El PMA comenzó a integrar estas líneas de trabajo en 2014.
13. Muchos gobiernos ya han alineado su plan nacional con elementos de la iniciativa “Reto del Hambre Cero” emprendida por el Secretario General de las Naciones Unidas en 2012, que están recogidos en las metas del ODS 2. Aunque el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 no se presentará a la Junta hasta noviembre de 2016, la estructura analítica y la orientación del nuevo enfoque de planificación por país —incluida la jerarquía de los resultados— están alineadas con las metas y los indicadores del ODS 2.
14. El Marco de resultados institucionales será la estructura principal para la planificación, el seguimiento y la presentación de informes de las realizaciones a nivel de la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países. La coherencia entre el Marco de resultados institucionales y el nuevo Plan Estratégico garantizará que la estructura de gestión de las realizaciones oriente la elaboración del enfoque de planificación estratégica por país y esté en consonancia con este enfoque.
15. Las interrelaciones sinérgicas entre el Plan Estratégico, el Marco de resultados institucionales y los planes estratégicos para los países se verán reforzadas por la estructura presupuestaria rediseñada del PMA. La incorporación del proceso de presupuestación de las carteras de proyectos nacionales en la línea de trabajo denominada “presupuestación orientada a la eficacia operacional” del Marco de financiación facilitará la ejecución de los planes estratégicos para los países. La estrecha coordinación de la elaboración de estos procesos ayudará al PMA a asegurar un marco en el que se rinda cuentas claramente de las asignaciones de recursos en función de los objetivos, los efectos y los productos previstos, y en el que sea más evidente la clara correlación entre la planificación estratégica y el desempeño financiero y operacional.
16. El mutuo respaldo de los ajustes generados por las líneas de trabajo, los procesos y las interrelaciones aumentará la coherencia de la arquitectura estratégica y financiera del PMA, fortaleciendo su capacidad para realizar su visión de un mundo con hambre cero.
17. Con la visión global que ofrecen el Plan Estratégico y el Marco de resultados institucionales, el diseño del plan estratégico para el país y el establecimiento del presupuesto de la cartera de proyectos que lo acompaña estarán integrados y se considerarán como un proceso único. Este modelo de presupuesto introduce un concepto muy diferente del criterio actual de proyectos múltiples, con fechas de comienzo y terminación diferentes.

De hecho, abarcará un año civil y establecerá nexos bien definidos con las metas y los resultados de los ODS. En el diseño del presupuesto de la cartera de proyectos se conectarán todos los elementos del Marco de financiación, desde la estrategia institucional hasta la movilización de recursos centrada en las actividades, pasando por la movilización de recursos para el logro de resultados nacionales. Además, se eliminará el énfasis actual sobre la presupuestación basada en los insumos y la gestión financiera centrada en las categorías de costos por proyecto.

18. Como el plan estratégico para el país abarcará todos los resultados previstos en un país, la estructura presupuestaria correspondiente permitirá al PMA planificar anualmente toda su cartera de actividades, haciendo posible una gestión y ejecución eficaces. La estructura presupuestaria propuesta debería potenciar al máximo la capacidad del PMA para intervenir de manera eficiente y eficaz priorizando las necesidades operacionales y garantizando una gestión financiera, una presentación de informes y análisis financieros rigurosos y, por otro lado, promoviendo la movilización de fondos.
19. La nueva estructura presupuestaria se basará en la jerarquía de resultados del Plan Estratégico, los planes estratégicos para los países y los presupuestos y los marcos de resultados correspondientes, que irán todos claramente asociados a las metas de los ODS y a los Objetivos Estratégicos.

### **Integración de los plazos y los resultados previstos**

20. La implantación y la coordinación de estos procesos y líneas de trabajo están a cargo del personal directivo superior del PMA, por conducto del Grupo de dirección y del Comité Directivo Superior. La coordinación y las consultas a nivel de los directores y los responsables técnicos seguirán llevándose a cabo a través de grupos o equipos de trabajo multidisciplinarios.
21. La Secretaría mantendrá informados a los miembros acerca de los progresos realizados a través de consultas oficiosas (véase el calendario adjunto).

**CALENDARIO: REUNIONES DE LA JUNTA EJECUTIVA RELATIVAS A LOS PROCESOS COMPRENDIDOS EN LA HOJA DE RUTA**

Fecha	Plan Estratégico para 2017-2021 y Marco de resultados institucionales	Enfoque de planificación estratégica por país	Examen del Marco de financiación
<b>2015</b>			
21 de septiembre		Consulta oficiosa sobre el enfoque de planificación estratégica por país	Consulta oficiosa y actualización sobre el examen del Marco de financiación
19 de octubre	La Mesa examina la hoja de ruta relativa al Plan Estratégico del PMA para 2017-2021		
Noviembre (segundo período de sesiones ordinario de 2015)			Informe de actualización sobre el examen del Marco de financiación (para examen)
7 de diciembre	Consulta oficiosa sobre el examen de mitad de período del Plan Estratégico de PMA para 2014-2017		
<b>2016</b>			
8 de enero	Consulta oficiosa sobre la hoja de ruta integrada relativa a la elaboración del Plan Estratégico del PMA para 2017-2021, el Marco de resultados institucionales, los planes estratégicos para los países y el examen del Marco de financiación		
Febrero (primer período de sesiones ordinario de 2016)	Examen de mitad de período del Plan Estratégico del PMA para 2014-2017 (para examen)		
1 de abril	Consulta oficiosa sobre el primer proyecto de Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 y el Marco de resultados institucionales	Informe de actualización sobre la hoja de ruta integrada, incluidos los planes estratégicos por países y el Examen del Marco de financiación	
9 de mayo	Consulta oficiosa sobre el segundo proyecto de Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 y el Marco de resultados institucionales		
Junio (período de sesiones anual de 2016)	Informe de actualización sobre la hoja de ruta integrada (para información)		Informe de actualización sobre el examen del Marco de financiación (para examen)
25 de julio	Consulta oficiosa sobre el tercer proyecto de Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 y el Marco de resultados institucionales		
2 de septiembre	Consulta oficiosa sobre el proyecto final de Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 y el Marco de resultados institucionales	Consulta oficiosa – Examen del primer proyecto de enfoque de planificación estratégica por país, y resultados del examen del Marco de financiación	
11 de octubre	Consulta oficiosa y actualización sobre la hoja de ruta integrada y el examen del Marco de financiación		
Noviembre (segundo período de sesiones ordinario de 2016)	Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 y el Marco de resultados institucionales (para aprobación)	Enfoque de planificación estratégica por país (para aprobación)	Examen del Marco de financiación (para aprobación)

---

## LISTA DE SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

ODS            Objetivo de Desarrollo Sostenible