

**INFORME DE ACTUALIZACIÓN SOBRE LA HOJA DE  
RUTA INTEGRADA: DISPOSICIONES PROVISIONALES  
PROPUESTAS EN MATERIA DE GOBERNANZA**



**Consulta oficiosa**

**18 de julio de 2017**

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

## Introducción

1. La armonización del modelo operativo del PMA con el marco orientado a los resultados y los procesos correspondientes de la hoja de ruta integrada avanza a buen ritmo. El impulso sigue tomando fuerza a medida que aumenta el número de oficinas en los países que inician la transición del actual sistema basado en los proyectos al marco de la hoja de ruta integrada. Las oficinas en los países ven este cambio como una oportunidad para reforzar la cohesión a nivel institucional, mejorar la colaboración y la asociación con los gobiernos de los países anfitriones, los organismos de las Naciones Unidas y otras partes interesadas a través del proceso de examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero a nivel nacional seguido de la formulación de planes estratégicos para los países<sup>1</sup> (PEP) o PEP provisionales<sup>2</sup> con sus correspondientes presupuestos de las carteras de proyectos en los países (presupuestos CPP). Reconociendo la primacía de la agenda mundial y de la rendición de cuentas a las poblaciones a las que el PMA presta asistencia, el Marco de resultados institucionales se basa en la cadena de resultados del Programa —cuyos fundamento es el Plan Estratégico para 2017-2021— y hace hincapié en los resultados vinculados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2 y 17.
2. La implementación de la hoja de ruta integrada se encuentra en una fase muy avanzada, y a julio de 2017 se había alcanzado el 96 % de los hitos fundamentales establecidos. El PMA está decidido a culminar de aquí al 1 de enero de 2018 el proceso de transición institucional al nuevo marco programático y financiero. La flexibilidad prevista en el calendario de aplicación hará posible que unas 15 oficinas en los países sigan ejecutando proyectos en 2018 y permitirá al Programa disponer de más tiempo para impartir capacitación. No obstante, la Secretaría sigue impulsando otros aspectos de la hoja de ruta integrada, como el Marco de resultados institucionales. Asimismo ha definido los requisitos en materia de rendición de cuentas para la elaboración de informes normalizados, la formulación de propuestas para la delegación de facultades provisional durante 2018, la elaboración del portal en línea y la armonización de los criterios para la toma de decisiones del Comité de Asignación Estratégica de Recursos con las realizaciones y los resultados.
3. La consulta oficiosa del 18 de julio de 2017 brinda la oportunidad de informar a la Junta sobre las enseñanzas extraídas y cómo estas se están integrando en la labor del PMA. The Boston Consulting Group (BCG) “ha tomado el pulso”<sup>3</sup> recientemente a tres oficinas en los países de la serie 1A para determinar si están sacando el máximo provecho de la hoja de ruta integrada en lo que respecta a la eficacia de sus operaciones. Por otra parte, se está llevando a cabo una recopilación sistemática de las enseñanzas extraídas en los países de las series 1A y 1B. Los directores regionales adjuntos han celebrado recientemente una reunión para determinar las enseñanzas extraídas, los factores de éxito y las posibilidades para orientar la transición del Programa hacia la adopción del marco de la hoja de ruta integrada de aquí al 1 de enero de 2018.
4. La Secretaría desea conocer la opinión de los miembros de la Junta acerca de las propuestas presentadas para la delegación de facultades provisional en materia de gobernanza durante 2018, que incluyen: i) los umbrales presupuestarios propuestos para la delegación de facultades provisional en materia de aprobación de revisiones que no estén relacionadas con cambios sustanciales, intervenciones de emergencia o prestación de servicios (véase el Anexo); ii) los principios de orientación sobre la aplicación provisional del principio de recuperación total de los costos, y iii) una prórroga de las excepciones específicas a lo dispuesto en el Reglamento

---

<sup>1</sup> Los PEP podrán tener una duración de hasta cinco años y se basarán en exámenes estratégicos de la iniciativa Hambre Cero realizados a nivel nacional, evaluaciones, valoraciones previas (incluidas las evaluaciones conjuntas de las necesidades) y estudios de viabilidad. Los PEP serán aprobados por la Junta Ejecutiva salvo aquellos que sean financiados en su totalidad por el país anfitrión, que podrán ser aprobados por la Junta o por el Director Ejecutivo.

<sup>2</sup> Los PEP provisionales podrán tener una duración de hasta tres años y se utilizan cuando no se ha terminado la elaboración de un PEP basado en un examen estratégico. Los PEP provisionales se basan en estrategias, estudios, evaluaciones (incluidas las evaluaciones conjuntas de las necesidades), análisis y datos existentes. Los PEP provisionales serán aprobados por la Junta, salvo aquellos que sean financiados por el país anfitrión, que podrán ser aprobados por la Junta o por el Director Ejecutivo.

<sup>3</sup> “Tomar el pulso” no equivale a una evaluación exhaustiva ni a una cuantificación del impacto programático. Se basa en entrevistas a las partes interesadas y en una serie de datos.

General y el Reglamento Financiero del PMA para la aplicación del marco de la hoja de ruta integrada<sup>4</sup>. La Secretaría se propone presentar para aprobación a la Junta Ejecutiva, en su segundo período de sesiones ordinario de 2017, la terminología provisional elaborada tras haber tomado debidamente en consideración las orientaciones formuladas por la Junta.

5. Las disposiciones provisionales en materia de gobernanza, que estarán vigentes entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2018, solo serán aplicables a las oficinas en los países que ejecuten un PEP, PEP provisional, PEP provisional de transición<sup>5</sup> o una operación de emergencia limitada<sup>6</sup>. La versión definitiva de las enmiendas al Reglamento General y el Reglamento Financiero, en la que se incorporarán las enseñanzas extraídas en 2017 y 2018 y que se presentará a la Junta para aprobación en su segundo período de sesiones ordinario de 2018, entrará en vigor el 1 de enero de 2019. Los umbrales presupuestarios aprobados para la delegación de facultades se revisarán y, de ser necesario, se modificarán al cabo de tres años.

## **Implantación generalizada de la hoja de ruta integrada**

### **Información actualizada sobre los progresos realizados**

6. A julio de 2017 se avanzaba a buen ritmo en el logro de más del 96 % de los hitos fundamentales para la implantación de la hoja de ruta integrada. Cabe mencionar aquí el importante hito alcanzado en el período de sesiones anual de 2017 con la aprobación por la Junta de la serie 1B, que comprende cinco PEP y un PEP provisional y sus correspondientes presupuestos CPP.
7. Actualmente se están ejecutando PEP en 12 de los 14 países interesados. Se trata de países incluidos en la serie 1A, a saber, Bangladesh, China, Colombia, el Ecuador, El Salvador, Indonesia, la República Democrática Popular Lao y Zimbabwe. Los PEP se aprobaron en el primer período de sesiones ordinario de 2017 y su ejecución comenzó el 2 de abril de 2017, al igual que la implantación de la nueva configuración del Sistema Mundial y Red de Información del PMA (WINGS). Los PEP de la serie 1B relativos a Mozambique, Namibia y la República Unida de Tanzania y el PEP provisional para el Sudán dieron comienzo el 1 de julio de 2017. Los PEP restantes de las oficinas en los países de la serie 1B, el Camerún y el Líbano, comenzarán a ejecutarse el 1 enero de 2018.
8. Ya se están recibiendo contribuciones para los PEP y el PEP provisional de las series 1A y 1B, y sus niveles de financiación están en consonancia con las tendencias históricas. Los países piloto han indicado que el marco de planificación por países les está brindando nuevas oportunidades de financiación y facilitando las negociaciones con nuevos donantes. Algunos donantes han aportado fondos a nivel de los países, mientras que otros destinan su financiación a los niveles correspondiente a los resultados estratégicos, los efectos estratégicos, las actividades o una combinación de estos. De las 117 donaciones recibidas hasta la fecha, el 68 % ha sido asignado al nivel de las actividades. La Secretaría proseguirá sus esfuerzos para fortalecer la confianza de los donantes en el marco de la hoja de ruta integrada y alentarlos a aportar contribuciones a un nivel más elevado.
9. Se prevé actualmente que al menos 13 oficinas en los países presenten PEP y PEP provisionales a la Junta para aprobación en su segundo período de sesiones ordinario de 2017. Las oficinas en los países van alcanzando a un ritmo satisfactorio los hitos previstos y presentarán sus documentos a la Junta en los plazos establecidos para que esta pueda dar a conocer sus

---

<sup>4</sup> Las disposiciones vigentes del Reglamento General y el Reglamento Financiero actuales seguirán aplicándose a las oficinas en los países que en 2018 ejecuten los proyectos en curso (como operaciones de emergencia, operaciones prolongadas de socorro y recuperación, operaciones especiales, programas en los países y proyectos de desarrollo).

<sup>5</sup> Los PEP provisionales de transición pueden estar basados en documentos de proyectos previamente aprobados o ser la continuación de una operación de emergencia limitada. Los PEP provisionales de transición pueden ser aprobados por el Director Ejecutivo por un período máximo de 18 meses. Aquellos que sean la continuación de una operación de emergencia limitada podrán ser aprobados conjuntamente con el Director General de la FAO y estarán sujetos a los umbrales establecidos.

<sup>6</sup> Las OEM limitadas —que, en función de las necesidades, podrán incluir la prestación de servicios o de apoyo al fortalecimiento de las capacidades— pueden llevarse a cabo en situaciones de emergencia imprevistas y de aparición repentina en países donde el PMA no tenga presencia. Previstas para un período inicial máximo de seis meses, serán aprobadas por el Director Ejecutivo y, cuando proceda, por el Director General de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

observaciones. En octubre de 2017 está prevista otra consulta oficiosa en la que se tratará sobre dichos PEP y PEP provisionales.

10. En la actualidad las oficinas en los países reciben apoyo en materia de preparación organizacional. Además de proporcionar al personal instrumentos y material de orientación, se están llevando a cabo misiones específicas sobre el terreno en los despachos regionales y las oficinas a los que se ha dado prioridad en todas las regiones. Estas misiones han reforzado la concienciación y la capacidad de los despachos regionales en lo que respecta a la prestación de apoyo a las oficinas situadas en sus respectivas regiones.
11. Para facilitar la implementación en las oficinas en los países de la dimensión de la hoja de ruta integrada centrada en el personal, se ha impartido capacitación a más de 40 oficiales de recursos humanos de todo el mundo en las cuatro esferas prioritarias del modelo de capacidades integrado (cultura, organización, competencias y talento). Esta capacitación también ha permitido fortalecer las competencias en materia de recursos humanos relacionadas específicamente con la hoja de ruta integrada, y se ha creado una lista de reserva para el despliegue de oficiales de recursos humanos en función de las necesidades.

### **Impacto de la mayor flexibilidad de las modalidades de implementación**

12. Durante las consultas oficiosas mantenidas en mayo de 2017 y el período de sesiones anual de 2017<sup>7</sup>, la Secretaría dio a conocer a los miembros de la Junta su plan para dotar la hoja de ruta integrada de mayor flexibilidad. Se trata de mantener en la mayoría de las oficinas en los países la fecha prevista inicialmente del 1 de enero de 2018 para la entrada en vigor, permitiendo al mismo tiempo a determinadas oficinas ajustar sus respectivos calendarios de implementación y —con carácter excepcional— seguir ejecutando sus proyectos con arreglo al sistema actual incluso después de enero de 2018. Según el país de que se trate, este plazo adicional permitirá a la Secretaría mejorar la calidad de los programas, abordar las cuestiones relacionadas con la transferencia de recursos y asegurar que en la Sede, los despachos regionales y a nivel de los países se disponga de las capacidades necesarias para gestionar el proceso de transición.
13. La mayor parte de las oficinas en los países —69 en total, que representan el 65 % del programa de trabajo del PMA<sup>8</sup>— ha optado por seguir adelante con su transición hacia la entrada en vigor del marco de la hoja de ruta integrada, el 1 de enero de 2018, a través de un PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición. Este proceso se refiere a las 14 oficinas en los países cuyos documentos se aprobaron en virtud de las series 1A y 1B, a las que se disponen a presentar un PEP o PEP provisional a la Junta para aprobación en su segundo período de sesiones ordinario de 2017, y a las que han elaborado PEP provisionales de transición que presentarán al Director Ejecutivo para que los apruebe el Director Ejecutivo de aquí a 2019. Durante el período de transición de 2018 y 2019, las oficinas en los países que ejecuten PEP provisionales de transición elaborarán PEP o PEP provisionales y los presentarán a la Junta para aprobación.
14. Se prevé que hasta 15 oficinas en los países —que representan el 35 % del programa de trabajo del PMA— seguirán ejecutando proyectos conforme al sistema actual durante un período determinado de 2018<sup>9</sup>. Estas oficinas en los países no escatimarán esfuerzos para llevar a cabo su transición al marco de la hoja de ruta integrada a más tardar en enero de 2019. Con objeto de salvaguardar la flexibilidad, la Secretaría consultará regularmente con los despachos regionales y las oficinas en los países para determinar si debido a la evolución de las necesidades hay otros países que tienen que mantener el enfoque actual basado en los proyectos o si pueden emprender con mayor celeridad la transición al marco de la hoja de ruta integrada.

---

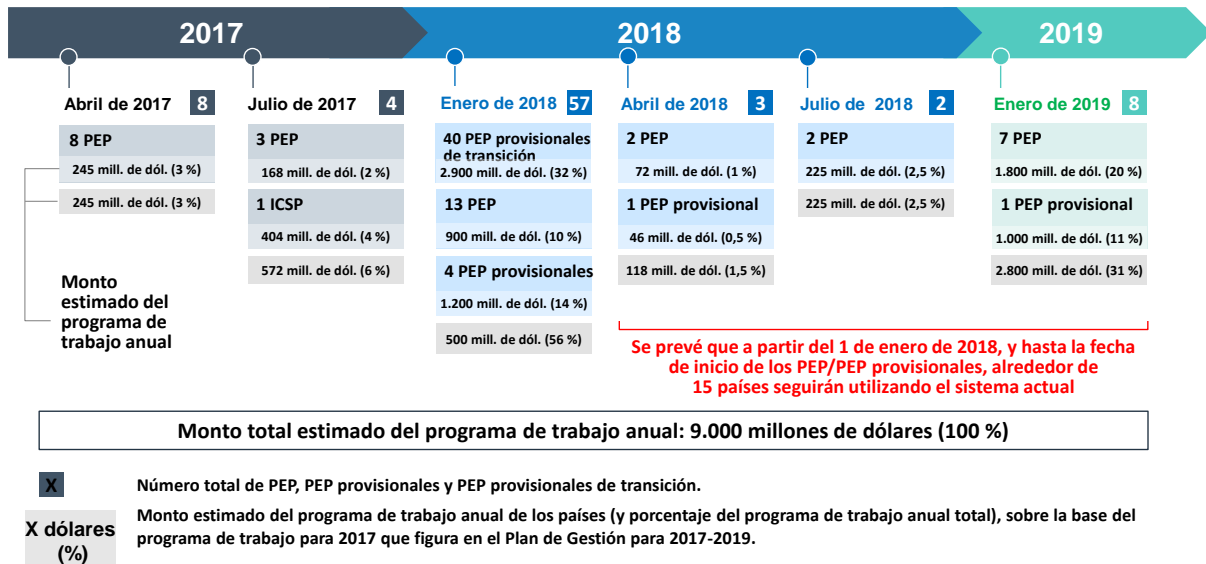
<sup>7</sup> WFP/EB.A/2017/5/1.

<sup>8</sup> El porcentaje del programa de trabajo se ha calculado sobre la base del Plan de Gestión para 2017 establecido en noviembre de 2016.

<sup>9</sup> Las disposiciones del Reglamento General y el Reglamento Financiero actualmente en vigor seguirán aplicándose a las oficinas en los países que en 2018 ejecuten proyectos conforme al sistema actual.

15. En la Figura 1 se ilustra la transición de 69 oficinas en los países al marco de la hoja de ruta integrada en enero de 2018 y el calendario previsto para la transición durante 2018, conforme a las modalidades de implementación flexibles.

**Figura 1: Fechas indicativas de transición de las oficinas en los países a los PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición entre 2017 y 2019**



16. Reconociendo que a los Estados Miembros les preocupa el número de PEP y PEP provisionales que se presentarán a la Junta para aprobación en los períodos de sesiones de 2017 y 2018, la Secretaría, en colaboración con los despachos regionales y las oficinas en los países, está intentando determinar una serie de posibles ajustes al calendario de presentación de documentos. Durante las consultas oficiosas y en los períodos de sesiones se informará debidamente a la Junta acerca de cómo evolucione la situación en lo relativo a la implementación de los PEP y PEP provisionales.
17. La Secretaría está determinada a hacer cumplir estrictamente todos los plazos. Todos los proyectos de PEP y PEP provisionales se pondrán a disposición con una antelación de al menos 12 semanas a la fecha de su presentación para aprobación; los miembros de la Junta dispondrán de un plazo de 20 días para presentar observaciones. Estas se publicarán en el sitio web de la Junta, se examinarán con los gobiernos y las partes interesadas pertinentes y se incorporarán, según proceda, en la versión final de los PEP y PEP provisionales, que se publicará en todas las lenguas de la Junta al menos seis semanas antes del período de sesiones en el que la Junta los examinará para aprobación. En el caso de las oficinas en los países que no estén en condiciones de presentar a la Junta proyectos de PEP y PEP provisionales para aprobación, cuando los proyectos en curso o los PEP provisionales de transición estén a punto de terminar, la Secretaría recurrirá al procedimiento de aprobación por correspondencia para solicitar su prorrogación hasta el siguiente período de sesiones de la Junta<sup>10</sup>. Por otra parte, la Secretaría está estudiando la posibilidad de mantener consultas oficiosas sobre las notas conceptuales de los PEP y PEP provisionales de las oficinas en los países de manera que los Estados Miembros puedan intervenir ya en la fase inicial de su elaboración.

<sup>10</sup> En el marco del informe de actualización sobre la hoja de ruta integrada (WFP/EB.A/2017/5-A/1) la Junta aprobó, como medida provisional, el procedimiento de aprobación por correspondencia de: i) todas las revisiones presupuestarias necesarias de las operaciones prolongadas de socorro y recuperación, los programas de desarrollo y los programas en los países hasta el 1 de enero de 2019, y ii) las prórrogas de los PEP provisionales de transición desde enero de 2018 hasta junio de 2019.

### ***Consecuencias de la adopción de modalidades más flexibles***

18. La aplicación de modalidades más flexibles hará necesaria la autorización de la Junta para prorrogar determinadas excepciones al Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA a fin de permitir la implementación del marco de la hoja de ruta integrada. Estas excepciones fueron aprobadas inicialmente por la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de 2016, como medida provisional vigente del 1 de enero al 31 de diciembre de 2018.
19. El PMA también tendría que mantener operativa en el sistema WINGS una estructura dual para poder utilizar hasta enero de 2019 tanto el actual sistema basado en los proyectos como el marco de la hoja de ruta integrada. Ya se dispone de estructuras duales para la gestión de los recursos y la presentación de informes que, aunque a menor escala, funcionan de manera satisfactoria para las oficinas en los países de las series 1A y 1B. Se está estudiando el impacto en el sistema de presentación de los informes de 2018 sobre las operaciones, las finanzas y las realizaciones. La Secretaría trabaja en la armonización de los documentos de 2018 relativos a la planificación y la rendición de cuentas aprobados por la Junta (esto es, el Plan de Gestión para 2018, el Informe Anual de las Realizaciones y los estados financieros) con el nuevo marco basado en los resultados y, en la medida de lo posible, con la nueva estructura de costos. La Secretaría mantendrá a la Junta y a los donantes informados sobre las consecuencias desde la perspectiva de la gestión de los recursos y la presentación de informes.
20. Respecto de las necesidades de recursos, no experimentará variaciones el presupuesto de 2017 para la implementación de la hoja de ruta integrada, aprobado en el primer período de sesiones ordinario de 2017. Tras haber examinado la situación, la Secretaría confía en que las actividades de implementación en 2018, incluidos los gastos adicionales debidos a la adopción de modalidades más flexibles, podrán gestionarse con el presupuesto previsto para 2018, estimado entre 18 y 23 millones de dólares, presentado durante las negociaciones a comienzos de 2017. La Secretaría se compromete a reasignar los recursos internos en función de las prioridades y a presentar una solicitud de presupuesto adicional del orden de entre 10 y 15 millones de dólares o menos. Esta iniciativa de importancia fundamental se debatirá durante las consultas oficiosas sobre el Plan de Gestión para 2018-2020 antes de su presentación para examen en el segundo período de sesiones ordinario de 2017 de la Junta.

### **Otras novedades importantes**

#### **Armonización con las disposiciones de la Revisión cuatrienal amplia de la política (2017-2020)**

21. El Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 aprobado está en consonancia con las disposiciones de la Revisión cuatrienal amplia de la política. La Secretaría participa en los debates dicha revisión a fin de aportar una contribución valiosa al sistema de las Naciones Unidas en general y hace un seguimiento de las novedades relacionadas con los planes estratégicos de otros organismos para asegurar que todos compartamos los mismos compromisos, objetivos y terminología. En consonancia con los debates en curso, la Secretaría está evaluando las posibles consecuencias para el Plan Estratégico y la hoja de ruta integrada e informará a la Junta durante las próximas consultas oficiosas sobre la eventual necesidad de actualizar la hoja de ruta integrada para armonizarla mejor con las disposiciones de la Revisión cuatrienal amplia de la política.

#### **Comité de Asignación Estratégica de Recursos del PMA**

22. Para establecer las prioridades en la asignación de los recursos multilaterales entre las operaciones del PMA, el Comité de Asignación Estratégica de Recursos se basa actualmente en un proceso sólido y en un análisis de indicadores cuantitativos y cualitativos.
23. Para las operaciones de socorro, el análisis cuantitativo se basa en las necesidades de financiación netas proyectadas para los próximos seis meses. La puntuación cualitativa de las operaciones de socorro tiene tres dimensiones: i) el indicador de la seguridad alimentaria, en una escala del uno al cinco; ii) el Índice Global del Hambre, en una escala del uno al cinco, y iii) el indicador de atención a nivel institucional o regional, según determinen los directores regionales en una escala de prioridad del uno al seis. Sobre la base del análisis, los proyectos se clasifican con arreglo a cuatro niveles de gravedad, desde muy alta hasta baja; el Comité de Asignación Estratégica de Recursos basa sus deliberaciones en esta clasificación.

24. En el caso de los proyectos de desarrollo, el análisis cuantitativo se prorroga a 12 meses para considerar la previsibilidad de la financiación necesaria para poder diseñar y apoyar los programas. El análisis cualitativo da prioridad a los países donde se ha decidido concentrar la asistencia<sup>11</sup>. Conforme a las indicaciones de la Junta, el 90 % de las asignaciones multilaterales para el desarrollo se destina a dichos países.
25. Las decisiones relativas a la asignación de recursos multilaterales para las intervenciones de socorro y los proyectos de desarrollo son examinadas y refrendadas por los directores regionales, antes que se presente una recomendación final al Director Ejecutivo.
26. La Secretaría reconoce que para los donantes es de la máxima importancia poder confiar en el proceso de asignación de los recursos multilaterales y en los informes consiguientes. Este proceso es además crucial para poder mantener un diálogo constructivo con los donantes a fin de aumentar la cantidad global de la financiación multilateral destinada a las operaciones. Los criterios en los que se basa la toma de decisiones, actualmente objeto de examen, se revisarán para garantizar que reflejen el espíritu de la hoja de ruta integrada y la mayor importancia que el PMA atribuye a los efectos y las realizaciones.
27. Para ciertas situaciones se necesita una coordinación regional a nivel estratégico, de movilización de recursos y de las operaciones. Las iniciativas regionales, salvo las intervenciones de emergencia, se pondrán en práctica a través de los distintos PEP y PEP provisionales, añadiendo nuevos efectos estratégicos del PMA o ampliando los ya existentes, según proceda. Los efectos estratégicos y las actividades del PMA relacionados con una intervención de alcance regional se pondrán en práctica por medio de los distintos PEP y presupuestos CPP de los países interesados por esta intervención. Se pondrán en correspondencia, a nivel de las oficinas en los países, con la intervención en cuestión para que se puedan someter a seguimiento junto con las actividades correspondientes y se pueda rendir cuentas a escala regional y mundial de los resultados obtenidos y los recursos movilizados.
28. La Secretaría ha formulado los siguientes escenarios para que sirvan de guía sobre la manera de tratar las operaciones regionales, los servicios regionales y los fondos fiduciarios:
  - *Escenario 1. El despacho regional recibe y gestiona los fondos.* La estructura del presupuesto de la cartera de proyectos del despacho regional permitirá captar los datos sobre las contribuciones confirmadas a nivel del despacho regional y asegurar la gestión de estas contribuciones y, por otra parte, gestionar las asignaciones del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas. Los fondos se destinarán a los distintos presupuestos CPP a nivel de las actividades. El despacho regional será responsable de la gestión global de los fondos recibidos directamente para el presupuesto de su cartera de proyectos y de la presentación de informes al respecto.
  - *Escenario 2. La oficina en el país transfiere fondos al presupuesto de la cartera de proyectos del despacho regional para reembolsar los costos de apoyo a la implementación.* Los fondos se asignan y destinan específicamente dentro del presupuesto CPP de una oficina en el país. La oficina en el país luego transfiere fondos al presupuesto de la cartera de proyectos del despacho regional para sufragar los costos del apoyo prestado para la implementación.
  - *Escenario 3. El despacho regional hace las veces de entidad coordinadora en una intervención regional.* Los efectos estratégicos y las actividades del PMA se definirán y “etiquetarán”, a nivel de las oficinas en los países, en el presupuesto CPP correspondiente. La oficina en el país tendrá plena responsabilidad y autonomía para poner en práctica las actividades enmarcadas en la intervención regional. Los fondos para sufragar los costos correspondientes a las tareas de supervisión y coordinación se transferirán al presupuesto de la cartera de proyectos del despacho regional.

---

<sup>11</sup> Se trata de los países menos avanzados o de bajos ingresos, y de aquellos que afrontan problemas de malnutrición crónica medida por una tasa de retraso del crecimiento superior al 25 % entre los niños menores de 5 años.

- *Escenario 4. El despacho regional confía la implementación a una oficina en el país o una entidad regional no perteneciente al PMA. Se utilizará la estructura del presupuesto de la cartera de proyectos del despacho regional para captar los datos relativos a los fondos y gestionar estos fondos. Los despachos regionales serán responsables de la ejecución directa de las transferencias o los servicios, y de su distribución a los países o regiones en los que el PMA no esté representado.*
29. En consonancia con estos escenarios, la Secretaría está definiendo actualmente las necesidades operativas y las soluciones para las operaciones regionales y la gestión de las actividades transnacionales, a cargo tanto de un despacho regional como de una oficina en el país.
  30. Todas las oficinas en los países que participan en la intervención regional del PMA ante la crisis siria pasarán a adoptar el marco de la hoja de ruta integrada a más tardar en enero de 2018. En cuanto a la intervención regional en la Cuenca del Lago Chad, las oficinas del PMA en el Camerún y Nigeria harán la transición al marco de la hoja de ruta integrada en 2018, mientras que las oficinas del PMA en el Níger y el Chad en 2018 seguirán aplicando el sistema actual basado en los proyectos. Estos países, sin embargo, podrán seguir absorbiendo en todo momento contribuciones regionales y plurianuales.

#### **Otros sistemas en fase de desarrollo**

31. El instrumento de planificación presupuestaria del PMA, que actualmente se encuentra en fase de elaboración, tomará la forma de una plataforma integrada al servicio de las oficinas en los países para que elaboren sus planes basados en las necesidades, planes de ejecución y planes mensuales relativos a la situación de la financiación, y para que calculen los costos relacionados con la cadena de suministro. El instrumento servirá de nexo entre el sistema WINGS y el Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz (COMET), lo cual redundará en una mejor presentación de informes. La primera versión se pondrá en funcionamiento a finales de 2017 con prestaciones limitadas para apoyar la implantación en enero de 2018 del marco basado en los PEP. Durante 2018 se irán incorporando en la versión final las enseñanzas extraídas y otros requisitos operativos adicionales relacionados con la cadena de suministro y otras esferas funcionales, que para entonces ya estarán disponibles. También se están examinando los elementos de diseño y los requisitos en materia de información para el portal en línea, cuya elaboración concluirá en el transcurso de 2017 y 2018.

#### **Enseñanzas extraídas**

32. El BCG ha realizado verificaciones rápidas del impacto que ha tenido la hoja de ruta integrada en las oficinas en Colombia, el Ecuador y Zimbabwe —tres de las oficinas de la serie 1A— para determinar si están sacando el máximo provecho en lo que respecta a su eficacia operacional y para evaluar los beneficios a corto y medio plazo.
33. Reconociendo que en el caso de Zimbabwe el trabajo de verificación se había efectuado apenas tres semanas después de la implantación de la nueva configuración, mientras que en el Ecuador y Colombia este trabajo se había realizado después de dos meses, el BCG señaló que la hoja de ruta integrada había mejorado el enfoque estratégico de los programas, acrecentado la armonización con las otras partes interesadas y reforzado la cohesión institucional. La consolidación de las actividades en un único plan y la mayor claridad de la línea de mira están fomentando, dentro y fuera del Programa, un mayor conocimiento de las operaciones del PMA y facilitando un mejor análisis de la optimización de los recursos.
34. Las enseñanzas extraídas de los tres países de la serie 1A demuestran que los exámenes estratégicos dirigidos por los países han permitido profundizar en las conversaciones y ampliar las perspectivas sobre el camino a seguir para erradicar el hambre y la función que puede desempeñar a este respecto el PMA. La elección de un coordinador principal ha sido determinante para abrir puertas, dar mayor visibilidad y entablar un diálogo con las principales partes interesadas, entre las cuales figuran los equipos de las Naciones Unidas en los países, las instituciones públicas pertinentes, las organizaciones no gubernamentales y los donantes asociados. El BCG indicó que sería conveniente simplificar en mayor medida los procesos y los instrumentos y reducir las duplicaciones en los procesos de planificación. Por otra parte expresó



preocupación ante un posible aumento a corto plazo de la proporción de las contribuciones para fines específicos, lo que reduciría la flexibilidad de las oficinas en los países mientras estas no puedan presentar resultados y los donantes no hayan recuperado la confianza necesaria para proporcionar financiación a más largo plazo. El BCG prevé que la plena implementación del Marco de resultados institucionales será propicia para alcanzar dichos objetivos.

35. Las oficinas en los países de la serie 1A han validado la evaluación llevada a cabo por el BCG y observado que los exámenes estratégicos proporcionan argumentos sólidos en apoyo de las intervenciones del PMA y permiten entablar nuevas asociaciones. Asimismo, esperan que los beneficios del proceso de examen estratégico resulten aún más evidentes cuando hayan transcurrido dos o tres años de la implementación. Las oficinas en los países de la serie 1A han expresado la opinión de que una mayor duración del marco basado en los PEP puede contribuir a ampliar la base de donantes, facilitar los debates sobre la financiación plurianual, crear asociaciones a más largo plazo y consolidar la cooperación Sur-Sur.

### **Marco de planificación estratégica por países**

36. Sobre la base del proceso de examen estratégico, los PEP han demostrado ser un instrumento útil para acercarnos a nuestros asociados y concientizarlos en mayor medida acerca de la función que desempeña el PMA más allá de la distribución de alimentos. Los gobiernos acogen con satisfacción la oportunidad de armonizar la labor del Programa con sus planes nacionales. Los PEP propician además el establecimiento de asociaciones más eficaces con los gobiernos y la transferencia de las capacidades necesarias, lo cual permite al PMA concentrarse más en las estrategias de retirada.
37. Las oficinas en los países de la serie 1A acogen con satisfacción la mayor transparencia que ofrece el marco basado en los PEP, que contribuye a facilitar el establecimiento de prioridades entre las actividades para obtener los efectos estratégicos y los resultados estratégicos previstos y alcanzar las metas de los ODS.

### **Estructura del presupuesto de la cartera de proyectos en el país**

38. Las oficinas en los países de la serie 1A aprecian la nueva “línea de mira” y la estructura de costos que han dotado las actividades de más transparencia, y recomiendan la publicación de orientaciones adicionales para garantizar la máxima flexibilidad posible. También se ha recomendado que se simplifique el modelo y que las oficinas en los países que emprendan la implementación en series posteriores recurran a unidades intersectoriales desde la fase inicial de la elaboración del presupuesto CPP.

### **Marco de resultados institucionales**

39. El 1 de enero de 2017 entró en vigor el Marco de resultados institucionales aprobado por la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de 2016. Este marco aúna los anteriores marcos programáticos y de resultados de gestión con objeto de ofrecer una visión clara de las realizaciones institucionales que contribuya al logro de resultados programáticos previstos. Durante el período de sesiones anual de la Junta, la Secretaría tomó nota del creciente interés y de los detenidos debates a los que daba lugar el tema de las realizaciones institucionales y puso en marcha una serie de mejoras en consonancia con la hoja de ruta integrada.
40. En cuanto a la dimensión de “gestión” del Marco de resultados institucionales, el nuevo enfoque supone modificar los procesos e instrumentos de planificación de la gestión y asegurar su cohesión, habida cuenta de la importancia que se atribuye en la hoja de ruta integrada a vincular los resultados con los recursos y a garantizar un uso óptimo de los recursos en todo el PMA. La revisión en profundidad de los principales indicadores de la gestión, propiciada por el aumento de información que ofrece la nueva estructura presupuestaria por carteras de proyectos en los países, reforzará la gestión de las realizaciones del PMA en general.
41. Respecto de la dimensión de “programas” del Marco de resultados institucionales, en febrero de 2017 se publicó material de orientación sobre indicadores, diseño de marcos lógicos, exámenes de seguimiento y planes de evaluación del marco. Asesores regionales de seguimiento participaron en un curso de formación para capacitadores y actualmente imparten capacitación

en los países. Hasta la fecha, el PMA ha utilizado el Marco de resultados institucionales para diseñar los marcos lógicos de los PEP de los 14 países de las series 1A y 1B, de 30 PEP provisionales de transición y de los PEP de la serie 2.

42. Como continuación de una reunión celebrada en febrero para tratar sobre las enseñanzas extraídas, en junio se celebró una segunda reunión de este tipo pero centrada en el Marco de resultados institucionales, en la que participaron oficinas en los países, despachos regionales y direcciones de la Sede. Sobre la base de las conclusiones a las que se llegó en la reunión, la Secretaría se propone: i) adoptar las medidas necesarias para ajustar y definir mejor las categorías de efectos y aclarar los nexos existentes entre los indicadores del PMA y las metas e indicadores de los ODS; ii) ultimar las orientaciones y los sistemas para hacer un seguimiento de las contribuciones destinadas al logro de ODS que no sean el ODS 2 ni el ODS 17, y iii) mejorar los indicadores del ODS 17 y las intervenciones para el fomento de las capacidades.
43. Estos cambios necesarios, que se someterán a debate en el marco de consultas oficiosas, se irán introduciendo de manera consecutiva conforme a un calendario específico. Las enmiendas al Marco de resultados institucionales, incluido el marco revisado de realizaciones institucionales, se presentarán a la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de 2017. Parte del ejercicio se centrará en determinar los elementos centrales del Marco, que seguirán en vigor hasta 2030. Se informará periódicamente a la Junta sobre cualquier elemento del Marco de resultados institucionales que deba revisarse o ajustarse a medida que siga adelante el proceso de implementación.

#### **Inclusión del PEP provisional para el Sudán en la serie 1B**

44. La Secretaría ha incluido el PEP para el Sudán en la serie 1B para poder sacar provecho de la experiencia de una operación compleja de gran magnitud durante la fase piloto. El diálogo con las partes interesadas, incluido el Gobierno y los donantes, sigue siendo dinámico debido al tamaño de la operación. Como consecuencia, la elaboración del PEP provisional para el Sudán se ha beneficiado de un proceso consultativo intenso.
45. El PEP provisional para el Sudán comenzó a ejecutarse el 1 de julio de 2017. En futuras consultas oficiosas se presentarán las primeras enseñanzas que se extraigan de su puesta en práctica.

#### **Esferas prioritarias**

46. A todos los PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición se están aplicando estrictamente las orientaciones sobre la formulación de los efectos estratégicos del PMA, para asegurar que cada efecto estratégico corresponda a una sola esfera prioritaria. Se fomentará así la coherencia y la integridad de los programas y se promoverá una mayor visibilidad de los procesos de movilización de recursos y toma de decisiones sobre financiación. Las oficinas en los países de la serie 1A han manifestado el deseo de que, en la medida de lo posible, las partes interesadas participen en la formulación de los efectos estratégicos y los vínculos con las esferas prioritarias para promover un mejor entendimiento con fines de movilización de recursos.
47. Tras las consultas oficiosas del 17 de marzo 2017, la Secretaría propone además utilizar las dos esferas prioritarias “Intervención ante crisis” y “Eliminación de las causas profundas” para facilitar la aplicación de las disposiciones pertinentes del Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA.
48. Por ejemplo, los efectos estratégicos elaborados para responder a situaciones de emergencia incluirán una definición explícita de la crisis y se vincularán con la esfera prioritaria de “Intervención ante crisis”. Esto contribuirá a determinar los efectos estratégicos y las revisiones presupuestarias que se presentarán para aprobación al Director Ejecutivo y, según proceda, también al Director General de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).
49. Los efectos estratégicos relacionados con la esfera prioritaria de “Eliminación de las causas profundas” facilitarán la aplicación del Artículo X.8 del Reglamento General, en el que se establece que las actividades de desarrollo deben presupuestarse dentro de los límites de los recursos disponibles estimados. La presupuestación de los efectos estratégicos relacionados con

las esferas prioritarias de “Intervención ante crisis” y “Fomento de la resiliencia” se basará en un análisis de las necesidades.

50. La Secretaría ha recibido retroinformación de los Estados miembros y los donantes sobre la utilización de las esferas prioritarias para los 14 países de las series 1A y 1B, y seguirá solicitando retroinformación para asegurarse de que haya una sólida vinculación entre las esferas prioritarias definidas y los efectos estratégicos del PMA. La Secretaría espera que los PEP y PEP provisionales que están presentando actualmente las oficinas en los países permitan al PMA y a los Estados Miembros comprender cómo pueden reforzarse la formulación de los efectos estratégicos y los nexos con las esferas prioritarias para promover una mejor armonización con los flujos de financiación. La prórroga del período de aprendizaje propiciada por unas modalidades de implementación más flexibles permitirá al PMA disponer de más tiempo para evaluar las consecuencias del uso de las esferas prioritarias con el fin de facilitar la aplicación del Reglamento General y el Reglamento Financiero.

### **Transferencia de recursos al nuevo presupuesto de las carteras de proyectos en los países**

51. La transferencia de recursos consiste en transferir o reasignar los recursos de los proyectos en fase de cierre al nuevo marco basado en los PEP y la estructura del presupuesto CPP, de manera que queden garantizadas la disponibilidad de recursos al comienzo de los PEP y la continuidad de las operaciones. La transferencia o reasignación de recursos se realizará teniendo en cuenta la finalidad original de los donantes y, cuando proceda, en consulta con ellos. En virtud de los procedimientos previstos para el cierre de los proyectos actuales, antes del cierre financiero del proyecto actual, el informe financiero final y la transferencia final de recursos, todos los compromisos pendientes deberán cerrarse o transferirse al nuevo proyecto.
52. La transferencia de recursos no ha estado exenta de dificultades para las oficinas en los países de la serie 1A. Un análisis de las transacciones relativas a las donaciones de esta serie reveló que el 58 % de estas eran transferencias de alimentos de menos de 20 toneladas y el 30 %, saldos inferiores a 100.000 dólares. A pesar de su tamaño y valor monetario reducidos, el proceso de transferencias resultó oneroso por el elevado número de transacciones. Se ha pedido a las oficinas en los países que reduzcan al mínimo los pequeños saldos antes del cierre de los proyectos para agilizar el proceso de transferencia de recursos.
53. Aunque la transferencia de recursos es un proceso consolidado en el PMA, solo suele llevarse a cabo simultáneamente en unos pocos proyectos. Dado el elevado número de oficinas en los países que han iniciado la transición al marco de la hoja de ruta integrada y que en enero de 2018 comenzarán a aplicar el nuevo sistema, la Secretaría elaboró en el primer trimestre de 2017 una estrategia para la transferencia de recursos que propicie una transición sin sobresaltos. La estrategia incluye planes para automatizar la recopilación y el tratamiento de datos para acelerar las transferencias de recursos y regular el flujo de comunicaciones, y prevé asimismo fortalecer la función de primer plano que desempeñan los despachos regionales en ayudar a las oficinas en los países a preparar las transferencias de recursos y cerrar los proyectos. Un sistema de seguimiento permitirá observar los principales indicadores de las transferencias de recursos y el cierre de los proyectos, incluidos los saldos de los proyectos y las subvenciones, las toneladas que deberán transferirse y los compromisos abiertos.
54. Las oficinas en los países iniciarán el proceso de transferencia de recursos con una descripción detallada de los recursos para proyectos y los fondos fiduciarios que deban transferirse al presupuesto CPP correspondiente a su PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición. Sobre la base de este inventario, la Sede aplicará un enfoque por fases a la transferencia de recursos para que la carga de trabajo se distribuya mejor. En el proceso de transferencia de recursos la Secretaría dará prioridad absoluta a los países que comenzarán la transición en enero de 2018. Así pues, el presupuesto de los 40 PEP provisionales de transición se “liberará anticipadamente” en el sistema WINGS en julio de 2017 y los presupuestos de los PEP y PEP provisionales que comenzarán a ejecutarse el 1 de enero de 2018, en agosto de 2017. Esta liberación inicial permitirá confirmar directamente todas las nuevas contribuciones respecto de un PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición, a menos que estas se utilicen en

proyectos durante 2017<sup>12</sup>. En los debates sobre todas las nuevas contribuciones —incluidas aquellas destinadas a proyectos en curso— se tratará también de la cuestión de la transferencia de recursos al marco basado en los PEP.

55. Las oficinas en los países determinarán cuáles de las contribuciones actuales se transferirán en su totalidad al marco basado en los PEP al inicio del proceso de transferencia, y cuáles se utilizarán en los últimos meses de los proyectos en curso. Esta etapa crucial, junto con la confirmación de las contribuciones destinadas directamente al PEP, garantizará la continuidad de las operaciones y la disponibilidad de fondos suficientes para que los PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición dispongan desde el comienzo de fondos suficientes para poner en marcha las operaciones.

### **Proceso de planificación anual y planes de gestión de las operaciones en los países**

56. La implementación de la hoja de ruta integrada brinda al PMA la oportunidad de examinar sus procesos de planificación actualmente demasiado fragmentados con miras a reducir las operaciones que actualmente las oficinas en los países se ven obligadas a repetir varias veces optimizando al mismo tiempo la coherencia y los nexos entre los resultados de la planificación.
57. Las 14 oficinas en los países de las series 1A y 1B han elaborado una primera versión de sus planes de gestión de las operaciones que se ha enviado a los Estados Miembros como complemento de los PEP. Se están recopilando las enseñanzas extraídas de los países y despachos regionales de la serie 1B para mejorar lo más posible el contenido de dichos planes de gestión de las operaciones en los países para respaldar la gestión de las oficinas. Estas enseñanzas se centran principalmente en los plazos y la racionalización del proceso de elaboración y publicación de dichos planes de gestión. Actualmente se intenta automatizar, en la medida de lo posible, la recopilación de la información procedente de los sistemas institucionales de aquí a 2018, lo que permitiría disponer de datos para su publicación en el portal en línea.

### **Asociaciones**

58. La Agenda 2030, los ODS y la implementación de la hoja de ruta integrada brindan a la Secretaría nuevas oportunidades para colaborar con los gobiernos anfitriones, la sociedad civil y el sector privado, así como para adaptarse a las exigencias de los donantes, ya sean habituales o no. La experiencia adquirida con la formulación de PEP y PEP provisionales ha permitido comprender mejor la importancia de una colaboración inclusiva y temprana con los asociados en la elaboración de dichos planes. La Secretaría ha nombrado coordinadores en todos los despachos regionales para apoyar la implantación de la hoja de ruta integrada y seguirá reafirmando, con las oficinas en los países, la importancia de establecer asociaciones estrechas y duraderas con las misiones locales y los donantes.
59. La Secretaría está adoptando asimismo medidas para fomentar los conocimientos en materia de movilización de recursos en pro de los PEP y PEP provisionales. Se ha elaborado un curso de aprendizaje electrónico pensado para los coordinadores de las oficinas en los países. Con este curso se pretende dotar al personal de los instrumentos necesarios para elaborar estrategias de movilización de recursos, buscar nuevas oportunidades de financiación y expresar mejor la propuesta de valores del PMA.
60. Antes de septiembre de 2017 se habrán celebrado en los seis despachos regionales<sup>13</sup> talleres sobre el establecimiento de asociaciones, cuyo objetivo es dotar a las oficinas en los países de los instrumentos necesarios para la movilización de recursos, la comunicación y la labor de promoción a fin de mejorar el trabajo en asociación y el posicionamiento estratégicos de los PEP. Un equipo intersectorial del Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción ayuda activamente a las oficinas en los países a elaborar planes de acción internos en materia de asociaciones. Estos planes contribuirán a establecer una estrategia de colaboración más detallada

---

<sup>12</sup> La distribución de las contribuciones confirmadas directamente para un PEP o PEP provisional solo dará comienzo tras la aprobación oficial de la Junta. Para los PEP provisionales de transición, comenzará el 1 de enero de 2018.

<sup>13</sup> Al 18 de julio se había impartido capacitación en cuatro regiones.

en materia de asociación, movilización de recursos y comunicación que sea de apoyo a la puesta en marcha del ciclo programático quinquenal de los PEP.

## **Cuestiones pendientes**

### **Presentación de informes**

61. Actualmente, el PMA informa a los Estados Miembros y los donantes a través del Informe Anual de las Realizaciones y los informes normalizados de los proyectos. En el Informe Anual de las Realizaciones de 2016 se detallaban los logros y las realizaciones por medio del Marco de resultados estratégicos y el Marco de resultados de gestión. Los informes normalizados de los proyectos se refieren a los progresos alcanzados en proyectos concretos e incluyen información financiera.
62. La implementación de la hoja de ruta integrada permitirá al PMA vincular los recursos con los resultados y demostrar el uso óptimo de los recursos poniendo de relieve cómo el PMA presta asistencia a sus beneficiarios de la manera más eficaz, eficiente y económica posible. Asimismo brindará la oportunidad de mejorar considerablemente la presentación de informes a los donantes y de tomar en consideración los compromisos asumidos recientemente en el marco del Gran Pacto, incluida la armonización, la simplificación y la reducción de las duplicaciones.
63. Entre las grandes mejoras adoptadas en el ámbito de la presentación de informes cabe destacar la reestructuración del Informe Anual de las Realizaciones y la presentación de informes anuales nacionales en los países que ejecuten un PEP. Estas mejoras se basarán en el Marco de resultados institucionales y en la estructura del presupuesto CPP, aprobados recientemente, así como en la nueva reflexión acerca de la presentación, en el Plan de Gestión, de los elementos del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP).
64. Aprobada la hoja de ruta integrada, el instrumento COMET se utiliza ahora para iniciar la fase de diseño de los PEP. El módulo de elaboración del marco lógico de COMET se ha adaptado en función de las necesidades del nuevo Marco de resultados institucionales y de la creación de la cadena de resultados para asegurar la interconexión entre los resultados y los recursos en el ámbito de los presupuestos CPP. En julio de 2017 se pondrá a disposición de los países que lleven a cabo un PEP el módulo de COMET para la planificación y la distribución, mediante el cual se generarán automáticamente los planes de gestión de las operaciones en los países y los informes periódicos. También se pondrá a disposición los datos de COMET relativos a los países dotados de un PEP e información sobre los efectos y los productos para los informes anuales por países de 2017 que no se pondrán en línea. Las oficinas en los países restantes seguirán utilizando el Instrumento de nueva generación para la presentación de informes normalizados de los proyectos (SPRING) para preparar en 2017 sus informes normalizados de los proyectos.
65. El PMA está extrayendo enseñanzas prácticas de las oficinas en los países de la serie 1A y velando por que los datos extraídos se tengan debidamente en cuenta en la toma de decisiones de las oficinas y en sus comunicaciones con los Estados Miembros y los donantes asociados.

### **Gobernanza**

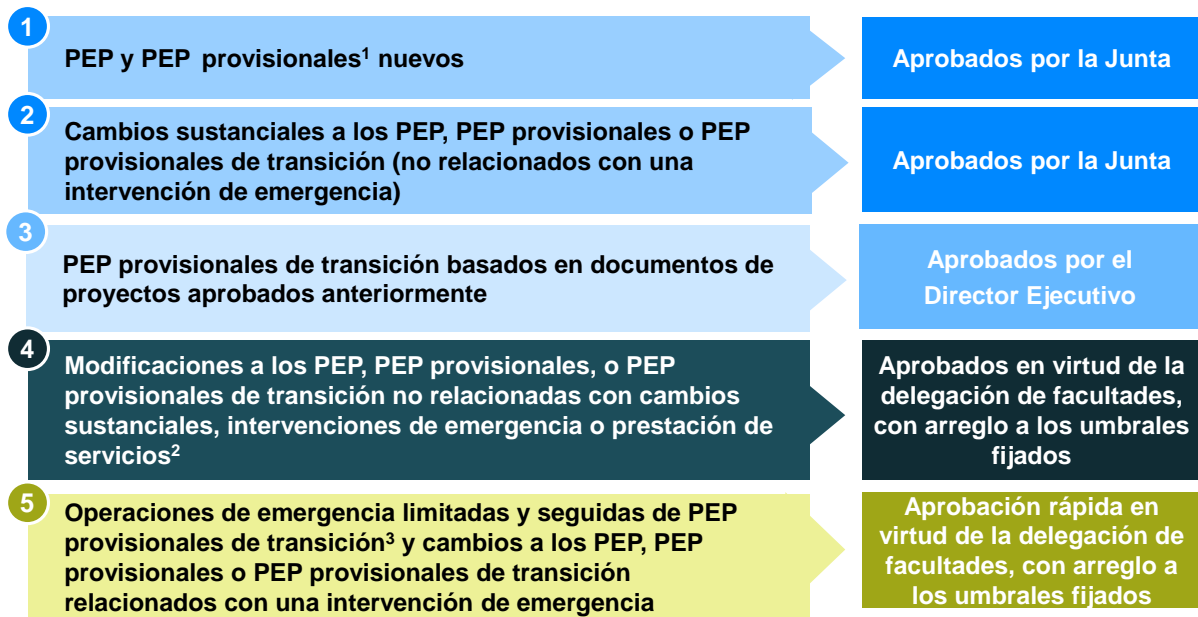
66. La política en materia de PEP<sup>14</sup> y el examen del Marco de financiación<sup>15</sup>, aprobados por la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de 2016, han establecido un modelo de gobernanza para el marco de la hoja de ruta integrada que consolida la función de gobernanza y supervisión de la Junta y garantiza una implementación sólida, eficiente y eficaz. En la Figura 2 se ofrece una visión general del modelo de gobernanza en el marco de la hoja de ruta integrada.

---

<sup>14</sup> WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1\*

<sup>15</sup> WFP/EB.2/2016/5-B/1/Rev.1

**Figura 2: Modelo de gobernanza de la hoja de ruta integrada**



<sup>1</sup> Los PEP, PEP provisionales y efectos estratégicos financiados por los países anfitriones pueden ser aprobados por el Director Ejecutivo (a no ser que se requiera la aprobación de la Junta). Se está estudiando el procedimiento de aprobación más apropiado que debe aplicarse cuando un PEP, un PEP provisional o un efecto estratégico que contenga un componente de emergencia esté financiado en su totalidad por el gobierno del país anfitrión y, por tanto, no se haya sometido a la aprobación de la Junta.

<sup>2</sup> Cabe tomar nota de que la propuesta de vincular las revisiones a la prestación de servicios se delega enteramente en el Director Ejecutivo.

<sup>3</sup> La ejecución de una operación de emergencia limitada puede incluir la prestación de servicios o el apoyo al fortalecimiento de las capacidades.

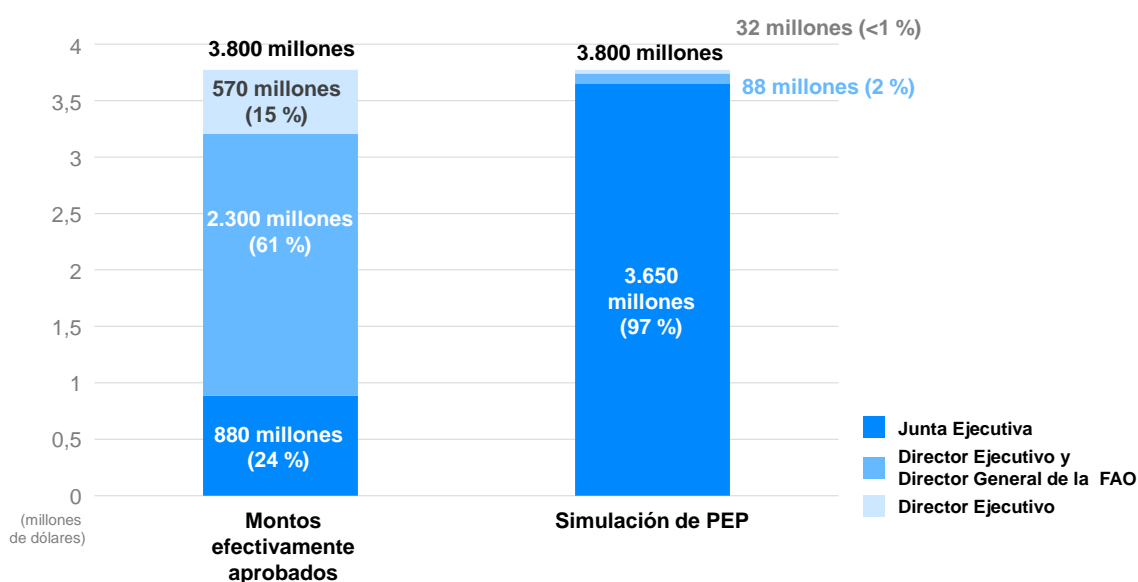
67. Los nuevos PEP y PEP provisionales presentados para aprobación comprenderán todas las operaciones del PMA en todos los contextos, incluidas las actividades referentes a las intervenciones de emergencia, la prestación de servicios y el fortalecimiento de las capacidades que sean prolongadas, previsibles o recurrentes. En el documento de marzo de 2017 titulado “Progress Update on the Integrated Road Map: Background to Proposed Amendments to the General Rules and Financial Regulations” (Informe de actualización sobre los progresos realizados en la hoja de ruta integrada y elementos pertinentes para el examen de las propuestas de enmienda al Reglamento General y el Reglamento Financiero), la Secretaría presentó su análisis de los proyectos y las revisiones presupuestarias aprobados entre 2011 y 2015, y el fortalecimiento global previsto para la función de supervisión y aprobación de la Junta<sup>16</sup>.
68. Deberá examinarse más a fondo con la Junta la cuestión de la aprobación de las revisiones de los actuales PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición que no estén relacionadas con cambios sustanciales de la orientación estratégica o la función del PMA en el país, ni con una intervención de emergencia o prestación de servicios. La Secretaría propone utilizar la delegación de facultades para asegurar que la Junta examine todos los cambios significativos, y al mismo tiempo fomentar la eficiencia a nivel interno delegando en el Director Ejecutivo las facultades para aprobar los cambios menos significativos a los PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición en curso.
69. Sobre la base de su análisis de las revisiones presupuestarias aprobadas entre 2011 y 2015, la Secretaría determinó que en el marco del actual sistema basado en los proyectos, en la gran mayoría de los casos las revisiones presupuestarias se dividen en dos categorías: las relacionadas con las prórrogas y las relacionadas con revisiones técnicas. Para conocer mejor el alcance de los cambios que quepa prever en el nuevo marco de la hoja de ruta integrada, la Secretaría ha dedicado especial atención a los datos de los países para simular la planificación inicial de un PEP. En primer lugar extrajo los proyectos y las revisiones presupuestarias aprobados para el país durante un período de tres a cinco años entre 2010 y 2015. La Secretaría partió del supuesto

<sup>16</sup> Los proyectos tradicionales suelen ser más cortos y fragmentados que los PEP, por lo que su comparabilidad con la nueva estructura de los PEP es limitada.

de que en el PEP o PEP provisional inicial presentado a la Junta para aprobación se habrían incluido las operaciones presentes al comienzo del período y posteriormente prorrogadas a través de revisiones presupuestarias o continuadas mediante operaciones sucesivas. Es importante observar que aunque los análisis se realizaron de manera retrospectiva, las constataciones formuladas pueden servir como un posible indicador de resultados futuros.

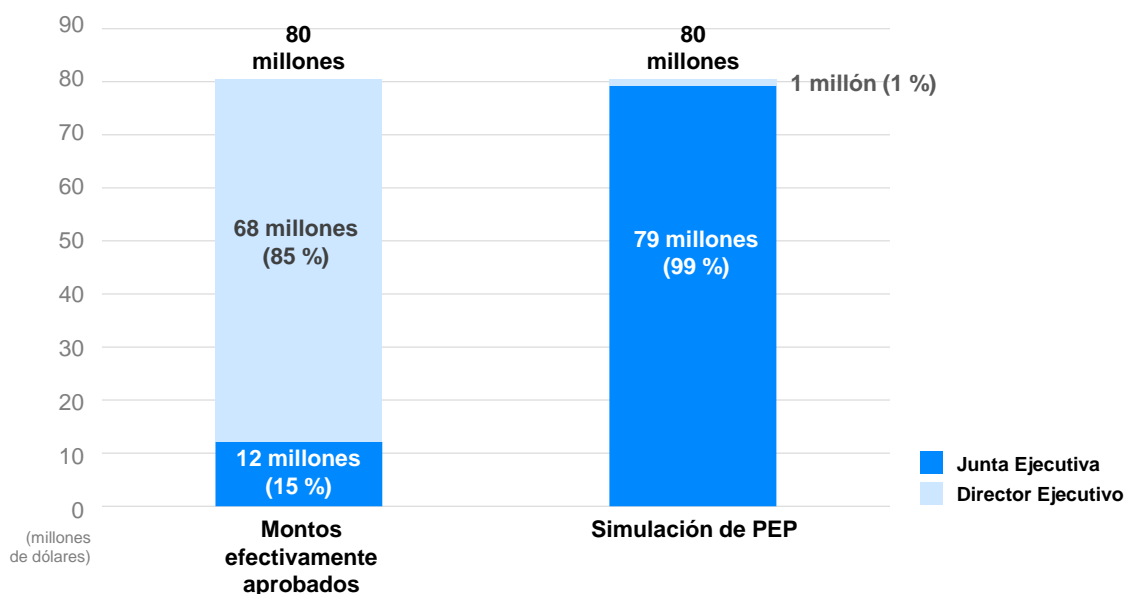
70. Las simulaciones que siguen a continuación ilustran la expectativa de la Secretaría de que las revisiones presupuestarias relacionadas con las prórrogas y las revisiones técnicas sean muy escasas puesto que en el diseño inicial del PEP se habrá previsto la mayor parte de los factores que justifican una revisión en el sistema actual. Por ejemplo, en el caso de Sudán del Sur que sigue a continuación (Figura 3) no habría sido necesario aprobar por separado una serie de operaciones de emergencia y operaciones especiales o prórrogas (ambos tipos de operaciones suelen diseñarse por un período de un año), habida cuenta de que la duración prevista en el diseño inicial del PEP era mayor. Asimismo se espera que la mayor flexibilidad de la estructura del presupuesto CPP y la utilización de planes de implementación basados en los recursos mejoren la planificación de las operaciones a nivel de los países y reduzcan la necesidad de revisiones presupuestarias para tener en cuenta los ajustes técnicos.

**Figura 3: Simulación de un PEP para Sudán del Sur, 2011-2015 (dólares)**



71. Con arreglo al marco de gobernanza basado en los proyectos, la Junta aprobó proyectos y revisiones presupuestarias para Sudán del Sur por valor de 880 millones de dólares, importe que equivale al 24 % del total de 3.800 millones de dólares aprobados entre 2011 y 2015. Sobre la base del análisis de los 43 proyectos y revisiones presupuestarias individuales aprobados durante este período —que incluyeron una operación prolongada de socorro y recuperación, operaciones de emergencia y operaciones especiales—, se estimó que 30 de ellos se habrían integrado en el PEP inicial presentado para aprobación a la Junta, por un valor de 3.650 millones de dólares.
72. Además, habrían sido aprobados posteriormente por el Director Ejecutivo y, según proceda, por el Director General de la FAO, en virtud de las facultades en ellos delegadas, 12 revisiones presupuestarias a lo largo de cinco años, correspondiente a un monto adicional de 120 millones de dólares. Estas revisiones presupuestarias adicionales llevarían el valor final del PEP simulado para Sudán del Sur a 3.800 millones de dólares. Además de implicar que una parte considerablemente mayor de la cartera de proyectos para Sudán del Sur se sometiera de este modo a la aprobación de la Junta, esto representa un aumento de eficiencia importante en cuanto al tiempo necesario para elaborar, tramitar y aprobar los proyectos y revisiones individuales. El número de aprobaciones distintas de la Junta, el Director Ejecutivo y el Director General de la FAO disminuiría de 43 a aproximadamente 13, lo que equivale a un aumento de eficiencia del 70 %.

**Figura 4: Simulación de un PEP para Jordania, 2012-2015 (dólares)**



73. Con arreglo al marco de gobernanza del sistema basado en los proyectos, la Junta aprobó proyectos y revisiones presupuestarias por valor de 12 millones de dólares, es decir, el 15 % del total de 80 millones de dólares aprobados para Jordania entre 2012 y 2015. Sobre la base de un análisis de los 10 proyectos y las revisiones presupuestarias individuales aprobados durante este período, se estimó que siete de ellos habrían sido integrados en el PEP inicial para su aprobación por la Junta, por valor de 79 millones de dólares.
74. Además, dos revisiones presupuestarias previstas, por un monto adicional de 1 millón de dólares, habrían sido aprobadas posteriormente por el Director Ejecutivo en virtud de las facultades en él delegadas, elevando el valor final del PEP simulado para Jordania a 80 millones de dólares. El aumento de eficiencia habría sido del 70 %, similar al de la simulación para Sudán del Sur presentada más arriba, puesto que el número de aprobaciones distintas por la Junta y el Director Ejecutivo se habría reducido de 10 a tres aproximadamente.
75. Sobre la base de las simulaciones de la Secretaría y la experiencia acumulada en los países piloto durante 2017, se prevé que las modificaciones de los PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición aprobados que no estén relacionadas con cambios sustanciales, intervenciones de emergencia o prestación de servicios difieran considerablemente, por su índole y magnitud, de las modificaciones observadas en el sistema actual basado en los proyectos. La Secretaría colaborará con la Junta en el estudio de este aspecto del marco de gobernanza para asegurar que se encuentre un equilibrio adecuado entre las funciones de supervisión y aprobación de la Junta, por un lado, y el aumento de la eficiencia lograda mediante la delegación de facultades en el Director Ejecutivo, por otro.

***Propuesta relativa a las disposiciones provisionales en materia de gobernanza para 2018***

76. La Secretaría se propone presentar para aprobación a la Junta, en su segundo período de sesiones ordinario de 2017, las propuestas relativas a la delegación de facultades provisional y los principios por los que en 2018 se regirá la aplicación, con carácter temporal, del principio de recuperación total de los costos. Estas propuestas complementarán la prorrogación de las excepciones al Reglamento General y Reglamento Financiero para la implementación del marco de la hoja de ruta integrada en 2018. Las disposiciones provisionales, que estarían vigentes entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2018, se aplicarían únicamente a las oficinas en los países que en 2018 ejecutarán un PEP, un PEP provisional, un PEP provisional de transición o una operación de emergencia limitada. La propuesta relativa a las disposiciones provisionales en



materia de gobernanza será objeto de consultas oficiosas antes del segundo período de sesiones ordinario de 2017 de la Junta.

77. Las enseñanzas extraídas en 2017 y 2018 de la implementación y de las consultas con la Junta servirán de base para ultimar las enmiendas al Reglamento General y Reglamento Financiero, que se presentarán a la Junta para aprobación en su segundo período de sesiones ordinario de 2018.

***Propuesta relativa a la delegación provisional de facultades en 2018 para las revisiones que no estén relacionadas con cambios sustanciales, intervenciones de emergencia o prestación de servicios***

78. En el Artículo VI.2 del Reglamento General se establece la delegación de facultades y en uno de sus apéndices se describen los casos en los que se delegan facultades en el Director Ejecutivo y, cuando proceda para las operaciones de emergencia (OEM), en el Director General de la FAO. Según la redacción actual de las disposiciones, los niveles de delegación de facultades están sujetos a unos umbrales presupuestarios anuales y se desglosan por categoría de programas (Figura 5). Habida cuenta de que estas categorías no son aplicables al marco de planificación estratégica por países, es necesario revisar la formulación de los niveles actuales de delegación de facultades. La función del Director General de la FAO en lo relativo a la aprobación de OEM cuyo valor supere un determinado umbral presupuestario permanecerá inalterada.

**Figura 5: Actual delegación de facultades en el Director Ejecutivo para la aprobación de proyectos**

**Facultades actualmente delegadas en el Director Ejecutivo para la aprobación de proyectos:**

**Operaciones prolongadas de socorro y recuperación: cuando el valor en alimentos es inferior o igual a 20 millones de dólares (cuando los importes son superiores, los proyectos son aprobados por la Junta Ejecutiva).**

**Programas en los países y los proyectos de desarrollo: cuando el valor de los alimentos es inferior o igual a 3 millones de dólares (cuando los importes son superiores, los proyectos son aprobados por la Junta Ejecutiva).**

**Operaciones de emergencia: cuando el valor de los alimentos es inferior o igual a 3 millones de dólares (cuando los importes son superiores, los proyectos son aprobados por el Director General de la FAO).**

**Todas las operaciones especiales.**

79. Durante la consulta oficiosa celebrada el 4 de mayo de 2017, el período de sesiones anual de 2017 y una serie de reuniones bilaterales celebradas posteriormente, la Secretaría formuló los tres principios sobre los que se basará la definición de los umbrales presupuestarios aplicables en materia de delegación de facultades. Estos umbrales no están destinados a aplicarse a los nuevos PEP y PEP provisionales, a los cambios sustanciales de los PEP, PEP provisionales o PEP provisionales de transición, a las revisiones presupuestarias relacionadas con efectos relativos a intervenciones ante crisis y la prestación de servicios, ni tampoco a los PEP o efectos estratégicos financiados en su totalidad por el país anfitrión.

80. *Principio 1. Toma en consideración del valor del presupuesto global aprobado para el marco de planificación estratégica por países para los niveles de delegación de facultades.* Con arreglo a las disposiciones actuales del apéndice del Reglamento General, los niveles de delegación de facultades se definen en función de un solo umbral presupuestario correspondiente al “valor en alimentos”. No obstante, el PMA ha pasado gradualmente de la prestación de asistencia alimentaria en especie a la integración de transferencias de base monetaria y actividades de fomento de las capacidades. En el actual marco basado en los proyectos, para las transferencias de base monetaria y las actividades de desarrollo y aumento de las capacidades en el contexto de un proyecto, el valor en alimentos se convierte en un valor en insumo equivalente. Aun así, siguen existiendo diferencias considerables entre las distintas modalidades de transferencia en lo que respecta a los costos de implementación y apoyo que la metodología actual no permite tener en cuenta.
81. En consonancia con el marco de planificación estratégica por países aprobado, el PMA se compromete a obtener sus efectos estratégicos a través de distintas modalidades y, en este sentido, ya ha iniciado la transición desde el enfoque basado en los insumos hacia otro orientado a los efectos en materia de planificación y ejecución de las actividades. Para reflejar mejor esta transición, los umbrales para la delegación de facultades en el PMA—basados actualmente en los insumos dado que se definen en función del el valor de los alimentos— deberían estar vinculados al valor del presupuesto global, sobre la base del presupuesto CPP del PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición.
82. *Principio 2. Toma en consideración de umbrales máximo y mínimo expresados en valores absolutos.* El establecimiento de unos umbrales mínimo y máximo en valores absolutos permitiría a la Junta supervisar las revisiones presupuestarias de importe elevado, al tiempo que maximizaría los aumentos de eficiencia gracias a la delegación de la facultad de aprobar revisiones de menor cuantía.

### **Umbral máximo**

83. En consonancia con las observaciones recibidas de los Estados Miembros, la Secretaría reconoce que las revisiones presupuestarias de importe elevado representan, por su magnitud, un mayor riesgo para el PMA, y reconoce asimismo la importancia de asegurar que sea la Junta quien examine y apruebe las revisiones que no estén relacionadas con cambios sustanciales, intervenciones de emergencia o prestación de servicios. La Secretaría llevó a cabo un análisis de sensibilidad basado en los proyectos y las revisiones presupuestarias aprobados entre 2011 y 2015, en el que se compararon los efectos de la fijación del umbral en 250 millones de dólares, 150 millones de dólares y 100 millones de dólares con miras a lograr un equilibrio adecuado por lo que se refiere al número y el valor de las revisiones presupuestarias que se presenten a la Junta para aprobación<sup>17</sup>.
84. La Secretaría propone fijar el umbral máximo en 150 millones de dólares, con lo cual se garantizaría que toda revisión por un valor superior se someta automáticamente a la aprobación de la Junta. Este umbral se aplicaría sobre una base anual y representaría una situación intermedia satisfactoria dado que permitiría a la Junta supervisar una parte considerable de las revisiones presupuestarias y, al mismo tiempo, manejar un volumen de trabajo anual razonable.

### **Umbral mínimo**

85. Una consideración crucial en el debate sobre los umbrales en materia de delegación de facultades es encontrar el equilibrio adecuado entre el mantenimiento de la función de aprobación de la Junta de las revisiones presupuestarias y la voluntad de asegurar la máxima eficiencia en lo relativo tanto a su volumen de trabajo como a los procesos internos del PMA.
86. Tomando en consideración las observaciones formuladas en las consultas oficiosas, y en consonancia con el enfoque que se aplica actualmente en la delegación de facultades, la Secretaría propone establecer el umbral mínimo en 48 millones de dólares para asegurar la máxima

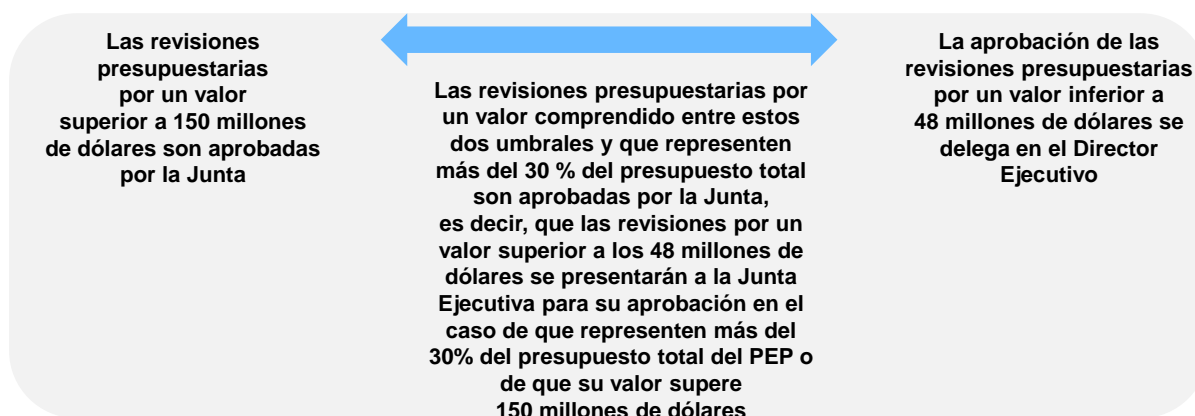
---

<sup>17</sup> Para conocer todos los aspectos de este análisis de sensibilidad, sírvase consultar el documento “Update on the Integrated Road Map” (Informe de actualización sobre la hoja de ruta integrada) que se ha preparado para la consulta oficiosa del 4 de mayo de 2017.

eficiencia mediante la gestión interna de las revisiones de poca cuantía. Este umbral mínimo se ha extrapolado del actual umbral presupuestario vigente para las operaciones prolongadas de socorro y recuperación, para el cual se ha fijado un valor en alimentos de 20 millones de dólares. Este umbral, que se aplicaría anualmente, correspondería a un valor en dólares por debajo del cual la Junta Ejecutiva delegaría sistemáticamente la aprobación de las revisiones.

87. *Principio 3. Toma en consideración del valor relativo (en porcentaje) para tener en cuenta las diferencias de tamaño de los PEP.* La Secretaría prevé que el tamaño de las operaciones variará en gran medida de un PEP a otro. Sobre la base de los datos recopilados entre 2011 y 2015, el presupuesto de los PEP iría de algo más de 2.000 millones de dólares, por término medio, en los seis países más grandes y 150 millones de dólares, por término medio, en los 40 países más pequeños. Un umbral relativo, que se propone fijar en el 30 % y aplicar de manera acumulativa, permitiría tener en cuenta mejor las diferencias de tamaño de los PEP y sería una forma de garantizar que las revisiones presupuestarias proporcionalmente importantes fueran aprobadas por la Junta<sup>18</sup>.
88. En la Figura 6 se ilustra cómo interactúan estos principios y umbrales.

**Figura 6: Propuesta relativa a los niveles de delegación de facultades provisional en 2018 para las revisiones de PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición que no estén relacionadas con cambios sustanciales, intervenciones de emergencia o prestación de servicios**



89. En el Anexo se expone un anteproyecto de los niveles de delegación de facultades provisional propuestos para 2018<sup>19</sup>. Se propone que a los aumentos presupuestarios se apliquen los niveles de delegación de facultades relativos a las modificaciones. Por lo que se refiere a las reducciones presupuestarias, salvo las derivadas de la supresión de efectos estratégicos —que se considerarían cambios sustanciales y, como tales, estarían sujetas a la aprobación de la Junta Ejecutiva<sup>20</sup>— se propone que se deleguen sistemáticamente en el Director Ejecutivo. Esta práctica fomentaría frecuentes exámenes y ajustes de los presupuestos de modo que correspondan más precisamente a los costos actualmente aplicables. Las observaciones que formule al respecto por la Junta durante esta consulta oficiosa y otras que se celebrarán posteriormente permitirán retocar el proyecto de texto y los umbrales propuestos antes del segundo período de sesiones ordinario de 2017 de la Junta. Las propuestas sobre los niveles de delegación de facultades permanentes, en las que se incorporarán todas las enseñanzas extraídas de la aplicación de la delegación de

<sup>18</sup> En el cálculo del valor del PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición no se tendrá en cuenta el valor de los efectos estratégicos aprobados por el Director Ejecutivo. Si se tuviera en cuenta dicho valor, el valor del PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición resultaría más elevado de modo que para la aplicación del umbral del 30 %, afectaría a la función de supervisión ejercida por la Junta. Este principio se explica con más detalle en la sección titulada “Notas explicativas” del Anexo del presente documento.

<sup>19</sup> El tratamiento de los fondos fiduciarios conforme al marco de planificación estratégica por países es aún objeto de estudio, en especial por lo que se refiere a la aplicación de la delegación de facultades.

<sup>20</sup> Cabe observar que constituyen una excepción los efectos estratégicos financiados en su totalidad por el gobierno de un país anfitrión, como se explica en el Anexo.

facultades provisional en 2018, se presentarán a la Junta para aprobación en su segundo período de sesiones ordinario de 2018 y podrían entrar en vigor el 1 de enero de 2019. Conviene recordar que los umbrales se revisarán al cabo de tres años y se modificarán según proceda.

### **Propuesta sobre la delegación de facultades para las revisiones presupuestarias relacionadas con la prestación de servicios**

90. La Secretaría propondrá también que la Junta delegue en el Director Ejecutivo facultades para aprobar las revisiones presupuestarias relacionadas con la prestación de servicios. Habida cuenta de que la prestación de servicios (servicios comunes o compartidos previstos) forma parte integral de los PEP y PEP provisionales, es justo reconocer que estas actividades suelen planificarse en respuesta a solicitudes que van acompañadas de una financiación específica. Habida cuenta de la particularidad del carácter y de las fuentes de financiación de estas actividades, se propone que estas revisiones se traten con el mismo espíritu que la actual delegación de facultades aplicable a las operaciones especiales, esto es, las revisiones derivadas de la prestación de servicios serán aprobadas por el Director Ejecutivo.

### **Propuesta relativa a la delegación de facultades en el Director Ejecutivo y el Director General de la FAO**

91. Tal como se ha señalado en debates anteriores, la esfera prioritaria “Intervención ante crisis” permitirá determinar los efectos estratégicos que se hayan modificado o añadido tras la aprobación inicial de la Junta del PEP o PEP provisional. Estos elementos se presentarán al Director Ejecutivo para aprobación y cuando su valor sobrepase el umbral relativo a las facultades en él delegadas se presentarán para la aprobación conjunta del Director Ejecutivo y el Director General de la FAO.
92. La Secretaría estudia actualmente mecanismos que garanticen la visibilidad de la Junta y le permitan ejercer su función de supervisión para las revisiones presupuestarias de los efectos estratégicos relacionados con las intervenciones ante crisis, sin menoscabar la flexibilidad y la eficiencia requeridas para las intervenciones de emergencia del PMA. El procedimiento de aprobación conjunta por el Director Ejecutivo y el Director General de la FAO actualmente vigente para las operaciones de emergencia, o por el Director Ejecutivo, exige que la Secretaría presente a la Junta Ejecutiva información relacionada con las operaciones de emergencia dos veces al año, durante los períodos de sesiones oficiales. Está previsto que esta práctica se mantenga. Asimismo, se informará a los Estados Miembros acerca de las revisiones por valores superiores a los umbrales establecidos para la delegación de facultades, tal como se indica a continuación:
- i) la Secretaría publicará en el sitio web del PMA las revisiones relativas a las intervenciones ante crisis tan pronto como estas hayan sido aprobadas por el Director Ejecutivo y, cuando proceda, por el Director General de la FAO;
  - ii) se notificará inmediatamente por correo electrónico a los miembros de la Junta que dichas revisiones están publicadas de modo que estos puedan solicitar, en un plazo de cinco días laborables, que la revisión aprobada se presente a la Junta para información en su siguiente período de sesiones, y
  - iii) estas solicitudes se dirigirán a la Secretaría de la Junta Ejecutiva, remitiendo una copia al Presidente de la Junta Ejecutiva.

### **Principios provisionales propuestos relativos a la aplicación del principio de recuperación total de los costos en 2018**

93. Por tratarse de un organismo financiado en un 100 % con contribuciones voluntarias, la Secretaría reconoce que debería mantenerse el Artículo XIII.2 del Reglamento General del PMA, en el que se establece el principio de recuperación total de los costos para asegurar que se proporcionen fondos suficientes para sufragar todos los costos operacionales y de apoyo relacionados con cada contribución. No obstante, el actual Artículo XIII.4 del Reglamento General, que define en buena medida la aplicación del principio de recuperación total de los costos a los diferentes tipos de

contribuciones, es excesivamente prescriptivo y fue formulado principalmente para las contribuciones de alimentos en especie y las contribuciones en efectivo para la compra de alimentos.

94. En el contexto del examen del Marco de financiación, la Secretaría determinó que un principio rector de la estructura de presupuestación por carteras de proyectos en los países era la aplicación simplificada del principio de recuperación total de los costos a fin de tener mejor en cuenta la diversificación constante de la asistencia aportada por el PMA, el modelo de presupuesto CPP y la nueva estructura de costos que prevé cuatro macrocategorías de costos.
95. El principio de recuperación total de los costos seguirá aplicándose en la esfera de las contribuciones. La nueva metodología, como se define en el examen del Marco de financiación, se basa en cuatro macrocategorías: costos de transferencia, costos de ejecución, costos de apoyo directo ajustados y costos de apoyo indirecto. El cálculo para la recuperación total de los costos se basará en el plan de ejecución anual establecido en función de los recursos. Los costos de transferencia y de ejecución se calcularán a nivel de las actividades, mientras que el componente de costos de apoyo directo ajustados se calculará como proporción del total de los costos de transferencia y ejecución a escala de todo el país, considerando que el porcentaje aplicado variará según el país de que se trate. Los costos de apoyo indirecto y la tasa de recuperación correspondiente, actualmente fijada en el 7 %, no experimentarán variaciones<sup>21</sup>. La Secretaría está examinando las excepciones al principio de recuperación total de los costos y presentará recomendaciones al respecto a la Junta. Una de estas recomendaciones será probablemente que se mantengan sin variaciones varias de las actuales excepciones, como la exención de la recuperación de los costos de apoyo indirecto para las contribuciones al presupuesto AAP y para algunas contribuciones en especie no alimentarias (como las que aportan los asociados de reserva para emergencia), así como las posibilidades de emparejamiento de las contribuciones.
96. En el Recuadro 1 se exponen los principios provisionales propuestos por los que se regirá la aplicación del principio de recuperación total de los costos en 2018 para facilitar la implantación del nuevo marco programático y presupuestario. Tomando en consideración las observaciones que se reciban de la Junta durante la próxima ronda de consultas oficiosas y reuniones bilaterales, la Secretaría propondrá a la Junta, en su segundo período de sesiones ordinario de 2017, que se adopten orientaciones provisionales para 2018 en materia de aplicación del principio de recuperación total de los costos para los PEP, PEP provisionales, PEP provisionales de transición y las operaciones de emergencia limitadas<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> La tasa de recuperación de los costos de apoyo indirecto es aprobada anualmente por la Junta Ejecutiva.

<sup>22</sup> Las oficinas en los países que sigan operando en 2018 conforme al actual sistema basado en los proyectos seguirán aplicando el Reglamento General y el Reglamento Financiero actualmente en vigor.

**En el Recuadro 1 se exponen los principios provisionales propuestos por los que se registrará la aplicación del principio de recuperación total de los costos en 2018 para facilitar el nuevo marco programático y presupuestario.**

De conformidad con el Artículo XIII.2 del Estatuto, las disposiciones expuestas a continuación serán aplicables a los diversos tipos de contribuciones destinadas al PMA (y reemplazarán el Artículo XIII.4 del Reglamento General).

- a) Las siguientes macrocategorías serán aplicables a todos los tipos de contribuciones:
  - i) los costos de transferencia y de ejecución, que representan los costos operacionales de una contribución;
  - ii) los costos de apoyo directo ajustados, que corresponden a un porcentaje, específico para cada país, de los costos de transferencia y de ejecución asociados a la contribución, y
  - iii) los costos de apoyo indirecto, que corresponden a un porcentaje estándar, determinado por la Junta, de los costos de transferencia y de ejecución y los costos de apoyo directo ajustados asociados a la contribución.
- b) A reserva de las disposiciones del punto c) a continuación, todos los donantes proporcionan una cantidad suficiente de efectivo u otros recursos aceptables para sufragar por completo los costos operacionales y de apoyo correspondientes a sus contribuciones.
- c) Lo dispuesto en el Artículo XIII.4 (e) - (h) del Reglamento General seguirá aplicándose conforme a la práctica actual. A efectos de la exención de los costos de apoyo indirecto en virtud del Artículo XIII.4 (g) del Reglamento General, por “costos de apoyo directo” se entiende los costos que anteriormente hayan constituido costos de apoyo directo\*.

\* Ejemplos de “costos de apoyo directo” son, entre otros, aquellos relacionados con el personal, los consultores, los asociados de reserva para emergencias, las instalaciones y algunos costos de equipo.

## **Terminología y definiciones**

97. La Secretaría prosigue su labor de elaboración de nuevas formulaciones, incluidas las definiciones estipuladas en el Artículo 1.1. del Reglamento Financiero, para adecuar los artículos pertinentes del Reglamento General y el Reglamento Financiero a las nuevas políticas aprobadas por la Junta.
98. En su segundo período de sesiones ordinario de 2016, la Junta autorizó excepciones específicas al Reglamento General y el Reglamento Financiero para poder ejecutar los PEP y aplicar los principios de presupuestación por carteras de proyectos en los países de las series 1A y 1B durante el período de transición, comprendido entre la fecha del primer período de sesiones ordinario de 2017 y el 31 de diciembre de ese año. Estas excepciones se referían a las disposiciones del Artículo XIII.4 del Reglamento General y los Artículos 1.1 y 4.5 del Reglamento Financiero relativas a las categorías de costos y las modalidades de recuperación total de los costos, solamente cuando dichas excepciones sean necesarias para permitir la aplicación de los principios de presupuestación por carteras de proyectos en los países. La Junta aprobó asimismo, para su aplicación hasta el 31 de diciembre de 2017, el hecho de que las disposiciones del Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA relativas a las actuales categorías de programas se interpretaran como si hicieran referencia a los PEP a fin de hacer posible su ejecución. Por otro lado, delegó en el Director Ejecutivo, hasta finales de 2017, la facultad de revisar los PEP piloto si fuera necesario<sup>23</sup>.
99. Para contar con modalidades de implementación más flexibles, el PMA utilizará en 2018 dos marcos: el sistema actual basado en los proyectos y el nuevo marco de la hoja de ruta integrada. Para asegurar una gobernanza eficaz, la Secretaría aplicará las disposiciones vigentes del

---

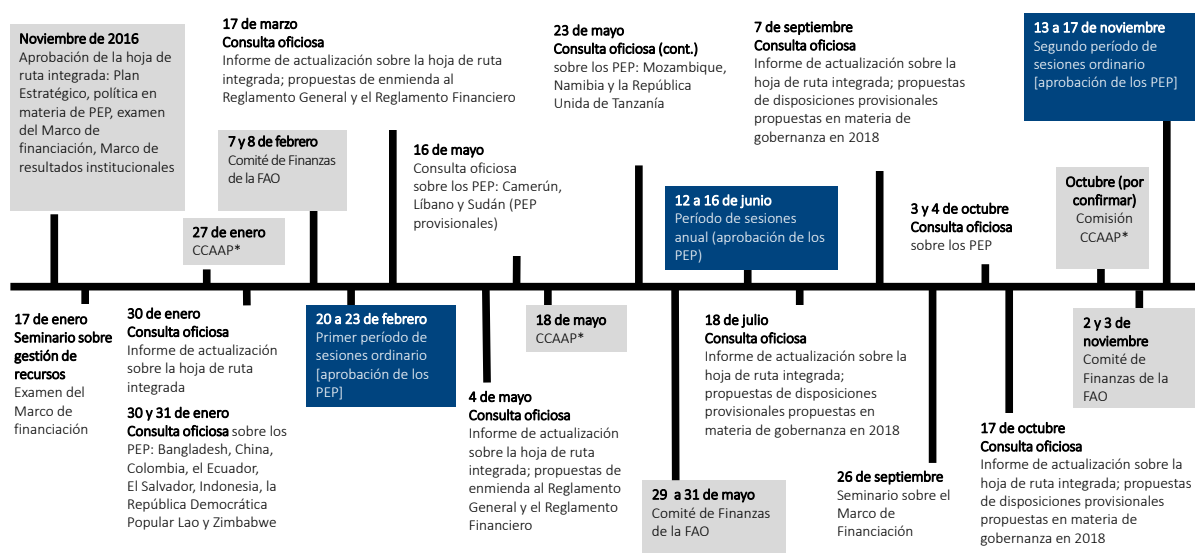
<sup>23</sup> Todas las revisiones de PEP provisionales de transición durante los 18 meses siguientes a su adopción —esto es, hasta junio de 2019— se aprobarán de conformidad con las disposiciones aplicables del Estatuto y el Reglamento General por las que se rige la delegación de facultades. Por lo que se refiere a las operaciones de emergencia, se mantendrán los niveles actuales de delegación de facultades.

Reglamento General y el Reglamento Financiero a las oficinas en los países que en 2018 ejecuten sus proyectos conforme al sistema actual. En el caso de las oficinas en los países que en 2018 lleven a cabo la transición y apliquen el marco de la hoja de ruta integrada, la Secretaría solicitará a la Junta, en su segundo período de sesiones ordinario de 2017, que autorice con carácter provisional (del 1 de enero al 31 de diciembre de 2018) determinadas excepciones a estos reglamentos para los PEP, PEP provisionales, PEP provisionales de transición y las OEM limitadas.

## Colaboración con los asociados en 2017 y 2018

100. Para asegurar la participación ininterrumpida de la Junta durante este período crucial, la Secretaría ha elaborado una estrategia completa de colaboración en 2017, que se prorrogará a 2018. Estas consultas oficiosas (véase la Figura 7) brindarán la oportunidad de compartir información actualizada sobre la implementación de la hoja de ruta integrada, tratar sobre los proyectos de PEP, PEP provisionales y disposiciones provisionales en materia de gobernanza, y examinar las enmiendas necesarias del Reglamento General y el Reglamento Financiero y las propuestas de revisión de los niveles de delegación de facultades, que se presentarán para aprobación a la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de 2018.

**Figura 7: Consultas oficiosas celebradas en 2017 (al 21 de junio)**



\* Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto

En el cuadro que sigue a continuación se presenta un proyecto de directrices sobre la delegación de facultades provisional para las oficinas en los países que durante 2018 sigan ejecutando proyectos conforme al marco de planificación estratégica por países. Estos distintos niveles de delegación facultades se encuentran aún en fase de elaboración por lo cual podrían ser retocados durante los próximos meses antes de presentarse a la Junta para aprobación en su segundo período de sesiones ordinario de 2017.

Proyecto de propuesta de directrices provisionales	Notas explicativas
<p><b><u>I – Mantenimiento general de las facultades no delegadas</u></b></p> <p><b>La Junta retendrá por defecto todas las facultades que no haya delegado.</b></p>	<p><i>Al igual que ocurre actualmente, la Junta delega en el Director Ejecutivo determinadas facultades, según se define a continuación. La Junta retiene por defecto las facultades no delegadas.</i></p>
<p><b><u>II – Facultad para la aprobación inicial</u></b></p> <p><b>1) La Junta retiene su facultad para aprobar los planes estratégicos para los países (PEP) y los PEP provisionales, siempre que estos no sean financiados en su totalidad por el país anfitrión y este haya optado por no acogerse al proceso de aprobación de la Junta.</b></p> <p><b>2) La Junta delega en el Director Ejecutivo la facultad para aprobar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>a. los PEP y los PEP provisionales financiados en su totalidad por el país anfitrión que haya optado por no acogerse al proceso de aprobación de la Junta;</b></li> <li><b>b. los PEP provisionales de transición que estén basados en documentos de proyectos previamente aprobados, y</b></li> <li><b>c. las operaciones de emergencia limitadas y los PEP provisionales de transición posteriores a una operación de emergencia limitada, facultad que se ejercerá conjuntamente con el Director General de la FAO cuando el valor de la operación de emergencia limitada o de los componentes relacionados con la emergencia del PEP provisional de transición sea superior a XX millones de dólares EE.UU.</b></li> </ul>	<p><i>En esta sección se define quién tiene facultad para la aprobación inicial de los programas del PMA (en contraposición a la facultad para modificarlos, como se define a continuación).</i></p>



<p><b><u>III – Facultad para la modificación:</u></b></p>	<p><i>En esta sección se define quién tiene facultad para modificar los programas del PMA una vez que hayan obtenido la aprobación inicial, de conformidad con las disposiciones sobre la delegación de facultades enunciadas más arriba.</i></p>
<p><b>1) <u>Facultades delegadas en el Director Ejecutivo:</u></b></p> <p><b>a. <u>Facultad del Director Ejecutivo para modificar los PEP/PEP provisionales financiados por el gobierno del país anfitrión:</u></b></p> <p><b>El Director Ejecutivo tiene facultad para modificar los PEP y PEP provisionales financiados en su totalidad por el gobierno del país anfitrión, a menos que dicho gobierno haya optado por que el PEP sea aprobado por la Junta.</b></p> <p><b>b. <u>Facultad del Director Ejecutivo para modificar determinados aspectos de los PEP/ PEP provisionales/PEP provisionales de transición, cualquiera que sea su valor:</u></b></p> <p><b>En el contexto de un PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición, el Director Ejecutivo tiene facultad para aumentar o reducir el presupuesto de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>i) las actividades de emergencia (previo acuerdo con el Director General de la FAO, cuando proceda, conforme a lo estipulado en el punto III, 1) d. que figura a continuación);</b></li> <li><b>ii) las actividades de prestación de servicios, y</b></li> <li><b>iii) los efectos estratégicos financiados en su totalidad por el gobierno del país anfitrión</b></li> </ul> <p><b>(a efectos del presente documento se denominan colectivamente “esferas de competencia tradicionales”).</b></p>	<p><i>En consonancia con los documentos presentados anteriormente a la Junta, el Director Ejecutivo tendrá facultad para aprobar efectos estratégicos individuales financiados en su totalidad por el gobierno del país anfitrión en el contexto de un PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición financiado por múltiples donantes, teniendo presente que todas estas modalidades de PEP suelen contener varios efectos estratégicos. El Director Ejecutivo también retendrá su actual facultad con respecto a las actividades de prestación de servicios y de emergencia. Esto no representa un cambio sustancial, dado que el Director Ejecutivo ya tiene facultades en virtud del sistema actual sobre las actividades siguientes: operaciones especiales, que ahora recaerían en el ámbito de las actividades de prestación de servicios; actividades bilaterales, que ahora también recaerían en el ámbito de las actividades de prestación de servicios o los efectos estratégicos financiados en su totalidad por el gobierno del país anfitrión, y actividades de emergencia. Habida cuenta de que en el presente documento se hace reiteradamente alusión a estas tres esferas — actividades de emergencia, actividades de prestación de servicios y efectos estratégicos financiados en su totalidad por el gobierno del país anfitrión—, se ha optado por denominarlas colectivamente “esferas de competencia tradicionales”, para recordar que se trata de las esferas que tradicionalmente incumben al Director Ejecutivo en virtud del sistema de delegación de facultades vigente.</i></p> <p><i>Las actividades de prestación de servicios incluyen las relacionadas con: i) la reconstrucción y mejora de la infraestructura de transporte y logística con el fin de permitir la distribución puntual y eficiente de la asistencia alimentaria para satisfacer en especial las necesidades en situaciones de emergencia y situaciones prolongadas de socorro; ii) la mejora de la coordinación en el seno del sistema de las Naciones Unidas y con otros asociados gracias a la prestación de servicios comunes, o iii) las actividades que no hayan sido iniciadas por el PMA pero que, estando en consonancia con sus políticas, objetivos y actividades, se presten por petición de una tercera parte y prevean la aplicación del principio de recuperación total de los costos.</i></p>

**c. Facultad del Director Ejecutivo para modificar otros aspectos de los PEP/PEP provisionales/PEP provisionales de transición con arreglo a los umbrales presupuestarios establecidos:**

**En la medida en que en virtud del punto III, 1) b. de más arriba una modificación no se incluya entre las facultades del Director Ejecutivo, este podrá autorizarla siempre que:**

- i) modifique el valor agregado absoluto del PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición original y cualquier modificación aprobada por la Junta por un valor inferior a 48 millones de dólares y no esté relacionada con un cambio sustancial, o**
- ii) modifique el valor agregado absoluto del PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición original y cualquier modificación aprobada por la Junta por un valor en dólares comprendido entre 48 millones y 150 millones de dólares, pero únicamente en caso de que esta modificación del valor absoluto del PEP represente menos del 30 % del último valor del PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición aprobado por la Junta y no esté relacionada con un cambio sustancial.**

*El Director Ejecutivo también tendrá facultad para aprobar las revisiones de los PEP, PEP provisionales o PEP provisionales de transición que no guarden relación con las esferas enunciadas más arriba, si bien esta facultad estará sujeta a los umbrales presupuestarios establecidos, por encima de los cuales se requiere la aprobación de la Junta.*

*Conforme a lo expuesto en anteriores documentos de la Junta, en el punto III, 1), c. i) se establece un umbral mínimo, por debajo del cual las revisiones no serán aprobadas por la Junta, a menos que estén relacionadas con cambios sustanciales.*

*En el punto III, 1), c. ii) se establece el umbral relativo para garantizar que los cambios sustanciales se tengan debidamente en cuenta en el contexto de los PEP, PEP provisionales o PEP provisionales de transición, cuyos valores pueden variar considerablemente. Para calcular el tamaño relativo de las revisiones presupuestarias se utilizará el último valor aprobado por la Junta (es decir, el valor agregado del PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición y cualquier modificación aprobada por la Junta). Por ejemplo, si se revisa un PEP en su segundo año y con esta revisión de la Junta su valor absoluto en dólares pasa de 150 millones a 310 millones, a efectos del cálculo del valor relativo de una futura revisión el valor del PEP será de 310 millones de dólares.*

*En el punto III, 1), c. ii. se establece asimismo un umbral máximo de 150 millones de dólares, por encima del cual las revisiones serán siempre aprobadas por la Junta; por consiguiente, con respecto a cambios de esta magnitud, no se aplica ninguna delegación de facultades.*

*Estos umbrales no son aplicables a las modificaciones relacionadas con las esferas de competencia tradicionales, y las modificaciones relacionadas con dichas esferas no se contabilizarán en “el valor... agregado del PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición original y de cualquier modificación aprobada por la Junta”. Se evita así el riesgo de que los aumentos presupuestarios aprobados por el Director Ejecutivo en esferas que sean de su incumbencia inflen el valor del PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición a efectos de la aplicación de los umbrales, con lo cual se vería afectada la función de supervisión de la Junta.*

*Esto significa, por ejemplo, que si la Junta aprueba un PEP y luego, a través de una propuesta de modificación, el presupuesto de este plan experimenta un aumento de 200 millones de dólares que incluye actividades de prestación de servicios por valor de 100 millones de dólares y actividades no relacionadas con las esferas de competencia tradicionales por valor de 100 millones de dólares, a efectos del cálculo del umbral acumulativo por encima del cual la modificación debe someterse a la aprobación de la Junta se considerará únicamente este último aumento de 100 millones de dólares.*

*No obstante, si el Director Ejecutivo se propone más tarde reasignar este aumento presupuestario a aspectos del PEP que no recaigan en las esferas de competencia tradicionales, dicha reasignación se tendrá en cuenta en el cálculo del umbral porque: a) supondrá una modificación “del valor del PEP... y de toda modificación aprobada por la Junta”, y b) no recaerá en las facultades delegadas en el Director Ejecutivo con respecto a esas esferas tradicionales.*

*Esto significa asimismo que las modificaciones relacionadas con las esferas de competencia tradicionales no se considerarán para calcular cuánto constituye el 30 % del valor del PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición. Por ejemplo, si tenemos un PEP de 500 millones de dólares que incluye actividades de prestación de servicios por valor de 100 millones de dólares aprobadas por el Director Ejecutivo, el umbral del 30 % se establecerá en el 30 % de 400 millones de dólares, lo cual significa que toda modificación superior a 120 millones de dólares activará la aplicación del umbral.*

**d. Facultad del Director Ejecutivo para modificar las operaciones de emergencia limitadas y requisito para la aprobación conjunta con el Director General de la FAO de determinadas modificaciones de emergencia de los PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición:**

**El Director Ejecutivo tiene facultad para aprobar modificaciones de las operaciones de emergencia limitadas, facultad que ejercerá conjuntamente con el Director General de la FAO cuando la modificación suponga un cambio del valor absoluto de la operación superior a XX millones de dólares (o en caso de que el Director General de la FAO no haya aprobado previamente esta operación de emergencia limitada, cuando la modificación suponga**

<p>un aumento del valor absoluto de dicha operación superior a XX millones de dólares). Los mismos umbrales monetarios para la aprobación conjunta serán aplicables a la facultad del Director Ejecutivo para aprobar modificaciones de los PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición relacionadas con emergencias, de conformidad con lo establecido en el punto III, 1) b. arriba indicado.</p>	
<p><b>2) <u>Cálculos acumulativos:</u></b></p> <p>A efectos de la delegación de facultades definida en el punto III, 1) <i>supra</i>, las modificaciones se contabilizan de manera acumulativa para evaluar la media en la que alteran el valor absoluto. No obstante, este cálculo acumulativo se vuelve a poner en cero:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) en el caso de las modificaciones que recaigan en el ámbito del punto III, 1) c), cada vez que la Junta apruebe una modificación de conformidad con dicha disposición;</li> <li>b) en el caso de las modificaciones que recaigan en el ámbito del punto III, 1) b) i) o el punto III, 1) d), cada vez que, de conformidad con dicha disposición, Director General de la FAO apruebe conjuntamente una modificación, y</li> <li>c) el primer día de cada año civil.</li> </ul>	<p><i>En esta sección se definen las salvedades respecto del cálculo expuesto en relación con los casos de delegación de facultades arriba indicados.</i></p> <p><i>Las modificaciones tendrán efecto acumulativo. Por ejemplo, si una modificación incrementa en 149 millones de dólares el valor de un PEP de 1.000 millones de dólares, y una segunda modificación lo incrementa en 2 millones de dólares, con esta última el valor de la modificación superará el umbral absoluto de 150 millones de dólares y, en consecuencia, esta segunda modificación deberá ser aprobada por la Junta. No obstante, el cálculo acumulativo se volverá a poner en cero tras la aprobación de la Junta (o la aprobación conjunta con el Director General de la FAO [véase a continuación]) y al comienzo de cada año civil. Por ejemplo, en el caso ilustrado más arriba, una vez que la Junta apruebe la modificación por valor de 2 millones de dólares (que se convertirá en una modificación por un valor acumulado de 151 millones de dólares), la modificación siguiente se contabilizará a partir de cero. Este mismo principio se aplicará a las revisiones relacionadas con las emergencias, que son aprobadas conjuntamente por el Director General de la FAO. De conformidad con las disposiciones expuestas más arriba, la aprobación de la Junta solo será pertinente para las modificaciones que no estén relacionadas con las esferas de competencia tradicionales, y la aprobación del Director General de la FAO solo será pertinente para las modificaciones relacionadas con las emergencias.</i></p>
<p><b>3) <u>Facultad exclusiva de la Junta para aprobar cambios sustanciales:</u></b></p> <p><b>La Junta</b> retiene la facultad para aprobar cambios sustanciales de los PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición, salvo cuando los programas sean financiados en su totalidad por el gobierno del país anfitrión, en cuyo caso la Junta delega en el Director Ejecutivo la facultad para aprobar los cambios sustanciales (a menos que el gobierno del país</p>	<p><i>La Junta retiene automáticamente la facultad para aprobar todas las modificaciones que no se ajusten a los criterios arriba enunciados.</i></p> <p><i>Incluso en el caso de modificaciones que normalmente correspondan a otros umbrales definidos más arriba, la Junta retiene la facultad de aprobación cuando se trate de un cambio sustancial del PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición (véase a continuación).</i></p>

anfitrión haya optado por que sea la Junta quien apruebe el PEP). Por cambio sustancial se entiende aquel que:

- a. **consista en añadir o suprimir un efecto estratégico (salvo cuando este sea financiado en su totalidad por el gobierno de un país anfitrión o esté relacionado exclusivamente con una esfera de competencia tradicional);**
- b. **permita que un PEP, un PEP provisional o un efecto estratégico previamente financiado en su totalidad por el gobierno del país anfitrión pueda ser financiado por otros donantes (también por medio de fondos multilaterales). [La Secretaría está estudiando la posibilidad de proponer, para esta disposición, terminología adicional que permita al Director Ejecutivo autorizar la movilización de una cantidad limitada de otros fondos al PEP/PEP provisional/efecto estratégico financiados por el país anfitrión, sin que ello dé lugar a un cambio excepcional.], o**
- c. **reasigne el presupuesto de un efecto estratégico aprobado por la Junta a cualquier otro efecto estratégico, o viceversa, en caso de que el monto reasignado sea superior al 30 % del valor del efecto estratégico aprobado por la Junta (o bien, en caso de que ambos efectos estratégicos hayan sido aprobados por la Junta, al 30 % del valor del efecto estratégico al que corresponda el monto más bajo). No obstante, la reasignación no se tendrá en cuenta en el cálculo de este umbral:**

*Como se explica en documentos anteriores de la Junta, el concepto de “cambio sustancial” implica añadir o suprimir un efecto estratégico, según se define en el punto III, 3) a. El Director Ejecutivo retendrá su facultad actual en lo que respecta a las esferas de competencia tradicionales (véase más arriba). Esta facultad se verá reducida cuando un cambio relacionado con estas actividades se considere sustancial (porque implique añadir o suprimir un efecto estratégico), en cuyo caso será necesaria la aprobación de la Junta. Este es el motivo por el que en el punto III, 3) a. se prevé que estas actividades no se tomen en consideración en el cálculo de los valores a los que se refieren los cambios sustanciales.*

*Con la propuesta de incluir esta disposición “b.” se pretende dotar al PMA de cierta flexibilidad limitada para aceptar fondos de otras fuentes que no sean el gobierno del país anfitrión destinados a un PEP/PEP provisional/efecto estratégico. Cuando se alcance el umbral establecido, el cambio requerirá la aprobación de la Junta. Esta disposición prevé un criterio de activación de este procedimiento de aprobación por la Junta. Es importante recordar aquí que en esta fase, la Junta no aprobará con carácter retrospectivo el PEP original, sino que aprobará con carácter eventual la apertura de dicho PEP a donantes adicionales y su inclusión en el marco de planificación estratégica del PMA de múltiples donantes.*

*Si bien los umbrales mencionados más arriba se refieren a los aumentos del presupuesto global de un PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición, se está estudiando la posibilidad de incluir también esta última disposición sobre las reasignaciones del presupuesto entre los distintos efectos estratégicos de un mismo PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición. Ello se aplicaría, por ejemplo, en el caso de que, tras la aprobación por la Junta de un presupuesto de 1.000 millones de dólares para un efecto estratégico y de un presupuesto de 200 millones de dólares para un segundo efecto estratégico, se solicite una reasignación de 200 millones de dólares del primer efecto estratégico al segundo.*

*Esta disposición tiene por objeto garantizar la función de supervisión de la Junta en el caso de reasignaciones presupuestarias importantes relativas a efectos estratégicos aprobados por la Junta, que en la práctica podrían tener un efecto análogo a la supresión o adición de un efecto estratégico, que con arreglo al punto III, 3) a. arriba indicado se definen como un “cambio sustancial”. El término “aprobado por la Junta” se utiliza aquí para poner de relieve que el Director Ejecutivo retiene la facultad para*

	<p><i>reasignar fondos entre los efectos estratégicos que recaigan en el ámbito de su competencia, es decir, los efectos estratégicos relacionados exclusivamente con las actividades de prestación de servicios. Cuando solo uno de los efectos estratégicos afectados por la reasignación haya sido aprobado por la Junta, será pertinente el valor del efecto aprobado por la Junta puesto que el Director Ejecutivo tiene en cualquier caso plenas facultades por lo que se refiere a los efectos estratégicos relacionados con las esferas de competencia tradicionales.</i></p>
<p><b>i) cuando se trate sencillamente de una reasignación presupuestaria entre esferas de competencia tradicionales, y</b></p>	<p><i>El apartado i) tiene por objeto salvaguardar la flexibilidad del Director Ejecutivo para llevar a cabo reasignaciones presupuestarias entre las esferas de competencia tradicionales, por ejemplo, para trasladar parte del presupuesto de la prestación de servicios correspondiente a un efecto estratégico a la prestación de servicios correspondiente a otro efecto estratégico.</i></p>
<p><b>ii) en los casos en que el Director Ejecutivo haya aumentado el presupuesto de un PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición en relación con una esfera de competencia tradicional y, posteriormente, desee reasignar dicho aumento presupuestario a un componente del PEP que no recaiga en una esfera de competencia tradicional. En estos casos se aplicarán en su lugar los umbrales indicados en el punto III, 1) c.</b></p>	<p><i>En virtud del apartado ii), cuando el Director Ejecutivo aumente el presupuesto del PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición con respecto a una esfera de competencia tradicional, una reasignación posterior de dicho presupuesto fuera de dicha esfera se considerará un aumento del valor del PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición según lo previsto en el punto III, 1) c., y quedará fuera del ámbito de la presente disposición. Por consiguiente, a cualquier reasignación de ese tipo se aplicarán los umbrales establecidos para los aumentos del presupuesto definidos en el punto III, 1) c., en lugar de la presente disposición.</i></p>

## **Lista de las siglas utilizadas en el presente documento**

AAP	(presupuesto) administrativo y de apoyo a los programas
BCG	The Boston Consulting Group
CCAAP	Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto
COMET	Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz
PEP	plan estratégico para un país
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
QCPR	Revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas
SPRING	Instrumento de nueva generación para la presentación de los informes normalizados de los proyectos
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
WINGS	Sistema Mundial y Red de Información del PMA