

**POLÍTICA EN MATERIA DE PLANES ESTRATÉGICOS
PARA LOS PAÍSES**

QUINTA ~~CUARTA~~ VERSIÓN



Consulta oficiosa

235 de septiembre de 2016

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

Resumen

La Agenda de 2030 para el Desarrollo Sostenible y los compromisos asumidos en el ~~marco del Gran pacto de~~ la Cumbre Humanitaria Mundial dejan claro que para lograr el desarrollo sostenible, que abarca la erradicación del hambre y la mejora de la nutrición, es indispensable contar con asociaciones eficaces que abarquen tanto la dimensión de la ayuda humanitaria como el contexto de desarrollo. El PMA, al ser el organismo de ayuda humanitaria más grande del mundo que lucha contra los problemas relacionados con el hambre y la nutrición en todo el planeta, asume este imperativo de asociación procurando alinear e integrar sus capacidades y programas de asistencia alimentaria en las intervenciones y las inversiones de los gobiernos, de otros organismos de las Naciones Unidas y de distintos agentes del sector privado y la sociedad civil, que conjuntamente pueden generar los cambios sistémicos necesarios para el desarrollo sostenible. El compromiso de asociación y de actuación colectiva ocupa desde hace tiempo un lugar central en el llamamiento mundial a la acción que se hace en la Agenda 2030. En el Plan Estratégico para 2017-2021 se reafirma e intensifica ese compromiso. Al centrarse en su tarea fundamental de salvar vidas, el PMA contribuirá a fortalecer la resiliencia e impulsar las oportunidades de empleo productivo a más largo plazo para las personas pobres y marginadas.

Hasta ahora el PMA ha llevado a cabo sus operaciones en los países en el marco de distintas categorías de programas. En 2009 se introdujeron estrategias para los países con el fin de ayudar al Programa a llevar a cabo en el marco de sus operaciones una gama de actividades de asistencia coherentes y bien centradas. Tales estrategias, cuya aplicación es facultativa, se validan internamente sin que tengan que presentarse a la Junta Ejecutiva para aprobación. El enfoque basado en los proyectos presenta limitaciones significativas, entre las cuales: i) costos de transacción elevados debido a la fragmentación de los proyectos; ii) una escasa coordinación entre los distintos tipos de operaciones; iii) la falta de sinergias entre la planificación estratégica y la planificación de los programas, y iv) las limitadas posibilidades a disposición de la Junta para asegurar una supervisión y una gobernanza estratégicas.

En la presente política, basada en los planes estratégicos para los países, se describe a grandes rasgos el enfoque adoptado por el PMA en materia de planificación estratégica y programática a nivel de los países. Las categorías de programas y los documentos de proyectos del PMA serán sustituidos por los planes estratégicos para los países que proporcionarán el marco para la realización de carteras de proyectos en los países coherentes.

Los planes estratégicos para los países responden a la creciente complejidad del contexto mundial en el que opera el PMA. Si bien con sus operaciones de mayor envergadura el PMA atiende las necesidades de las crisis humanitarias prolongadas resultantes de conflictos y desastres, se van planteando muchos otros desafíos en las esferas de la seguridad alimentaria y la nutrición en todo el mundo. El enfoque, de planificación estratégica por países, que se rige por el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021, potencia al máximo las fortalezas y capacidades del PMA en materia de intervenciones humanitarias y recuperación y aprovecha a la vez las oportunidades de emplear esas capacidades para hacer más que para salvar.

El nuevo enfoque se ha elaborado sobre la base de exámenes y evaluaciones, mejores prácticas de otras organizaciones y enseñanzas derivadas de la experiencia adquirida en algunos países. Sus objetivos son los siguientes: i) ayudar a los países a avanzar hacia el logro del objetivo del Hambre Cero; ii) poner en práctica el Plan Estratégico del PMA a nivel nacional, y iii) mejorar la coherencia estratégica, la focalización, la eficacia operacional y las asociaciones a fin de prestar un mejor apoyo a las iniciativas de lucha contra la inseguridad alimentaria y la malnutrición, incluidas las emergencias y las crisis prolongadas.

El enfoque prevé dos etapas fundamentales: la realización de un examen estratégico a nivel nacional para determinar la acción que debe realizarse a fin de alcanzar el objetivo del Hambre Cero en consonancia con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 2 y, luego, la formulación de un plan estratégico para el país en el que se definan el papel que debe desempeñar el PMA para obtener los efectos previstos en colaboración con otros asociados, también en situaciones de conflicto o de crisis prolongada o en el marco de intervenciones para hacer frente a desastres.

Al combinarse con los nuevos marcos de financiación y de resultados institucionales, los planes estratégicos para los países pueden mejorar la calidad de la asistencia del PMA de distintas maneras: i) determinando las contribuciones concretas del PMA en un país dado; ii) estableciendo las bases para unas asociaciones eficaces, en especial con los organismos con sede en Roma; iii) incrementando la eficacia y la eficiencia de las intervenciones de emergencia; iv) armonizando la contribución del PMA con las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles definidas a nivel nacional y con los planes nacionales y de las Naciones Unidas; v) aumentando la flexibilidad para intervenir en situaciones operacionales dinámicas; vi) mejorando la integración entre el fomento de las capacidades y la movilización de recursos; vii) reduciendo los costos de transacción; viii) mejorando la presentación de informes sobre las realizaciones y la rendición de cuentas. La importancia atribuida en la planificación estratégica por países al logro de resultados permite definir claramente las relaciones entre los recursos desplegados y los resultados obtenidos, vinculando al mismo tiempo entre sí la planificación estratégica, programática y operacional.

Los planes estratégicos para los países constituirán el medio para asegurar la movilización y la gestión de recursos. Además, garantizarán el cumplimiento de las decisiones de la Junta y el respeto de las orientaciones y los procedimientos relacionados con la asignación de contribuciones multilaterales para el desarrollo¹.

Proyecto de decisión

La Junta Ejecutiva:

- *aprueba* el documento titulado “Política en materia de planes estratégicos para los países” (WFP/EB.2/2016/xxx);
- *pide* a la Directora Ejecutiva que le presente para aprobación en 2017 planes estratégicos para los países dotados de presupuestos de las carteras de proyectos en los países de carácter piloto;
- *toma nota* de que la política en materia de planes estratégicos para los países prevé que se modifiquen las categorías de programas del PMA vigentes y *autoriza* en consecuencia, a la espera de recibir las enmiendas de carácter normativo que se prevé que apruebe en su segundo período de sesiones ordinario de 2017, la aplicación provisional a los planes estratégicos para los países piloto de las disposiciones del Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA relacionadas con las categorías de programas como si esas referencias aludieran a los planes estratégicos para los países, y
- *pide* a la Secretaría que le presente para aprobación en su segundo período de sesiones ordinario de 2017 las enmiendas que han de introducirse en la terminología relativa a los programas que se emplea en el Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA, para adaptarla al marco de los planes estratégicos para los países.

¹ Comité de Asignación Estratégica de Recursos del PMA (III) – Asignación de contribuciones multilaterales (para el desarrollo).

Introducción

1. En la edición de 2015 del informe “El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo”² se establece lo siguiente: “Durante los últimos 30 años, la tipología de las crisis ha evolucionado gradualmente dado que ya no se trata de acontecimientos catastróficos, agudos, de breve duración y muy evidentes sino de situaciones prolongadas, a largo plazo y de carácter más estructural [...]. En otras palabras, las crisis prolongadas han pasado a ser la norma, mientras que las crisis agudas de breve duración son ahora la excepción. El Comité de Seguridad Alimentaria Mundial aprobó en 2015 el Marco de acción para la seguridad alimentaria y la nutrición en crisis prolongadas³, tras reconocer el impacto de la inseguridad alimentaria y la desnutrición en las poblaciones afectadas.
2. Con arreglo a su mandato el PMA puede aplicar herramientas y perspectivas de desarrollo a sus intervenciones humanitarias, realizando con las comunidades actividades de recuperación temprana y de habilitación para el desarrollo que ayudan a fomentar la resiliencia y contribuyen a crear oportunidades productivas a largo plazo. En virtud de este mandato, la experiencia acumulada en contextos tanto humanitarios como de desarrollo ha permitido al PMA adquirir unas fortalezas y capacidades inigualables para apoyar la seguridad alimentaria y la nutrición, incluso en contextos de crisis prolongadas.
3. En consonancia con la Agenda 2030 y con los compromisos **asumidos en el marco del Gran pacto surgido** de la Cumbre Humanitaria Mundial⁴, cuando el PMA centre la atención en su tarea principal de salvar vidas debe hacerlo de manera que los efectos obtenidos contribuyan a crear oportunidades productivas a largo plazo. **El Programa debe colaborar, colaborando** con distintas instituciones en la concatenación entre asistencia humanitaria-labor de desarrollo-consolidación de la paz, y velando al mismo tiempo por no sustraerse **de** la primacía de los principios humanitarios. ~~El~~ ~~tal como se expresa en el Gran pacto,~~ “el fin último es reducir las necesidades humanitarias a largo plazo con miras a contribuir al logro de los efectos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.” La prevención, la mitigación y la preparación para la acción temprana son elementos de importancia crucial. El Plan Estratégico para 2017-2021 constituye un marco para que el PMA haga importantes contribuciones en estas esferas en diferentes contextos.
4. En la presente política se describe el nuevo enfoque estratégico que el PMA se propone adoptar para planificar, programar e implementar actividades y operaciones en el plano nacional. Este enfoque favorece una implementación eficaz y eficiente de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, por lo que se refiere tanto a las intervenciones de ayuda humanitaria como a las de desarrollo, y permite armonizar aún más la labor de planificación por países del PMA con los planes de los gobiernos, otros organismos de las Naciones Unidas, como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), y distintos actores del sector privado y la sociedad civil. En los planes estratégicos para los países (PEP) se agrupan las actividades de asistencia que el PMA realiza en un determinado país, se establece de este modo una estrategia para cada país para un período máximo de cinco años⁵, y se describen a grandes rasgos los programas y operaciones previstos. De conformidad con las disposiciones definidas en la presente política, las categorías de programas y los actuales documentos de proyectos del PMA serán sustituidos con el tiempo por los PEP.
5. Esta política proporciona al PMA los medios necesarios para cumplir los compromisos asumidos en el marco de su Plan Estratégico y de este modo le permite desempeñar una función decisiva

² FAO, FIDA y PMA. 2015. *El estado de la inseguridad en el mundo*, pág. 42. Roma.

³ http://www.fao.org/fileadmin/templates/cfs/Docs1415/FFA/CFS_FFA_Third_Draft_13_03_15_SP.pdf.

⁴ “The Grand Bargain — A Shared Commitment to Better Serve People in Need.” Cumbre Humanitaria Mundial, Estambul, Turquía, 23 de mayo de 2016.

⁵ Se prevé que los PEP duren cinco años; podrán hacerse excepciones para tener en cuenta consideraciones de carácter operacional.

en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles y respaldar **los compromisos asumidos en el Gran pacto resultante de la Cumbre Humanitaria Mundial**. En ella se reconoce la necesidad de un proceso de cambio y se aprovechan los logros y las mejores prácticas del PMA, sin dejar de atender las deficiencias en la planificación y ejecución a nivel estratégico, programático y operacional.

6. La colaboración y las asociaciones estratégicas del PMA derivadas del enfoque de planificación estratégica por países se adaptan y responden específicamente a cada contexto, por lo cual no todos los resultados estratégicos indicados en el Plan Estratégico para 2017-2021 se aplican en todo momento a todos los países. En el diseño y la ejecución de cada PEP se tendrán en cuenta las necesidades de un país o región específicos, el valor añadido que puede aportar el PMA en un determinado momento y lugar, y la presencia y las capacidades de otros agentes. El PMA trabajará con asociados para ejecutar programas que fortalezcan las capacidades de las comunidades y los países para gestionar los riesgos subyacentes, salvar vidas y medios de subsistencia y, en última instancia, erradicar el hambre. El PMA seleccionará la herramienta o la combinación de herramientas adecuada basándose en un análisis riguroso de las necesidades y el contexto, las preferencias de los beneficiarios, las metas operacionales, el nivel de eficiencia y los datos probatorios del impacto potencial.
7. El nuevo enfoque que se presenta en esta política ha empezado a elaborarse en 2014 y está basado en datos empíricos, datos derivados de evaluaciones y exámenes internos, resultados de amplias consultas —también con la Junta—, mejores prácticas de otras organizaciones y enseñanzas derivadas de la experiencia adquirida en algunos países.

Justificación del enfoque de planificación estratégica por países

Estructura actual de planificación

8. Para cumplir su mandato, el PMA lleva a cabo actualmente proyectos que recaen en las categorías de programas siguientes, en función de unas necesidades y un contexto específicos⁶:
 - Las operaciones de emergencia (OEM) son las intervenciones realizadas por el PMA ante nuevas necesidades de emergencia, duran como máximo un año, con posibilidad de prorrogarlas un año más⁷, y su prioridad es salvar vidas humanas, reducir la malnutrición y proteger los medios de subsistencia.
 - Las operaciones prolongadas de socorro y recuperación (OPSR), con las que se atienden las necesidades durante un período de hasta tres años, pueden prorrogarse por un período máximo de tres años. Su prioridad es restablecer y estabilizar los medios de subsistencia y la seguridad alimentaria en lo posible, al tiempo que se presta socorro mientras sea necesario.
 - Los programas de desarrollo pueden ser programas en los países (PP) y proyectos de desarrollo. Los PP duran cinco años como máximo e incluyen varios componentes, mientras que los proyectos de desarrollo suelen limitarse a una sola actividad.
 - Las operaciones especiales (OE) se llevan a cabo para reconstruir y mejorar la infraestructura de transporte y logística con el fin de permitir la distribución puntual y eficiente de asistencia alimentaria para satisfacer en especial las necesidades en situaciones de emergencia y en situaciones prolongadas de socorro, y para mejorar la coordinación en el seno del sistema de las Naciones Unidas y con otros asociados mediante la prestación de servicios comunes.
 - Los fondos fiduciarios no son una categoría de programas en sí mismos, sino que se utilizan como mecanismos para programar los recursos extrapresupuestarios recibidos en

⁶ Véase el Artículo II del Estatuto del PMA donde figura una lista de los objetivos que el PMA se propone alcanzar con sus programas, proyectos y actividades.

⁷ Véase el documento titulado “Definición de situaciones de urgencia” (WFP/EB.1/2005/4-A/Rev.1).

forma de contribuciones para fines específicos —como la prestación de servicios a los gobiernos, los asociados para el desarrollo y otros organismos de las Naciones Unidas—, que, pese a no encajar en ninguna de las cuatro categorías de programas, están en consonancia con los objetivos y las políticas del PMA⁸.

9. Hasta finales de 2002, paralelamente a los proyectos de desarrollo, se presentaban a la Junta con fines de información y orientación perfiles de las estrategias en los países. Desde 2009 estos documentos se fueron empleando para orientar la prestación por parte del PMA de una asistencia coherente y estratégicamente bien definida, en el marco de las operaciones realizadas en un país. Se trataba de documentos que estaban centrados en la orientación estratégica y tenían carácter facultativo, se refrendaban internamente y no se presentaban a la Junta para aprobación.

Limitaciones que deberían superarse con el enfoque de planificación estratégica por países

Elevados costos de transacción derivados de la fragmentación entre los distintos proyectos

10. La fragmentación en varios proyectos distintos con procesos de aprobación, duración y ciclos de planificación diferentes aumenta la carga que suponen los costos de transacción de los procesos internos. Los numerosos procesos necesarios para diseñar, elaborar, presentar, aprobar, ejecutar y gestionar cada proyecto limitan la eficiencia y aumentan notablemente los costos de transacción al consumir tiempo y recursos. Además, el modo fragmentado de abordar la programación de un proyecto a otro merma la coherencia entre las actividades.

Escasa coordinación entre los diferentes tipos de proyecto

11. En 2015, 42 de las 75 oficinas del PMA en los países ejecutaron proyectos pertenecientes a varias categorías de programas (sin contar las actividades financiadas con fondos fiduciarios y las operaciones regionales). Cada categoría de programa tiene su propia estrategia, que a menudo no está sincronizada con las de las demás categorías. En 2001, la Junta recomendó que se volviera a examinar la utilización de los diferentes instrumentos de desarrollo, de socorro y de ayuda de emergencia. Los miembros señalaron que la existencia de categorías de programas independientes a menudo daba la idea de que la acción humanitaria y las actividades de desarrollo en un mismo país no estaban coordinadas⁹.
12. En 2010, las categorías de programas fueron objeto de un examen¹⁰ para tratar de precisar la correlación entre esas categorías y los Objetivos Estratégicos del PMA con miras a subsanar las incongruencias detectadas en la utilización de esas categorías. Se constató que el enfoque de planificación por proyectos no había permitido promover las interconexiones entre las intervenciones de ayuda humanitarias y las de desarrollo, que eran esenciales en los contextos de recuperación y transición, al igual que para conseguir resultados sostenibles. La fragmentación entre varias intervenciones distintas, además, tendía a reducir la eficacia de la asistencia.

⁸ Los recursos extrapresupuestarios disponibles se utilizan para ejecutar actividades que se ajustan al marco normativo de la PMA pero no reciben la aprobación expresa de la Junta.

⁹ WFP/EB.3/2001/INF/20.

¹⁰ WFP/EB.A/2010/11/Rev.1.

Falta de sinergias entre planificación estratégica y planificación programática

13. Las estrategias para los países, al ser facultativas y centrarse en objetivos de nivel superior, no siempre han contribuido a la eficacia del diseño y la realización de los programas, limitando así el posible impacto de la asistencia. Una de las preocupaciones principales planteadas durante el examen de los procesos operativos de 2013 tenía que ver con la imprecisión de la relación entre los documentos de estrategias para los países y los documentos de proyectos. En muchos casos, el contenido de los dos tipos de documentos se superponía, mientras que en otros no era fácil ver el vínculo que los unía.
14. La brevedad de numerosos proyectos complica el logro de algunos de los efectos previstos¹¹.

Capacidad limitada de supervisión y gobernanza estratégicas

15. En el examen de los procesos operativos también se cuestionó el porqué de que los documentos de proyectos se sometieran a la aprobación de la Junta y los documentos de estrategias para los países fuesen aprobados por un comité interno, cuando era en estos últimos donde se fijaba el marco estratégico de los primeros. Al examinar los documentos de proyectos por separado, la Junta se hace con una imagen fragmentada de la labor del PMA en un país, con lo cual se reduce su capacidad para asegurar una supervisión y orientación estratégicas. Por este motivo, a veces los miembros de la Junta se han sentido abrumados por el elevado número de proyectos, que dificulta su cometido de ofrecer unas aportaciones u orientaciones estratégicas apropiadas acerca de la labor del PMA o de su posicionamiento a nivel nacional. En el informe estadístico de 2014 sobre la utilización del tiempo de la Junta Ejecutiva, la Mesa de la Junta observó que esta última dedicaba cerca del 40 % de su tiempo al examen y la aprobación de operaciones individuales, e indicó que deseaba que se examinara la cuestión de cómo podría utilizarse de manera más estratégica el tiempo disponible. Además, una gran proporción de las intervenciones del PMA —las que se incluyen en las OEM y las actividades respaldadas por fondos fiduciarios— no se someten a la aprobación de la Junta Ejecutiva, lo que reduce aún más la posibilidad de esta última de prestar asesoramiento estratégico sobre la cartera de proyectos del PMA en un país.

Oportunidades de mejora

16. En 2011, la Oficina de Servicios de Supervisión del PMA examinó internamente¹² el proceso de elaboración de las estrategias para los países y formuló las conclusiones y recomendaciones siguientes:
 - Introduciendo algunas mejoras, el documento de estrategia para el país podría convertirse en el principal instrumento utilizado por la Junta para aprobar las actividades previstas por el PMA en un determinado país, pero el proceso de examen y aprobación debía modificarse.
 - El proceso de examen interno debería perfeccionarse para garantizar una mejor comunicación de los asuntos institucionales durante las primeras etapas de la planificación estratégica por países y lograr que el Programa se beneficiara de las enseñanzas extraídas y las mejores prácticas.
 - Los comités de gestión internos que examinaban las estrategias para los países y los documentos de proyectos debían fusionarse para garantizar que las operaciones estuvieran en consonancia con los planes estratégicos.

¹¹ En el informe de síntesis de las cuatro evaluaciones estratégicas realizadas en 2011 sobre varias dimensiones de la transición de la ayuda a la asistencia alimentaria, que constituye el núcleo central del Plan Estratégico del PMA para 2008-2013, se señalaba que el enfoque por proyectos a corto plazo adoptado limitaba las posibilidades ofrecidas por el proceso de planificación estratégica. *Four Strategic Evaluations on the Transition from Food Aid to Food Assistance: A Synthesis (Full Version)* (OE/2012/S002). En estas cuatro evaluaciones estratégicas se examinaron los aspectos siguientes: i) el papel del PMA en la esfera de la protección social y las redes de seguridad; ii) la función desempeñada por el PMA para poner fin a la perpetuación del hambre; iii) el trabajo en asociación en el marco de la transición de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria, y iv) el modo en que las oficinas en los países se adaptan al proceso de cambio.

¹² Oficina de Servicios de Supervisión/Oficina de Auditoría Interna. 2011. *Country Strategy Process Review – Advisory Services Report*.

- Debían ponerse a disposición unos recursos y apoyo suficientes para garantizar la capacidad necesaria en materia de planificación estratégica a nivel nacional.
 - Debía presentarse a la Junta un documento de políticas sobre los motivos de utilizar la estrategia para el país como instrumento principal para obtener la aprobación por parte de la Junta de las operaciones del PMA en un país, y de delegar la aprobación de los documentos secundarios, que actualmente estaba a cargo de la Junta.
17. En las cuatro evaluaciones estratégicas a las que se hace referencia en la nota a pie de página 11 también se determinó en qué modo era posible mejorar las estrategias para los países con el fin de incorporar nuevas maneras en que el PMA podía contribuir a las iniciativas nacionales en favor de la seguridad alimentaria y la nutrición¹³. Desde 2013, en el Informe Anual de Evaluación del PMA se ponen sistemáticamente de relieve estas posibilidades. En el informe de 2013 se reafirmó la importancia de las estrategias para los países y se recomendó aclarar su función en la gobernanza, las asociaciones y los marcos estratégicos y operacionales del PMA. En el informe de 2014 se recomendó que el PMA definiera, diera a conocer y tuviera en cuenta las necesidades de las oficinas en los países en materia de planificación estratégica, y que basara en esas necesidades la labor de planificación sistemática a largo plazo y la gestión de las realizaciones de las carteras de proyectos en los países, prestando atención a los contextos y capacidades nacionales, las asociaciones y la financiación. En el Informe Anual de Evaluación de 2015 se recomendó que en el proceso de las estrategias para los países se hiciera más hincapié en la alineación con los sistemas nacionales y locales.

Enfoque de planificación estratégica por países

18. El nuevo enfoque de planificación estratégica por países se basa en los buenos resultados obtenidos gracias a la estructura de planificación actual y aprovecha las oportunidades de mejora.

Evolución del contexto del hambre

19. Casi 800 millones de personas —el 11 % de la población mundial— están subalimentadas, el 25 % de los niños de todo el mundo padece retraso del crecimiento¹⁴, y aproximadamente 2.000 millones de personas sufren carencias de micronutrientes¹⁵. La mayor parte de estas personas no tiene protección social y vive a menudo en países afectados por conflictos y situaciones de inestabilidad. Los conflictos son cada vez más complejos y prolongados y los desplazamientos prolongados que provocan han alcanzado niveles sin precedentes desde el decenio de 1940. Actualmente las crisis humanitarias afectan a más de 125 millones de personas¹⁶. En 2014 y 2015, el PMA suministró asistencia alimentaria directa, en promedio, a más de 78 millones de personas por año en 82 países. Aproximadamente el 42 % de su gasto se dedicó a operaciones de emergencia, el 38,5 % a actividades de recuperación temprana, el 6,9 % a actividades de desarrollo y el 7,6 % a operaciones especiales. El 77 % de las transferencias de alimentos y un 89 % de las transferencias de base monetaria estuvieron destinadas a salvar vidas y preservar los medios de subsistencia en situaciones de emergencia. Gracias a este apoyo, la seguridad alimentaria de las poblaciones afectadas por emergencias se estabilizó o mejoró por medio de distribuciones generales de alimentos o transferencias de base monetaria, que permitieron aumentar el consumo de alimentos y la diversidad de la dieta. Se realizaron asimismo

¹³⁻¹² En estas cuatro evaluaciones estratégicas se examinaron: i) la función del PMA en la esfera de la protección social y las redes de seguridad; ii) su función para poner fin a la perpetuación del hambre; iii) las asociaciones en el marco de la transición de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria, y iv) el proceso de adaptación al cambio de las oficinas del PMA en los países. i) WFP's role in social protection and safety nets; ii) WFP's role in ending long-term hunger; iii) from food aid to food assistance —working in partnership; and iv) how country offices adapt to change.

¹⁴ FAO. 2015. *El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo 2015. Cumplimiento de los objetivos internacionales para 2015 en relación con el hambre: balance de los desiguales progresos*. Roma.

¹⁵ FAO. 2013. *El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo 2013. Las múltiples dimensiones de la seguridad alimentaria*. Roma.

¹⁶ Commitment to Action – Transcending humanitarian-development divides – Changing People's Lives: From Delivering Aid to Ending Need. Cumbre Humanitaria Mundial, Estambul, Turquía, 23 de mayo de 2016.

actividades para prevenir el deterioro del estado nutricional y el aumento de la mortalidad conexas, y para ayudar a las personas aquejadas de malnutrición aguda en situaciones de emergencia.

20. La falta de igualdad de género y el escaso empoderamiento de la mujer frenan los avances en todas las esferas del desarrollo sostenible, especialmente en el camino hacia la erradicación de la pobreza y el hambre. La inseguridad alimentaria, la desnutrición y la hipernutrición persisten en muchos países, pese a los avances en la reducción de la pobreza en general. El hambre se está convirtiendo cada vez más en un problema tanto del medio urbano como de las zonas rurales. El cambio climático aumenta los riesgos que acechan a los países más pobres y las poblaciones más vulnerables. Estas dinámicas hacen necesario que todas las partes interesadas colaboren en la lucha contra el hambre, adaptando sus métodos de trabajo en consecuencia. Debido a la naturaleza cambiante de la inseguridad alimentaria y los sistemas alimentarios en los diferentes países, las intervenciones deben ajustarse y poder adaptarse a las circunstancias, y concebirse expresamente para cada contexto. Esta necesidad ha llevado al PMA a reconsiderar el enfoque de su acción a nivel de los países basándose en las enseñanzas derivadas de la experiencia adquirida en muchas regiones y contextos diferentes y también a darse cuenta de que es imprescindible trabajar en asociación. Para poner al PMA en condiciones de alcanzar sus objetivos frente a la evolución de la situación mundial y los contextos nacionales, es fundamental mejorar su acción en el plano nacional gracias a la adopción de un nuevo enfoque de planificación estratégica por países.

Traducir la visión mundial de un mundo sin hambre en acciones concretas

21. En septiembre de 2015, los líderes mundiales elaboraron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la que se establece un ambicioso marco temporal de 15 años para alcanzar el desarrollo sostenible y poner fin a la pobreza, el hambre y la desigualdad. La Agenda sitúa la labor humanitaria en el contexto más amplio del progreso y el desarrollo humanos, se concentra claramente en las personas más vulnerables y expresa el decidido compromiso de que nadie se quede atrás. Los Estados Miembros son los responsables de dirigir e impulsar la Agenda, que tiene alcance mundial y es de aplicación universal; sus 17 objetivos mundiales son de carácter integrado e indivisible. Es a cada gobierno que le corresponde fijar sus propias metas nacionales, inspirándose en la visión mundial de los objetivos y adaptándolos a las circunstancias nacionales.
22. La erradicación del hambre debe lograrse en un contexto de necesidades humanitarias cada vez más complejas y prolongadas. Aprovechando las fortalezas y la experiencia del PMA en las esferas que recaen en su mandato, la formulación de esta política en materia de planes estratégicos para los países se integra en la elaboración de una serie de documentos y procesos interrelacionados, comenzando con el Plan Estratégico para 2017-2021, el Marco de resultados institucionales y un Marco de financiación renovado. Estas estructuras de planificación y presupuestación combinadas permiten al PMA armonizar en consecuencia las actividades de socorro, recuperación temprana y desarrollo, sin descuidar su compromiso de dar prioridad a las necesidades de las poblaciones más vulnerables en apoyo de la Agenda 2030. Estos marcos e instrumentos integrales darán al PMA los medios necesarios para diseñar y ejecutar intervenciones de emergencia eficientes y eficaces y carteras de proyectos coherentes y centradas en la estrategia que potencien al máximo el impacto de la asistencia a escala nacional.
23. En el nuevo Plan Estratégico para 2017-2021 se establece el marco general de la contribución del PMA al logro del objetivo del Hambre Cero y se asigna prioridad a la consecución de dos objetivos, a saber, el ODS 2, sobre la erradicación del hambre, y el ODS 17, relativo al establecimiento de asociaciones para prestar apoyo a la implementación de la Agenda 2030 contribuyendo al mismo tiempo al logro de otros ODS en función de las circunstancias y prioridades nacionales. El PMA se ha fijado cinco Objetivos Estratégicos, que guardan relación con los ODS 2 y 17, y ocho resultados estratégicos.
24. Aunque el ODS 2 corresponde en lo esencial al mandato del PMA, está claro que ningún organismo o entidad tiene la exclusiva sobre los distintos ODS. Para avanzar en todos los objetivos, sobre todo en la erradicación del hambre, harán falta asociaciones que trasciendan los sectores y esferas de competencia específicos, tanto dentro de los países como entre los asociados, en especial, entre el PMA y los otros organismos con sede en Roma

25. El nuevo Marco de resultados institucionales unifica el Marco de resultados estratégicos y el Marco de resultados de gestión, actualmente en vigor, y ofrece una visión holística de los resultados tanto operacionales como de gestión. El PMA vinculará su sistema de planificación, seguimiento y presentación de informes sobre las realizaciones con el Marco de resultados institucionales, asegurando a la vez la armonización con el Plan Estratégico para 2017-2021.
26. Con el fin de alcanzar los objetivos de la Agenda 2030, cada país determinará, bajo la dirección del gobierno, sus propias prioridades y metas, así como las medidas necesarias para lograrlas. Del mismo modo, el Plan Estratégico del PMA se traducirá en actuaciones concretas a nivel de los países aplicando el nuevo enfoque de planificación estratégica por países. En la aplicación del Plan Estratégico, el PMA colaborará con las partes interesadas nacionales y con los equipos de las Naciones Unidas en los países a fin de determinar la mejor manera de apoyar estrategias nacionales para lograr el objetivo del Hambre Cero en contextos diferentes, estableciendo los vínculos necesarios entre los distintos sectores, de forma coherente con las estrategias nacionales más generales de desarrollo sostenible y en apoyo de las mismas.
27. En el Marco de financiación renovado y los presupuestos de las carteras de proyectos en los países conexos del PMA, se establecerá claramente un vínculo entre la estrategia institucional, la movilización de recursos para lograr resultados a nivel nacional y la asignación de recursos basada en las actividades. Esta vinculación permite determinar la contribución del PMA al logro del objetivo del Hambre Cero y a la implementación de la Agenda 2030 de manera más transparente y rindiendo cuentas al respecto de forma más eficaz.

Enfoque de planificación estratégica por países

28. El contexto local fija los parámetros para determinar las necesidades y prioridades a escala nacional, así como la colaboración estratégica del PMA y las asociaciones que hay que establecer en el país. El contexto no solo determina las prioridades de actuación, sino que también influye en cómo llevar a cabo las actividades y refleja los retos a los que se enfrentarán los asociados y las poblaciones para conseguir el objetivo del Hambre Cero. En la Agenda 2030 también se hace hincapié en la importancia de reconocer que algunos contextos son más problemáticos que otros y tienen, por tanto, necesidades de asistencia especiales¹⁷. Teniendo en cuenta el contexto, dentro de un mismo país y en diferentes momentos habrá que adoptar distintas medidas para responder a las diferentes necesidades de mujeres, hombres, niñas y niños y de sus comunidades. Por ello es importante que los asociados se pongan de acuerdo sobre el contexto y que este se tenga en cuenta de manera adecuada a nivel de los efectos en los países.
29. La actual cartera de políticas y operaciones del PMA, llevadas a cabo en muy diversos contextos, representa una poderosa aportación a un mundo que busca no solo erradicar el hambre y tener un desarrollo sostenible, sino también hacerlo de tal manera que nadie se quede atrás y, de paso, fortalecer las capacidades y aumentar la resiliencia. En el Plan Estratégico se define un marco para aprovechar esta oportunidad, marco que se aplica luego a nivel de los países a través del enfoque de planificación estratégica por países. Dicho enfoque se adapta y responde de manera específica a los distintos contextos, por lo cual no todos los resultados estratégicos indicados en el Plan Estratégico para 2017-2021 se aplicarán en todo momento a todos los países.
30. Con el enfoque de planificación estratégica por países se trata de: i) ayudar a los países a avanzar hacia el logro del objetivo del Hambre Cero; ii) poner en práctica el Plan Estratégico del PMA a nivel nacional a partir de 2017, y iii) mejorar la coherencia estratégica, la focalización, la eficacia operacional y las asociaciones para prestar un mejor apoyo a las actividades dirigidas a combatir la inseguridad alimentaria y la malnutrición, en especial en el marco de situaciones de emergencia y crisis prolongadas. El proceso de planificación consta de dos etapas fundamentales: un examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero a nivel nacional y, luego, la formulación de un plan

¹⁷ Agenda 2030, párrafo 56: “Al acordar estos Objetivos y metas, reconocemos que cada país enfrenta desafíos específicos para lograr el desarrollo sostenible y recalamos los problemas especiales con que tropiezan los países más vulnerables, en particular los países africanos, los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo, así como las dificultades concretas que atraviesan los países de ingresos medianos. También merecen especial atención los países en situaciones de conflicto.”

estratégico del PMA para el país. Con este enfoque el PMA mantiene la flexibilidad necesaria para responder a los cambios repentinos del contexto, en especial en las emergencias, en las que seguirán centrándose sus operaciones.

Exámenes estratégicos nacionales de la iniciativa Hambre Cero

31. La colaboración del PMA en los países debería concebirse teniendo en cuenta el contexto más amplio de los esfuerzos nacionales por alcanzar el objetivo del Hambre Cero de aquí a 2030, en consonancia con el ODS 2. A este respecto, será importante disponer de un examen estratégico realizado en esta esfera a nivel nacional y dirigido por cada país, para sentar las bases de la acción que han de llevar a cabo el gobierno, el PMA y otros interesados. Además de proporcionar una base de referencia, los exámenes estratégicos permitirán determinar actuaciones prioritarias y formular recomendaciones que sirvan de fundamento para la elaboración de los efectos estratégicos y los planes de acción de los gobiernos, del PMA y de las demás partes interesadas y asociados nacionales, incluidos la FAO y el FIDA.
32. Un examen de este tipo es un análisis abierto, consultivo y global de los obstáculos con que se enfrenta el país en cuestión para poner fin al hambre antes de 2030. Este análisis debería poner de relieve los elementos siguientes: las deficiencias detectadas a nivel nacional en el marco normativo y en los programas nacionales; el entorno económico, la política presupuestaria, los fondos requeridos y las fuentes de financiación, así como las asociaciones necesarias para alcanzar los ODS (ODS 17) y el objetivo del Hambre Cero; las oportunidades y los requisitos para la colaboración con los sectores público y privado, y las capacidades de implementación de las instituciones gubernamentales y los asociados no gubernamentales de nivel nacional y local.
33. En colaboración con los otros organismos con sede en Roma, el PMA participará en la realización de exámenes estratégicos nacionales independientes, dirigido por los propios países, y la respaldará, entre otras cosas, debatiendo sobre la forma en que tanto el gobierno y los asociados nacionales como el PMA y los otros asociados del país en cuestión pueden sostener mejor los avances nacionales hacia el logro del objetivo del Hambre Cero. Dirigidos en el país por un coordinador reconocido a nivel nacional, los exámenes estratégicos permiten agrupar a una amplia gama de instituciones gubernamentales y a otros interesados nacionales de múltiples sectores. Los informes sobre los exámenes estratégicos suelen ser producidos por entidades independientes en coordinación con el gobierno y otras partes interesadas. El examen debe integrarse en la labor que el equipo de las Naciones Unidas en el país lleva a cabo para promover la unidad de acción. Los organismos con sede en Roma, entre los cuales el PMA, pueden trabajar juntos para facilitar los exámenes en países donde el Programa no realiza ninguna operación. Dicho compromiso de trabajar juntos refleja la determinación común de estos organismos de asociarse y colaborar, así como de respaldar y propugnar conjuntamente el logro del objetivo del Hambre Cero.
34. En la gestión y la realización de estos exámenes estratégicos se tendrá en cuenta la situación del país y se preverán la participación gubernamental y la colaboración entre una amplia gama de múltiples interesados públicos y privados, nacionales e internacionales. Fundamentarán el examen, cuando proceda, la información y los datos probatorios derivados de las evaluaciones y los estudios realizados por los organismos con sede en Roma y otras entidades. Los exámenes estratégicos podrán financiarse con cargo a varias fuentes, incluidos los recursos del PMA y/o contribuciones de otros actores. El PMA promoverá la financiación de estos exámenes a escala nacional, así como la disponibilidad de financiación conjunta por parte de los organismos con sede en Roma. Los informes sobre los exámenes estratégicos son documentos propios de los países, que no se someten a la aprobación de la Junta.

Planes estratégicos para los países

35. Los PEP se basan en exámenes estratégicos de la iniciativa Hambre Cero realizados a nivel nacional y dirigidos por los países¹⁸, o en análisis parecidos, y en evaluaciones, valoraciones

¹⁸ En caso de que no pueda llevarse a cabo un examen estratégico, la contribución del PMA al logro de los objetivos nacionales se definirá dentro de un marco para el país provisional, a la espera de que se realice el examen estratégico.

previas, estudios de viabilidad, etc. Son elaborados de acuerdo con los procesos de planificación de los gobiernos y los equipos de las Naciones Unidas en los países. Los planes constituirán un nuevo marco para la realización de programas, proyectos y actividades. Reemplazarán los documentos de los proyectos relativos a los PP, las operaciones de desarrollo, las OPSR, las OEM y las OE, y abarcarán toda la cartera de actividades de asistencia humanitaria y de desarrollo del PMA en un país¹⁹. En ellos:

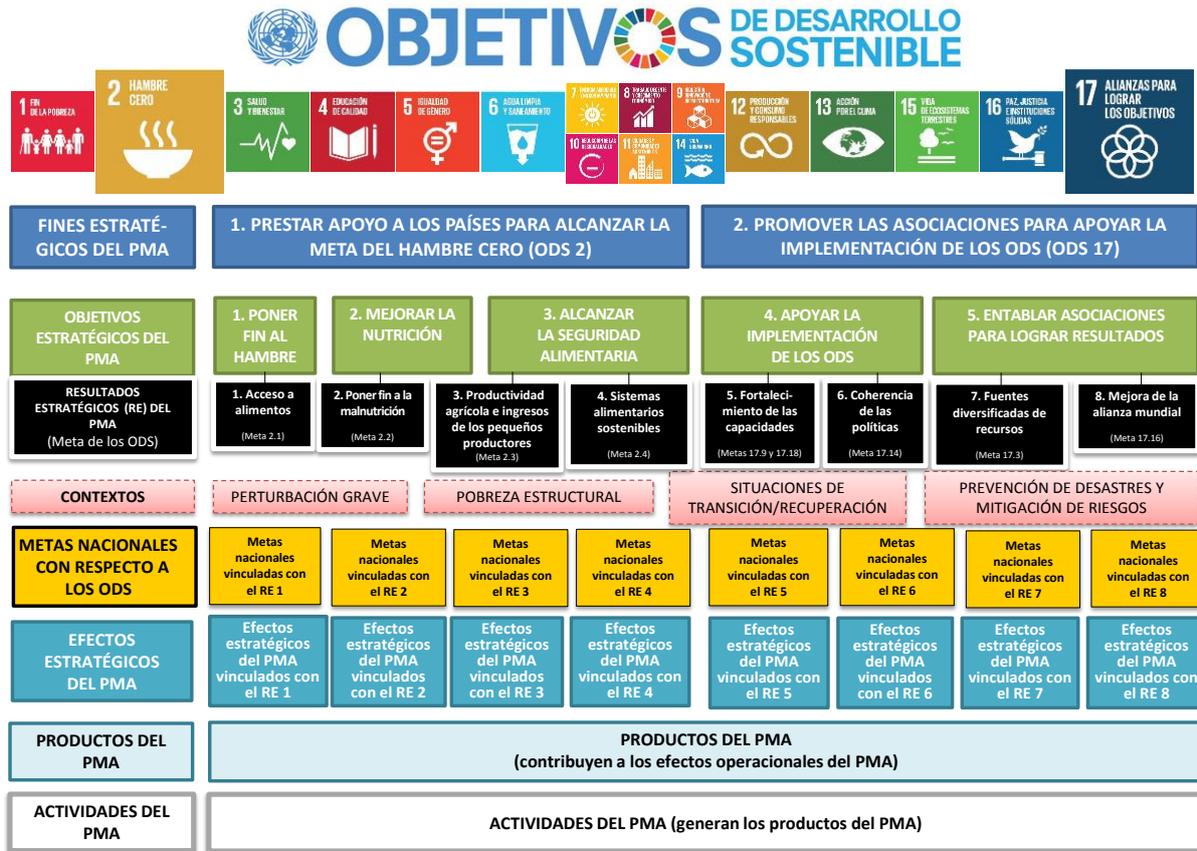
- i) se definirán la posición, la función y la contribución específica del PMA teniendo en cuenta las necesidades del país y las fortalezas del Programa;
 - ii) se expondrán en detalle los efectos, determinados por los gobiernos y los asociados o de forma conjunta, a los cuales el PMA contribuirá durante el marco temporal del PEP, y
 - iii) se determinarán la orientación estratégica, los recursos y el apoyo técnico que el PMA dedicará a la optimización de sus propias aportaciones.
36. Los PEP se conciben por lo general para un período máximo de cinco años. Sin embargo, cuando las circunstancias sean más variables, por ejemplo, a causa de un conflicto, el PMA puede elaborar un PEP de duración más limitada. El proceso analítico y consultivo de planificación potencia el valor añadido del PMA, fomenta la colaboración con los gobiernos y reúne a los asociados en torno a un enfoque común para eliminar el hambre. Estos planes armonizan la asistencia del PMA con los planes y programas nacionales y los del sistema de las Naciones Unidas, y permiten que en ellos se preste atención de manera más eficaz a la seguridad alimentaria y la nutrición.
37. Los PEP se articulan en torno a los efectos estratégicos que están vinculados con los resultados estratégicos y las metas nacionales relacionadas con los ODS, y a los que el PMA está en condiciones de contribuir. Los efectos estratégicos se refieren a los distintos contextos de asistencia humanitaria y desarrollo, incluidas situaciones de emergencia, crisis prolongadas y situaciones de pobreza estructural. Junto con el gobierno y otros asociados, el PMA determinará los efectos estratégicos a los que puede contribuir para el logro del ODS 2, el ODS 17 y otros ODS, en función de las circunstancias y las prioridades del país. En los PEP deberán indicarse asimismo las condiciones en las que podría dejar de necesitarse el apoyo del PMA y los criterios aplicables.

Focalización en los resultados: abordar la brecha entre planificación estratégica y planificación operacional

38. Al abordar de manera global la planificación estratégica y operacional a nivel de los países por lo que se refiere a los programas, los proyectos y las actividades, el PMA está en condiciones de vincular la orientación estratégica de su asistencia con los procesos de gestión de las realizaciones y de presupuestación para fortalecer su capacidad en materia de gestión orientada a los resultados. Durante todo el ciclo de un PEP, las tareas de diseño, planificación, ejecución, medición, presentación de informes y gestión de las realizaciones se basan en la cadena de resultados del mismo, en la que se define claramente la relación entre los recursos desplegados y los resultados obtenidos, al tiempo que se vinculan entre sí la programación estratégica, programática y operacional. La cadena de resultados de un PEP representa una adaptación a nivel nacional del marco de resultados del Plan Estratégico del PMA para 2017-2021, como puede verse en la Figura 1.

¹⁹ Incluidas las actividades financiadas con cargo a fondos fiduciarios; aunque ciertas actividades o medidas destinadas a la obtención de efectos puedan seguir financiándose con cargo a fondos fiduciarios, el marco programático y los argumentos que justifican su ejecución figurarán en el PEP.

Figura 1: Marco de resultados del Plan Estratégico para 2017-2021 del PMA



39. La cadena de resultados de los PEP es el eje del enfoque de gestión basada en los resultados que el PMA adopta a nivel nacional y establece un modelo en el que se definen las medidas necesarias para la consecución de los objetivos establecidos y se trazan las relaciones causales y los supuestos subyacentes respecto de cómo alcanzar los resultados. La Figura 2 ilustra la cadena de resultados de un PEP.

Fines Estratégicos

40. En la cadena de resultados de un PEP del PMA, los resultados de más alto nivel son sus dos Fines Estratégicos: el Fin Estratégico 1 está alineado con el ODS 2 —Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible—, mientras que el Fin Estratégico 2 lo está con el ODS 17 —Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible—. Como se indica en el Plan Estratégico para 2017-2021, el PMA asigna prioridad a estos dos ODS a la luz de su propia historia y mandato, reconociendo que los 17 ODS están todos interrelacionados.

Objetivos Estratégicos

41. En consonancia con los dos Fines Estratégicos, el PMA se ha fijado cinco Objetivos Estratégicos que guardan relación con los elementos del ODS 2 y el ODS 17 abordados por el Programa. Los Objetivos Estratégicos sirven de marco para los programas y las operaciones del PMA y establecen un vínculo entre los Fines Estratégicos y los resultados estratégicos, a través de los cuales el PMA contribuye a las iniciativas nacionales y mundiales encaminadas a alcanzar el ODS 2 y el ODS 17 y sus respectivas metas.

Resultados estratégicos

42. Los resultados estratégicos definidos en el Plan Estratégico para 2017-2021 permiten al PMA centrar su acción en lo que los países necesitan, en lugar de en lo que él mismo puede ofrecer. Los ocho resultados estratégicos están conectados directamente con las metas de los ODS 2 y 17 que guardan pertinencia con las capacidades y el mandato del PMA, y establecen una correspondencia entre el apoyo prestado por el Programa y las iniciativas emprendidas sobre los

ODS a nivel nacional y mundial. Los PEP contribuyen a la obtención de los resultados estratégicos pertinentes para los países que figuran entre las prioridades nacionales, y esto se realiza en colaboración con múltiples partes interesadas y asociados.

Metas nacionales de los ODS

43. Las metas de los ODS definidas a nivel nacional son una adaptación de las metas mundiales al contexto local. Basándose en los exámenes estratégicos de la iniciativa Hambre Cero dirigidos por los países y en consonancia con los procesos de planificación de los gobiernos y los equipos de las Naciones Unidas en los países en cuestión, el PMA determinará las metas y los resultados definidos a nivel nacional en relación con los ODS a los que está en condiciones de contribuir.

Efectos estratégicos

44. Guiándose por sus resultados estratégicos y teniendo en cuenta el contexto y las prioridades locales, así como sus propias fortalezas, el PMA contribuirá al logro de las metas de los ODS a nivel nacional por medio de una serie de efectos estratégicos correspondientes a cada resultado estratégico.
45. El PMA se adhiere a la terminología armonizada a escala de las Naciones Unidas para la gestión basada en los resultados adoptada por la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH), según la cual los efectos son el resultado a corto y medio plazo de los productos de una intervención, esperados o alcanzados, que normalmente requieren el esfuerzo colectivo de los asociados, y representan cambios en las condiciones humanitarias ocurridos entre la finalización de los productos y el logro del impacto²⁰. Los efectos estratégicos del PMA describen los efectos a corto y medio plazo que contribuyen al logro de las metas de los ODS a nivel nacional y a la obtención de los resultados estratégicos del PMA. Describen las personas que se beneficiarán de las intervenciones (ODS 2) o las entidades en cuestión (ODS 17), el alcance geográfico, el resultado y el calendario previstos de la intervención. Los efectos estratégicos del PMA, formulados a nivel de los países, están en consonancia con las categorías estandarizadas relativas a los efectos estratégicos, que figuran en el Marco de resultados estratégicos.
46. Los efectos estratégicos del PMA se elaboran a nivel de los países conjuntamente con el gobierno y los principales asociados. Contribuyen en medida significativa a responder a las necesidades humanitarias y alcanzar los objetivos prioritarios a escala nacional, y reflejan los objetivos o las metas, implícitos o definidos en los planes nacionales y los marcos regionales, que la asistencia del PMA contribuye a alcanzar; además, en ellos se determinan las poblaciones destinatarias y los organismos y sistemas que han de recibir apoyo. El PMA y sus asociados contribuyen a los efectos estratégicos a través de los productos de sus actividades. Por lo general, los efectos estratégicos se incluyen en los marcos de planificación estratégica de las Naciones Unidas y los planes de respuesta humanitaria en un país y/o se explican en los planes nacionales, incluidos los que se refieren a la erradicación del hambre, al desarrollo y a la acción humanitaria. Los resultados a nivel de los efectos estratégicos son por lo general el fruto de un trabajo colectivo, al que contribuyen conjuntamente tanto el PMA como varios actores gubernamentales y no gubernamentales. El período de planificación para estos efectos debería corresponder al período abarcado por los PEP, es decir, por lo general cinco años.

²⁰ Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH), *Policy Instructions for Evaluations*. <https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/Evaluation%20Policy.pdf>. Dicha definición está en consonancia con la definición de “producto” del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. <https://undg.org/wp-content/uploads/2015/01/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>.

47. Los efectos estratégicos, al reflejar la situación y las dinámicas específicas de un país, han de formularse de forma adecuada al contexto nacional, hacerse eco de las expectativas de los actores nacionales y subnacionales y estar claramente en consonancia con las prioridades y los objetivos nacionales. El tono y la formulación de los efectos estratégicos varían según el país, pero todos ellos muestran un vínculo claro con el logro de una meta nacional de los ODS y, por consiguiente, también con un resultado estratégico del PMA. Para que resulten realmente útiles, los efectos estratégicos tienen que enunciarse de una forma suficientemente coherente con la terminología y el entorno normativo del país en cuestión, para fomentar el consenso entre el gobierno y los otros actores principales durante el proceso de planificación estratégica por países. La cooperación para establecer un orden de prioridades y enunciar los resultados con precisión también contribuye a generar consenso y facilita el proceso de apropiación conjunto.

Figura 2 Ejemplo de la cadena de resultados de un plan estratégico para el país del PMA y del plan operacional correspondiente



48. Una característica esencial de los PEP es que cada efecto estratégico va unido a un solo resultado de nivel superior, es decir, un resultado estratégico del PMA/meta de los ODS o un Objetivo Estratégico. Para mantener la focalización y la coherencia, los resultados estratégicos deberían ser relativamente pocos. Puede darse que, en caso de ambigüedad, haya que reformular un efecto estratégico o dividirlo en dos resultados enunciados por separado para mantener una clara vinculación entre causa y efecto. Figura 2: Ejemplo de la cadena de resultados de un plan estratégico
49. Los marcos lógicos de los PEP se basan en el Marco de resultados estratégicos, en el que se definen explícitamente los indicadores de los efectos institucionales que todas las oficinas del PMA han de utilizar en su labor de seguimiento. Las oficinas en los países seguirán gozando de flexibilidad para complementar, de ser necesario, el Marco de resultados institucionales o colmar sus posibles lagunas añadiendo indicadores de los efectos específicos para el país de que se trate.

Productos y actividades: conexiones de la labor del PMA con otras metas de los ODS

50. El PMA se adhiere a la terminología armonizada para la gestión basada en los resultados adoptada por la OCAH, con arreglo a la cual los productos y las actividades se definen de la manera siguiente:
- Los productos son cambios en las habilidades, destrezas y/o capacidades de los individuos o instituciones, o en la disponibilidad de nuevos productos y servicios, que se derivan de haber completado las actividades de una intervención ejecutada bajo el control del PMA.
 - Las actividades son acciones realizadas o trabajo efectuado a través de los cuales determinados insumos, como fondos, asistencia técnica y otros tipos de recursos, se movilizan para generar productos específicos.
51. En la definición completa de “producto” se especifica que los productos “se alcanzan con los recursos provistos y dentro del período de tiempo especificado”. Un producto del PMA puede estar vinculado con un solo efecto estratégico del PMA. La planificación y realización de las

actividades se determinarán durante los procesos anuales de planificación operacional y gestión de las realizaciones que se llevan a cabo a nivel nacional.

52. Como se indica en el Plan Estratégico, el punto de partida de la labor del PMA es su contribución al logro del objetivo del Hambre Cero, que se recoge en el ODS 2 y el ODS 17. La interrelación entre los distintos retos y soluciones relacionados con la erradicación del hambre y la pobreza implica que el PMA contribuirá directa e indirectamente al logro de muchos otros ODS por medio de los productos de sus actividades. La importancia primaria que el Programa atribuye a la eliminación del hambre sirve, por consiguiente, como punto de partida y justificación para contribuir a la consecución de otros ODS distintos del ODS 2 y el ODS 17.
53. Por ejemplo, al apoyar un programa de comidas escolares en las zonas de un país afectadas por la inseguridad alimentaria, el PMA puede contribuir a alcanzar las metas nacionales del ODS 2 relacionadas con el acceso a los alimentos, la mejora de la nutrición o los medios de subsistencia de los pequeños productores. Para dejar constancia de esta contribución, los efectos, resultados y objetivos estratégicos de la cadena de resultados del PMA estarán orientados hacia el logro del Objetivo Estratégico 1 – Prestar apoyo a los países para alcanzar el objetivo del Hambre Cero (ODS 2). Ahora bien, las actividades y productos vinculados a este apoyo también pueden contribuir en gran medida a la consecución de otras metas nacionales de los ODS, como las relativas a la educación (ODS 4), la igualdad y equidad de género (ODS 5), los ingresos familiares (ODS 1) y la salud (ODS 3). Estas aportaciones a otras metas nacionales de los ODS pueden identificarse e incorporarse, a nivel nacional, en los marcos de planificación nacionales, del sistema de las Naciones Unidas y de otros actores pertinentes.
54. Puede darse que, en apoyo del ODS 17, el PMA responda a la solicitud de un gobierno nacional o de asociados que lo inviten a prestar servicios específicos con el fin de respaldar el logro de otros ODS. Aunque estos servicios quizá correspondan a las fortalezas y la capacidad del PMA, es posible que no se centren directamente en las iniciativas encaminadas a lograr el objetivo del Hambre Cero. En situaciones de emergencia, el PMA puede respaldar la cadena de suministro, la logística y las comunicaciones de la comunidad de ayuda humanitaria en su conjunto, entre otras cosas asegurando servicios de contratación y adquisición y estableciendo y gestionando sistemas de comunicaciones, instalaciones de almacenamiento o servicios de transporte de mercancías y personal. Las actividades y productos relacionados con este apoyo, pese a no respaldar necesariamente de manera directa el objetivo del Hambre Cero (ODS 2), pueden suponer importantes contribuciones a la consecución de varias metas nacionales de los ODS. Estas aportaciones pueden ponerse de relieve e incorporarse, a nivel nacional, en los marcos nacionales, del sistema de las Naciones Unidas y de otros actores pertinentes.

Planes estratégicos para los países e intervenciones de emergencia

55. Aunque su mandato expresa claramente unas responsabilidades en materia humanitaria y de desarrollo, su ventaja comparativa y su dilatada experiencia exigen asignar prioridad a la labor de emergencia, para salvar vidas humanas y para posibilitar el desarrollo en favor de las personas más pobres y marginadas. Los PEP facilitarán la ejecución de carteras de proyectos basadas en los resultados, que incluirán actividades destinadas a atender las necesidades humanitarias en función del contexto.
56. Durante la formulación de los PEP, se incluirán en ellos efectos estratégicos y actividades que permitan responder a las crisis prolongadas y a las necesidades humanitarias, así como a otras prioridades nacionales. Las intervenciones para hacer frente a situaciones de emergencia imprevistas se integrarán en los PEP existentes mediante una revisión de estos; en aquellos países en los que el PMA no tenga una presencia operacional ni cuente con un PEP, se llevará a cabo una operación de emergencia de duración limitada. En algunos casos, es posible que la situación de emergencia dé lugar a un cambio importante, o incluso drástico, del contexto y que el PMA se vea obligado a elaborar un nuevo PEP. **En cualesquiera circunstancias, las intervenciones de emergencia del PMA incluirán planes de transición y/o de retirada de la asistencia basados en una evaluación de las necesidades a raíz de la crisis.**

Marco provisional para el país

57. Para asegurar la adaptación flexible y rápida de una intervención del PMA para hacer frente a un cambio repentino del contexto o para respaldar la asistencia humanitaria, el PMA puede recurrir a un marco provisional para el país que le permita salvar la brecha entre una operación de emergencia de duración limitada o un PEP ya inadecuado a causa de un cambio significativo o radical del contexto y un nuevo PEP fundamentado en un examen estratégico de la iniciativa Hambre cero realizado a nivel nacional. Los marcos provisionales para los países se utilizarán en 2018, durante la fase de transición. Después de esta fecha se emplearán en circunstancias excepcionales cuando un conflicto en curso o una situación de inestabilidad socaven la gobernanza, incluido el funcionamiento de las instituciones nacionales, impidiendo formular un PEP sobre la base de un examen estratégico nacional, o en los países donde el PMA no esté presente a nivel operacional.
58. En el marco provisional para el país se articulan la orientación estratégica, el marco programático y los efectos estratégicos que se pretende lograr en un país, a la espera de que se formule un PEP fundamentado en un examen estratégico. En estos marcos, que están basados en los datos empíricos disponibles en los países (derivados de planes nacionales, análisis, procesos multisectoriales, evaluaciones comunes de los países, exámenes de mitad de período y otros exámenes y evaluaciones), así como en los objetivos y efectos de los proyectos o componentes de proyectos en curso, deberían agruparse todas las actividades que se llevan a cabo en un país para permitir la formulación de efectos estratégicos que estén en consonancia con el Plan Estratégico del PMA y determinar las implicaciones para el seguimiento de las realizaciones, incluso en lo referente a la gestión de riesgos.
59. En la medida de lo posible, el marco provisional para el país debe basarse en los resultados de las consultas celebradas y coordinarse con los planes de los otros organismos de las Naciones Unidas. Teóricamente, por lo que se refiere a los marcos utilizados para la transición en 2018, los efectos estratégicos formulados no conllevaran ninguna modificación sustancial de los compromisos de la oficina en el país en cuestión. Habrá que consultar con las partes interesadas si el hecho de vincular las actividades a los efectos estratégicos comporta una modificación importante de los compromisos asumidos con respecto a los donantes, los gobiernos y otros asociados. Dado que en la formulación de los efectos estratégicos se tomarán en consideración los compromisos de financiación, será necesario mantener conversaciones con los donantes y/o los gobiernos anfitriones.

Intervenciones rápidas en situaciones de emergencia

60. Las emergencias de aparición repentina y otras emergencias imprevistas requieren intervenciones rápidas a corto plazo, para las cuales el PMA está debidamente equipado. En los países donde el PMA disponga de un PEP aprobado, la oficina en el país:
 - introducirá uno o más nuevos efectos estratégicos o ampliará uno o más de los efectos estratégicos del PMA ya definidos para atender las necesidades de emergencia, y
 - formulará dichos efectos y definirá la intervención del PMA inspirándose en los modelos de operaciones de emergencia existentes.
61. Si el PMA no dispone en el país de un PEP aprobado (ni de un marco provisional para el país), la oficina en el país:
 - formulará una operación de emergencia que tenga una duración limitada y se base en modelos de operaciones de emergencia existentes, y
 - integrará las operaciones de emergencia de duración limitada en un marco provisional para el país, en caso de que la operación deba durar más de seis meses, o en un PEP, en caso de que siga siendo necesaria la presencia del PMA y tan pronto como se satisfagan las condiciones necesarias para un examen estratégico.
62. Los mecanismos de respuesta rápida financiados con cargo a la Cuenta de respuesta inmediata se adaptarán al nuevo enfoque preservando a la vez su rapidez y eficacia.

63. Todas las intervenciones de emergencia rápidas —ya sea que estén incorporadas en un PEP aprobado o en un marco provisional para el país, o bien que se trate de una operación de emergencia autónoma de duración limitada—, se dotarán de un presupuesto de la cartera de proyectos en el país, según lo previsto en el examen del Marco de financiación.

Intervenciones regionales

64. Para ciertas situaciones se necesita una coordinación regional a nivel estratégico, de movilización de recursos y de las operaciones. Las iniciativas regionales, comprendidas las intervenciones de emergencia, suelen ponerse en práctica por medio de distintos PEP específicos, a los que se añaden efectos estratégicos nuevos o ampliados, según proceda. El despacho regional coordina la planificación, el diseño y el logro de estos efectos en los países que participan en la intervención regional, y elabora y supervisa las estrategias conjuntas de movilización de recursos. Estos PEP específicos pueden tener una envergadura estratégica regional, que será definida por el despacho regional. Cuando proceda, se recurrirá a operaciones regionales de emergencia de alcance limitado o a otras iniciativas regionales formuladas y gestionadas por los despachos regionales.

Impacto del nuevo enfoque

Nuevos datos empíricos sobre las ventajas obtenidas

65. El planteamiento consistente en combinar un examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero a nivel nacional con un enfoque de planificación estratégica por países se está ensayando internamente en numerosos países con el fin de que el PMA ocupe el lugar que le corresponde en relación con las actividades que llevan a cabo los propios países para erradicar el hambre. Varios PEP se han examinado y refrendado a través del proceso interno de examen estratégico de programas.
66. Según un examen de mitad de período del Plan Estratégico para 2014-2017 realizado en 2015²¹, un enfoque mejorado de planificación estratégica por países:
- ofrece la posibilidad, junto con el examen del Marco de financiación, de consolidar la transición de la ayuda a la asistencia alimentaria puesto que refuerza las vinculaciones entre las metas financieras del PMA y sus metas operacionales tanto a corto como a largo plazo;
 - ofrece la gran oportunidad de intensificar la función del PMA en la esfera del desarrollo de las capacidades, especialmente por medio de los exámenes estratégicos de la iniciativa Hambre Cero a nivel nacional, que representan una alternativa al enfoque “fragmentado” tan criticado hasta la fecha en los informes de evaluación, y
 - permite al PMA elaborar planes estratégicos y programáticos que respondan mejor a las necesidades de los países gracias a un enfoque menos fragmentado.
67. En un estudio de evaluabilidad del Plan Estratégico para 2014-2017, realizado entre 2014 y 2015, se constató que instituir un enfoque mejorado de planificación estratégica por países, acompañado de los sistemas de presupuestación correspondientes, era esencial para colmar las carencias existentes en la estructura de planificación actual, ya que significaba dejar de centrarse en los proyectos para hacerlo en los efectos a nivel del país y promover la evaluación de la eficiencia y la eficacia en función de los costos. Según ese estudio, estos elementos tienen un gran potencial para reorientar la gestión de las realizaciones del PMA hacia la prestación de apoyo a los objetivos y las prioridades nacionales, especialmente para poner fin al hambre, aspecto que será fundamental dado que el PMA está alineando su Plan Estratégico con la visión y los objetivos de la Agenda 2030²².

²¹ WFP/EB.1/2016/4-A.

²² Oficina de Evaluación del PMA. 2016. *Evaluability Assessment: WFP's Strategic Plan 2014-2017 Advisory Report*. Roma. (OEV/2015/022).

Impacto previsto

68. El enfoque del PMA respecto de la planificación estratégica por países tiene el potencial de mejorar la eficiencia y la eficacia de la asistencia que presta de las siguientes maneras:
69. *Aumento de la eficacia y la eficiencia en situaciones de emergencia y en crisis prolongadas.* El enfoque permite al PMA orientar las intervenciones de emergencia de manera más estratégica, manteniendo a la vez la flexibilidad y agilidad necesarias. Al definir unos efectos estratégicos en los que centrarse en situaciones de emergencia en rápida evolución o en situaciones de inestabilidad —en lugar de centrarse en actividades particulares—, el PMA estará en condiciones mucho mejores de intervenir con rapidez, de manera flexible y más eficiente, gracias a una gama de actividades y modalidades apropiadas. Este enfoque también facilita la transición hacia programas de recuperación y fomento de la resiliencia, en especial en el caso de situaciones de crisis prolongadas.
70. A medida que la situación evoluciona hacia un contexto de recuperación, la planificación estratégica por países propicia la elaboración de programas de recuperación mediante un enfoque multisectorial que tiene en cuenta los riesgos y el fomento de la resiliencia en pro de la seguridad alimentaria y la nutrición, lo que exige que se realicen amplias consultas y que se mantenga una colaboración a largo plazo. En cada contexto, todos los aspectos del ciclo de los programas se examinarán bajo una óptica centrada en la resiliencia para determinar la mejor manera de integrar las actividades en las estrategias de los gobiernos nacionales y los programas apoyados por los asociados²³. Integrando las intervenciones de emergencia en la cartera de proyectos de un país tan pronto como las condiciones lo permitan, el PMA puede optimizar sus intervenciones a raíz de situaciones de crisis prolongadas afrontando los problemas a corto y a largo plazo y aumentando así la eficacia de sus intervenciones, a la vez que conserva la flexibilidad deseada para intervenir de manera rápida y eficiente ante cualquier cambio de la situación.
71. *Mejor armonización con las metas nacionales de los ODS y con los asociados.* Los PEP se basan en los exámenes estratégicos de la iniciativa Hambre Cero realizados a nivel nacional y dirigidos por los países, que reflejan las metas de los ODS y la apropiación por los gobiernos de la Agenda 2030. Los PEP definen la manera en que la asistencia prestada por el PMA en un país contribuye a las prioridades y los planes nacionales relativos a la transición o a la supresión gradual de la asistencia externa. El horizonte de planificación a más largo plazo de los PEP facilita la definición de criterios para la transición y la determinación de las medidas necesarias para crear condiciones propicias (por ejemplo, en la esfera de las capacidades de las contrapartes gubernamentales), los plazos previstos, distintas hipótesis de carácter contextual y los factores externos que podrían influir en los progresos hacia el logro de estos objetivos. Las instituciones nacionales de planificación desempeñan una función rectora en la formulación de los exámenes estratégicos de la iniciativa Hambre Cero a nivel nacional y son responsables de incorporar las cuestiones y recomendaciones prioritarias en las políticas, estrategias, planes y programas nacionales, utilizando este proceso para enmarcar los ODS (en particular el ODS 2) en el contexto local. Los exámenes también fomentan una mayor coherencia entre las operaciones y las estrategias de los organismos con sede en Roma y de otros asociados, especialmente en el plano nacional, lo que ayuda al PMA a entablar asociaciones más sólidas gracias al consenso alcanzado en torno a enfoques comunes para eliminar el hambre.
72. *Aumento de la focalización y mejora de la visibilidad y la comunicación.* El enfoque ayuda al PMA a definir su contribución específica a las iniciativas nacionales y a reposicionarse en el plano nacional. Gracias al proceso de planificación estratégica por países, los gobiernos y los asociados para el desarrollo alcanzan una mayor comprensión del mandato multifacético del PMA e implican cada vez más a este último en los diálogos sobre las políticas y los programas que se celebran para todo el espectro de las actividades humanitarias y de desarrollo. Mejorando su posicionamiento y visibilidad, el PMA está en condiciones de dar a conocer su valor añadido a todos los interesados.

²³ WFP/EB.A/2015/5-C.

73. *Integración del apoyo operacional, la asistencia técnica y la movilización de recursos.* Los exámenes estratégicos de la iniciativa Hambre Cero a nivel nacional integran sistemáticamente la planificación estratégica, la planificación de los recursos y la planificación de la asistencia técnica, que se basan en análisis de las limitaciones de recursos y capacidad. Los PEP garantizan un fortalecimiento de las capacidades institucionales de carácter selectivo para ayudar a los gobiernos a diseñar y gestionar soluciones al problema del hambre que estén en manos de los propios países, y dotar a las oficinas del PMA en los países de la información, el personal cualificado y las capacidades necesarias, en consonancia con la estrategia del PMA en materia de personal.
74. *Flexibilidad para planificar e intervenir en contextos operacionales dinámicos, al tiempo que se logra un equilibrio entre la acción humanitaria y la labor de desarrollo.* Los PEP se formulan en función del contexto y pueden adaptarse a los cambios que experimenta el entorno operacional. Promueven la interconexión entre la asistencia humanitaria y la ayuda para el desarrollo y posibilitan un fomento efectivo de la resiliencia al velar por que las intervenciones en caso de crisis favorezcan la recuperación y el desarrollo a largo plazo, y por que las actividades de desarrollo se basen en una buena comprensión de los riesgos protejan de las crisis a las poblaciones vulnerables. Al mismo tiempo, la planificación estratégica por países y la estructura presupuestaria correspondiente mejoran la transparencia y la alineación con los compromisos de financiación y permiten a la vez preservar la flexibilidad de la asignación de los recursos destinados a los programas.
75. *Aumento de la orientación estratégica y reducción de los costos de transacción.* Los PEP mejorarán la función estratégica y la eficiencia de la Junta, aumentando su capacidad para asegurar una supervisión y orientación estratégicas. Este resultado es posible porque los planes: i) presentan un panorama completo de todo lo que el PMA realiza en un país, incluidas las intervenciones de emergencia²⁴ y las actividades financiadas con cargo a fondos fiduciarios, en lugar de ofrecer la visión fragmentada que se obtiene a partir de los distintos documentos de los proyectos, y ii) reducen el número de documentos que la Junta debe examinar, lo que permite ahorrar tiempo y dinero. Los PEP también aumentarán la eficiencia operacional. Al integrar la planificación estratégica y programática, la dotación de recursos, el apoyo técnico y la gestión de las realizaciones, y al sustituir a los distintos documentos de los proyectos, los PEP reducirán la carga que representa para el PMA la gestión de los procesos en los planos nacional, regional y de la Sede, e incrementarán la eficiencia y la calidad de la planificación y la ejecución.
76. ***Armonización con el ciclo de los programas de asistencia humanitaria y de otros organismos y procesos de las Naciones Unidas.*** Los PEP se armonizarán con los planes de intervención estratégica y las iniciativas conjuntas de movilización de recurso emprendidas en el marco del ciclo de los programas de acción humanitaria de las Naciones Unidas; para ello integrarán debidamente los efectos y las actividades relacionados con la situación de emergencia que forman parte de la respuesta humanitaria más amplia.
- ~~76.77. otros organismos y procesos de las Naciones Unidas.~~ La Revisión cuadrienal amplia de la política hace hincapié en la necesidad de disponer de procesos de programación simplificados, inclusivos y de titularidad nacional, que prevean líneas claras de rendición de cuentas. El Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) es el marco de resultados estratégicos a medio plazo que orienta la visión y las medidas colectivas del sistema de las Naciones Unidas en un país para responder a las prioridades nacionales de desarrollo.
- ~~77.78.~~ El enfoque de planificación estratégica por países del PMA se ajusta y presta respaldo a los procesos de programación de titularidad nacional que se mencionan en la Revisión cuadrienal; El enfoque también aclara la contribución del PMA a la visión y la respuesta colectivas expuestas en las directrices para la elaboración de MANUD que el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo está preparando. Los ciclos de la planificación estratégica por países se alinearán con los ciclos de planificación nacionales y, por consiguiente, con los del MANUD. Los exámenes

²⁴ Las intervenciones de emergencia deberían integrarse en la cartera de proyectos en el país en cuanto la situación lo permita, lo que realzaría su visibilidad ante la Junta.

estratégicos de la iniciativa Hambre Cero a nivel nacional complementarán los análisis comunes de los países en que se basan los MANUD, y los PEP garantizarán que los efectos del PMA sean coherentes tanto con los efectos previstos a escala nacional como con los del MANUD, y que complementen los efectos buscados por otros organismos de las Naciones Unidas. ~~Las intervenciones de emergencia, por su lado, se armonizarán con los planes estratégicos de intervención y las iniciativas conjuntas de movilización de recursos emprendidas en el marco del ciclo de los programas de acción humanitarios; en ellas se integrarán debidamente los efectos y las actividades relacionados con la situación de emergencia.~~

78:79. *Mejora de la gestión de las realizaciones, la presentación de informes y la rendición de cuentas:* Los PEP se ajustan a la recomendación de la Revisión cuadrienal amplia de la política para que los programas consigan resultados demostrables a nivel nacional. En ellos se sistematizan las relaciones de causa y efecto entre la asistencia del PMA, los recursos que este emplea y los resultados que obtiene. Al definir claramente los vínculos entre los recursos y los resultados, los planes mejoran la elaboración de informes sobre los resultados y la rendición de cuentas ante los beneficiarios, los gobiernos anfitriones, los donantes y otros asociados. Gracias al nuevo enfoque será más fácil evaluar las carteras de proyectos en los países, medir los avances realizados y extraer enseñanzas de las actuaciones a escala nacional. Las evaluaciones de carteras de proyectos permitirán al PMA ~~determinar~~ ~~detectar y estudiar~~ las **pautas temáticas y/o sistémicas** ~~y tendencias que se vayan registrando~~ o las especificidades **existentes a nivel mundial** ~~de carácter temático o de alcance regional.~~

Implementación de la política

Funciones de las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede del PMA

79:80. Las oficinas en los países son responsables del proceso de planificación estratégica por países, con el apoyo de las direcciones de la Sede y del despacho regional interesado. En consulta con estas entidades, los directores del PMA en los países dirigen las distintas etapas del proceso a nivel nacional, incluidas la selección de un equipo de planificación estratégica, la elaboración e implementación de un plan de trabajo y la asignación de recursos. Movilizan la participación de intervinientes de todas las esferas técnicas para poder disponer de los insumos deseados y para que se logre una apropiación colectiva de las actividades. También garantizan la alineación de los ciclos de la planificación estratégica por países con los calendarios de las Naciones Unidas y la planificación de la labor de desarrollo a nivel nacional.

80:81. Los despachos regionales del PMA coordinan los calendarios de realización de los PEP en su región y verifican que estos se elaboren en los plazos establecidos. Además, proporcionan orientación y apoyo estratégicos y técnicos y supervisan las normas de calidad desde una perspectiva regional, formulando mejores prácticas, extrayendo enseñanzas de la experiencia y dándolas a conocer luego a todas las oficinas del PMA de sus regiones. Los despachos regionales respaldan asimismo en los países los procesos de planificación estratégica y se centran en ayudar a las oficinas en los países a elaborar carteras de proyectos basadas en los exámenes estratégicos de la iniciativa Hambre Cero a nivel nacional. Ofrecen una perspectiva regional, coordinan la planificación y el diseño de las intervenciones regionales, tal como se indica en el párrafo 64, y son responsables de obtener los efectos estratégicos previstos en los países participando en las intervenciones regionales.

81:82. La Sede ofrece orientación y apoyo durante todo el proceso de planificación estratégica por países. Las direcciones de la Sede proporcionan orientaciones, elaboran normas de calidad e imparten capacitación, prestan apoyo técnico y se encargan de la garantía de la calidad recopilando y difundiendo las enseñanzas extraídas. En coordinación con los despachos regionales, también pueden respaldar directamente los procesos de planificación estratégica nacionales y del PMA mediante el despliegue de especialistas, ayudando a sistematizar los efectos y las actividades del PMA, y promoviendo innovaciones, asociaciones y modos de pensar multifuncionales. Todos los PEP y los marcos provisionales para los países serán objeto de un riguroso proceso interno de garantía de la calidad y se someterán a aprobación.

Asociaciones

- 82-83.** El Plan Estratégico del PMA se basa en lo que constituye su identidad peculiar, es decir, el hecho de ser el organismo de ayuda humanitaria más grande del mundo. Esta identidad trae consigo la responsabilidad de cumplir los compromisos y expectativas de intervención ante emergencias y de recuperación en contextos de crisis y perturbaciones, con el objetivo de salvar vidas mediante actividades de asistencia alimentaria de primer orden diseñadas y realizadas en asociación con los gobiernos nacionales, los organismos internacionales y otros agentes. El Plan Estratégico afirma esta dimensión esencial del trabajo del PMA y proporciona un marco coherente y transparente para que el Programa ayude de manera más eficaz a los países a avanzar hacia la erradicación del hambre utilizando las habilidades, capacidades y competencias que ha adquirido a través no solo de la acción humanitaria, sino también de las iniciativas de desarrollo. Estas capacidades y competencias son únicas, significativas y de alcance mundial, y abren espacio para una nueva generación de intervenciones sistémicas y de asociaciones motivadas por el espíritu transformador de la Agenda 2030.
- 83-84.** El proceso de planificación estratégica por países está alineado con la estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones para 2014-2017, en la que el concepto de “asociación” se define como una “[r]elación de colaboración entre distintas partes con la que se consiguen mejores efectos para las personas a las que se presta asistencia; para ello se emplean varios medios: combinar y aprovechar recursos complementarios de todo tipo; trabajar en colaboración de una manera transparente, equitativa y mutuamente beneficiosa, y compartir los riesgos, las responsabilidades y la rendición de cuentas a fin de alcanzar objetivos [...] que los asociados por sí solos no podrían lograr de manera tan eficiente, eficaz e innovadora, generando un valor mayor que los costos de transacción correspondientes”²⁵.
- 84-85.** El doble enfoque expuesto —proceso de examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero a nivel nacional seguido de la formulación del PEP— se guía por los principios enunciados en la estrategia en materia de asociaciones; promueve estos valores durante el proceso de colaboración con los gobiernos, los donantes, las ONG, el sector privado, los organismos de las Naciones Unidas —incluidos los que tienen sede en Roma— y otros actores a nivel nacional, y mejora las oportunidades para entablar asociaciones y reforzar las ya existentes a través del proceso de planificación consultiva. El proceso de examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero a nivel nacional promueve la prestación coherente de apoyo a los países para que alcancen esa meta y genera consenso sobre la coordinación de las actuaciones de los distintos asociados. Cuanto a los PEP, estos describen las contribuciones a corto y medio plazo de los asociados a la realización de las metas nacionales de los ODS y de los efectos estratégicos del PMA, aprovechando las fortalezas complementarias de estos intervinientes.
- 85-86.** El proceso de planificación estratégica por países promueve las inversiones del sector privado en la erradicación del hambre, entre otras formas, por medio de la movilización de recursos y la ampliación de escala y el aprovechamiento de las fuerzas del mercado para sostener el desarrollo socioeconómico. El proceso de planificación, al prever la transferencia de recursos y capacidades del sector privado en apoyo de las actividades del PMA, contribuye a las prioridades enunciadas en la estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado (2013-2017)²⁶. En consonancia con esta estrategia, en algunos países el proceso de planificación estratégica por países puede incluir la determinación de oportunidades para diseñar nuevos modelos de financiación que aprovechen los recursos nacionales e internacionales, públicos y privados, con el fin de potenciar al máximo los progresos en el logro de los objetivos nacionales en materia de ayuda humanitaria y desarrollo.
- 86-87.** De conformidad con la Agenda de Acción de Addis Abeba, adoptada en la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, y como parte integral de la implementación de la Agenda 2030, los exámenes estratégicos de la iniciativa Hambre Cero a nivel nacional incluyen un análisis de las corrientes de recursos del sector privado destinadas a

²⁵ WFP/EB.A./2014/5-B.

²⁶ WFP/EB.A./2013/5-B.

mejorar la comprensión de la situación en materia de seguridad alimentaria y nutrición en cada país y a facilitar la utilización del potencial de transformación del sector privado para promover un desarrollo inclusivo y sostenible.

- 87-88.** El enfoque de planificación estratégica por países prevé planes de colaboración continua con los gobiernos donantes. En el marco de los principios y de las buenas prácticas en materia de donaciones humanitarias y de los resultados de la Cumbre Humanitaria Mundial, el PMA buscará recursos para poner en práctica su Plan Estratégico para 2017-2021 a nivel nacional mediante los PEP. Entre los principios por los que siguen guiándose las iniciativas de movilización de recursos en virtud del nuevo enfoque de planificación estratégica por países figuran los siguientes: mayor alineación de la ayuda con las prioridades de los países anfitriones; promoción de iniciativas locales de movilización de recursos mediante una participación efectiva en los procesos dirigidos por los propios países; asignación proporcional de los fondos con fines humanitarios en función de las necesidades; modalidades de prestación de la asistencia humanitaria que respalden la recuperación y el desarrollo a largo plazo, y financiación flexible y previsible²⁷.
- 88-89.** Las asociaciones del PMA con ONG nacionales e internacionales han comportado por lo general una escasa colaboración sustantiva. El proceso de planificación estratégica por países promueve las interacciones y el diálogo estratégicos con las ONG y otros actores de la sociedad civil, cuyas funciones y capacidades se tienen en cuenta y se utilizan en distinta medida, según el contexto. Por ejemplo, durante los procesos de examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero a nivel nacional, el PMA podrá abogar en favor de actividades de fortalecimiento de las capacidades de los actores nacionales de la sociedad civil, e incluir estas actividades en los PEP resultantes.
- 89-90.** Aunque el enfoque descentralizado del PMA respecto de la colaboración con las ONG ha aportado ventajas, permitiendo a las oficinas en los países determinar qué asociaciones entablar y cómo gestionarlas, el nuevo proceso de planificación estratégica por países ayuda a garantizar que las asociaciones con ONG nacionales e internacionales se prioricen y gestionen de modo se aproveche el profundo conocimiento que tienen los asociados de los contextos locales con el fin de mejorar los programas del PMA, promover un mayor acceso a las poblaciones destinatarias y fortalecer la rendición de cuentas ante ellas.

Proceso de aprobación

- 90-91.** Todos los PEP se presentarán para aprobación a la Junta en cualquiera de sus períodos de sesiones. En el ejercicio de sus funciones, la Junta se atenderá en lo esencial a uno de los compromisos asumidos en la Agenda 2030, a saber: “Todos trabajaremos para implementar la Agenda dentro de nuestros propios países y en los planos regional y mundial, teniendo en cuenta las diferentes realidades, capacidades y niveles de desarrollo de cada país y respetando sus políticas y prioridades nacionales. Respetaremos también el margen normativo nacional para un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, particularmente en los países en desarrollo, pero siempre de manera compatible con las normas y los compromisos internacionales pertinentes”²⁸.
- 91-92.** En los casos en que un PEP o un nuevo efecto estratégico no previsto inicialmente en un PEP estén financiados en su totalidad por el gobierno anfitrión, se aplicarán las disposiciones de los artículos 5.1 y 5.2 del Reglamento Financiero, que prevén la delegación de la facultad de aprobación de los proyectos bilaterales en el Director Ejecutivo, salvo en caso de que el gobierno anfitrión opte por que el PEP o el efecto estratégico se sometan al proceso ordinario de aprobación de los PEP.
- 92-93.** Los marcos provisionales para los países serán aprobados por el Director Ejecutivo por un período máximo de dos años, como herramienta transitoria a la espera de que se establezca un PEP, sobre la base del examen estratégico realizado. Al cabo de dos años, si todavía no se han dado las condiciones requeridas para realizar un examen estratégico a escala nacional —y por

²⁷ WFP/EB.1/2010/5-B/Rev.1

²⁸ Véase la resolución A/RES/70/1 de la Asamblea General de las Naciones Unidas (21 de octubre de 2015), documento E/2015/L.16 (15 de junio de 2015), párrafo 21.

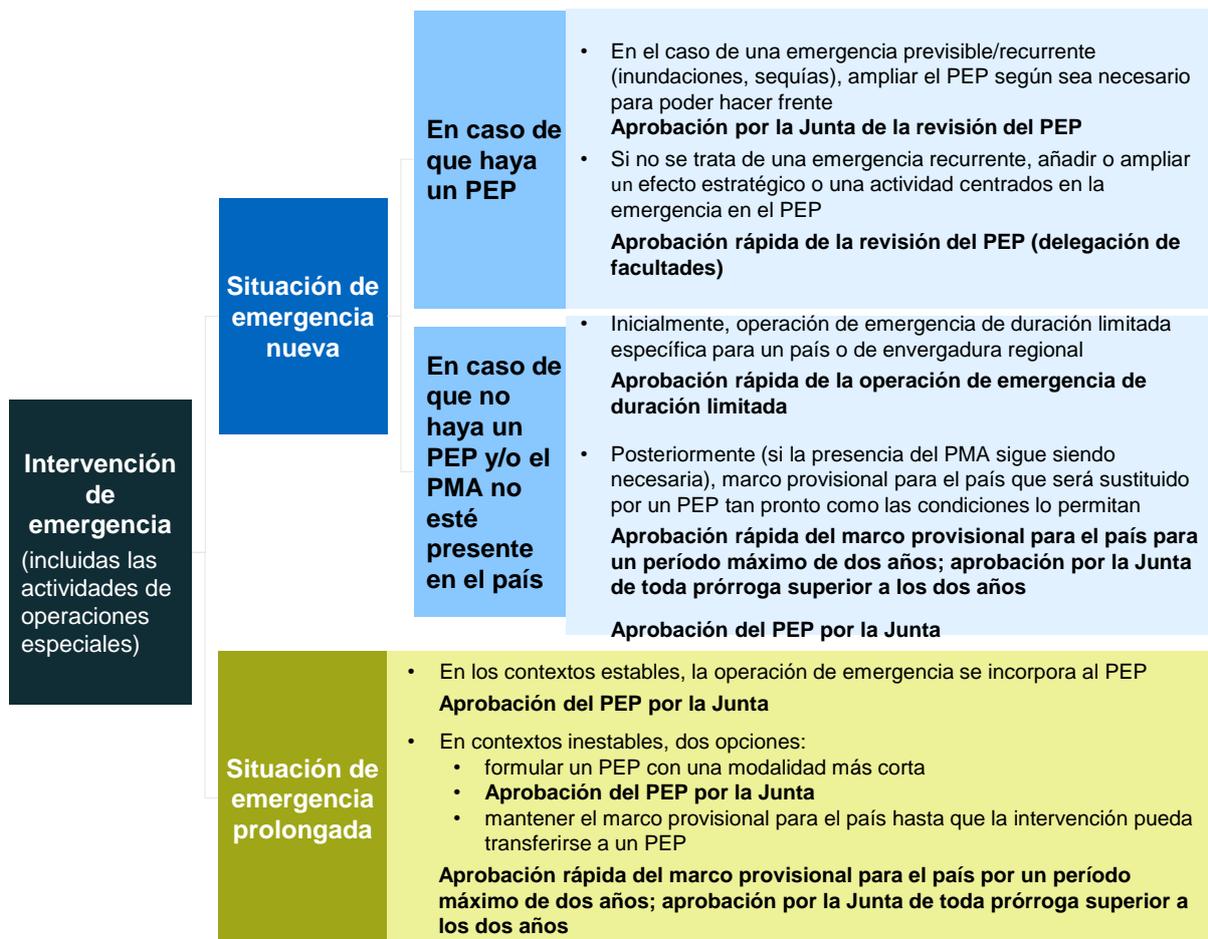
tanto para elaborar un PEP—, se presentará a la Junta Ejecutiva para aprobación una propuesta de prórroga del marco provisionara el país.

93.94. En los países donde el PMA disponga de un PEP aprobado, y tenga que intervenir ante emergencia repentinas y otras emergencias imprevistas, la oficina en el país recabará la aprobación de los efectos estratégicos, ya sean nuevos o revisados, de conformidad con las normas aplicables del Estatuto y el Reglamento General por las que se rige la delegación de facultades. Si el PMA no dispone en el país de un PEP aprobado ni de un marco provisional para el país, la oficina en el país y/o el despacho regional recabará la aprobación —y la posterior revisión, cuando proceda— de la operación de emergencia de duración limitada, de conformidad con las normas aplicables del Estatuto y el Reglamento General por las que se rige la delegación de facultades.

94.95. Todos los efectos estratégicos que prevén **una intervención análoga a las** operaciones especiales para complementar las intervenciones de emergencia, ya sea integrándolas en un PEP existente o realizándolas por separado cuando no haya ningún PEP, son aprobados por el Director Ejecutivo, **de conformidad con las normas aplicables del Estatuto y el Reglamento General por las que se rige la delegación de facultades** ~~preseindiendo de la cuantía del presupuesto correspondiente.~~

95.96. En la Figura 3 se ilustra el tratamiento de las situaciones de emergencia.

Figura 3: Tratamiento de las situaciones de emergencia



Procesos de revisión

96.97. Los PEP podrán revisarse para adaptarlos a toda evolución de las circunstancias y las operaciones. Salvo en el caso de las revisiones relacionadas con las situaciones de emergencia descritas en el párrafo 93 o con las **intervenciones análogas a las** operaciones especiales descritas en el párrafo 94, se recabará la aprobación de la Junta cuando se haya producido cambios sustanciales (adición y/o supresión) en la focalización estratégica global del PMA en un

país que afecte de manera substantiva a uno o más de los efectos estratégicos del PMA previstos en el PEP o en el marco provisional para el país aprobado por la Junta²⁹. La aprobación de todas las restantes revisiones realizadas en el período de vigencia de los PEP aprobados por la Junta se realizará con arreglo a lo dispuesto en las normas aplicables del Estatuto y el Reglamento General por las que se rige la delegación de facultades. La Secretaría analizará los datos disponibles a fin de determinar unas medidas objetivas para la delegación de facultades que deberá proponerse a la Junta.

97.98. En caso de que las actividades introducidas o ampliadas gracias a una revisión **complementen una operación de emergencia y constituyan intervenciones análogas a las consideradas** operaciones especiales, la revisión será aprobada por el Director Ejecutivo, con arreglo a lo dispuesto en las normas aplicables del Estatuto y el Reglamento General por las que se rige la delegación de facultades.

Gestión financiera y planificación operacional a nivel de los países

Presupuesto de la cartera de proyectos en el país

98.— La planificación de los presupuestos de los PEP sigue la estructura de los presupuestos de las carteras de proyectos en los países elaborada en el ámbito del examen del Marco de financiación, que se presentará a la Junta en noviembre de 2016. **Durante todo el período de vigencia del PEP se preparará cada año una Junta aprobará también el presupuesto desglosado por total y el presupuesto correspondiente a cada efecto estratégico del PMA³⁰, para todo el período considerado, tal como se indica en la Figura 4.**

Figura 4: Ejemplo de presupuesto de la cartera de proyectos en el país incluido en el PEP

[País X] Presupuesto de la cartera de proyectos en el país (millones de dólares)						
	Año 1		Año 1		Año 1	Total
Efecto estratégico 1						
Efecto estratégico 2						
Efecto estratégico 3						
Efecto estratégico 4						
Total						

Base de la aprobación presupuestaria

99. En el presupuesto de la cartera de proyectos en el país, las estrategias y operaciones del PMA a nivel nacional se armonizarán con el Plan Estratégico para 2017-2021, el enfoque de planificación estratégica por países y el marco de resultados en los países. La estructura presupuestaria permitirá: i) aprovechar al máximo la capacidad del PMA para satisfacer de manera eficiente y eficaz las necesidades operacionales priorizadas; ii) garantizar el rigor de la

²⁹ Es posible que determinados los cambios fundamentales a los PEP no se presenten a la Junta para aprobación. En los casos en que se añada a un PEP un nuevo efecto estratégico que esté financiado en su totalidad por el gobierno anfitrión, dicho efecto podrá ser aprobado por el Director Ejecutivo, de conformidad con las disposiciones de los artículos 5.1 y 5.2 del Reglamento Financiero y con sujeción a las disposiciones del Artículo X.6 del Estatuto.

³⁰ Estos presupuestos incluirán los efectos estratégicos elaborados en función de las evaluaciones de las necesidades y/o de los efectos estratégicos determinados a raíz de los exámenes estratégicos o de análisis similares en colaboración con las contrapartes gubernamentales y otros asociados. El presupuesto relativo a los efectos estratégicos relacionados con el desarrollo se preparará a partir de los recursos disponibles estimados, de conformidad con el Artículo X.8 del Reglamento General. En él se presentará asimismo, para información, un desglose de los costos con arreglo a las cuatro macrocategorías (transferencias, ejecución, costos de apoyo directo ajustados e costos de apoyo indirecto).

gestión, la presentación de informes y el análisis financieros, y iii) promover la movilización de fondos.

100. La estructura presupuestaria de las carteras de proyectos en los países deberá incluir: una descripción general de todas las operaciones que vayan a realizarse en una oficina en el país, de conformidad con el PEP; una “línea de mira” clara que enlace la estrategia con la planificación, la dotación de recursos y los resultados; una estructura sencilla y unificada para ejecutar las operaciones; una demostración clara del impacto y de la eficacia y la eficiencia en función de los costos, y una rendición de cuentas mejorada.
101. Los PEP serán el medio por el cual se asegurarán la movilización de recursos y la gestión de fondos, en el respeto de los procedimientos relativos a la asignación de las contribuciones multilaterales destinadas a la asistencia para el desarrollo, que el PMA se ha comprometido a promover. El Programa seguirá teniendo presente que la aplicación de políticas encaminadas a promover una mayor coherencia entre la acción humanitaria y el desarrollo se ve respaldada por flujos de financiación importantes destinados a las actividades realizadas en estas dos esferas, y que la ejecución de las actividades se realizará en función de los recursos disponibles y previstos, gracias a la planificación de la gestión de las operaciones en los países.

Planificación de la gestión de las operaciones

~~102. El programa de trabajo del PMA constará de PEP diseñados sobre la base de las necesidades determinadas en colaboración con las contrapartes y los asociados gubernamentales mediante exámenes y evaluaciones estratégicos de la iniciativa Hambre Cero realizados a nivel nacional, y en función de los recursos disponibles. Al presentar las necesidades de un país, estos planes constituyen de hecho un llamamiento dirigido a movilizar los recursos necesarios para atender dichas necesidades.~~

~~103.~~**102.** Los planes de gestión de las operaciones en los países respaldarán la gestión interna y la ejecución de los PEP e incorporarán evaluaciones actualizadas de las necesidades realizadas en colaboración con las contrapartes **gubernamentales y los asociados. Cada plan de gestión de las operaciones en el país constituirá la base del ciclo de planificación anual y constará del programa de trabajo de la oficina en el país, incluidos los presupuestos necesarios para los planes de ejecución basados en las necesidades y los basados en los recursos. En los planes de ejecución se indicarán los recursos que se prevé que estén disponibles, por efecto estratégico y actividad. Los planes de ejecución de todas las oficinas en los países se agruparán en el Plan de Gestión del PMA en el marco del plan de trabajo priorizado y los asociados gubernamentales. A través de los procesos de planificación anuales se conciliarán las necesidades determinadas con las prioridades establecidas en el PEP, lo que permitirá prever con mayor precisión los recursos necesarios.**

103. La información procedente de los planes de gestión de las operaciones en los países, incluidos los pormenores relativos a las actividades, se pondrá a disposición de los Estados Miembros por medio del portal en línea. En lugar de recibir únicamente informes preparados por el PMA conforme a un ciclo anual, los Estados Miembros pueden acceder mediante el portal y crear informes en cualquier momento y por cualquier período. La información sobre los gastos se actualizará periódicamente en el portal. Esta visión holística de las operaciones, combinada con los procedimientos oficiales de la Junta, ayudará a la Junta a desempeñar debidamente su función de supervisión y facilitará información a los Estados Miembros con fines de movilización de recursos. Según prevé la Secretaría, el portal entrará en funcionamiento en el segundo trimestre de 2018.

Gestión de las realizaciones

104. Todos los PEP incluirán un marco lógico de resultados. El PMA elaborará en el marco de cada PEP un plan de seguimiento y evaluación a nivel nacional, con el correspondiente presupuesto, que es uno de los componentes de su sistema de gestión de las realizaciones. Las realizaciones generales de los PEP se medirán en función de una serie de metas establecidas en el examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero a nivel nacional. También se evaluarán los progresos

realizados en materia de equidad de género y con respecto a otros objetivos institucionales intersectoriales.

105. De conformidad con las normas internacionales, corresponderá a las autoridades nacionales, con el apoyo de organizaciones internacionales, efectuar el seguimiento de los indicadores relativos a los ODS y de algunos indicadores nacionales, subnacionales y temáticos³¹. Las organizaciones internacionales trabajarán también para fomentar la capacidad de seguimiento de los países.
106. En el marco de la gestión de las realizaciones, el PMA efectuará el seguimiento de los indicadores relativos a los efectos, los procesos, los productos y las actividades. En los informes anuales de las realizaciones se rendirán cuentas sobre las realizaciones obtenidas a nivel de los efectos y los productos a escala nacional y mundial. Se establecerán asimismo indicadores clave de las realizaciones a fin de rendir cuentas de la eficacia y la eficiencia del Programa y de los ahorros conseguidos, reflejando de este modo las preocupaciones relativas a la optimización de los recursos. Estos indicadores se someterán a seguimiento mediante varios sistemas y procedimientos de gestión y se dará cuenta de ellos también en los informes anuales de las realizaciones a escala nacional y mundial³².
107. Siempre que sea pertinente, todos los indicadores de los efectos, los productos y los procesos se desglosarán por sexo. El seguimiento tendrá por objeto principal asegurar que las decisiones de carácter operacional y las revisiones de los PEP se basen en datos empíricos. Las actividades de seguimiento, examen y evaluación reforzarán la rendición de cuentas, ya que las constataciones y enseñanzas extraídas se utilizarán para perfeccionar la labor del PMA y garantizar que en el futuro la asistencia se base en datos fidedignos.
108. Bajo la dirección de la Oficina de Evaluación, todos los PEP serán objeto de evaluaciones de las carteras de proyectos en los países hacia el final del período que abarcan, con el fin de valorar los progresos realizados y **los resultados obtenidos con respecto a los efectos y los objetivos de los PEP —incluidos los avances en materia de equidad de género y hacia el logro de los objetivos institucionales intersectoriales—** y de extraer enseñanzas útiles para el diseño de las actividades de apoyo posteriores en los países. ~~Las enseñanzas que puedan aplicarse fuera del país en cuestión se difundirán en todo el PMA. El PMA incluirá esas evaluaciones en el presupuesto y asignará los recursos necesarios para su realización.~~
109. La gestión de los exámenes de mitad de período descentralizados de los PEP y de las evaluaciones descentralizadas de algunos de sus componentes correrá a cargo del PMA a nivel nacional, con el apoyo del despacho regional pertinente, cuando sea necesario. Las constataciones derivadas de estos exámenes y de las evaluaciones descentralizadas se tendrán en cuenta en el establecimiento de los planes operacionales anuales para los países basados en los recursos, con el fin de garantizar que las mejoras de mitad de período que se consideren necesarias se adopten en el momento oportuno. **Los sistemas de seguimiento** ~~Los exámenes de mitad de período y las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países~~ permitirán seguir los progresos realizados en el logro de los diferentes efectos previstos y medir los avances en materia de equidad de género y con respecto a otros objetivos institucionales intersectoriales. **La labor de seguimiento, las evaluaciones y los exámenes exigidos para ellos** ~~de las carteras de proyectos se incluirán en los presupuestos~~ ~~el presupuesto~~ de los PEP y se les asignarán los recursos **requeridos** ~~necesarios~~.

Gestión de riesgos

110. Todos los PEP comprenderán un análisis de los riesgos asociados a su implementación y preverán la aplicación de medidas de mitigación. Los análisis, en los que se tendrá en cuenta la situación del país, evaluarán los riesgos institucionales, programáticos y relacionados con la seguridad. Las

³¹ Documentos del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas E/CN.32016/2 y E/CN.32016/32016/3. *Informe del Grupo Interinstitucional y de Expertos sobre los Indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible e Informe del Grupo de Alto Nivel de Colaboración, Coordinación y Fomento de la Capacidad para el Seguimiento Después de 2015.*

³² En el Marco de resultados institucionales se desarrollarán los principios y procedimientos de presentación de informes.

medidas de mitigación estarán dirigidas a mantener la orientación estratégica del Programa definida en el PEP, en la eventualidad de que se materialice uno de los riesgos previstos.

Arreglos transitorios

111. Todas las oficinas del PMA en los países deberían disponer de un PEP aprobado, basado en un examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero a nivel nacional, antes del 31 de diciembre de 2018³³. Las oficinas que no tengan previsto presentar a la Junta un PEP para aprobación antes de febrero de 2018 deberán preparar y presentar un marco provisional para el país antes del 31 de diciembre de 2017. Los marcos provisionales para los países, descritos en los párrafos 57-59 (justificación) y 92 (proceso de aprobación), servirán de nexo de unión con los PEP propiamente dichos durante la fase de transición, en 2018, y ayudarán a las oficinas a establecer e implementar, antes de finales de 2017, sistemas programáticos, financieros y operacionales uniformes, en consonancia con el nuevo Plan Estratégico.
112. Durante la fase de transición, los marcos provisionales para los países englobarán todas las actividades del PMA en curso en un determinado país, sobre la base del modelo de PEP y estructurándose en torno a unos efectos estratégicos armonizados con el Plan Estratégico del PMA. Esos marcos provisionales se basarán en los datos empíricos disponibles en los países (derivados de análisis, procesos multisectoriales y evaluaciones comunes de los países) y en los resultados de las consultas, cuando sea necesario. Además, también estarán alineados con la estructura del presupuesto de la cartera de proyectos en el país, prevista en el examen del Marco de financiación.
113. La Secretaría se ha comprometido a aplicar experimentalmente, perfeccionar y validar el modelo de presupuesto de la cartera de proyectos en el país en 2017 con objeto de apoyar el enfoque de los PEP. Ese período permitirá trabajar en estrecha consulta con distintos asociados para determinar si el sistema está listo y desarrollar soluciones ofimáticas antes de que el PMA pase a la fase de implantación más generalizada en 2018.
114. Los primeros PEP piloto y sus presupuestos de las carteras de proyectos en los países deberían presentarse a la Junta para aprobación en su primer período de sesiones ordinario de 2017. La Secretaría rendirá cuentas a la Junta de la ejecución de los planes piloto y le transmitirá todas aquellas recomendaciones que tengan por objeto seguir perfeccionando el marco programático y de financiación subyacente en función de los resultados de su aplicación.
115. Los PEP y los presupuestos de las carteras en los países piloto seguirán el nuevo marco programático y de financiación, lo que ocasionará ciertas incoherencias respecto de algunas disposiciones actuales del Reglamento General y del Reglamento Financiero del PMA, dado que ambos se refieren a las categorías de programas vigentes³⁴. Por consiguiente, la Junta tendrá que autorizar, únicamente para los PEP y los presupuestos de las carteras de proyectos piloto aprobados durante la fase de transición que media entre el primer período de sesiones ordinario de 2017 y el 31 de diciembre de 2017, un cierto número de excepciones al Reglamento General y al Reglamento Financiero del PMA³⁵; en particular, al aprobar cada uno de los PEP piloto, la Junta debería autorizar la aplicación provisional de las disposiciones del Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA relacionadas con las categorías de programas como si esas referencias aludieran a los PEP.

³³ La primera serie de PEP se presentará a la Junta para aprobación en su primer período de sesiones ordinario de 2017, y la segunda, en el período de sesiones anual de 2017.

³⁴ Puede consultarse una lista indicativa preliminar en el Anexo VII del documento titulado “Informe de actualización sobre el examen del Marco de financiación”, preparado para la consulta oficiosa del 25 de julio, y, en particular, los Artículos II.2, X.2, X.7, X.8, y XIII.2 del Reglamento General y los Artículos 1.1, 4.2, 8.1, 9.3, 10.1 y 10.2 del Reglamento Financiero.

³⁵ La Junta está facultada para abordar estas incoherencias y aplicar excepciones al Estatuto y al Reglamento Financiero en virtud de los Artículos VI.2 b) vi) y VI.2 b) vii) del Estatuto.

116. Además, el enfoque relativo a los PEP y el nuevo Marco de financiación harán necesario que la Junta reexamine las facultades del Director Ejecutivo en lo tocante a la aprobación y la revisión de los programas, habida cuenta de que la delegación de facultades en el Director Ejecutivo³⁶ se basa en las categorías de programas y los límites presupuestarios vigentes y no en el nuevo enfoque relativo a los PEP. Por consiguiente, en el marco del examen del marco de financiación, se presentará a la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de 2017 una propuesta de revisión de la delegación de facultades, elaborada teniendo en cuenta los resultados de la ejecución de los PEP y los presupuestos de las carteras de proyectos en los países piloto a lo largo de 2017. En el examen del Marco de financiación (WFP/EB.2/2016/xxx) se establecen las disposiciones relativas a la aplicación provisional de la delegación de facultades en la Directora Ejecutiva para la ejecución de los PEP y los presupuestos de las carteras de proyectos en los países piloto correspondientes en 2017.
117. Habida cuenta de los ajustes técnicos necesarios para implantar, una vez finalizada la fase piloto, el marco programático y de financiación revisado en todo el PMA, habrá que modificar el Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA. La Secretaría presentará a la Junta, para aprobación en su segundo período de sesiones ordinario de 2017, unas propuestas de modificación basadas en la experiencia adquirida con los PEP y los presupuestos de las carteras de proyectos en los países piloto sobre las enmiendas relacionadas con la presente política en materia de PEP y, más precisamente, sobre la terminología revisada relativa a los programas, de manera que el Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA sean compatibles con el enfoque de planificación estratégica por países.
118. En 2017, el marco programático, financiero y normativo vigente seguirá aplicándose a los programas, proyectos y actividades del PMA que no forman parte de los PEP dotados de un presupuesto de la cartera de proyectos en el país piloto. Después de esta fecha, este marco se aplicará hasta que se apruebe un PEP o un marco provisional para el país, salvo en el caso de países donde el PMA no realice operaciones; para estos últimos, cualquier programa nuevo se incluirá en el marco programático, financiero y normativo.

Garantizar buenos resultados

119. *Gestión de la transición.* Se preparará una hoja de ruta para garantizar una transición puntual y satisfactoria de los documentos de proyectos a los PEP, teniendo en cuenta los ciclos y los calendarios de los proyectos realizados en los países. Se informará sobre los avances y las novedades por medio de comunicaciones específicas para los distintos tipos de partes interesadas (miembros de la Junta, gobiernos, donantes, personal, asociados y beneficiarios). Los despachos regionales y las oficinas en los países serán esenciales para llevar adelante este proceso de transición.
120. *Sinergias dentro de todo el PMA.* La colaboración y las sinergias dentro del PMA serán cruciales para garantizar que el sistema rediseñado esté en pleno funcionamiento el 1 de enero de 2018.
121. *Orientación y capacitación para la puesta en práctica.* En consonancia con la estrategia en materia de personal, se impartirán al personal orientaciones y capacitación sobre el diseño y la implementación de los PEP. Los déficits de recursos humanos se subsanarán y el proceso de transición generará enseñanzas que permitirán mejorar la implementación.

Puesta en práctica de los principios del PMA

122. *Integración de los principios del PMA* – Al reconocer que el PMA, como organismo de las Naciones Unidas cuyos miembros del personal forman parte de la función pública internacional, debe trabajar en el respeto de ciertos principios, en la formulación y ejecución de los PEP se observarán los principios del PMA. Durante la labor de elaboración y ejecución de los programas

³⁶ Véase el Apéndice del Reglamento General relativo a la delegación de facultades, reproducido en el Anexo VII del documento titulado “Informe de actualización sobre el examen del Marco de financiación”, preparado para la consulta oficiosa del 25 de julio de 2016.

efectuado conjuntamente con los gobiernos y los asociados, se tendrán en cuenta las medidas de lucha contra el fraude y la corrupción y los principios de protección y de “no causar daño”.

123. *Principios del PMA* – Los valores fundamentales del PMA, que se enuncian en el Anexo II del Plan Estratégico para 2017-2021, reflejan el compromiso del PMA con las Normas de conducta de la administración pública internacional (2013) y con su propio Código de Conducta, adoptado en 2014. Estos valores confirman asimismo el compromiso del PMA con los principios humanitarios, la importancia primordial de la protección y la rendición de cuentas con respecto a las poblaciones afectadas, y los ideales consagrados en la Carta de las Naciones Unidas.
124. *Aplicación de medidas intersectoriales y medidas conexas* – La igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, previstos en la política del PMA en materia de género (2015-2020)³⁷, se integrarán en los PEP; durante la formulación y ejecución de los planes se tendrán en cuenta, según proceda, los efectos de los fenómenos climáticos, las cuestiones ambientales y otras cuestiones transversales.

³⁷ WFP/EB.A/2015/5-A, esta política podrá modificarse y actualizarse periódicamente.

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
OCAH	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OE	operación especial
OEM	operación de emergencia
ONG	organización no gubernamental
OPSR	operación prolongada de socorro y recuperación
PEP	plan estratégico para el país
PP	programa en el país