

INFORME DE ACTUALIZACIÓN SOBRE LA HOJA DE RUTA INTEGRADA



Consulta oficiosa

16 de marzo de 2018

Programa Mundial de Alimentos
Roma (Italia)

Introducción

1. En su segundo período de sesiones ordinario de 2016, la Junta Ejecutiva aprobó la hoja de ruta integrada y sus cuatro componentes: el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021¹, la política en materia de planes estratégicos para los países (PEP)², el examen del Marco de financiación³ y el Marco de resultados institucionales (2017-2021)⁴. La hoja de ruta integrada define los cambios transformadores que son necesarios a nivel de las estrategias, los procesos y los sistemas para encauzar la ayuda del PMA hacia la labor de los países encaminada a poner fin al hambre entre las personas más pobres y más afectadas por la inseguridad alimentaria⁵. Facilita y pone de relieve la contribución del PMA al logro de los objetivos de la Agenda 2030, en particular el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 2 (Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible) y el ODS 17 (Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible).
2. Tras su puesta en marcha, el 1 de enero de 2018, la hoja de ruta integrada se encuentra en una fase de implementación avanzada: 65 oficinas en los países operan dentro del nuevo marco basado en los PEP: han sido aprobados por la Junta 20 PEP propiamente dichos⁶, a los que se añaden cinco PEP provisionales⁷, 37 PEP provisionales de transición⁸ y tres PEP provisionales de breve duración⁹. Estas carteras de proyectos en los países coherentes, que se apoyan en sendos presupuestos y sustituyen a las categorías de programas y los documentos de proyectos actualmente utilizados, reflejan el alto nivel de compromiso y participación en la implementación de la hoja de ruta integrada entre los asociados del PMA —gobiernos nacionales, Estados Miembros y donantes— y dentro de las oficinas en los países, los despachos regionales y las direcciones de la Sede del propio Programa.

¹ WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2.

² WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1.

³ WFP/EB.2/2016/5-B/1/Rev.1.

⁴ WFP/EB.2/2016/4-B/1/Rev.1.

⁵ Tal como se indica en el documento WFP/EB.2/2016/4-A/ Rev.2, el Plan Estratégico para 2017-2021 deberá orientar al PMA durante los cinco primeros años del período de implementación de la Agenda 2030. El Plan permite encauzar la ayuda del PMA hacia la labor de los países para poner fin al hambre entre las personas más pobres y más afectadas por la inseguridad alimentaria, y orienta su participación en una alianza mundial revitalizada en pos del desarrollo sostenible, que se verá respaldada por una mayor labor de promoción.

⁶ Los PEP propiamente dichos pueden tener una duración de hasta cinco años. Se basan en exámenes estratégicos de la iniciativa Hambre Cero realizados y dirigidos por los propios países y pueden sustentarse además en evaluaciones, valoraciones previas (incluidas evaluaciones conjuntas de las necesidades) y estudios de viabilidad. Los PEP financiados en su totalidad por el país anfitrión pueden ser aprobados por el Director Ejecutivo o, si así lo prefiere el país anfitrión, por la Junta; todos los demás PEP deben ser aprobados por la Junta.

⁷ Los PEP provisionales pueden tener una duración de hasta tres años y se utilizan cuando no se haya completado un examen estratégico en el que basar los PEP propiamente dichos. Los PEP provisionales se basan en estrategias, estudios, evaluaciones (incluidas evaluaciones conjuntas de las necesidades), análisis y datos del PMA preexistentes. Al igual que los PEP propiamente dichos, los PEP provisionales financiados en su totalidad por el país anfitrión pueden ser aprobados por el Director Ejecutivo o, si así lo prefiere el país anfitrión, por la Junta; todos los demás PEP provisionales deben ser aprobados por la Junta.

⁸ Los PEP provisionales de transición posteriores a una operación de emergencia limitada o que estén basados en documentos de proyectos previamente aprobados pueden ser aprobados por el Director Ejecutivo por un período máximo de 18 meses, a modo de puente para un PEP basado en un examen estratégico. El Director Ejecutivo comenzó a aprobar PEP provisionales en 2017, y la ejecución de los mismos ha comenzado en 2018.

⁹ Según lo previsto en el punto vii) de la decisión 2017/EB.2/2, por la que se aprueba el “Informe de actualización sobre la hoja de ruta integrada” (véase el documento WFP/EB.2/2017/11), con miras a propiciar una transición más eficiente al marco de planificación estratégica por países, la Junta Ejecutiva aprobó por correspondencia PEP provisionales de breve duración para Honduras, el Pakistán y Timor Leste de conformidad con el Artículo IX.8 del Reglamento de la Junta Ejecutiva. En los PEP provisionales de breve duración se describen las actividades que se ejecutarán en el marco de la hoja de ruta integrada entre el 1 de enero de 2018 y el 31 de marzo de 2018. Las correspondientes oficinas en los países presentarán los PEP completos a la Junta Ejecutiva para que esta los apruebe en su primer período de sesiones ordinario de 2018.

3. El compromiso del PMA con la transparencia y la rendición de cuentas se demuestra a través del marco de resultados de cada PEP, que representa una adaptación a nivel nacional del marco de resultados del Plan Estratégico del PMA para 2017-2021. El enfoque de planificación estratégica por países permite al PMA 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. Las tareas de diseño, planificación, ejecución, gestión de las realizaciones y presentación de informes en relación con los PEP se basan en la cadena de resultados de estos planes, en la que se define claramente la relación entre los recursos empleados y los resultados obtenidos.
4. Las enseñanzas extraídas siguen sustentando la evolución progresiva de la hoja de ruta integrada y el perfeccionamiento de las orientaciones, los procesos y los enfoques conexos.
5. La consulta oficiosa del 16 de marzo de 2018 brinda la oportunidad de facilitar a la Junta información actualizada sobre los elementos siguientes: la implementación de la hoja de ruta integrada, en cuyo marco operan ahora 65 países; el impacto que tiene la asignación de fondos a fines específicos en la ejecución y los resultados de los programas, así como las medidas que la Secretaría prevé adoptar para avanzar hacia una financiación más basada en los efectos; las enseñanzas extraídas hasta la fecha, incluidas las derivadas de la aplicación del PEP provisional para el Sudán; los ajustes previstos de la hoja de ruta integrada para maximizar la eficiencia, y las disposiciones provisionales en materia de gobernanza. Asimismo, en el presente documento se esboza una propuesta sobre el proceso de consulta de los Estados Miembros acerca de los PEP y PEP provisionales, para que los propios Estados Miembros la examinen.

Progresos realizados hasta la fecha

Oficinas en los países que operan en el marco de la hoja de ruta integrada hasta la fecha

6. Las 65 oficinas en los países que han pasado al marco de la hoja de ruta integrada mediante la introducción de los PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición representan el 64 % del programa de trabajo del PMA. Ello incluye 12 de los 14 PEP de las series 1A y 1B (entre ellos un PEP provisional) aprobados por la Junta en su primer período de sesiones ordinario y su período de sesiones anual de 2017¹⁰. Otros 53 países pasaron con éxito al marco de la hoja de ruta integrada el 1 de enero de 2018.
7. La estrategia y el plan de trabajo “de transición” para los 53 países en cuestión garantizaron la transición oportuna y correcta de 11 PEP y PEP provisionales aprobados en el segundo período de sesiones ordinario de 2017¹¹, dos PEP (para el Camerún y el Líbano) aprobados en el período de sesiones anual de 2017, tres PEP provisionales de breve duración (para Honduras, el Pakistán y Timor-Leste) aprobados por correspondencia en diciembre de 2017 de conformidad con lo dispuesto el Artículo IX.8 del Reglamento de la Junta Ejecutiva¹² y 37 PEP provisionales de transición aprobados por el Director Ejecutivo durante 2017¹³.

¹⁰ Los PEP de la serie 1A son los de Bangladesh, China, Colombia, el Ecuador, El Salvador, Indonesia, la República Democrática Popular Lao y Zimbabwe. Los PEP comenzaron a ejecutarse el 2 de abril de 2017. Los PEP de la serie 1B son los del Camerún, el Líbano, Mozambique, Namibia y la República Unida de Tanzania; el PEP provisional es para el Sudán. A excepción de los PEP para el Camerún y el Líbano, que empezaron a ejecutarse el 1 de enero de 2018, la ejecución de los PEP de la serie 1B comenzó el 1 de julio de 2017.

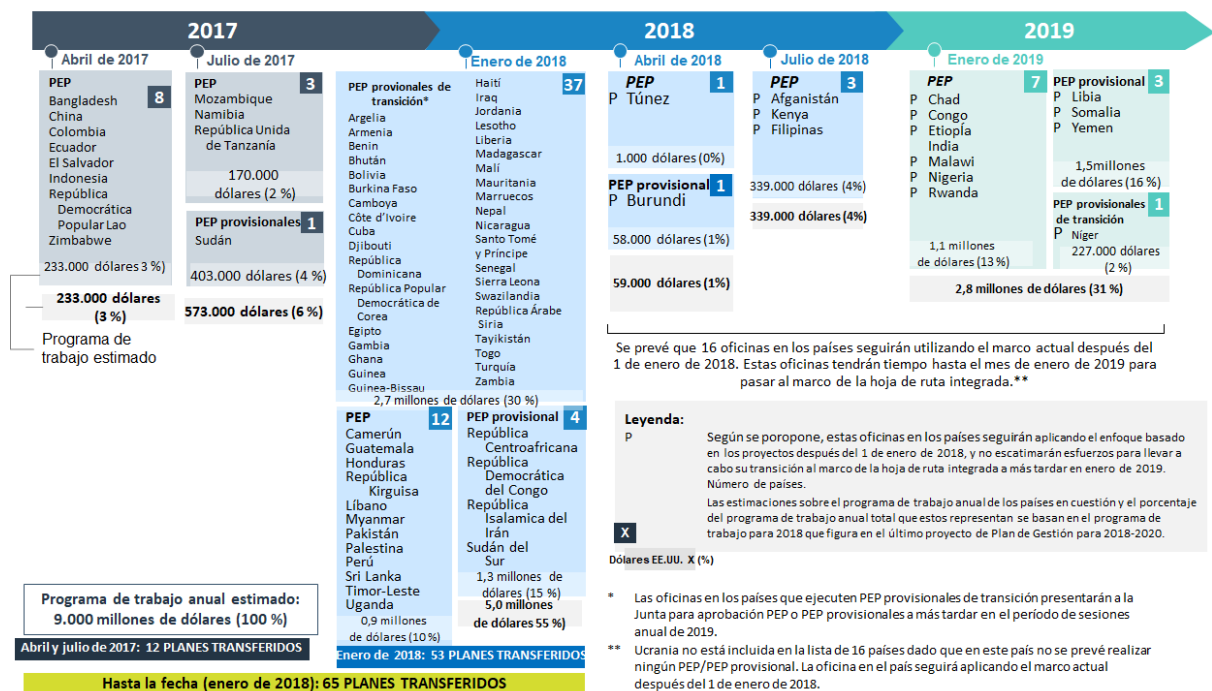
¹¹ Los PEP y PEP provisionales aprobados en el segundo período de sesiones ordinario de 2017 y que comenzaron el 1 de enero de 2018 fueron los de Guatemala, Kirguistán, Myanmar, Palestina, el Perú, la República Centroafricana, la República Democrática del Congo, la República Islámica del Irán, Sri Lanka, Sudán del Sur y Uganda.

¹² En aras de una transición más eficiente al marco de planificación estratégica por países, la aprobación mediante votación por correspondencia en diciembre de 2017, de conformidad con el Artículo IX.8 del Reglamento de la Junta Ejecutiva, permitió que la ejecución de PEP provisionales comenzara el 1 de enero de 2018, aunque las oficinas en los países tuvieron previsto presentar PEP a la Junta para su aprobación en el primer período de sesiones ordinario de 2018 (WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1).

¹³ Los PEP provisionales de transición fueron los de Argelia, Armenia, Benin, Bhután, Bolivia (Estado Plurinacional de), Burkina Faso, Camboya, Côte d'Ivoire, Cuba, Djibouti, Egipto, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea-Bissau, Haití, el Iraq,

8. Un “tablero de seguimiento de la transición” creado para apoyar esta transición permitió a los coordinadores de las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede supervisar y gestionar los presupuestos, los productos básicos y los saldos en efectivo en sus respectivos países y regiones y a nivel mundial. El proceso de transición resultó valioso para la colaboración interregional y permitió compartir las enseñanzas extraídas, resolver problemas y evitar puntos de congestión.
9. Aplicando el enfoque flexible señalado por la Junta en su período de sesiones anual de 2017, algunas oficinas en los países¹⁴ optaron, con carácter excepcional, por seguir operando en 2018 con arreglo al sistema basado en los proyectos. Dependiendo del país, el tiempo adicional que esta opción proporciona permitirá a la Secretaría mejorar la calidad de los programas, abordar los problemas relativos a la transferencia de recursos del antiguo al nuevo sistema y asegurar una mayor capacidad para gestionar la transición a la hoja de ruta integrada. Esas oficinas en los países pasarán al marco de la hoja de ruta integrada a más tardar en enero de 2019.
10. La Figura 1 muestra qué oficinas en los países pasaron con éxito al marco de la hoja de ruta integrada en 2017 y enero de 2018, cuáles se espera que lo hagan más adelante en 2018 y el calendario previsto para la transición de las oficinas que en 2018 seguirán aplicando el marco basado en los proyectos de acuerdo con el enfoque de implementación más flexible.

Figura 1: Calendario indicativo de transición de las oficinas en los países al marco de la hoja de ruta integrada, 2017-2019



Jordania, Lesotho, Liberia, Madagascar, Malí, Marruecos, Mauritania, el Nepal, Nicaragua, la República Árabe Siria, la República Dominicana, la República Popular Democrática de Corea, Santo Tomé y Príncipe, el Senegal, Sierra Leona, Swazilandia, Tayikistán, Togo, Turquía y Zambia.

¹⁴ Ucrania no está incluida en la lista de los 16 países que operan con arreglo al marco de la hoja de ruta integrada puesto que no se ha previsto ningún PEP ni PEP provisional para este país. La oficina en el país seguirá con el actual marco basado en los proyectos hasta el cierre de estos últimos.

11. Aplicando el enfoque flexible, la Secretaría vigilará la evolución de las necesidades y valorará si las oficinas en los países deberían ajustar sus planes, ya sea permaneciendo en el sistema basado en los proyectos en 2018 o bien pasando antes de lo previsto al marco de la hoja de ruta integrada. Cabe señalar que la mayor flexibilidad introducida en el calendario de esta última ha permitido que las oficinas del Sudán y Sudán del Sur sigan realizando sus operaciones basadas en proyectos además de los PEP provisionales aprobados, respectivamente, en el período de sesiones anual y el segundo período de sesiones ordinario de 2017. Para mitigar los problemas que pudieran surgir en la transferencia de recursos, el enfoque de estructura dual ensayado en el Sudán en 2017 se extendió a Sudán del Sur en 2018.

Contribuciones

12. A fin de facilitar la transición de un gran número de oficinas en los países al marco de la hoja de ruta integrada el 1 de enero de 2018, los presupuestos de los PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición fueron “liberados anticipadamente” en el Sistema Mundial y Red de Información del PMA (WINGS) durante el tercer y el cuarto trimestre de 2017. El mecanismo de liberación anticipada permitió que las nuevas contribuciones se confirmaran directamente a los PEP y PEP provisionales con el fin de reducir la cantidad de recursos que debían ser objeto de transferencia desde los proyectos en cierre y de iniciar la adquisición y el establecimiento de depósitos preventivos de productos para facilitar la ejecución de los PEP a partir del 1 de enero de 2018.
13. A fecha de 8 de febrero de 2018, 65 países habían recibido 2.100 millones de dólares EE.UU. entre 2017 y 2018, lo cual incluye las contribuciones transferidas desde proyectos anteriores al marco de la hoja de ruta integrada. En lo que va de 2018, se han recibido 463 millones de dólares en nuevos recursos.

Cuestiones importantes

Consecuencias de la asignación de las contribuciones a fines específicos

14. La Secretaría ha analizado las contribuciones destinadas a los países dentro del marco de la hoja de ruta integrada. En total se asignaron 467 donaciones, valoradas en 2.100 millones de dólares, a 65 oficinas en los países:
 - 79 donaciones valoradas en 98 millones de dólares, equivalentes a casi el 4,8 % del total recibido, se asignaron a nivel nacional en 28 países;
 - 21 donaciones valoradas en 25 millones de dólares, equivalentes al 1,2 % del total recibido, se asignaron a nivel de resultados estratégicos en 17 países;
 - 74 donaciones valoradas en 125 millones de dólares, equivalentes al 6 % del total recibido, se asignaron a nivel de efectos estratégicos en 29 países, y
 - 293 donaciones valoradas en 1.800 millones de dólares, equivalentes al 88 % del total recibido, se asignaron a nivel de actividades en 43 países.
15. En muchos casos las contribuciones tenían impuestas unas condiciones que restringían su uso a lugares geográficos, modalidades, grupos de beneficiarios o subactividades concretos, o bien combinaciones de estas categorías. Por otra parte, aunque 330 de las donaciones recibidas (el 70 %, por un total de 1.680 millones de dólares) tenían unos plazos de más de 12 meses para efectuar el gasto, el 30 % restante (137 donaciones, por valor de 374 millones de dólares) tenía unos plazos inferiores a 12 meses, y 56 donaciones recibidas en 23 países, por valor de 168 millones de dólares, tenían unos plazos ajustados de menos de seis meses.
16. Es importante tener en cuenta que la asignación de las contribuciones a fines específicos es anterior a la hoja de ruta integrada, aunque no es posible hacer una comparación sistemática del nivel de asignación para fines específicos en este marco y en el marco basado en los proyectos. No obstante, la visibilidad que aporta la “línea de mira” en el marco de la hoja de ruta integrada sirve de base para que las condiciones preexistentes queden ancladas en la estructura del marco de resultados. En consecuencia, la Secretaría está examinando cómo podrían influir dichas

condiciones en las capacidades del PMA para prestar asistencia eficazmente, lograr la máxima eficacia y gestionar los gastos. Teniendo en cuenta el enfoque holístico y a más largo plazo introducido por la hoja de ruta integrada, los plazos ajustados para efectuar el gasto que llevan aparejadas algunas donaciones también merecen una evaluación adicional, en particular en lo que respecta a cómo influyen en los efectos en materia de resiliencia y fortalecimiento de las capacidades.

17. El PEP provisional del Sudán, que en 2017 recibió 231 millones de dólares de 14 donantes diferentes, ofrece algunos ejemplos sobre el impacto que tiene la asignación para fines específicos. De las 43 donaciones recibidas, 30 (valoradas en 196 millones de dólares, o el 85 % del importe total recibido) estaban asignadas tanto a actividades como a zonas geográficas concretas. En más de la mitad de esas 30 donaciones se impuso además un tercer nivel de asignación específica a subactividades, de modo que los fondos solo podían utilizarse para tipos concretos de beneficiarios. Por otra parte, más del 20 % del total de las donaciones tenía unos plazos ajustados de nueve meses o menos. Este grado de asignación para fines específicos y las restricciones impuestas, por ejemplo, en relación con las modalidades de asistencia y los plazos para efectuar el gasto, podrían comprometer la eficacia de las operaciones y limitar la ejecución de las actividades sobre el terreno.
18. En el marco de las consultas oficiosas sobre la hoja de ruta integrada, la Secretaría se propone mantener un debate más amplio sobre el impacto que la asignación para fines específicos está teniendo en la eficacia operacional del PMA.

Esfuerzos por fomentar una financiación más flexible

19. La Secretaría considera que la transparencia aportada a los Estados Miembros y a los asociados donantes por la línea de mira que ofrece la hoja de ruta integrada con el tiempo dará lugar a una financiación más flexible, en particular a medida que el PMA demuestre el impacto de su asistencia mediante el seguimiento de los recursos a lo largo de esta línea de mira, que va desde la estrategia hasta la presentación de informes sobre las realizaciones, pasando por la planificación, la presupuestación y la ejecución. Con este fin, el PMA trabajará con los asociados para atraer contribuciones que no estén asignadas a fines específicos o que estén destinadas a niveles más altos del marco de resultados (nivel de efectos estratégicos y resultados estratégicos y nivel de los países) a fin de maximizar la flexibilidad y garantizar al mismo tiempo un uso estratégico y coherente de los recursos.
20. La Secretaría está determinada a elaborar una estrategia de colaboración con los asociados basada en los compromisos asumidos en materia de transparencia y rendición de cuentas a lo largo de la línea de mira, para facilitar el paso a una financiación basada en mayor medida en los efectos. Asimismo, reconoce que es preciso seguir trabajando, por ejemplo, para perfeccionar la formulación de los efectos estratégicos en el marco de la hoja de ruta integrada a fin de fomentar las contribuciones a ese nivel y a niveles superiores. Paralelamente, por medio de cursos de capacitación internos, orientaciones actualizadas y un apoyo práctico, la Secretaría alienta a los miembros del personal del PMA a colaborar de forma estratégica con asociados donantes para demostrar las conexiones que existen entre los recursos obtenidos, los resultados conseguidos y el uso óptimo de los fondos y lograr la máxima flexibilidad posible en las contribuciones. Se espera que estas iniciativas contribuyan a que todos los actores interesados busquen formas de reducir las restricciones asociadas a las contribuciones, avanzar hacia una financiación basada en mayor medida en los efectos y aumentar el recurso a modalidades de financiación plurianual y flexible.
21. El carácter holístico del enfoque a más largo plazo que presenta el marco de la hoja de ruta integrada también constituye una oportunidad para que el PMA aumente al máximo el impacto de la financiación multilateral a fin de ayudar a los países a avanzar hacia la erradicación del hambre. La Secretaría agradece que los donantes multilaterales estén dispuestos a comunicar a otros donantes los beneficios que ofrece la financiación multilateral. El PMA también está entablando diálogos con los donantes en materia de financiación estratégica, en los que seguirá abogando por un aumento de la financiación de carácter plenamente flexible, insistirá en la

necesidad de contar con una financiación más previsible e intensificará sus conversaciones sobre la adopción de estrategias comunes.

22. La financiación previsible garantizada mediante acuerdos plurianuales es esencial para garantizar la continuidad de las operaciones del Programa, mitigar la volatilidad de los precios, posibilitar la adopción de medidas de avance estratégico y facilitar la creación de asociaciones más estratégicas. El marco de la hoja de ruta integrada brinda oportunidades para obtener más contribuciones plurianuales. Del total de contribuciones plurianuales recibidas de 22 donantes en 2017, 76 millones de dólares se asignaron a siete operaciones dentro del marco de la hoja de ruta integrada. Antes del 12 de febrero de 2018, el PMA había recibido contribuciones plurianuales confirmadas para 2018-2020 por un total de 1.250 millones de dólares, de los cuales 404 millones de dólares estaban destinados a 21 países que ya operaban con arreglo al nuevo marco.

Transferencia de recursos

23. La transferencia de recursos consiste en traspasar o reasignar los recursos de los proyectos en fase de cierre a los nuevos PEP, PEP provisionales o PEP provisionales de transición y los correspondientes presupuestos de las carteras de proyectos en los países (presupuestos CPP). Permite la disponibilidad de recursos al comienzo de la ejecución de los PEP, PEP provisionales o PEP provisionales de transición para asegurar la continuidad de las operaciones del PMA. La transferencia o reasignación de recursos se realiza teniendo en cuenta la finalidad original de los donantes y, cuando procede, en consulta con ellos. Según los actuales procedimientos para el cierre de los proyectos, antes de poder efectuar el cierre financiero de un proyecto en curso, concluir los informes financieros finales y transferir los saldos finales, todos los compromisos pendientes deberán cerrarse o transferirse a los nuevos proyectos.
24. Basándose en las enseñanzas extraídas de la ejecución de los PEP de la serie 1, y para facilitar la transición de un gran número de oficinas en los países al marco de la hoja de ruta integrada el 1 de enero de 2018, la Secretaría siguió un proceso gradual de transferencia de recursos. La localización cartográfica de las contribuciones existentes que han de transferirse de los proyectos en proceso de cierre a los PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición propuestos para los países comenzó en septiembre a fin de dar tiempo suficiente para realizar consultas con los donantes antes de la transferencia. La complejidad del proceso de transferencia de recursos confirmó la necesidad de que este se incluyera como componente crítico de todas las estrategias de implementación de la hoja de ruta integrada. Se fue examinando de forma continua el estado de los proyectos para facilitar el cierre definitivo en el momento oportuno, con una estrecha coordinación entre las distintas esferas funcionales de la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países. Se han creado herramientas para rastrear los procesos de transferencia de recursos y cierre de los proyectos. El 15 de febrero se habían analizado casi 800 donaciones y se habían transferido a PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición 560 millones de dólares y 230.000 toneladas de alimentos, correspondientes al 99 % del importe y la cuantía que debían transferirse.
25. Un reto fundamental durante el proceso de transferencia de recursos fue el de realizar un análisis preciso de cómo las contribuciones confirmadas para los proyectos se correspondían con la nueva estructura de planificación estratégica por países, y en particular con los efectos y las actividades previstos de los PEP. Aunque hasta ahora el proceso ha implicado hacer un examen manual de las contribuciones en consulta con las oficinas en los países y los donantes, en las futuras series de PEP la transferencia de recursos debería simplificarse conforme vayan aumentando la familiaridad con el proceso y la confianza en el mismo. Las herramientas y procesos seguirán perfeccionándose de cara a las futuras transferencias efectuadas del sistema basado en los proyectos al marco de la hoja de ruta integrada, y de los PEP provisionales de transición a los PEP propiamente dichos.

Enseñanzas extraídas

26. La implementación de la hoja de ruta integrada está transformando al PMA en una fase en la que el Programa procura hacer hincapié en mayor medida en las realizaciones, la transparencia y la utilización óptima de los recursos. El equipo encargado de la hoja de ruta integrada sigue recopilando enseñanzas a partir de las experiencias de los países por diversos medios: uso sistemático de procedimientos de seguimiento detallados; aportaciones estructuradas de los países con PEP piloto; reuniones con los directores regionales adjuntos; teleconferencias periódicas con estos últimos y con los coordinadores regionales; aportaciones directas de los directores en los países; misiones de apoyo; talleres regionales, y reuniones con directores de diversas direcciones y con el comité directivo encargado de la hoja de ruta integrada. El examen y análisis de los problemas encontrados y de las mejores prácticas siguen siendo cruciales para mejorar la hoja de ruta y garantizar el apoyo del PMA a la labor de los países para liberar del hambre a las poblaciones más pobres y más afectadas por la inseguridad alimentaria y para alcanzar los ODS. Estas constataciones se han presentado en consultas oficiosas celebradas a lo largo de 2017, así como en el período de sesiones anual y el segundo período de sesiones ordinario de 2017¹⁵ y se seguirán presentando a lo largo de 2018.
27. La Secretaría reconoce que la continua obtención e integración de enseñanzas y mejores prácticas es fundamental para aliviar la carga de trabajo de las oficinas en los países, al tiempo que refuerza y perfecciona el marco de la hoja de ruta integrada cuando es necesario. Por otra parte, el PMA se beneficia de las enseñanzas extraídas en relación con sus procesos, sistemas y disposiciones en materia de gobernanza internos, a nivel de las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede.

Proceso de examen estratégico

28. En el ámbito de la transición a la hoja de ruta integrada, 65 países han emprendido exámenes estratégicos de la iniciativa Hambre Cero, que sirven para determinar las medidas necesarias para que los países erradiquen el hambre de aquí a 2030. Una amplia gama de partes interesadas ha intervenido en el proceso, que ha contado con la participación activa de diversos asociados y ha permitido fomentar las relaciones existentes y generar nuevas sinergias entre los programas del PMA y los de otros agentes.
29. Es fundamental que durante las conversaciones iniciales con los gobiernos sobre los exámenes estratégicos de la iniciativa Hambre Cero participen los equipos de las Naciones Unidas en los países, y en particular los organismos con sede en Roma; su participación ha permitido coordinar los esfuerzos conjuntos para facilitar el proceso de examen y/o aportar al mismo contribuciones, técnicas o financieras. La gran mayoría de los exámenes estratégicos de la iniciativa Hambre Cero se ha beneficiado de la participación constructiva de los organismos de las Naciones Unidas, que han contribuido al proceso de examen como miembros de juntas asesoras, han participado en los procesos de validación y han colaborado en la presentación oficial de los informes sobre los exámenes estratégicos completados. Estos organismos han participado asimismo en los mecanismos de seguimiento establecidos por los gobiernos para supervisar la aplicación de las medidas prioritarias acordadas colectivamente. Varios PEP fruto de esta labor prevén una intensa colaboración entre los organismos con sede en Roma y otras entidades, entre otras cosas en el marco de programas conjuntos. He aquí varios ejemplos de colaboración en algunos países:
 - Afganistán: el examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero ha sido cofinanciado por el PMA, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la

¹⁵ Las enseñanzas extraídas se incluyeron en cada documento de referencia preparado para las consultas oficiosas sobre la hoja de ruta integrada del 17 de marzo, el 4 de mayo, el 18 de julio, el 7 de septiembre, el 4 de octubre y el 17 de octubre de 2017. Además, en el seminario sobre la hoja de ruta integrada celebrado el 3 de octubre se incluyeron las enseñanzas extraídas con respecto al Sudán y Zimbabwe. También en los documentos sobre la hoja de ruta integrada presentados para aprobación a la Junta en su período de sesión anual y su segundo período de sesiones ordinario de 2017 se incluyeron las enseñanzas extraídas. WFP/EB.A/2017/5-A/1 y WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1.

Agricultura (FAO) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). Los directores regionales del PMA y los organismos asociados se unirán al coordinador principal del examen para presentar el informe cuando esté listo. A raíz de esta colaboración, los tres organismos han firmado un acuerdo para financiar una secretaría encargada de gestionar la [Agenda](#) sobre seguridad alimentaria y nutrición del Afganistán.

- Gambia: el examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero ha sido cofinanciado por el PMA, la FAO y el UNICEF. Los tres organismos y el Coordinador Residente de las Naciones Unidas colaboraron estrechamente en el proceso de examen bajo la dirección activa de la Vicepresidenta del país como presidente del comité consultivo. Ahora los reúne el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que está prestando apoyo financiero para una campaña de ámbito nacional destinada a difundir las constataciones del examen estratégico y movilizar a los actores locales en torno al ODS 2.
- Lesotho: las estrechas relaciones con el equipo de las Naciones Unidas en el país contribuyeron a una valiosa colaboración en el examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero entre el PMA, la FAO y la Organización Mundial de la Salud (OMS). La FAO proporcionó dos expertos al equipo técnico para el examen estratégico —un experto en cambio climático y un economista agrícola nacional— y contribuyó financieramente a la puesta en marcha del examen y a las consultas celebradas con las partes interesadas. La OMS proporcionó apoyo financiero para un experto en nutrición que colaborara en el proceso de examen y asistiera a las consultas regionales.
- República Dominicana: el examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero fue dirigido por la Vicepresidenta del país y coorganizado en asociación con la FAO y el PMA. En la presentación conjunta del informe del examen, el Gobierno presentó la Hoja de Ruta nacional para el logro del Hambre Cero, que se implementará con el apoyo tanto de la FAO como del PMA. El amplio e inclusivo examen estratégico comprendió consultas nacionales en línea y consultas regionales, que dieron lugar a la creación de un movimiento nacional para el Hambre Cero con el objetivo de promover el avance hacia la consecución del ODS 2 en toda la sociedad dominicana. El enfoque del examen estratégico se reproducirá para otros ODS en colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas.
- Nigeria: el examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero se benefició del sólido compromiso y el gran apoyo del Instituto Internacional de Agricultura Tropical y el Banco Africano de Desarrollo. El PMA, la FAO y el UNICEF respaldan el Foro Hambre Cero, que es el mecanismo de seguimiento establecido para supervisar la aplicación de las medidas indicadas en el examen estratégico.
- Uganda: como respuesta directa a las recomendaciones y medidas prioritarias definidas en el examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero, el Consejo Presidencial ha encomendado a la Autoridad Nacional de Planificación de Uganda, encargada de adaptar al contexto nacional los ODS y dirigir el examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero, que elabore un plan de acción nacional. El “Plan de acción Hambre Cero para Uganda 2018-2025 – Ampliación de las iniciativas multisectoriales hacia una sociedad sin hambre” se está elaborando con el apoyo del PMA y otros actores. El equipo de las Naciones Unidas en el país ha reconocido que el examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero de Uganda es un buen ejemplo de coordinación en el seno de las Naciones Unidas.

Marco de planificación estratégica por países

30. Los PEP siguen sentando las bases para establecer asociaciones más eficaces con los gobiernos, prolongar el proceso de planificación para dar la posibilidad de crear asociaciones a más largo

plazo y fomentar la cooperación Sur-Sur. La prolongación del proceso de planificación y la línea de mira también siguen aportando mayor coherencia y visión al diseño de los programas.

31. Las enseñanzas extraídas de la intervención de emergencia en Bangladesh demostraron que el hecho de que en un PEP ya se realizara una actividad del tipo “intervención ante crisis” permitía a la oficina en el país iniciar de inmediato una intervención de emergencia. También se prestó apoyo para facilitar la ampliación de escala de las operaciones a fin de hacer frente a la afluencia de nuevos refugiados e introducir actividades suplementarias con respecto a los servicios de los módulos de acción agrupada, en función de las necesidades de la intervención de emergencia. En general, se lograron aumentos de la eficiencia porque todas las actividades se gestionaron mediante un instrumento único —el PEP— que permitió reducir los plazos de tramitación. No obstante, las enseñanzas extraídas y las consiguientes recomendaciones relativas a las orientaciones, los procesos y los sistemas internos empleados en el marco de la hoja de ruta integrada para responder a la emergencia en Bangladesh deberían servir para facilitar y fundamentar mejor las intervenciones de emergencia del PMA en el futuro.
32. La flexibilidad que ofrece el marco de planificación estratégica por países es esencial para preservar la capacidad del PMA para responder con rapidez en circunstancias cambiantes y ante emergencias imprevistas. Los países piloto siguen informando de que la coherencia programática de los PEP contribuye a mejorar las asociaciones y a aumentar las posibilidades de disponer de nuevas fuentes de financiación, además de mejorar tanto la percepción que las partes interesadas tienen del PMA como la función y el posicionamiento de este en los países. Basándose en la experiencia adquirida y las enseñanzas extraídas, la Secretaría sigue guiando la elaboración de nuevos PEP de acuerdo con las orientaciones institucionales.
33. La Secretaría reconoce la importancia de garantizar que los miembros supervisen los cambios que se hagan en los presupuestos y el efecto que estos cambios puedan tener en las actividades previstas. Por lo tanto, seguirán comunicándose a la Junta, para información, todos los cambios cuyo valor supere los 7,5 millones de dólares y toda modificación de la duración de un PEP o PEP provisional, independientemente de la entidad a la que corresponda la facultad de aprobación.

Sudán

34. La Secretaría incluyó el PEP provisional de la Oficina del PMA en el Sudán dentro de la serie 1B para que el Programa pudiera beneficiarse de las enseñanzas extraídas de una importante operación compleja realizada durante la fase piloto de 2017 y para adaptar las soluciones cuando fuera necesario. La ejecución del PEP provisional para el Sudán, que estaba dotado de un presupuesto de 592 millones de dólares y constaba de seis efectos estratégicos y 15 actividades, comenzó oficialmente el 1 de julio de 2017 por una duración de 18 meses¹⁶. Aunque las distribuciones empezaron en agosto, la ejecución del PEP provisional a escala real no comenzó hasta noviembre, en parte porque la operación prolongada de socorro y recuperación preexistente se estaba ejecutando en paralelo conforme al enfoque de estructura dual adoptado por la oficina en el país.
35. La Oficina del PMA en el Sudán —que incluye cuatro oficinas zonales (todas de mayor tamaño que la mayoría de las oficinas del PMA en los países), 16 oficinas sobre el terreno y más de 1.100 miembros del personal— y el equipo encargado de la hoja de ruta integrada trabajaron en estrecha colaboración para tener una comprensión común de los retos que planteaba la ejecución. Tal como se señaló durante la consulta oficiosa del 7 de febrero de 2018, los desafíos observados se referían a lo siguiente: la mayor complejidad de la estructura presupuestaria que, al generar un aumento del número de transacciones, exigía la intervención de múltiples funciones y acrecentaba el volumen de trabajo; la limitación de la flexibilidad —dado que la transparencia ofrecida por la estructura presupuestaria se tradujo en un aumento de los niveles de asignación para fines específicos y en la necesidad de fortalecer la gestión de las

¹⁶ WFP/EB.A/2017/8-B.

restricciones impuestas por los donantes dentro de las actividades—; la mayor centralización en la asignación de fondos —que produjo retrasos operacionales—; el impacto del Marco de resultados institucionales vigente y del marco revisado en la medición de las realizaciones, y cuestiones relativas a la dotación de personal, las capacidades del personal y las reasignaciones.

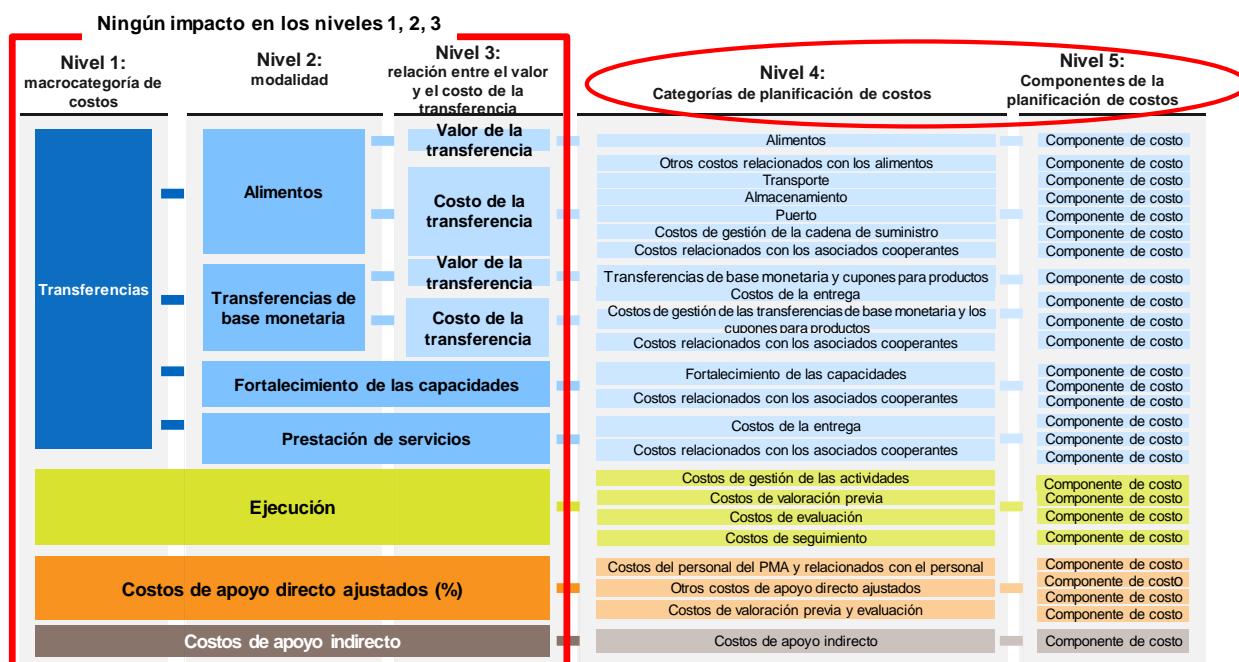
36. La Secretaría está estudiando varias soluciones a escala institucional para responder a las enseñanzas extraídas y abordar las causas subyacentes de los retos observados durante el proyecto piloto en el Sudán. Esta labor abarca: el suministro de herramientas y orientaciones adicionales; la formulación de una estrategia de colaboración con los donantes para fomentar una menor asignación para fines específicos y pasar progresivamente a una mayor financiación basada en los efectos; ajustes internos de la estructura de costos y la gestión de los costos; progresos en la mejora del Marco de resultados institucionales; la simplificación de los procesos internos de examen presupuestario, y el examen de las facultades de revisión presupuestaria, previsto para 2019.

Estructura del presupuesto de la cartera de proyectos en un país

37. Los países que operan en el marco de la hoja de ruta integrada siguen valorando positivamente la nueva estructura de costos y la clara línea de mira que abarca desde la estrategia hasta los resultados, pasando por la planificación y la dotación de recursos, que han mejorado la transparencia hasta el nivel de las actividades y han facilitado la comunicación. Dichos países han pedido que se faciliten más orientaciones y herramientas para garantizar la máxima flexibilidad posible.
38. Sin embargo, a pesar de estos beneficios, los retos a los que se enfrenta la gestión de fondos (derivados de la mayor complejidad introducida por la doble orientación vertical y horizontal de la nueva estructura presupuestaria) exigirán que se realicen ajustes internos. Tal como se indica en el documento sobre la hoja de ruta integrada presentado en el segundo período de sesiones ordinario de 2017 y como se señaló en los debates mantenidos durante la consulta oficiosa del 7 de febrero de 2018, la Secretaría está estudiando distintas posibilidades para simplificar la estructura y la gestión de los costos sin reducir la transparencia presupuestaria.
39. Tal como se indica en la Figura 2, se mantendrán los elementos de planificación relacionados con las cuatro macrocategorías de costos —costos de transferencia, costos de ejecución, costos de apoyo directo ajustados y costos de apoyo indirecto— sin que haya cambios de categoría. Los ajustes previstos de la estructura y la gestión de los costos afectarán solo a los niveles 4 y 5 del presupuesto CPP. No habrá cambios en las categorías de costos del nivel 2 de la estructura presupuestaria, que corresponden a las modalidades de transferencia —suministro de alimentos, transferencias de base monetaria, fortalecimiento de las capacidades y prestación de servicios— ni en el nivel 3, que se refiere al valor y el costo de transferencia de las modalidades de suministro de alimentos y transferencia de base monetaria¹⁷. La Secretaría mantendrá informada a la Junta sobre los avances y las posibles repercusiones de estos cambios, y las observaciones que formule la Junta se tomarán en consideración cuando se contemplen nuevos ajustes.

¹⁷ WFP/EB.2/2016/5-B/1/Rev.1.

Figura 2: Ajustes internos de la estructura de costos



Estado de preparación institucional

40. Se ha actualizado el conjunto de herramientas para ayudar a las oficinas en los países a prepararse para implementar la hoja de ruta integrada, que se difundió en marzo de 2017 y se basa en las cuatro dimensiones de un modelo de capacidades integrado —cultura, organización, competencias y talento— y recientemente se ha puesto a disposición de las oficinas y del personal sobre el terreno. Dicho conjunto de herramientas, que incorpora las enseñanzas extraídas de las oficinas de los países piloto de las series 1A y 1B, incluye unas orientaciones revisadas y otras nuevas, por ejemplo, asesoramiento sobre la gestión del desempeño individual o información sobre las nuevas estructuras orgánicas de alto nivel. Con respecto a estas últimas, los análisis estructurales realizados a principios de 2018 en diversos contextos darán lugar a unas orientaciones más detalladas. Asimismo, se están elaborando unas directrices más amplias sobre los exámenes de la estructura y la dotación de personal y los análisis de las necesidades de aprendizaje temático de las oficinas en los países.
41. Se ha impartido capacitación a otros 40 oficiales de recursos humanos en todo el mundo en las cuatro esferas prioritarias del modelo de capacidades integrado, lo que eleva a 80 el número total de oficiales que recibieron dicha capacitación. La capacitación permitió reforzar aún más las competencias en materia de recursos humanos relacionadas específicamente con la hoja de ruta integrada y crear una lista de reserva de oficiales de recursos humanos listos para el despliegue en función de las necesidades. Las misiones de apoyo a la preparación institucional se han seguido destinando a las oficinas en los países de carácter prioritario y son dirigidas cada vez en mayor medida por los despachos regionales, de ser necesario, con el apoyo de la Dirección de Recursos Humanos.
42. Para apoyar el aprendizaje y el desarrollo de la hoja de ruta integrada, se creó un “canal de aprendizaje” específico para esta última en el sistema de gestión del aprendizaje (LMS) del PMA, que da acceso a recursos personalizados. También se desarrollaron itinerarios de aprendizaje funcional sobre la hoja de ruta integrada para complementar y ayudar a recopilar una selección de material de aprendizaje (o “autoenseñanza”) en línea. En al menos una región, se realizó un programa de formación de capacitadores “a la medida” para ayudar a fomentar las capacidades aplicando el enfoque de “capacitación en cascada”, que prevé que las personas que

han recibido capacitación transmitan sus nuevos conocimientos y competencias a sus compañeros.

Asociaciones

43. La Secretaría prosigue su labor de fortalecimiento de las asociaciones en todas las esferas abarcadas por el marco de la hoja de ruta integrada. Recientemente se han revisado el material de orientación, las herramientas y los modelos con el fin de incorporar en mayor medida y reforzar los principios institucionales del PMA en materia de asociaciones¹⁸ en todo el proceso de elaboración y ejecución de los PEP y en los PEP presentados a la Junta para su aprobación.
44. El marco de la hoja de ruta integrada crea una oportunidad para entablar y fortalecer las asociaciones de múltiples partes interesadas y a largo plazo que son necesarias para ayudar a los países a alcanzar el objetivo del Hambre Cero. Los instrumentos y procesos de la hoja de ruta integrada ayudan a las oficinas en los países y a los despachos regionales a colaborar plenamente de una manera eficaz y estratégica con todo tipo de asociados —para la movilización de recursos, la formulación de políticas, el intercambio de conocimientos, la gobernanza, la promoción y el fomento de las capacidades— a fin de conseguir unos efectos colectivos a nivel de los países.
45. La Secretaría está elaborando material de aprendizaje electrónico sobre las asociaciones, que se pondrá a disposición de todos los miembros del personal en 2018. La capacitación abarca las competencias y comportamientos indispensables para lograr asociaciones eficaces, los principios de asociación del PMA y las capacidades necesarias para manejar las relaciones. Asimismo, la capacitación mejora las competencias esenciales en materia de asociaciones para trabajar tanto a nivel interno con los colegas del PMA como con asociados externos, y destaca nuevas formas de encontrar asociados, interrelacionarse con ellos y tener en cuenta sus preocupaciones. Hasta la fecha, la Secretaría ha impartido capacitación estratégica específica al personal directivo de las oficinas en los países, por medio de talleres regionales sobre las asociaciones y capacitación detallada sobre la colaboración con los gobiernos anfitriones.

Perspectivas futuras

Proceso previsto de consulta con los Estados Miembros sobre los PEP y PEP provisionales en 2018 y 2019

46. De conformidad con el proceso aprobado que se empleó para el segundo período de sesiones ordinario de 2017, cinco documentos de PEP y PEP provisionales destinados al primer período de sesiones ordinario de 2018 se pusieron a disposición de los miembros de la Junta 12 semanas antes de que se les presentaran para su aprobación. Los miembros de la Junta dispusieron de 20 días naturales para formular observaciones por vía electrónica, y los documentos finales, en los que se incorporaron las observaciones recibidas, se publicaron cuatro semanas antes del período de sesiones. Al igual que en el proceso seguido para el segundo período de sesiones ordinario de 2017, al concluir el plazo de examen de 20 días se celebraron consultas oficiosas sobre los proyectos de PEP y PEP provisionales.
47. Tal como se indica en el documento sobre la hoja de ruta integrada presentado en el segundo período de sesiones ordinario de 2017, la Secretaría está estudiando la posibilidad de celebrar consultas oficiosas en una fase temprana de la elaboración de los PEP y PEP provisionales. La consulta oficiosa del 16 de enero de 2018 brindó a la Junta la oportunidad de examinar, con carácter experimental, las notas conceptuales de cinco PEP que está previsto someter a la aprobación de la Junta en su período de sesiones anual de 2018.
48. Durante las consultas oficiosas de los días 16 de enero y 7 de febrero de 2018, la Secretaría indicó que la integración en el proceso de examen existente de una consulta oficiosa sobre las notas conceptuales no constituía un uso eficiente del tiempo de que disponía la Junta o la

¹⁸ WFP/EB.A/2014/5-B.

dirección del PMA, ya que redundaría en un proceso de tres etapas previas a la aprobación por parte de la Junta:

- consulta oficiosa sobre las notas conceptuales;
- proceso de examen de los documentos y de comunicación por vía electrónica de observaciones escritas, en un plazo de 20 días, y
- consulta oficiosa sobre los proyectos de PEP y PEP provisionales.

49. En la consulta oficiosa del 7 de febrero de 2018, la Secretaría presentó posibles opciones para simplificar el proceso, dejando al mismo tiempo a los miembros de la Junta margen suficiente para facilitar retroinformación en consulta con las capitales y las misiones presentes en los países, según proceda. Basándose en la retroinformación recibida el 7 de febrero de 2018, la Secretaría propone el siguiente proceso de dos etapas antes de la aprobación de los PEP y PEP provisionales por parte de la Junta:

- a) la celebración de consultas officiosas sobre las notas conceptuales relativas a los PEP y PEP provisionales unos seis meses antes del período de sesiones de la Junta en el que esté previsto presentar dichos PEP y PEP provisionales;
- b) un proceso de examen a través del cual los miembros de la Junta puedan aportar por vía electrónica comentarios técnicos sobre los documentos de PEP y PEP provisionales, que comenzaría 12 semanas antes de que los documentos fueran presentados a la Junta para su aprobación.

50. La Secretaría propone que este proceso se aplique hasta el final de 2019, tras lo cual podría revisarse, junto con la delegación permanente de facultades, en el primer período de sesiones ordinario de 2020. El examen comprendería al menos cuatro ciclos de consultas officiosas sobre las notas conceptuales relativas a PEP y PEP provisionales, el examen técnico por vía electrónica y la aprobación de la Junta. Abarcaría el estudio del valor de todo el proceso, teniendo en cuenta las perspectivas del personal sobre el terreno, así como los costos conexos.

Revisión de los PEP

51. El PMA sigue comprometido con la transparencia y el refuerzo de la función de supervisión de la Junta a lo largo de la implementación de toda la hoja de ruta integrada, incluso en lo que respecta a la revisión de los presupuestos en el marco correspondiente.

52. En su segundo período de sesiones ordinario de 2017, la Junta aprobó la delegación de facultades provisional para aprobar revisiones de los PEP¹⁹. Dicha delegación provisional, en vigor desde el 1 de enero de 2018, ya está brindando a la Secretaría la oportunidad de aprender. Tal como se señaló durante la consulta oficiosa del 7 de febrero de 2018, de la aplicación de la delegación de facultades provisional se han derivado dos enseñanzas:

- i) La aprobación de la Junta es necesaria para toda revisión por la que se aumente un presupuesto CPP en al menos el 25 % o en 150 millones de dólares (la menor de estas cantidades) en relación con actividades pertenecientes a las esferas prioritarias de eliminación de las causas profundas o fomento de la resiliencia. En ausencia de un umbral mínimo, las revisiones pueden tener un impacto desproporcionado en los PEP de menor tamaño. Así pues, en un PEP de tamaño muy pequeño, la aprobación de la Junta podría necesitarse para un aumento de presupuesto de tan solo 80.000 dólares.
- ii) De manera similar, los actuales umbrales presupuestarios exigen que las revisiones de actividades de intervención ante crisis se comuniquen a los Estados Miembros para que estos formulen observaciones antes de la aprobación por el Director Ejecutivo y, de ser

¹⁹ La Junta aprobó, para el período comprendido entre el 1 de enero de 2018 y el 29 de febrero de 2020, la delegación de facultades provisional en el Director Ejecutivo enunciada en el Anexo II del “Informe de actualización sobre la hoja de ruta integrada” presentado en el segundo período de sesiones ordinario de 2017 (WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1).

necesario, por el Director General de la FAO (igualmente el 25 % de un presupuesto CPP o 150 millones de dólares). Las revisiones de relativamente poca importancia, que normalmente podrían tramitarse con rapidez en el caso de las operaciones más pequeñas, pueden redundar en una reducción del tiempo y la eficiencia en función de los costos para la Junta y las operaciones del PMA.

53. La Secretaría reconoce que las cuestiones que deben considerarse al aprobar la revisión de un PEP van más allá del valor y el tamaño de este. La retroinformación de la Junta sobre estas observaciones se tendrá en cuenta cuando la Secretaría analice las experiencias para extraer enseñanzas e incorporarlas a unos procesos mejorados.

Herramienta de planificación presupuestaria

54. La herramienta de planificación presupuestaria es una aplicación institucional que permite racionalizar y automatizar múltiples bases de datos para crear un repositorio central de información con fines de presupuestación y planificación favoreciendo con ello la coherencia en el control de calidad y el control financiero. La herramienta también facilitará la elaboración de presupuestos que vinculen las asignaciones de recursos con los resultados y efectos estratégicos en todo el PMA. La introducción de la herramienta de planificación presupuestaria en las oficinas en los países ha comenzado según lo programado; la puesta en marcha del sistema inicial está prevista para junio de 2018 y se supone que se harán más ajustes hasta fin de año.

Marco de resultados institucionales

55. El Marco de resultados institucionales presenta los fines, efectos y resultados estratégicos relativos al Plan Estratégico del PMA para 2017-2021, incluidos los indicadores utilizados por el Programa para planificar, hacer el seguimiento e informar sobre sus programas y sus realizaciones en materia de gestión. El Marco incluye unas medidas indicativas para determinar esas realizaciones a nivel de la eficiencia, la eficacia y las economías realizadas, y es un componente decisivo del marco de la hoja de ruta integrada porque permite al PMA medir los resultados y cumplir los compromisos asumidos en las esferas de la transparencia y la rendición de cuentas.
56. En noviembre de 2018 se presentará a la Junta una versión revisada del Marco de resultados institucionales para su aplicación a partir de enero de 2019. Para coordinar la revisión se ha creado una junta asesora interna que incluye personal de categoría superior, apoyada por un grupo de trabajo técnico. La Junta Ejecutiva adoptará la decisión final sobre la aprobación del nuevo marco de resultados.
57. El Marco de resultados institucionales revisado responderá a las necesidades que surjan del actual proceso de reforma de las Naciones Unidas, teniendo en cuenta los factores siguientes: las directrices sobre los marcos de asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo (MANUD) y las orientaciones del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo sobre seguimiento conjunto; las recomendaciones derivadas de la Revisión cuatrienal amplia de la política; el desarrollo de una plataforma en línea de las Naciones Unidas para el seguimiento conjunto de los avances en la aplicación de los MANUD; los primeros informes sobre los progresos realizados con respecto a las metas e indicadores mundiales de la División de Estadística de las Naciones Unidas, y un examen completo a nivel del sistema de las metas y los indicadores mundiales programado para 2020 y 2025.
58. El examen actualmente estudiado y coordinado en colaboración con asociados interinstitucionales, ha dado lugar a oportunidades y métodos de asociación para la realización de actividades conjuntas de seguimiento y presentación de informes en todo el sistema de las Naciones Unidas. Se están celebrando amplias consultas entre los organismos con sede en Roma sobre el seguimiento de las contribuciones al logro de los ODS y la colaboración acerca del nexo entre acción humanitaria y asistencia para el desarrollo.

59. El examen representa una oportunidad para velar por que la acción del PMA se adecue a los procesos externos aplicables al conjunto de las Naciones Unidas y por que el Programa utilice las enseñanzas extraídas hasta la fecha con el fin de mejorar el marco de resultados y así atender mejor las necesidades de las oficinas en los países en materia de comunicación de resultados, realizaciones obtenidas en el marco de sus programas y apoyo prestado a los gobiernos para ayudarlos a alcanzar las metas nacionales de los ODS, así como en materia de gestión de las realizaciones. Se supone que las revisiones se concentrarán sobre todo en los resultados estratégicos 5 a 8, ya que, teniendo en cuenta la experiencia de las oficinas en los países, son los que parecen presentar las mayores oportunidades. Se están llevando a cabo proyectos piloto sobre nuevos indicadores y metodologías, cuyos resultados se incorporarán al proceso de revisión.
60. El nuevo marco de resultados incluirá un compendio revisado de indicadores, metodologías y orientaciones para fomentar las capacidades nacionales y ayudar a los gobiernos, y ofrecerá también una estructura perfeccionada de indicadores de las realizaciones que se aplicará a los planes anuales de las realizaciones y al Plan de Gestión.

Elaboración de informes

61. El PMA está elaborando informes anuales nacionales para las 12 oficinas en los países²⁰ que ejecutaron programas en el marco de la hoja de ruta integrada en 2017. Esos informes anuales nacionales de 2017, de carácter provisional, servirán para informar tanto sobre los proyectos como sobre los PEP y utilizarán el Marco de resultados institucionales para demostrar los resultados. Se publicarán a finales de marzo de 2018. El modelo empleado para dichos informes —que incorpora las nuevas enseñanzas— se utilizará para todas las oficinas en los países donde se realicen PEP en 2018, aparte de las que sigan operando con arreglo al marco basado en los proyectos.

Portal en línea

62. La Secretaría sigue decidida a lanzar la versión beta de un portal en línea en el segundo trimestre de 2018, con actualizaciones escalonadas a lo largo de todo el año. El portal permitirá a los Estados Miembros tener acceso a información a nivel de las actividades sobre los programas, la financiación y las realizaciones en relación con los países dotados de un PEP o un PEP provisional aprobado por la Junta Ejecutiva. Tal como se indicó en anteriores informes de actualización, los datos destinados al portal en línea se basarán en los procesos de planificación anual y en los planes de gestión de las operaciones en los países. La información se presentará por país, resultado estratégico y meta de los ODS, efecto estratégico, actividad y año, e incluirá variables como las modalidades de asistencia.
63. Hasta que el portal en línea sea operativo en el segundo trimestre de 2018, esta información seguirá facilitándose por medio de los planes de gestión de las operaciones en los países y del Plan de Gestión del PMA para 2017-2021. La información y los datos de los planes de gestión de las operaciones en los países y de los planes de gestión del PMA actuales y futuros se integrarán en el portal en línea a partir de junio de 2018.

Disposiciones provisionales en materia de gobernanza

Delegación de facultades provisional

64. En el segundo período de sesiones ordinario de 2017 de la Junta se aprobaron las disposiciones provisionales en materia de gobernanza, que incluyen la delegación de facultades provisional para el período comprendido entre el 1 de enero de 2018 y el 29 de febrero de 2020 y los criterios por los que en 2018 se regirá la aplicación del principio de recuperación total de los costos, a fin de complementar la prórroga de las excepciones al Reglamento General y el

²⁰ Se están elaborando informes nacionales anuales para Bangladesh, China, Colombia, el Ecuador, El Salvador, Indonesia, Mozambique, Namibia, la República Democrática Popular Lao, la República Unida de Tanzania, el Sudán y Zimbabwe.

Reglamento Financiero del PMA para la implementación del marco de la hoja de ruta integrada en 2018. Las disposiciones provisionales se aplicarán a las oficinas en los países que hayan empezado a operar dentro del marco de la hoja de ruta integrada.

65. La delegación de facultades permanente, en la que se tendrán en cuenta tanto la experiencia adquirida durante el período provisional como los resultados de los exámenes, se presentará para aprobación a la Junta en su primer período de sesiones ordinario de 2020 y, de ser aprobada, entrará en vigor el 1 de marzo de 2020.

Recuperación total de los costos

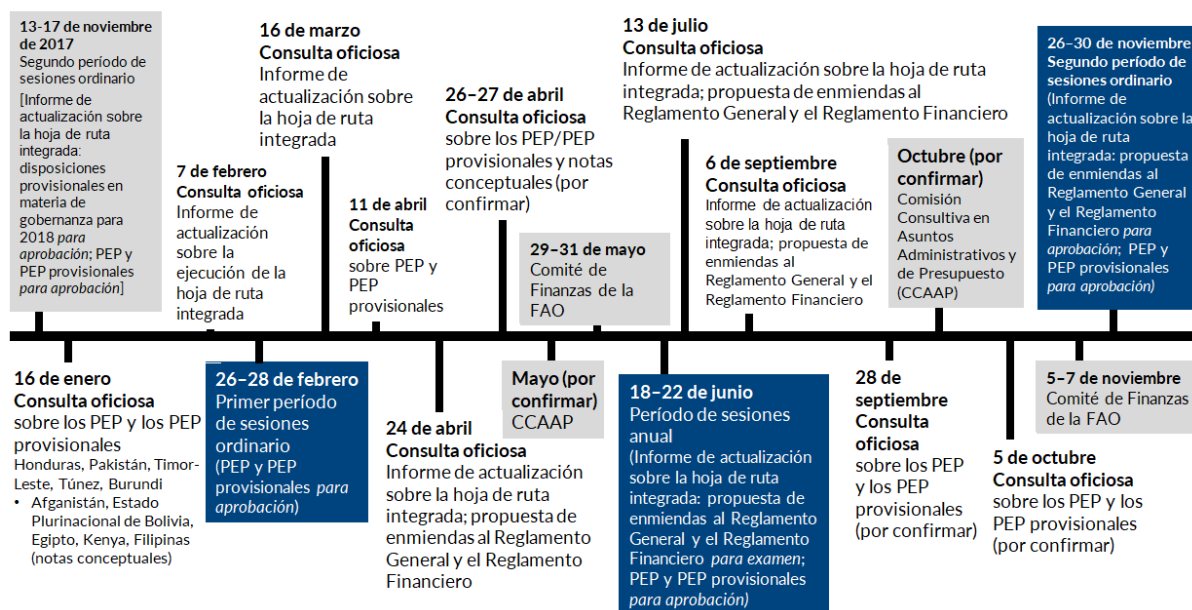
66. En el segundo período de sesiones ordinario de 2017, la Junta aprobó unas disposiciones provisionales en materia de gobernanza para guiar la aplicación del principio de recuperación total de los costos a partir del 1 de enero de 2018. Dichas disposiciones provisionales serán aplicables a todas las oficinas en los países que ejecuten PEP, PEP provisionales, PEP provisionales de transición y operaciones de emergencia limitadas. Los países que operen con arreglo a la estructura basada en los proyectos seguirán aplicando el principio de recuperación total de los costos de conformidad con el Artículo XIII.4 del Reglamento General.
67. La Secretaría está examinando actualmente el texto relativo a la recuperación total de los costos en el Artículo XIII.4 del Reglamento General, reconociendo que parte del mismo deberá ser actualizado cuando todos los países hayan empezado a operar dentro del marco de la hoja de ruta integrada. No se prevé que vaya a ser necesario modificar el Artículo XIII.2 del Estatuto del PMA, donde se establece el principio de recuperación total de los costos consistente en asegurar que se proporcionen fondos suficientes para sufragar todos los costos operacionales y de apoyo relacionados con cada contribución. En el examen de la recuperación total de los costos se están estudiando asimismo los fondos fiduciarios, que guardan una estrecha relación con la cuestión de los costos de apoyo indirecto y la prestación de servicios. Los resultados de dicho examen se presentarán a la Junta en el marco de consultas. Se prevé que los cambios que se propongan, en su caso, al Artículo XIII.4 del Reglamento General se presentarán a la Junta para su examen durante el período de sesiones anual de 2018 y para su aprobación en el segundo período de sesiones ordinario de 2018.

Colaboración con los Estados Miembros en 2017 y 2018

Consultas oficiosas en 2018

68. Para garantizar la continua participación de la Junta a lo largo de 2018, la Secretaría ha programado una serie de consultas oficiosas. Las consultas (Figura 3) brindarán la oportunidad de compartir información actualizada sobre la implementación de la hoja de ruta integrada, debatir sobre los proyectos de PEP y PEP provisionales y sobre las disposiciones provisionales en materia de gobernanza, así como examinar las enmiendas necesarias al Reglamento General y el Reglamento Financiero que se presentarán a la Junta para aprobación en su segundo período de sesiones ordinario de 2018, junto con las propuestas de revisión de los niveles de delegación de facultades, que se presentarán para aprobación en el primer período de sesiones ordinario de 2020.

Figura 3: Calendario actualizado de consultas oficiosas en 2018



Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

CPP	(presupuesto de la) cartera de proyectos en el país
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OMS	Organización Mundial de la Salud
PEP	plan estratégico para el país
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia