



World Food Programme  
Programme Alimentaire Mondial  
Programa Mundial de Alimentos  
برنامج الأغذية العالمي

**Junta Ejecutiva**  
Período de sesiones anual  
Roma, 18-22 de junio de 2018

---

Distribución: general	Tema 5 del programa
Fecha: 16 de mayo de 2018	WFP/EB.A/2018/5-D/1
Original: inglés	Asuntos de política
	Para examen

Los documentos de la Junta Ejecutiva pueden consultarse en el sitio web del PMA (<https://executiveboard.wfp.org/es>).

---

## Informe de actualización sobre la hoja de ruta integrada

### Resumen

En la hoja de ruta integrada se definen los cambios transformadores que hay que introducir en las estrategias, los procesos y los sistemas para encauzar el apoyo del PMA hacia los esfuerzos desplegados por los países para poner fin al hambre entre las personas más pobres y más aquejadas de inseguridad alimentaria. El cambio transformador a nivel de todo el Programa facilita y pone de relieve la contribución del PMA al logro de los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en particular el Objetivo de Desarrollo Sostenible 2 (“Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible”) y el Objetivo de Desarrollo Sostenible 17 (“Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible”).

El PMA sigue avanzando en la aplicación de la hoja de ruta integrada. Hasta la fecha, un total de 67 oficinas en los países han pasado al marco de la hoja de ruta integrada, lo que representa aproximadamente el 65 % del programa de trabajo del PMA. Tras el examen por la Junta de los planes estratégicos para los países en el período de sesiones anual de 2018, el total podría aumentar a 70 oficinas en los países, lo que representaría el 69 % del programa de trabajo. Las 11 oficinas en los países que siguen funcionando con arreglo al sistema basado en proyectos realizarán la transición al marco de la hoja de ruta integrada a principios de 2019.

La dirección aprovecha las enseñanzas extraídas para contribuir a la mejora del marco de planificación estratégica por países, los procesos de la hoja de ruta integrada y la presentación de informes sobre las realizaciones del PMA a los Estados Miembros. Basándose en las enseñanzas extraídas en 2017, las enseñanzas acumuladas en 2018 —que se resumen en el Anexo I— se presentaron en tres consultas oficiosas. Al mismo tiempo, la Oficina de Auditoría Interna publicó recientemente su auditoría de la fase piloto de la hoja de ruta integrada, y la Oficina de Evaluación está llevando a cabo una evaluación estratégica de los planes estratégicos para los países de carácter piloto. Las conclusiones de la auditoría y de la evaluación complementarán las enseñanzas extraídas por la dirección para apoyar mejor la transformación del PMA.

---

### Coordinadores del documento:

Sr. A. Abdulla  
Director Ejecutivo Adjunto  
Tel.: 066513-2401

Sr. S. O'Brien  
Director de la Dirección de Presupuesto y Programación y  
Director de Implementación de la Hoja de Ruta Integrada  
Tel.: 066513-2682

Teniendo en cuenta la experiencia adquirida hasta la fecha y la retroinformación facilitada por los Estados Miembros, la dirección seguirá un proceso de consulta de dos etapas durante la elaboración de los planes estratégicos para los países y los planes estratégicos para los países provisionales hasta finales de 2019. Este sólido proceso, además de ser eficaz, ofrece suficientes oportunidades para el debate y garantiza la participación de los Estados Miembros en la definición de la orientación estratégica del PMA.

Las enmiendas al Reglamento General y al Reglamento Financiero con respecto a la recuperación total de los costos, la terminología y las definiciones, que incorporarán las enseñanzas extraídas en 2017 y 2018, se presentarán a la Junta para aprobación en su segundo período de sesiones ordinario de 2018 y, en caso de aprobarse, entrarán en vigor el 1 de enero de 2019.

Un grupo de trabajo interdepartamental a nivel de todo el Programa, establecido a mediados de 2017, ha concluido su examen y análisis internos de los ajustes necesarios para armonizar el Reglamento General y el Reglamento Financiero, en lo que se refiere a la recuperación total de los costos, con las necesidades de la hoja de ruta integrada y el entorno en evolución en el que trabaja el PMA.

En el presente documento se exponen las nuevas recomendaciones derivadas de las constataciones del examen. Estas se refieren a cuestiones básicas como el emparejamiento, las exenciones y exoneraciones de los costos de apoyo indirecto, las tasas de recuperación de los costos de apoyo directo ajustados para los servicios comunes que el PMA debe prestar con arreglo a su mandato, la gestión de los ingresos generados por la prestación de servicios a petición, los fondos fiduciarios y la flexibilidad para establecer las tasas de recuperación de los costos de apoyo indirecto. Se procurará obtener retroinformación de los Estados Miembros en el marco de una serie de consultas oficiosas antes de que la Junta examine las modificaciones al Reglamento General y al Reglamento Financiero en su segundo período de sesiones ordinario de 2018.

## **Proyecto de decisión\***

Habiendo examinado el documento titulado "Informe de actualización sobre la hoja de ruta integrada" (WFP/EB.A/2018/5-D/1), la Junta Ejecutiva:

- i) toma nota de los avances realizados en la aplicación de la hoja de ruta integrada y de las enseñanzas extraídas hasta la fecha;
- ii) toma nota de las propuestas formuladas en los párrafos 47 a 74 del documento WFP/EB.A/2018/5-D/1 con respecto a los nuevos enfoques para lograr la recuperación total de los costos y solicita a la Secretaría que ultime las propuestas y las someta a la aprobación de la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de 2018;
- iii) observa que la adopción del marco de la hoja de ruta integrada y la aprobación de algunas propuestas relativas a la recuperación total de los costos exigirán la introducción de enmiendas al Reglamento General y el Reglamento Financiero y solicita a la Secretaría que presente tales enmiendas para su aprobación por la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de 2018, de modo que entren en vigor el 1 de enero de 2019, y
- iv) recuerda el párrafo vi) de su decisión 2017/EB.2/2, acerca del "Informe de actualización sobre la hoja de ruta integrada", en virtud del cual aprobó la delegación de facultades provisional para el período comprendido entre el 1 de enero de 2018 y el 29 de febrero de 2020 y decidió que la delegación de facultades permanente se presentara para su aprobación en su primer período de sesiones ordinario de 2020, tras un examen de la delegación de facultades provisional.

---

\* Se trata de un proyecto de decisión. Si desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento relativo a las decisiones y recomendaciones que se publica al finalizar el período de sesiones.

## Introducción

1. En su segundo período de sesiones ordinario de 2016, la Junta Ejecutiva aprobó la hoja de ruta integrada y sus cuatro componentes, a saber, el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021<sup>1</sup>, la política en materia de planes estratégicos para los países<sup>2</sup>, el examen del Marco de financiación<sup>3</sup> y el Marco de resultados institucionales para 2017-2021<sup>4</sup>.
2. El Plan Estratégico para 2017-2021 entró en vigor el 1 de enero de 2017 y establece el camino que ha de seguir el PMA durante los primeros cinco años del período de implementación de la Agenda 2030. El plan encauza el apoyo prestado a la labor de los países para erradicar el hambre entre las personas más pobres y más aquejadas de inseguridad alimentaria<sup>5</sup>.
3. El marco de planificación estratégica por países, que permite al PMA diseñar carteras de proyectos que se ajusten a las prioridades nacionales a fin de prestar servicios a la población de manera más eficaz y eficiente, y apoyar a los gobiernos y a otros asociados en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), se compone de los siguientes elementos:
  - *Planes estratégicos para los países (PEP)*. Se pueden formular PEP para una duración de hasta cinco años. Se basan en exámenes estratégicos de la iniciativa Hambre Cero realizados a nivel nacional, así como en evaluaciones, valoraciones previas (incluidas las 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.
  - *Planes estratégicos para los países provisionales*. Los PEP provisionales pueden tener una duración de hasta tres años y se utilizan cuando no se ha completado un examen estratégico en el que basar los PEP propiamente dichos. Los PEP provisionales se basan en estrategias, estudios, evaluaciones (incluidas las 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.
  - *Planes estratégicos para los países (PEP) provisionales de transición*. Los PEP provisionales de transición posteriores a una operación de emergencia limitada pueden ser aprobados por el Director Ejecutivo y han de contar con la aprobación conjunta del Director General de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) con respecto a los componentes relacionados con la emergencia; los PEP provisionales de transición que se basan 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.
  - *Operaciones de emergencia limitadas*. Las operaciones de emergencia limitadas, que, en función de las necesidades, pueden incluir la prestación de servicios o de apoyo al fortalecimiento de las capacidades, pueden ejecutarse en situaciones de emergencia imprevistas o repentinas en países donde el PMA no tenga presencia. Estas

---

<sup>1</sup> WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2.

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

<sup>3</sup> WFP/EB.2/2016/5-B/1/Rev.1.

<sup>4</sup> WFP/EB.2/2016/4-B/1/Rev.1.

<sup>5</sup> WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2.

operaciones, concebidas inicialmente para un período máximo de seis meses, son aprobadas por el Director Ejecutivo y, cuando procede, por el Director General de la FAO.

4. En el presupuesto de la cartera de proyectos en el país que acompaña a cada PEP, PEP provisional, PEP provisional de transición y operación de emergencia limitada se consolida, en una sola estructura, la totalidad de las operaciones y los recursos, salvo los acuerdos de prestación de servicios y los acuerdos con terceras partes, que son actividades de naturaleza accesoria e intermediaria respecto del programa de trabajo del PMA. Esta estructura pone de relieve la utilidad y el impacto de la labor del PMA al mostrar de forma transparente los nexos existentes entre la estrategia, la planificación, la presupuestación, la ejecución y los recursos, por una parte, y los resultados obtenidos, por otra. Asimismo, introduce cuatro macrocategorías de costos y simplifica la aplicación del principio de recuperación total de los costos. Cada presupuesto de una cartera de proyectos en un país, desglosado en las cuatro macrocategorías de costos, se aprueba en forma de presupuesto total por cada efecto estratégico del PMA.
5. El Marco de resultados institucionales, vigente desde el 1 de enero de 2017, permite al PMA medir los resultados alcanzados y cumplir sus compromisos de transparencia y rendición de cuentas. Sirve de base para diseñar los marcos lógicos de los PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición. Todas las oficinas en los países han completado ya la transición a la estructura del Marco de resultados institucionales. Basándose en la experiencia adquirida hasta la fecha, se está revisando el Marco de resultados institucionales para reforzar las normas de medición de las contribuciones a todos los ODS pertinentes. Las nuevas mejoras consistentes en la introducción de indicadores clave de las realizaciones reforzarán el marco de resultados único para armonizar los elementos programáticos y de organización de la gestión de las realizaciones del PMA. El Marco de resultados institucionales revisado también reflejará los acuerdos a nivel global y facilitará una colaboración activa con los gobiernos nacionales y el sistema de las Naciones Unidas a la hora de medir los progresos en el logro de los objetivos de la Agenda 2030.

## **Progresos realizados hasta la fecha**

### **Oficinas en los países que operan en el marco de la hoja de ruta integrada**

6. Hasta la fecha, un total de 67 oficinas en los países han realizado la transición al marco de la hoja de ruta integrada (24 con PEP propiamente dichos, 6 con PEP provisionales y 37 con PEP provisionales de transición), lo que representa, aproximadamente, el 65 % del programa de trabajo del PMA.
7. En su período de sesiones anual de 2018, la Junta examinará, para su aprobación, los PEP del Afganistán, Bolivia (Estado Plurinacional de), Egipto, Filipinas y Kenya. Las oficinas del PMA en Bolivia y Egipto están ejecutando actualmente los PEP provisionales de transición, mientras que las oficinas del PMA en el Afganistán, Filipinas y Kenya transferirán sus proyectos en fase de cierre al marco de la hoja de ruta integrada en julio de 2018. Con ello, el número total de oficinas en los países que operen en el marco de la hoja de ruta integrada ascenderá a 70, lo que representa aproximadamente el 69 % del programa de trabajo del PMA.

8. Las restantes 11 oficinas del PMA en los países<sup>6</sup> seguirán utilizando el sistema basado en los proyectos en 2018<sup>7</sup> y pasarán al marco de la hoja de ruta integrada a principios de 2019.

## **Análisis de las contribuciones recibidas hasta la fecha**

### **Total de fondos recibidos**

9. El marco de planificación estratégica por países permite que los donantes se formen una idea clara de la orientación estratégica y programática del PMA a largo plazo a escala mundial y en países específicos. Facilita la toma de decisiones sobre la financiación, comprendidas las contribuciones plurianuales y otros compromisos con un período de planificación más prolongado.
10. A fecha de 21 de marzo de 2018, 62 países habían recibido 2.600 millones de dólares EE.UU. para 2017 y 2018, incluidas las contribuciones transferidas desde proyectos anteriores al marco de la hoja de ruta integrada y las contribuciones efectuadas a presupuestos desbloqueados anticipadamente para PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición. Los recursos nuevos ascendían a 685 millones de dólares.
11. El total de las contribuciones recibidas por los 62 países que operaban con arreglo al marco de la hoja de ruta integrada se asignó del modo siguiente:
  - 129 donaciones valoradas en 210 millones de dólares, equivalentes a casi el 8 % del total recibido, se confirmaron a nivel nacional en 42 países;
  - 37 donaciones valoradas en 33 millones de dólares, equivalentes al 1,3 % del total recibido, se confirmaron a nivel de resultados estratégicos en 26 países;
  - 125 donaciones valoradas en 166 millones de dólares, equivalentes al 6,3 % del total recibido, se confirmaron a nivel de efectos estratégicos en 42 países, y
  - 502 donaciones valoradas en 2.200 millones de dólares, equivalentes al 84,4 % del total recibido, se confirmaron a nivel de las actividades en 60 países.

### **Iniciativas para fomentar contribuciones más flexibles y previsibles**

12. El marco de la hoja de ruta integrada se ha concebido para facilitar la movilización de recursos con miras al logro de efectos concretos y adaptados a los distintos países, al tiempo que proporciona un desglose de los costos por actividad. La dirección espera que el grado de transparencia ofrecido a los Estados Miembros y a los donantes gracias a la estructura presupuestaria a nivel de las actividades redundará en un aumento de la confianza de los donantes y los alentará, con el paso del tiempo, a reducir los fondos asignados con fines específicos y a primar la financiación flexible o basada en los efectos.
13. La dirección reconoce que una mayor cohesión y coherencia de los efectos estratégicos en los distintos PEP y una presentación con mayor periodicidad de datos e informes sobre los países en el marco de la hoja de ruta integrada proporcionarán garantías adicionales a los asociados donantes, alentándolos, de ese modo, a asignar financiación a efectos específicos de cada país o de nivel superior. En este contexto, el PMA, en colaboración con sus

---

<sup>6</sup> Ucrania no está incluida en la lista de países que pasarán 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.

<sup>7</sup> Aplicando el enfoque flexible del que la Junta tomó nota en su período de sesiones anual de 2017, algunas oficinas en los países 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 sistema al nuevo sistema y asegurar una mayor capacidad para gestionar la transición a la hoja de ruta integrada.

asociados, seguirá reuniendo pruebas de los aumentos de eficiencia y eficacia que se logran con esa financiación.

14. El marco de la hoja de ruta integrada también brinda oportunidades de disponer de financiación más previsible, especialmente en forma de contribuciones plurianuales, lo cual permite efectuar inversiones continuas y coherentes a más largo plazo, que son necesarias para lograr una disminución de las pérdidas humanitarias y fortalecer la resiliencia de las comunidades a lo largo del tiempo.
15. En el marco de las actividades dirigidas a lograr un aumento de la flexibilidad, la dirección tiene previsto establecer con los donantes un diálogo sobre la financiación estratégica a fin de examinar todas las oportunidades para mejorar la flexibilidad de las contribuciones evaluando el grado en que pueden flexibilizarse las condiciones impuestas por los donantes. La dirección seguirá haciendo hincapié en la importancia de la financiación flexible y previsible, favorecida por carteras de proyectos en los países coherentes, integrales y basadas en los resultados, en sus actividades de comunicación, divulgación y promoción entre los donantes y otras partes interesadas.

### **Enseñanzas extraídas**

16. La dirección recopila sistemáticamente enseñanzas a partir de la experiencia de los países con la implementación de la hoja de ruta integrada por diversos medios: procedimientos de seguimiento detallados, aportaciones estructuradas comunicadas por los países con PEP piloto, reuniones y teleconferencias periódicas con los directores regionales adjuntos y los coordinadores regionales, aportaciones directas de los directores en los países, misiones de apoyo, talleres regionales y reuniones con directores de distintas direcciones del PMA y con el comité directivo de la hoja de ruta integrada.
17. El examen y el análisis de los problemas encontrados y de las mejores prácticas siguen siendo cruciales para mejorar la hoja de ruta integrada al servir para orientar los ajustes de los marcos programáticos, de financiación y de gestión de las realizaciones y para ayudar a 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 presentaron 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 la Junta de 2017, y se presentan de forma resumida en el Informe Anual de las Realizaciones de 2017. En el Anexo I se resumen las enseñanzas extraídas hasta la fecha en el año 2018.

### **Auditoría interna de la fase piloto de la hoja de ruta integrada**

18. En abril de 2018, la Oficina de Auditoría Interna (OIGA) finalizó su auditoría de la fase piloto de la hoja de ruta integrada. La auditoría se llevó a cabo entre el 23 de octubre de 2017 y el 31 de enero de 2018 e incluyó visitas a cuatro de los 14 países piloto, concretamente a Bangladesh, el Camerún, Colombia y el Sudán. Se siguieron tres líneas de investigación principales en torno a las preguntas siguientes:
  - i) ¿Se gestionan adecuadamente los riesgos clave relacionados con la fase piloto de la hoja de ruta integrada para asegurar el logro de los objetivos previstos?
  - ii) ¿Es eficaz el proceso de formulación y aprobación de los PEP?
  - iii) ¿Prevé el nuevo marco financiero una gestión eficaz y sólida de los presupuestos y los costos?
19. Durante la consulta oficiosa celebrada el 27 de abril de 2018, la dirección presentó un panorama general de las conclusiones derivadas de la auditoría y de la respuesta de la

dirección a las recomendaciones conexas<sup>8</sup>. En general, la OIGA consideró que la fase piloto de la hoja de ruta integrada era parcialmente satisfactoria y que aún se debían realizar grandes esfuerzos. En el informe de auditoría se señalaron cuatro esferas de alta prioridad que requerían atención: el calendario, el alcance y la evaluación de los proyectos piloto; las capacidades para la aplicación de la hoja de ruta integrada; la demostración de la capacidad de obtener resultados mediante actividades recién diseñadas, y los controles y la flexibilidad en materia de gestión presupuestaria. También se indicaron ocho esferas de prioridad media.

20. La dirección acoge con satisfacción las constataciones de que los proyectos piloto de 2017 contribuyeron en gran medida al aprendizaje institucional y la mitigación de riesgos. La dirección está de acuerdo con la conclusión de que se debe seguir desplegando grandes esfuerzos, y ya se está trabajando en aplicar las medidas acordadas.
21. Basándose en los datos recopilados y en otros trabajos realizados para la auditoría cuando las circunstancias lo exigieron, se está llevando a cabo una evaluación de los PEP piloto del PMA para evaluar la aplicación de la planificación estratégica por países y extraer enseñanzas que sirvan de guía para seguir avanzando en la nueva dirección estratégica. El informe de evaluación se presentará a la Junta en el segundo período de sesiones ordinario de 2018, junto con la respuesta de la dirección a las recomendaciones conexas.
22. Las conclusiones derivadas de la auditoría y la evaluación reforzarán las enseñanzas recogidas por la dirección para apoyar mejor la transformación del PMA mediante el marco de la hoja de ruta integrada.

## **Progresos respecto de las principales cuestiones**

### **Proceso de consulta con los Estados Miembros en 2018 y 2019**

23. Los proyectos de PEP y PEP provisionales presentados en los períodos de sesiones oficiales de la Junta en 2017 y en el primer período de sesiones ordinario y el período de sesiones anual de 2018 se pusieron a disposición de los miembros de la Junta 12 semanas antes de que se presentaran para su aprobación<sup>9</sup>. 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 4 semanas antes del período de sesiones. Tras el procedimiento establecido para el segundo período de sesiones ordinario de 2017, se celebraron consultas oficiosas sobre los proyectos de PEP y PEP provisionales al término de los 20 días naturales para el examen.
24. Basándose en la experiencia adquirida en 2017, y en un esfuerzo por recabar las opiniones de los Estados Miembros en un momento más temprano del proceso a fin de formular la estrategia y la elaboración del proyecto de documento, el 16 de enero de 2018 la dirección celebró una consulta oficiosa sobre las notas conceptuales<sup>10</sup> relativas a los PEP y los PEP

---

<sup>8</sup> WFP/EB.A/2018/6-F/1.

<sup>9</sup> De conformidad con el procedimiento descrito en el párrafo 36 del documento WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1, aprobado en el segundo período de sesiones ordinario de 2016, en que se dispone lo siguiente: "Los proyectos de PEP deberán transmitirse por vía electrónica a los miembros de la Junta, para que puedan formular observaciones, al menos 12 semanas antes del período de sesiones en el que se presenten para aprobación. En caso de que se presenten observaciones, estas deberán recibirse por vía electrónica en un plazo máximo de 20 días desde la fecha de distribución del proyecto de documento. Dichas observaciones se publicarán en la página web de la Junta Ejecutiva y se examinarán con los gobiernos y las partes interesadas en cuestión, para incorporarse luego, si procede, en la versión definitiva del PEP. El documento final se publicará en inglés al menos seis semanas antes del período de sesiones en el que se presente a la Junta para aprobación."

<sup>10</sup> En las notas conceptuales se describe el contexto, las metas y las prioridades del país que abordará el PMA. En ellas se establece la orientación estratégica general y las prioridades del programa de trabajo del PMA en un país, incluidos los resultados estratégicos, los efectos estratégicos, las esferas prioritarias, los productos, las actividades y las tareas de seguimiento y evaluación conexas. Asimismo, se describen las modalidades de ejecución preliminares, incluido un análisis

- provisionales que se presentarían para su aprobación en el período de sesiones anual de 2018.
25. En las consultas oficiosas celebradas el 7 de febrero y el 16 de marzo de 2018, la dirección presentó opciones para simplificar el proceso de consulta antes de presentar los documentos de los PEP y los PEP provisionales para su aprobación oficial por la Junta<sup>11</sup>. Esas opciones tenían por finalidad dejar a los miembros de la Junta margen suficiente para facilitar retroinformación estratégica y pormenorizada, en consulta con las capitales y las misiones presentes en los países, según procediera, velando, al mismo tiempo, por el uso más estratégico y eficaz posible del tiempo del que dispone la Junta.
26. En los debates que tuvieron lugar en las consultas oficiosas celebradas el 16 de marzo y el 27 de abril de 2018, recibió amplio apoyo un proceso de dos etapas concebido para proporcionar retroalimentación estratégica en una fase inicial del proceso de elaboración de los PEP y presentar observaciones por escrito antes de la aprobación de los PEP y los PEP provisionales por la Junta. La propuesta que se presenta para su examen contempla el siguiente proceso de dos etapas:
- la celebración de consultas oficiosas sobre las notas conceptuales relativas a los PEP y los PEP provisionales unos seis meses antes del período de sesiones de la Junta en el que esté previsto presentar dichos PEP y PEP provisionales, y
  - el proceso de examen ya aprobado, a través del cual los miembros de la Junta pueden aportar observaciones pormenorizadas sobre los documentos de los PEP y los PEP provisionales 12 semanas antes de que esos documentos se presenten a la Junta para su aprobación.
27. La dirección inició este proceso de dos etapas para los proyectos de PEP y PEP provisionales que se examinarán para aprobación en el segundo período de sesiones ordinario de 2018. A finales de abril de 2018 se celebraron consultas oficiosas sobre las notas conceptuales de los PEP o los PEP provisionales correspondientes a Burkina Faso, el Chad, Gambia, Ghana, la India, Liberia, Mauritania, Nepal, la República Árabe Siria, Rwanda, el Senegal, Somalia, el Sudán y el Yemen.
28. La dirección aplicará este proceso de consulta de dos etapas hasta finales de 2019, tras lo cual podría examinarse, junto con la delegación de facultades permanente, en el primer período de sesiones ordinario de 2020. Ese examen se basaría en al menos cuatro ciclos de consultas oficiosas sobre las notas conceptuales relativas a PEP y PEP provisionales, seguidos de un examen detallado y de la aprobación por la Junta de las versiones finales de los PEP y los PEP provisionales. Además, abarcaría un estudio de las ventajas del proceso, teniendo en cuenta las opiniones del personal sobre el terreno y los costos conexos.

### **Simplificación de los procesos relacionados con los presupuestos de las carteras de proyectos en los países**

29. La retroinformación sustantiva recibida y las enseñanzas extraídas de la implantación y aplicación, en el marco de la hoja de ruta integrada, de la estructura de los presupuestos de las carteras de proyectos en los países plantean varias cuestiones que han de examinarse. En algunos casos, la complejidad de los procesos relacionados con dicha estructura ha convertido la gestión de los fondos en las oficinas en los países en una tarea farragosa, con el consiguiente aumento de las transacciones y, en ocasiones, de la carga de trabajo.

---

de las necesidades de los beneficiarios, el proceso de selección, la planificación de las cadenas de suministro y las asociaciones.

<sup>11</sup> El proceso de consulta no se aplicará a los proyectos de PEP o PEP provisionales financiados en su totalidad por el país anfitrión, que están sujetos a las disposiciones de los Artículos 5.1 y 5.2 del Reglamento Financiero y son aprobados por el Director Ejecutivo, a menos que el gobierno anfitrión opte por que el PEP o el PEP provisional sea aprobado por la Junta.



30. Se están estudiando, en estrecha consulta con las oficinas en los países, algunos ajustes internos en los procesos relacionados con la gestión de los costos.
31. Además, teniendo en cuenta la experiencia y la retroinformación de los países piloto, la dirección está analizando opciones para mejorar los procesos de planificación presupuestaria, entre otras cosas automatizando e integrando mejor algunos elementos del proceso, como el instrumento de planificación presupuestaria y los enlaces con el Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz (COMET). Podrían simplificarse algunos aspectos del presupuesto basado en las necesidades y del plan de ejecución, así como ajustarse la metodología para la planificación de los presupuestos de las carteras de proyectos en los países, especialmente respecto de los últimos años del ciclo de planificación, en los que los costos previstos estimados se ven afectados por una mayor incertidumbre.
32. La dirección informará a los Miembros acerca de los progresos realizados y los posibles efectos de esos cambios durante las consultas oficiosas, teniendo en cuenta las observaciones de los Estados Miembros al considerar la posibilidad de introducir mejoras. Cabe señalar que los esfuerzos desplegados para simplificar los procesos no conllevarán una reducción de la transparencia, que constituye una piedra angular del marco de la hoja de ruta integrada.

### **Portal en línea**

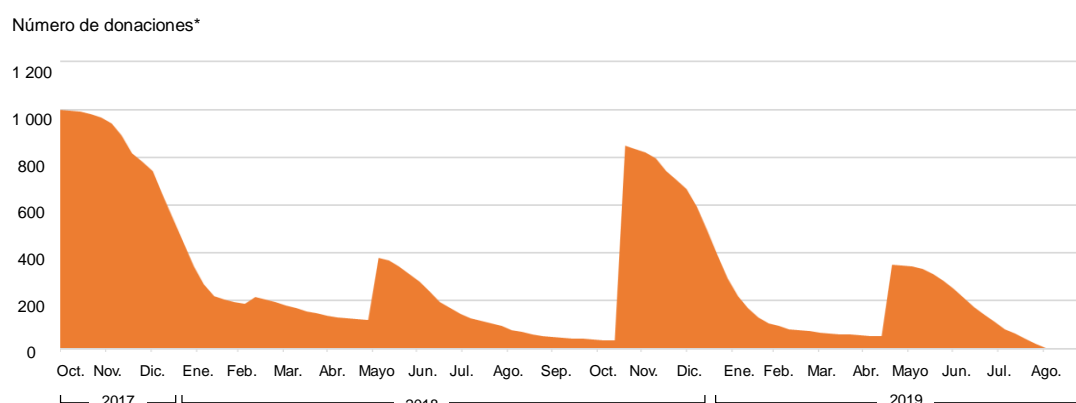
33. La dirección mantiene su decisión de crear un portal en línea a mediados de 2018. El portal incluirá información programática, financiera y relacionada con las realizaciones procedente de los PEP y los PEP provisionales aprobados por la Junta. Todos los Estados Miembros tendrán acceso. El portal ofrecerá una mayor transparencia respecto de la planificación y los resultados del PMA en el marco de la hoja de ruta integrada, fortalecerá la gobernanza y facilitará la toma de decisiones en materia de financiación.
34. En el portal en línea también se incluirá el proceso de planificación anual del PMA y los planes de gestión de las oficinas en los países. La información se presentará clasificada por país, resultado estratégico, efecto estratégico, actividad y año, y se indicará el número previsto y el número efectivo de beneficiarios.
35. El establecimiento del portal en línea ha comportado la unificación de los datos contenidos en múltiples sistemas institucionales del PMA. Aunque la inmensa mayoría de los datos se ha integrado fácilmente en él, persisten algunas dificultades para garantizar la coherencia entre los datos provenientes de distintas fuentes.

### **Transferencia de recursos**

36. La transferencia de recursos, que consiste en traspasar o reasignar los recursos de los proyectos en fase de cierre al marco de planificación estratégica por países, reviste una importancia fundamental para garantizar la continuidad de las operaciones al iniciarse la ejecución de los PEP y para apoyar los procedimientos de cierre de los proyectos. Se ha constatado que la liberación anticipada de los presupuestos de los PEP, los PEP provisionales y los PEP provisionales de transición, así como los instrumentos para ayudar a automatizar la transferencia de recursos, revisten una importancia decisiva para abreviar los plazos y aligerar la muy voluminosa carga de trabajo que todo ello conlleva. Al 23 de marzo, el proceso de transferencia de recursos había casi concluido, con 1.028 donaciones, 660 millones de dólares y 282.000 toneladas de alimentos.
37. La dirección continúa mejorando los procesos y perfeccionando los indicadores como preparación para transferir hasta 800 donaciones en las próximas series de PEP para aquellos países que se incorporarán al marco de la hoja de ruta integrada a lo largo de lo que resta de 2018 y en 2019 (véase la Figura 1). Cabe señalar que la transferencia también

comprenderá el traspaso de donaciones de PEP provisionales de transición a PEP o PEP provisionales.

**Figura 1: Transferencia de recursos estimada, 2017-2019**



\* Incluye la transferencia de donaciones de PEP provisionales de transición a PEP o PEP provisionales.

## Marco de recursos institucionales y presentación de informes

38. El perfeccionamiento del Marco de resultados institucionales —en el que los fines, efectos y resultados estratégicos se vinculan con el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021— se basa en la continuidad existente entre los marcos de resultados relativos al enfoque basado en los proyectos y al enfoque de la hoja de ruta integrada. Alrededor de la mitad de los indicadores relativos a los programas del marco de resultados estratégicos tienen una metodología suficientemente sólida como para incorporarlas al Marco de resultados institucionales. Se están utilizando con carácter experimental nuevos indicadores y metodologías que abarcan las nuevas esferas de trabajo del PMA.
39. Se espera que prosiga la revisión del Marco de resultados institucionales con miras a fortalecer aquellos indicadores que requieren un mayor perfeccionamiento, especialmente los relativos a las nuevas esferas de trabajo del PMA, como las actividades relacionadas con los resultados estratégicos 5, 6, 7 y 8. El principal objetivo es la incorporación de nuevos elementos de los indicadores derivados de los ODS, lo que permitirá al PMA reunir pruebas más fehacientes de su contribución a las metas nacionales de los ODS. Estos vínculos mejorados entre los efectos del PMA y las metas nacionales de los ODS se aplican no sólo a los ODS 2 y 17, sino también a las contribuciones del PMA a otras metas de los ODS. El examen se fundamenta en debates internos, las enseñanzas extraídas y la labor de grupos de trabajo. Los países piloto constituyen una muestra representativa de la labor del PMA en todo el mundo y abarcan desde grandes oficinas en los países hasta oficinas más pequeñas que trabajan en diversos contextos operacionales, con una amplia gama de objetivos estratégicos. Varios equipos técnicos multifuncionales están examinando las recomendaciones y colaborarán con una amplia gama de oficinas en los países a fin de garantizar un respaldo y un consenso amplios en todo el PMA antes de que concluya la revisión del Marco de resultados institucionales.
40. El Marco de resultados institucionales perfeccionado reflejará los acuerdos mundiales, en particular la Revisión cuadrienal amplia de la política para 2016 y facilitará la colaboración activa con los gobiernos nacionales y el sistema de las Naciones Unidas para medir los progresos realizados en la consecución de los objetivos de la Agenda 2030. En opinión de la dirección, este instrumento permitirá al PMA medir los resultados alcanzados y cumplir sus compromisos de transparencia y rendición de cuentas. El PMA seguirá promoviendo la participación de los asociados durante todo el proceso de revisión, publicando información actualizada periódicamente y solicitándoles asesoramiento y apoyo.

41. El Marco de resultados institucionales perfeccionado también se basará en las enseñanzas extraídas por las oficinas en los países utilizando el actual Marco de resultados institucionales y el nuevo Marco financiero del PMA para la presentación de informes. Las primeras enseñanzas extraídas de los informes nacionales anuales (a finales de marzo de 2018 se publicaron los correspondientes a 12 oficinas en los países que en 2017 habían ejecutado programas con arreglo a la hoja de ruta integrada) indican la necesidad de seguir trabajando en ámbitos como la consignación de los “recursos para el logro de resultados” y la definición de valores de referencia y metas para los indicadores del Marco de resultados institucionales. Se está elaborando un análisis detallado de la capacidad del marco para reflejar la pertinencia y el impacto de la labor de las oficinas en los países por medio de los informes nacionales anuales. En ese análisis se tendrán en cuenta la relativa lentitud con que en 2017 se ejecutaron algunos PEP y las complicaciones ocasionadas por tener que presentar informes basados en dos marcos de financiación y de resultados distintos dentro del mismo período objeto de los informes.
42. En 2018, las enseñanzas extraídas se utilizarán, asimismo, para perfeccionar el enfoque y los procedimientos de presentación de informes. Las constataciones iniciales ponen de manifiesto la importancia de que el personal directivo superior participe en la elaboración de los informes sobre las realizaciones y los haga suyos, la necesidad de que el personal tenga la capacidad y la formación apropiadas para elaborar los informes y la exigencia de disponer de datos actualizados, exactos y exhaustivos sobre las realizaciones. También se examinará la posibilidad de racionalizar los diferentes procesos de planificación, seguimiento y presentación de informes a nivel de las oficinas en los países, incluida la adaptación de los informes anuales de los países a las características específicas del portal en línea recientemente creado y la labor para mejorar la rapidez y precisión de la presentación de informes en relación con los planes de respuesta humanitaria y el sistema de seguimiento financiero. Mientras la dirección examina y perfecciona los procesos, los informes institucionales seguirán centrándose en demostrar la pertinencia y el impacto de la labor del PMA y en establecer de manera transparente vínculos entre los recursos utilizados y los resultados alcanzados.

## **Disposiciones en materia de gobernanza**

43. En el segundo período de sesiones ordinario de la Junta, celebrado en 2017, se aprobaron unas disposiciones provisionales en materia de gobernanza, mediante las cuales se establecen unos principios para orientar la aplicación de la recuperación total de los costos, la continuación de las excepciones a lo dispuesto en el Artículo XIII.4 del Reglamento General y en los Artículos 1.1 y 4.5 del Reglamento Financiero en relación con las categorías de costos y la recuperación total de los costos necesarias para la implementación del marco de la hoja de ruta integrada en 2018, así como la delegación de facultades provisional durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 29 de febrero de 2020. Las disposiciones provisionales son aplicables a las oficinas en los países que operan con arreglo al marco de la hoja de ruta integrada<sup>12</sup>.
44. Para facilitar la adopción del marco de la hoja de ruta integrada y la aprobación de algunas de las propuestas relativas a la recuperación total de los costos, se deberá introducir enmiendas al Reglamento General y al Reglamento Financiero. Esas modificaciones se centrarán en la recuperación total de los costos, la terminología y las definiciones, teniendo en cuenta las enseñanzas extraídas en 2017 y 2018, y se presentarán para su aprobación a la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de 2018. De aprobarse, entrarán en vigor el 1 de enero de 2019. Basándose en la experiencia adquirida durante el período provisional y en un examen de la función fundamental de aprobación y supervisión de la

---

<sup>12</sup> Los países que operan 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.

Junta, la dirección presentará propuestas sobre la delegación de facultades permanente para su aprobación en el primer período de sesiones ordinario de la Junta de 2020.

### **Recuperación total de los costos**

45. Además de los cambios en la aplicación de la recuperación total de los costos exigidos por la hoja de ruta integrada, la dirección está examinando de forma más general la definición del principio de la recuperación total de los costos del PMA. Ese examen está casi finalizado y comprende constataciones y recomendaciones preparadas por un grupo de trabajo interdepartamental a nivel de todo el Programa, que fue establecido a mediados de 2017 para que analizara los ajustes que convendría introducir en el Reglamento General y el Reglamento Financiero actuales en lo concerniente a la recuperación total de los costos para adaptar esos textos a la hoja de ruta integrada y a la evolución del contexto en el que realiza su labor el PMA. En el examen se ponen de relieve algunos aspectos problemáticos de los ajustes propuestos en el Artículo XIII.4 del Reglamento General y en los artículos del Reglamento Financiero conexos con la finalidad de adoptar la terminología y la definición del principio de recuperación total de los costos propias de la hoja de ruta integrada. Estas cuestiones se presentan en los párrafos 47 a 74 para recabar la opinión de los Estados Miembros antes del segundo período de sesiones ordinario de 2018.
46. Cabe señalar que, tras las consultas oficiosas sobre la hoja de ruta integrada celebradas en 2017, hubo un amplio consenso en el sentido de que no se modificaría el Estatuto<sup>13</sup>, incluido el Artículo XIII.2 del mismo, cuyo actual enunciado es el siguiente:

*"Los donantes podrán hacer sus contribuciones en productos adecuados, en dinero y en servicios aceptables, de acuerdo con los artículos del Reglamento General estipulados de conformidad con el presente Estatuto. A menos que en el Reglamento General se disponga lo contrario respecto de los países en desarrollo, los países con economías en transición y otros donantes no habituales, o en otros casos extraordinarios, cada donante proporcionará contribuciones en dinero suficientes para sufragar por completo los costos operacionales y de apoyo de sus propias contribuciones".*

### **Emparejamiento de las contribuciones**

47. El emparejamiento es un método utilizado para lograr la recuperación total de los costos cuando un país en desarrollo, un país con una economía en transición u otro donante no habitual realiza una contribución en especie, pero no sufraga los costos conexos. En tales casos, la contribución se "empareja" con una contribución en efectivo de otro u otros donantes para cubrir los costos operacionales y de apoyo conexos. Este proceso permite a los donantes no habituales realizar contribuciones al PMA y amplía la base de donantes en una época en que las necesidades de asistencia son cada vez mayores.
48. En el Artículo XIII.4 (f) del Reglamento General se define a los donantes con derecho a participar en acuerdos de emparejamiento como "los gobiernos de los países en desarrollo, países con economías en transición, y demás donantes no habituales [...], según determine la Junta". La Junta aclaró este artículo en un documento de política de 2004<sup>14</sup> que dice: "Para determinar si un Estado Miembro que no puede sufragar el reembolso del costo total tiene derecho a beneficiarse de medidas especiales, y para garantizar la aplicación de criterios objetivos, el PMA propone utilizar como criterio el ingreso nacional bruto (INB) por habitante." Los países con derecho a participar en acuerdos de emparejamiento serán los países menos desarrollados, los países de ingresos bajos y los países de ingresos bajos

---

<sup>13</sup> De conformidad con el Artículo XV.1 del Reglamento General, las enmiendas al Reglamento General son aprobadas por la Junta y se presentan, a efectos de información, al Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC) y al Consejo de la FAO. Las enmiendas al Estatuto requieren la aprobación de la Asamblea General de las Naciones Unidas y de la Conferencia de la FAO.

<sup>14</sup> WFP/EB.3/2004/4-C.

medianos<sup>15</sup> tal como los define la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

49. Entre 2004 y 2016, el PMA recibió 1,5 millones de toneladas de alimentos, valoradas en 958 millones de dólares, por medio de acuerdos de emparejamiento. La dirección recomienda mantener este tipo de acuerdos conforme a lo previsto en el Artículo XIII.4 (f) del Reglamento General, en el que actualmente se indica que:

*“Los gobiernos de países en desarrollo, países con economías en transición, y demás donantes no habituales podrán hacer sus contribuciones de productos o servicios únicamente, según determine la Junta, siempre que:*

- i) todos los costos operacionales y de apoyo sean sufragados por otro donante o donantes, o bien recurriendo a la monetización de parte de la contribución o al Fondo del PMA;*
- ii) dichas contribuciones redunden en beneficio del PMA y no supongan para este obligaciones administrativas o de presentación de informes desproporcionadas, y*
- iii) el Director Ejecutivo considere que aceptar la contribución redundante en beneficio de los beneficiarios del PMA.”*

**Recomendación 1:** Mantener los acuerdos de emparejamiento con arreglo a lo previsto en el Artículo XIII.4 (f) del Reglamento General.

50. La dirección recomienda también ampliar el Artículo XIII.4 (f) del Reglamento General para incluir las contribuciones en efectivo, procedentes de donantes con derecho a participar en acuerdos de emparejamiento<sup>16</sup>, que se destinen a fines que no estén clasificados como costos conexos. Ese cambio reflejaría la reciente evolución del PMA de organismo de ayuda alimentaria a organismo de asistencia alimentaria y la creciente proporción de transferencias de base monetaria en las operaciones del PMA. En 2009, el PMA distribuyó alrededor de 10 millones de dólares en forma de transferencias de base monetaria en 10 países; antes de que finalizara 2017, esa cifra había aumentado hasta 1.400 millones de dólares distribuidos en 61 países. La ampliación de los acuerdos de emparejamiento ofrece igualdad de oportunidades para las contribuciones en efectivo en comparación con las contribuciones en especie, al tiempo que garantiza el cumplimiento de todos los requisitos de recuperación total de los costos y la cobertura de los costos necesarios.

**Recomendación 2:** Modificar el Artículo XIII.4 (f) del Reglamento General para permitir que el efectivo destinado a fines no clasificados como costos conexos, así como las contribuciones en especie, puedan ser objeto de emparejamiento.

51. En relación con el emparejamiento, la dirección también propone revitalizar el Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes como fuente de financiación para satisfacer los requisitos de recuperación total de los costos de las contribuciones con derecho al emparejamiento (según se indica en el párrafo 48). El Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes se estableció en 2004 con la finalidad de alentar las contribuciones de nuevos donantes y aumentar al máximo la ayuda alimentaria que el

<sup>15</sup> Lista de los países con derecho a participar: <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups>.

<sup>16</sup> El derecho a participar en estos acuerdos se ajustaría a la política actual definida en el documento “Nuevas Asociaciones para responder a nuevas necesidades – Ampliación de la base de donantes del PMA”, WFP/EB.3/2004/4-C.

PMA proporcionaba a sus beneficiarios. Es una fuente de financiación de último recurso con la que sufragar los costos operacionales y de apoyo relacionados con las contribuciones en especie efectuadas por nuevos donantes que no pueden satisfacer los requisitos de recuperación total de los costos.

52. La dirección, teniendo en cuenta la retroinformación de la consulta oficiosa celebrada el 27 de abril, está preparando una propuesta para la asignación de fondos de la Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (presupuesto AAP) al Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes, con el fin de promover el uso continuado de los acuerdos de emparejamiento (conforme a lo dispuesto en el Artículo XIII.4 (f) (i) del Reglamento General). Esta propuesta está incluida en un documento sobre la utilización de la reserva de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP, que se presentará a la Junta en su período de sesiones anual de 2018.
53. Además de modificar el Artículo XIII.4 (f) del Reglamento General, la dirección recomienda que se considere una estrategia de emparejamiento en el contexto de los exámenes estratégicos de la iniciativa Hambre Cero y de la elaboración de los PEP, y que se perfeccione el material de orientación para que refleje esta recomendación. Además, la dirección llevará a cabo un examen para evaluar las posibilidades de ampliar la definición de “donante asociado a un acuerdo de emparejamiento” para que resulte más coherente con la Política en materia de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular<sup>17</sup>. Toda ampliación del derecho al emparejamiento requerirá la aprobación de la Junta mediante un documento de política y todo cambio podría requerir la modificación del Artículo XIII.2 del Estatuto.

### **Exoneraciones y exenciones de los costos de apoyo indirecto**

54. Actualmente la aplicación de exoneraciones y exenciones de los costos de apoyo indirecto (CAI) se contempla en dos incisos distintos del Artículo XIII.4 del Reglamento General:

*“Artículo XIII.4 (e): A los donantes que aporten contribuciones en efectivo, que no estén destinadas a ningún fin específico o bien destinadas a la Cuenta de respuesta inmediata (CRI), al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) o a actividades conexas, no se les pedirá que proporcionen dinero en efectivo o servicios adicionales para sufragar por completo los costos operacionales o de apoyo relacionados con sus contribuciones, siempre que dichas contribuciones no supongan para el PMA la obligación de presentar informes adicionales.”*

*“Artículo XIII.4 (g): En circunstancias excepcionales, el Director Ejecutivo podrá reducir los costos de apoyo indirecto, o eximir de su pago, respecto de toda contribución en especie destinada a sufragar los costos de apoyo directo de una o más actividades, siempre que el Director Ejecutivo determine que dicha reducción o exención redunde en beneficio de los beneficiarios del PMA, y a condición de que:*

- i) dichas contribuciones no supongan para el PMA obligaciones administrativas o de presentación de informes adicionales, y*
- ii) en el caso de una exención, el Director Ejecutivo haya determinado que los costos de apoyo indirecto normalmente aplicables son insignificantes.”*

Las contribuciones previstas en el Artículo XIII.4 (e) del Reglamento General no generan CAI y, por lo tanto, no se les aplican tales costos, mientras que las contribuciones previstas en el Artículo XIII.4 (g) entrañan la aplicación de los CAI, cuyo pago puede ser eximido por decisión del Director Ejecutivo.

---

<sup>17</sup> WFP/EB.A/2015/5-D.

55. Las exenciones y exoneraciones de los CAI previstas en ese artículo han ayudado a que se efectúen contribuciones a la CRI y han permitido que el PMA reciba ayuda en especie como, por ejemplo, las contribuciones de asociados de reserva para emergencias o las estructuras de oficinas provisionales.
56. En 2015 y 2016, el total de las contribuciones recibidas por el PMA que reunían los requisitos para la aplicación de las exenciones y exoneraciones de los CAI ascendió a 171,1 millones de dólares, de los que la mitad estaban destinados a la CRI. Se estima que la suma total de CAI no realizados fue de 11,2 millones de dólares; si las contribuciones a la CRI hubieran sido excluidas de la exención, los CAI habrían sido de 5,2 millones de dólares.
57. La dirección recomienda que las exenciones de los CAI previstas en el Artículo XIII.4 (e) del Reglamento General se amplíen para dar cabida a las contribuciones en especie pertinentes destinadas al presupuesto APP o a las actividades conexas como, por ejemplo, los servicios de consultoría, espacios de oficina o publicidad gratuita. Entre 2012 y 2016, las contribuciones en especie de este tipo ascendieron, en promedio, a 6 millones de dólares anuales.

**Recomendación 3:** Ampliar las exoneraciones de los CAI aplicadas a las contribuciones en efectivo destinadas al presupuesto APP y las actividades conexas previstas en el Artículo XIII.4 (e) del Reglamento General, de modo que se dé cabida a las contribuciones en especie pertinentes destinadas al presupuesto APP o a actividades conexas a dicho presupuesto.

58. La dirección también recomienda que se mantengan las exenciones aplicables a los CAI previstas en el Artículo XIII.4 (g) del Reglamento General. Para que estas exenciones puedan aplicarse en el marco de la hoja de ruta integrada, será necesario enmendar la redacción de ese artículo con objeto de reflejar las nuevas categorías de costos establecidas en la hoja de ruta integrada, habida cuenta de que las contribuciones que reúnen los requisitos para beneficiarse de una exención de los CAI pueden presupuestarse ahora en categorías de costos distintas de los costos de apoyo directo (CAD), entre ellas las de costos de ejecución y costos de transferencia. Un ejemplo de esas contribuciones son las realizadas por asociados de reserva, que son organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que mantienen una lista de personal especializado que puede desplegarse rápidamente, tiene diversas competencias y está a disposición del PMA. Como ejemplos recientes de despliegue de asociados de reserva se pueden citar los siguientes casos:
  - un asesor en materia de protección facilitado por la organización no gubernamental RedR Australia y desplegado en Bangladesh en apoyo de la intervención en apoyo de los rohingya;
  - un especialista superior en transporte facilitado por RedR Australia y desplegado en Etiopía para apoyar la gestión de las operaciones logísticas de emergencia, la evaluación de las carreteras y la actualización de la evaluación de la capacidad logística.
59. Por este mismo motivo, también se recomienda ampliar las exenciones aplicadas a los CAI a fin de dar cabida a costos de apoyo más generales —incluyendo los CAD ajustados además de los CAI— ya que, si los artículos que integran la contribución se presupuestan como costos de ejecución con arreglo al principio de recuperación total de los costos, tanto los CAD como los CAI deberían recuperarse con cargo a esa contribución.

**Recomendación 4:** Mantener las exenciones aplicables a los CAI previstas en el Artículo XIII.4 (g) del Reglamento General y enmendar la redacción de ese artículo con objeto de reflejar el marco y las categorías de costos de la hoja de ruta integrada, y ajustar las exenciones para que puedan aplicarse a costos de apoyo más generales, en consonancia con la formulación provisional del principio de recuperación total de los costos aprobada por la Junta.

***Tasas de costos de apoyo directo ajustados para los servicios comunes que el PMA debe prestar con arreglo a su mandato***

60. Gracias a su experiencia operacional, su labor de investigación y el uso de herramientas innovadoras, el PMA dirige el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas y ha recibido el encargo del Comité Permanente entre Organismos de dirigir los módulos de acción agrupada de logística y de telecomunicaciones de emergencia y de codirigir con la FAO el módulo de seguridad alimentaria. Estos servicios, que antes se prestaban por medio de operaciones especiales con costos de apoyo propios, ahora figuran en el marco de planificación estratégica por países como actividades separadas. Se considera que las contribuciones a estos servicios son para la comunidad humanitaria en su conjunto y, por lo tanto, no deben contabilizarse en el correspondiente CAD ajustado para la cartera de proyectos del PMA en los países.
61. En su segundo período de sesiones ordinario de 2017, la Junta aprobó que se contemplara un cierto grado de flexibilidad al aplicar los CAD ajustados para los servicios comunes prestados con arreglo al mandato del PMA<sup>18</sup>. Se recomienda mantener unas tasas de CAD ajustados flexibles y que el texto definitivo del Artículo XIII.4 (a) del Reglamento General, en el que se definirán los CAD ajustados, se redacte de manera que pueda aplicarse más de una tasa de CAD dentro de un mismo país.

**Recomendación 5:** Mantener la flexibilidad de las tasas de CAD ajustados para los servicios comunes que el PMA debe prestar con arreglo a su mandato y velar por que el Reglamento General y el Reglamento Financiero contemplen la posibilidad de que se aplique más de una tasa de CAD en un país en tales casos.

***Gestión de los ingresos procedentes de la prestación de servicios a petición***

62. El PMA examinó también la gestión de los ingresos procedentes de los servicios prestados a petición. Estos servicios se prestan a petición de una organización o un grupo de organizaciones conforme al principio de recuperación de los costos directos. Generalmente incluyen, aunque no solo, los servicios de obtención de artículos no alimentarios, de almacenamiento, de alojamiento, de ingeniería y de soluciones informáticas. Todas las actividades de prestación de servicios se incorporarán al marco de planificación estratégica del país.
63. Los ingresos generados por la prestación de servicios a petición ascendieron a 102,6 millones de dólares en 2015 y a 119 millones de dólares en 2016, esto es, aproximadamente el 2 % de los ingresos anuales del PMA en cada uno de estos años. Los

---

<sup>18</sup> WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1.



ingresos generados por la prestación de servicios a petición se reconocen como distintos de las contribuciones tal como se definen en el Artículo I del Reglamento Financiero<sup>19</sup>.

**Recomendación 6:** Seguir considerando los ingresos procedentes de la prestación de servicios a petición como ingresos distintos de las contribuciones como se definen en el Artículo I del Reglamento Financiero

### **Fondos fiduciarios**

64. El uso de fondos fiduciarios en el PMA ha aumentado en el último decenio como medio para ejecutar una serie de actividades que no son congruentes con las fuentes de financiación ordinarias del PMA para proyectos, cuentas especiales o el presupuesto AAP. En el Artículo 1.1 del Reglamento Financiero se definen los fondos fiduciarios como: “subdivisión precisa del Fondo del PMA establecida por el Director Ejecutivo a fin de llevar la contabilidad de una contribución especial, cuya finalidad, alcance y procedimiento de información se hayan acordado con el donante”. Las contribuciones a los fondos fiduciarios de carácter institucional sirven para apoyar mejoras de la capacidad y la eficacia institucionales del PMA, así como esferas temáticas como la iniciativa “Compras para el progreso” (denominada también “P4P”), la preparación para la pronta intervención y respuesta ante casos de emergencia, la seguridad alimentaria y la resiliencia rural, y el socorro y el desarrollo. Los fondos fiduciarios destinados a países concretos reciben fondos a nivel nacional, principalmente de los gobiernos anfitriones, y permiten a las oficinas en los países colaborar con los gobiernos en programas alineados con los Objetivos Estratégicos. El Plan de Gestión para 2018-2020<sup>20</sup> ofrece varios ejemplos de actividades de fondos fiduciarios destinados a países concretos en 2017, entre ellas programas de alimentación escolar en Honduras, de fomento de la seguridad alimentaria y nutricional en el Perú, y de nutrición, seguridad alimentaria y fomento de las capacidades nacionales en la República Dominicana, así como para la ejecución del programa nacional de comidas escolares en Benín, la compra y el suministro de un conjunto de productos nutricionales para fines de prevención (Supercereal y Supercereal Plus) en Malí, actividades de la iniciativa “Compras para el progreso” en la República Democrática del Congo y asistencia técnica en la India.
65. Sin embargo, con arreglo al marco de la hoja de ruta integrada, todas las actividades a nivel de los países deben consignarse como programáticas o de prestación de servicios en la estructura de los PEP, incluidas las actividades financiadas íntegramente con contribuciones del gobierno anfitrión.
66. En el marco de la hoja de ruta integrada las recomendaciones relacionadas con la prestación de servicios se refieren al tratamiento de los fondos fiduciarios. Las actividades de prestación de servicios a petición constituyen con frecuencia la base para la creación de fondos fiduciarios de países. Por tanto, el tratamiento de los ingresos relacionados con esa prestación de servicios ayudará a determinar si seguirá habiendo necesidad de esos fondos fiduciarios de países. La dirección no prevé la desaparición total de los fondos fiduciarios; se espera que sigan existiendo los de carácter institucional, que se gestionan en la Sede o en los despachos regionales y suelen contribuir a financiar las actividades de fomento de las capacidades.

---

<sup>19</sup> De conformidad con el Artículo I del Reglamento Financiero, por “contribución” se entenderá una donación de productos apropiados, artículos no alimentarios conexos, servicios aceptables o dinero, de acuerdo con los procedimientos establecidos en el presente Reglamento. Una contribución podrá ser multilateral, multilateral dirigida o bilateral.

<sup>20</sup> WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1.

**Recomendación 7:** Integrar los fondos fiduciarios de países en el marco de la hoja de ruta integrada, y mantener los otros fondos fiduciarios.

### ***Tasas flexibles de recuperación de los CAI***

67. La tasa de recuperación de los CAI se aprueba anualmente en el Plan de Gestión del PMA. Para 2018, la Junta Ejecutiva aprobó una tasa de recuperación de los CAI del 6.5 %. Sin embargo, en la actualidad se puede aplicar una tasa de recuperación de los CAI del 4 % cuando las actividades extrapresupuestarias ejecutadas a través de un fondo fiduciario se planifican, se dotan de recursos y se gestionan a nivel nacional. Ello debido a que esas actividades no forman parte de los programas del PMA y a que los costos de apoyo disminuyen porque el despacho regional o la Sede no prestan más que un apoyo mínimo.
68. De conformidad con la recomendación 7, los fondos fiduciarios de países se integrarán en el ámbito de la hoja de ruta integrada. Observando que el apoyo de los gobiernos anfitriones suele prestarse en forma de fondos fiduciarios, la dirección recomienda que se establezca una tasa de recuperación de los CAI reducida para las contribuciones de los gobiernos anfitriones.
69. Se recomienda asimismo hacer extensiva la aplicación de la tasa de recuperación de los CAI reducida a las contribuciones hechas por un país en desarrollo a otro a través de la cooperación Sur-Sur o la cooperación triangular.
70. Esta recomendación se incorporaría directamente al plan de gestión anual, en el que se presentaría, para su aprobación, una tasa de recuperación de los CAI distinta para las contribuciones de los gobiernos anfitriones y para las contribuciones hechas a través de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular durante el año.

**Recomendación 8:** Aplicar una tasa de recuperación de los CAI reducida a las contribuciones de los gobiernos anfitriones a sus propios programas y a las contribuciones hechas por un país en desarrollo a otro a través de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular, con una tasa propuesta que se presentará en el plan de gestión.

71. En el examen también se consideró la posibilidad de ampliar el alcance de las exoneraciones o exenciones de los CAI autorizadas con arreglo a lo previsto en el Artículo XIII.4 (e) del Reglamento General, para permitir su aplicación a la Reserva Operacional.
72. La Junta establece las reservas como mecanismos de suministro de fondos y/o financiación de distintas actividades concretas en circunstancias particulares. Actualmente, de conformidad con el Artículo XIII.4 (e) del Reglamento General, las contribuciones a la CRI y al presupuesto AAP están exentas del pago de la tasa de recuperación de los CAI. Se recomienda que esta exención se amplíe a la Reserva Operacional. Al igual que en el caso de las contribuciones a la CRI y al presupuesto AAP, no se prevé que las contribuciones a la Reserva Operacional generen grandes costos de apoyo indirecto.
73. En el Fondo General se mantiene una Reserva Operacional para asegurar la continuidad de las operaciones en caso de que se produzca un déficit temporal de recursos. De conformidad con un documento de política de 2014<sup>21</sup>, la reserva también se utiliza como apalancamiento para los préstamos internos destinados a las operaciones. El factor de apalancamiento actual es de 6:1, lo que significa que por cada dólar de las contribuciones

---

<sup>21</sup> "Examen del Marco de financiación, Reestructuración del Mecanismo de financiación anticipada" (WFP/EB.A/2014/6-D/1).

de los donantes a la Reserva Operacional se disponen de 6 dólares adicionales para préstamos internos para proyectos

**Recomendación 9:** Modificar el Artículo XIII.4 (e) del Reglamento General para permitir exenciones del pago de los CAI para las contribuciones a la Reserva Operacional (esta medida ampliaría la posibilidad del PMA de conceder préstamos internos para proyectos).

74. La dirección tomará nuevamente en consideración las observaciones formuladas por los Estados Miembros durante las consultas antes de presentar oficialmente, en el segundo período de sesiones ordinario de 2018, las enmiendas al Reglamento General y el Reglamento Financiero relativas a la recuperación total de los costos.

### **Delegación de facultades provisional**

75. La delegación de facultades provisional<sup>22</sup>, en vigor desde el 1 de enero de 2018 hasta el 29 de febrero de 2020, se refiere a las facultades delegadas en el Director Ejecutivo para la aprobación de programas y las revisiones presupuestarias, así como a la delegación conjunta de estas facultades en el Director Ejecutivo y el Director General de la FAO para la aprobación de operaciones de emergencia limitadas y los efectos estratégicos relacionados con intervenciones en situaciones de crisis, incluidas las revisiones de ambos.
76. La propuesta de delegación de facultades permanente, que se basa en la experiencia acumulada durante el período provisional y en un examen llevado a cabo para asegurarse de que se mantenga la función fundamental de aprobación y supervisión de la Junta, se presentará para su aprobación en el primer período de sesiones ordinario de 2020 de la Junta y, en caso de aprobarse, entrará en vigor el 1 de marzo de 2020.

### **Consultas oficiosas previstas en 2018**

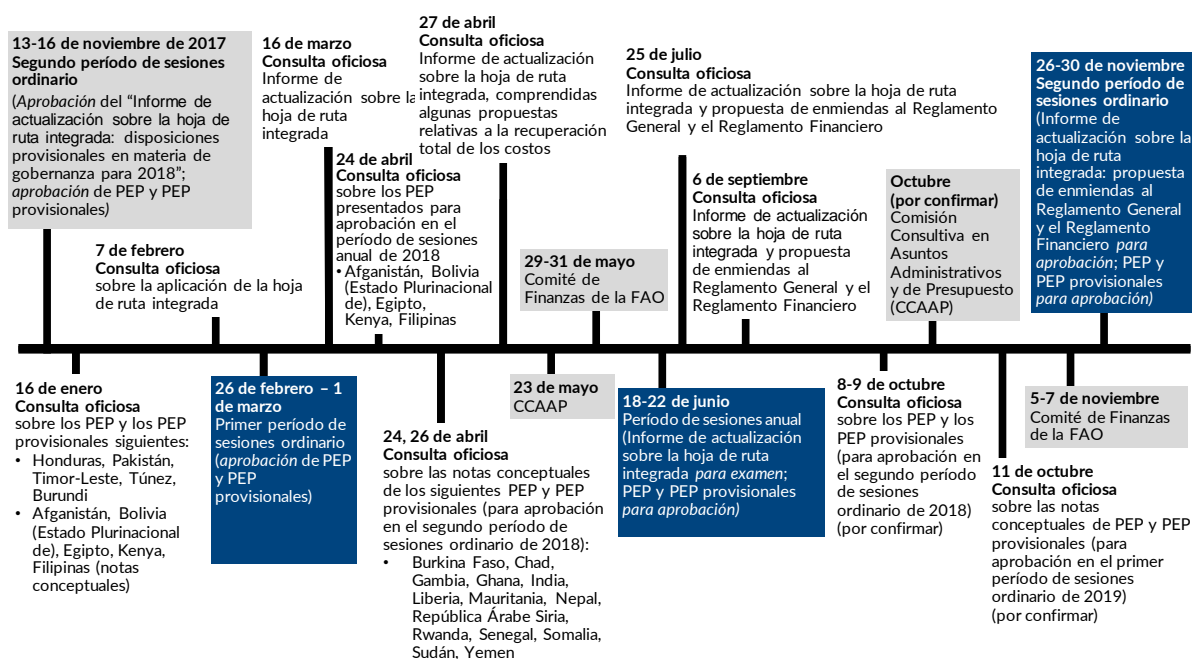
77. Consciente de que la importante transformación que ha traído consigo la hoja de ruta integrada y otras decisiones en materia de gobernanza harán necesaria la celebración de debates sustantivos, la dirección ha programado una serie de consultas oficiosas en 2018. Las consultas (Figura 2) permitirán a la dirección poner al día a la Junta sobre la aplicación de la hoja de ruta integrada, compartir las enseñanzas extraídas y obtener retroinformación sobre las modificaciones propuestas al Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA, que se presentarán para su aprobación en el segundo período de sesiones ordinario de 2018<sup>23</sup>. Las consultas también brindarán la oportunidad de debatir las notas conceptuales relativas a los PEP y los PEP provisionales y las revisiones del Marco de resultados institucionales.

---

<sup>22</sup> En el segundo período de sesiones ordinario de 2017, la Junta aprobó la delegación de facultades provisional en el Director Ejecutivo según se indica en el Anexo II del "Informe de actualización sobre la hoja de ruta integrada" (WFP/EB.2.2017/4-A/1/Rev.1).

<sup>23</sup> La propuesta de delegación de facultades permanente, que se presentará para aprobación en el primer período de sesiones ordinario de 2020 de la Junta, también será objeto de consultas oficiosas en 2018 y 2019.

Figura 2: Calendario actualizado de las consultas oficiosas de 2018



## ANEXO I

### Enseñanzas extraídas en 2018

1. Tal como se señala en los párrafos 16 y 17 del documento, se han recabado sistemáticamente las enseñanzas extraídas de las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede. En las consultas oficiosas celebradas los días 7 de febrero, 16 de marzo y 27 de abril de 2018 se dieron a conocer los aspectos más destacados.

### Proceso de examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero

2. Las oficinas en los países siguen informando de que la preparación de los exámenes estratégicos de la iniciativa Hambre Cero es un proceso útil para recabar información fundamental, ya que da una fundamentación sólida a las intervenciones del PMA y constituye una buena base para el diseño de PEP de gran impacto. El proceso de examen se considera una oportunidad para forjar asociaciones estratégicas a largo plazo con los gobiernos, los donantes y otros asociados fundamentales, a la vez que las intensas consultas incluidas en ese proceso brindan la posibilidad de que el PMA se reposicione y defina su propuesta de valor en cada contexto.
3. *Marco temporal y armonización con los procesos nacionales y los procesos de los asociados.* Se espera que las constataciones de los exámenes estratégicos de la iniciativa Hambre Cero se empleen para orientar la planificación nacional del desarrollo y la formulación de planes para todo el sistema de las Naciones Unidas. A fin de evitar la duplicación y aumentar la complementariedad, es necesario que los exámenes estratégicos estén sincronizados con los ciclos de planificación nacionales, los marcos de asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo (MANUD) y los procesos de transposición de los ODS a los contextos locales (por ejemplo, los exámenes nacionales voluntarios). Para garantizar que los exámenes estratégicos sean coherentes con otros procesos y cuenten con la participación necesaria, también es fundamental dedicar suficiente tiempo a definir conjuntamente con todas las partes interesadas pertinentes el enfoque que habrá de adoptarse al diseñar y ejecutar uno de esos exámenes. La clave del éxito es contar con un acuerdo colectivo sobre los objetivos, la metodología y el marco temporal del examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero.
4. *Cambios en el entorno político.* Las elecciones y los cambios imprevistos en el panorama político pueden afectar al sentido de apropiación nacional del proceso de examen estratégico. Se ha comprobado la utilidad de cultivar relaciones políticas y estratégicas amplias con múltiples partes interesadas durante el diseño de los exámenes estratégicos de la iniciativa Hambre Cero. El coordinador principal, en conjunción con los asociados, desempeña una función decisiva en la gestión de los cambios en las dinámicas y en la adaptación a esos cambios durante la planificación y la realización de un examen estratégico, de manera que se aseguren no solo la oportunidad, sino también la inclusividad y la objetividad.
5. *Mobilización de la capacidad analítica y de investigación correcta.* Las actividades de investigación en apoyo de los exámenes estratégicos pueden correr a cargo de varios agentes, como grupos de investigadores independientes, equipos de estudiosos universitarios, empresas de consultoría o una combinación cualquiera de estos. Aunque el conocimiento profundo de las condiciones locales es fundamental para la apropiación nacional y el liderazgo del examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero, puede que no se disponga de suficiente capacidad investigativa. Por ello, la combinación de los conocimientos especializados de expertos técnicos de los ministerios, los organismos de las Naciones Unidas, los donantes, las organizaciones no gubernamentales, la sociedad civil y el sector privado, actuando como participantes en una junta asesora y en equipos técnicos, ha resultado decisiva para completar la labor de los equipos de investigación nacionales.

6. *Colaboración con los otros organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma.* Es fundamental que los equipos de las Naciones Unidas en los países, en particular de los organismos con sede en Roma, participen en los debates iniciales con los gobiernos acerca de los exámenes estratégicos sobre la iniciativa Hambre Cero. Esta participación ha permitido facilitar conjuntamente el proceso de examen y aportar contribuciones técnicas o financieras al mismo. La gran mayoría de los exámenes estratégicos sobre la iniciativa Hambre Cero se han beneficiado de la participación constructiva de los organismos de las Naciones Unidas mediante aportaciones al proceso de examen en calidad de miembros de juntas consultivas, la participación en ejercicios de validación y la colaboración en la presentación oficial de los informes sobre los exámenes estratégicos terminados. Los organismos de las Naciones Unidas también han participado en los mecanismos de seguimiento establecidos por los gobiernos para supervisar la aplicación de las medidas prioritarias acordadas colectivamente. Varios de los PEP resultantes prevén una estrecha colaboración con los organismos con sede en Roma y otros asociados, entre otras cosas mediante programas conjuntos. Entre los ejemplos de colaboración en algunos países figuran los siguientes:
- Afganistán: El examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero fue cofinanciado por el PMA, la FAO y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). Los directores regionales del PMA y sus organismos asociados se unirán al coordinador principal del examen para presentar el informe cuando esté listo. Como resultado de esta colaboración, los tres organismos han firmado un acuerdo para prestar apoyo a una secretaría para el programa de seguridad alimentaria y nutrición del Afganistán.
  - Gambia: El examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero fue 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 del Vicepresidente del país en su calidad de presidente del comité consultivo. Ahora se les ha unido el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que está prestando apoyo financiero a una campaña nacional para difundir las conclusiones del examen estratégico y movilizar a los agentes 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 con las partes interesadas. La OMS prestó apoyo financiero a un experto en nutrición para que participara en el proceso de examen y asistiera a las consultas regionales.
  - República Dominicana: El examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero fue dirigido por el Vicepresidente del país y organizado conjuntamente con la FAO y el PMA. En la presentación conjunta del informe sobre el examen, el Gobierno presentó la hoja de ruta nacional para el Hambre Cero, que se aplicará con el apoyo de la FAO y el PMA. Las consultas nacionales en línea y las consultas regionales formaron parte del proceso amplio e inclusivo del examen estratégico y condujeron a la creación de un movimiento nacional en relación con el Hambre Cero con el objetivo de propiciar el avance hacia la consecución del ODS 2 en la totalidad de la sociedad dominicana. El enfoque adoptado para el examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero se utilizará en los exámenes que apoyen el logro de otros ODS en colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas.
  - Nigeria: El examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero se benefició del decidido compromiso y apoyo del Instituto Internacional de Agricultura Tropical y el Banco

Africano de Desarrollo. El PMA, la FAO y el UNICEF están prestando apoyo al Foro sobre el Hambre Cero, es decir, el mecanismo de seguimiento establecido para supervisar la aplicación de las medidas formuladas en el examen estratégico.

- Uganda: En respuesta directa a las recomendaciones y medidas prioritarias formuladas en el examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero, el Consejo Presidencial ha encomendado a la autoridad nacional de planificación del Gobierno —que se encarga de localizar a los ODS y dirigir el examen estratégico en relación con la iniciativa Hambre Cero— la elaboración de un plan de acción nacional. Con el apoyo del PMA y otras entidades, se está elaborando el denominado “Plan de acción Hambre Cero para Uganda para 2018-2025: intensificación de las iniciativas multisectoriales para lograr una sociedad libre del hambre”. El equipo de las Naciones Unidas en el país ha reconocido que el examen estratégico de Uganda en relación con la iniciativa Hambre Cero es un buen ejemplo de coordinación de las Naciones Unidas.

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

7. Los PEP siguen sentando las bases para establecer asociaciones más eficaces con los gobiernos, ya que el mayor horizonte de planificación proporciona una plataforma para establecer asociaciones a más largo plazo y fomentar la cooperación Sur-Sur. El horizonte más amplio de planificación y la línea de mira entre los resultados estratégicos del PMA y las actividades también siguen aportando una mayor coherencia y visión al diseño de los programas. Asimismo, las oficinas en los países subrayan la importancia de dedicar suficiente tiempo a las consultas con los asociados durante el diseño de los PEP, especialmente en lo relativo a la formulación de los efectos estratégicos, a fin de armonizar estos con las estrategias de los donantes, lo que redundará en una mayor apropiación compartida de los efectos.
8. Las enseñanzas extraídas de la intervención de emergencia en Bangladesh demostraron que la presencia de una actividad de respuesta a la crisis en un PEP aprobado permitía a la oficina en el país iniciar inmediatamente una intervención de emergencia. También se prestó apoyo para facilitar la ampliación de las operaciones a fin de incluir a un mayor número de refugiados y crear las actividades adicionales necesarias en relación con los servicios prestados por los módulos de acción agrupada para las intervenciones de emergencia. En general, se lograron mejoras de eficiencia porque todas las actividades se gestionaron a través de un solo instrumento (el PEP), lo que dio lugar a una reducción del tiempo de tramitación. Se prevé que la experiencia adquirida y las consiguientes recomendaciones relacionadas con la orientación, los procesos y los sistemas internos en el marco de la hoja de ruta integrada, y su aplicación en la intervención de emergencia en Bangladesh, faciliten, fundamenten y mejoren las intervenciones de emergencia del PMA en el futuro.
9. La flexibilidad del marco de los PEP es fundamental para preservar la capacidad del PMA de responder rápidamente 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 aumentar las posibilidades de obtener nuevas oportunidades de financiación, así como mejorar la percepción de las partes interesadas y el posicionamiento y la presencia del PMA en los países. Basándose en estas experiencias y en las enseñanzas extraídas, la dirección sigue orientando la elaboración de nuevos PEP de conformidad con las directrices institucionales.

### **Aprobación de los PEP y calendario de implementación**

10. La dirección procura reducir al mínimo el tiempo que media entre la aprobación de un PEP y su fecha de inicio. Con todo, en el marco temporal de los PEP deben tenerse en cuenta también los ciclos de planificación nacionales, el MANUD y otros procesos que tienen lugar en un país. El proceso de intensas consultas que precede al diseño de un PEP sirve para

posicionar la asistencia del PMA en un país, configura el modo en que esa asistencia contribuye a planes nacionales de mayor amplitud y constituye el fundamento de asociaciones más sólidas basadas en enfoques compartidos a más largo plazo y destinados a respaldar la eliminación del hambre. Cuando entre la aprobación y el inicio de la ejecución de un PEP se producen cambios importantes en el contexto operacional, los ajustes necesarios se reflejarán en una revisión temprana del documento del PEP, una vez que este haya entrado en vigor.

### **Formulación de los efectos estratégicos**

11. Los efectos estratégicos emanan de las necesidades y prioridades nacionales para el logro del objetivo del Hambre Cero antes de que concluya 2030 y, por consiguiente, en ellos se reflejan características específicas de la situación reinante en cada país. Los efectos estratégicos no son formulados solo por el PMA, sino colectivamente mediante amplias consultas con las partes interesadas, en las que participan entidades nacionales, donantes y otros asociados.
12. Las consultas oficiosas, que se basan en amplias consultas realizadas a nivel nacional, brindan a los miembros de la Junta la oportunidad de examinar las notas conceptuales sobre los PEP previstos y promover el consenso en torno a los efectos estratégicos en una etapa inicial del proceso de elaboración de esos planes. Este proceso de consulta de varios niveles ayuda a que las oficinas en los países logren el equilibrio adecuado entre la especificidad y la flexibilidad al elaborar sus documentos sobre los PEP, asegurándose, por ejemplo, de que, si es necesario, el gobierno y los asociados participen en las decisiones relacionadas con los cambios en la naturaleza general de los efectos estratégicos, entre otras medidas.
13. La dirección ha reforzado las orientaciones relativas a la formulación de los efectos estratégicos con el propósito de velar por que estos sean coherentes en cuanto a su alcance y calado, especialmente en el caso de los PEP de países de la misma región o que se enfrentan a problemas similares. Esta búsqueda de coherencia no supone que la dirección pretenda homogeneizar los efectos estratégicos para todas las posibles situaciones hipotéticas, sino ayudar a las oficinas en los países a asegurarse de que en los efectos se dé cabida a las realidades, los intereses y las aportaciones de todas las partes interesadas.

### **Sudán**

14. La dirección incluyó el PEP provisional para el Sudán en la serie 1B a fin de que el PMA pudiera aprovechar las enseñanzas extraídas de una operación compleja de gran envergadura durante la fase piloto de 2017. El PEP provisional para el Sudán, cuyo valor asciende a 592 millones de dólares y consta de seis efectos estratégicos y 15 actividades, comenzó a aplicarse oficialmente el 1 de julio de 2017 y tendrá una duración de 18 meses<sup>1</sup>. Aunque las distribuciones comenzaron en agosto, la aplicación a escala del PEP provisional no comenzó hasta noviembre, en parte porque la operación prolongada de socorro y recuperación ya existente se estaba llevando a cabo paralelamente en virtud del enfoque de estructura dual adoptado por la oficina en el país.
15. La Oficina del PMA en el Sudán, que consta de cuatro oficinas zonales (todas más grande que la mayoría de las oficinas del PMA en los países), 16 oficinas sobre el terreno y más de 1.100 funcionarios, trabajó junto al equipo de la hoja de ruta integrada para llegar a un entendimiento común de los problemas encontrados en la ejecución. Como se señaló en la consulta oficiosa celebrada el 7 de febrero de 2018, los problemas detectados guardaban relación con la complejidad adicional de los procesos incluidos en la estructura presupuestaria, que elevaban tanto el número de transacciones en las que intervenían

---

<sup>1</sup> WFP/EB.A/2017/8-B.



múltiples funciones, como el volumen de trabajo; las restricciones de la flexibilidad y, en algunos casos, una labor más intensa de gestión de las restricciones de los donantes debido a la transparencia posibilitada por la estructura presupuestaria; la mayor centralización de las asignaciones de fondos, que ocasionaba demoras operacionales; las repercusiones que tendrían la versión actual y revisada del Marco de resultados institucionales en la medición de las realizaciones, y las cuestiones relacionadas con la dotación de personal, la capacidad del personal y su reasignación.

16. La dirección está estudiando soluciones institucionales para responder a las enseñanzas extraídas y abordar las causas subyacentes de los problemas detectados durante el proyecto piloto del Sudán. Esta labor implica facilitar instrumentos y orientación adicionales; formular una estrategia de participación de los donantes para favorecer la reducción de la asignación de fondos para fines específicos y avanzar con el tiempo hacia una financiación más basada en los resultados; perfeccionar a nivel interno los procesos relacionados con la estructura de los costos y la gestión de los mismos; avanzar en la mejora del Marco de resultados estratégicos; simplificar los procesos internos de examen del presupuesto, y hacer un examen de las facultades para las revisiones presupuestarias, previsto para 2019.

### **Fortalecimiento de las sinergias entre la asistencia humanitaria, el desarrollo y la paz**

17. Consciente del conjunto de pruebas, cada vez mayor, que indican la existencia de un vínculo entre el hambre y los conflictos, el PMA cuenta con la capacidad y el radio de acción necesarios para actuar en el nexo que une la acción humanitaria, el desarrollo y la consolidación de la paz. Sobre la base de la agenda internacional para el sostenimiento de la paz y los debates en curso acerca de la reforma de las Naciones Unidas, el PMA está mejorando la armonización y la facilitación de la transición de las medidas de asistencia humanitaria a las medidas en favor del desarrollo en el marco de la planificación estratégica por países. El PMA prevé mejorar su contribución a la paz por medio de:
  - la mejora del diseño de los programas para mitigar en mayor medida los riesgos y fomentar la resiliencia en favor de la paz;
  - la ampliación y el fortalecimiento de las asociaciones institucionales complementarias que aportan un valor añadido a la labor fundamental del PMA;
  - la incorporación sistemática de la noción de conflicto en toda la labor de asistencia humanitaria y de desarrollo;
  - la prestación de apoyo a la formulación de efectos colectivos para sectores específicos por conducto del Equipo de Tareas del Comité Permanente entre Organismos, y
  - la vinculación de las innovaciones operacionales y los efectos colectivos para sectores específicos con el diálogo estratégico sobre el nexo entre la acción humanitaria, la ayuda para el desarrollo y la consolidación de la paz, con objeto de respaldar la evolución del entorno propicio en todo el sistema.

### **Estado de preparación institucional**

18. El conjunto de herramientas de preparación institucional para la hoja de ruta integrada, introducido en marzo de 2017 y basado en las cuatro dimensiones de un modelo de capacidad integrado (cultura, organización, aptitudes y talento), se ha actualizado y recientemente se ha puesto a disposición de las oficinas y el personal sobre el terreno. Incorpora las enseñanzas extraídas de las oficinas en los países piloto en las series 1A y 1B e incluye orientaciones revisadas y adiciones, como el asesoramiento sobre la gestión del desempeño individual y las nuevas estructuras orgánicas de alto nivel. Con respecto a esto último, los análisis estructurales realizados a principios de 2018 en una serie de contextos darán lugar a una orientación más detallada. También se están elaborando directrices

ampliadas sobre los exámenes de la estructura y la dotación de personal, y los análisis de las necesidades temáticas de aprendizaje de las oficinas en los países.

19. Otros 40 oficiales de recursos humanos de todo el mundo recibieron capacitación en las cuatro esferas prioritarias del modelo de capacidad integrado, lo que eleva a 80 el número total de oficiales que reciben esta capacitación. La capacitación fortaleció aún más las competencias en materia de recursos humanos relacionadas específicamente con la hoja de ruta integrada, al crear una lista de reserva de oficiales de recursos humanos listos para ser desplegados en caso necesario. Las misiones de apoyo a la preparación institucional han seguido centrándose en las oficinas en los países a las que se ha dado prioridad y están dirigidas cada vez más por despachos regionales, con el apoyo de la Dirección de Recursos Humanos.
20. En aras del aprendizaje y del desarrollo del apoyo a la hoja de ruta integrada, en el sistema institucional de gestión del aprendizaje del PMA se creó un “canal de aprendizaje” especializado sobre la hoja de ruta integrada, que proporciona acceso a recursos personalizados. También se elaboraron itinerarios de aprendizaje funcional sobre la hoja de ruta integrada para complementar y ayudar a preparar una selección de materiales existentes de aprendizaje en línea (o de “autocapacitación”). Al menos en una región, se puso en marcha un programa de capacitación de formadores hecho a medida para ayudar a fomentar las capacidades con arreglo al enfoque de “capacitación en cascada”, en virtud del cual las personas que han recibido capacitación comparten sus nuevos conocimientos y competencias con sus colegas.

## **Asociaciones**

21. La dirección prosigue su labor de fortalecimiento de las asociaciones en todas las esferas del marco de la hoja de ruta integrada. Recientemente se han revisado los materiales, instrumentos y modelos de orientación para seguir incorporando y reforzando los principios institucionales en materia de asociaciones del PMA<sup>2</sup> en todo el proceso de elaboración y aplicación de los PEP y en los PEP presentados a la Junta para su aprobación.
22. La aplicación del marco de la hoja de ruta integrada ofrece oportunidades para forjar y promover las asociaciones entre múltiples partes interesadas a largo plazo necesarias para ayudar a los países a lograr el objetivo del Hambre Cero. Los instrumentos y procesos de la hoja de ruta integrada ayudan a las oficinas en los países y los despachos regionales a colaborar plena, eficaz y estratégicamente con toda la gama de asociados (recursos, políticas, conocimientos, gobernanza, promoción y capacidad) a fin de lograr efectos colectivos en el plano nacional.
23. Por decisión de la dirección, se están elaborando materiales de aprendizaje electrónico sobre las asociaciones, que se pondrán a disposición de todos los miembros del personal en 2018. La capacitación abarca las competencias y comportamientos esenciales que sustentan las asociaciones eficaces, los principios del PMA en materia de asociaciones y las aptitudes necesarias para manejar las relaciones. Mejora las competencias esenciales en materia de asociaciones para trabajar tanto internamente con los colegas del PMA como con los asociados externos y hace hincapié en nuevas formas de identificar a los asociados y de colaborar y coordinarse con ellos. Hasta la fecha, se ha impartido capacitación en materia de asociaciones estratégicas específicas al personal directivo de las oficinas en los países, mediante talleres regionales sobre asociaciones y actividades de capacitación a fondo sobre colaboración con los gobiernos anfitriones.
24. Tras más de un año desde la introducción de los planes de acción internos en materia de asociaciones para apoyar a las oficinas en los países en el establecimiento de sus

---

<sup>2</sup> WFP/EB.A/2014/5-B.

prioridades y estrategias relativas a las asociaciones, 16 oficinas en los países se han dotado de esos planes como herramienta de gestión interna que consideran de utilidad. En el marco de sus esfuerzos constantes por promover un proceso de elaboración de los PEP basado en consultas que asegure unos PEP eficaces con una mayor participación de los asociados, la dirección prevé recopilar las enseñanzas extraídas relacionadas con la repercusión y la eficacia de los planes de acción en materia de asociaciones, a fin de mejorar su diseño y aplicación y seguir incorporando sistemáticamente su uso en el PMA.

## Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

AAP	(presupuesto) administrativo y de apoyo a los programas
CAD	costo de apoyo directo
CAI	costo de apoyo indirecto
CCAAP	Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto
COMET	Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz
CRI	Cuenta de respuesta inmediata
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
INB	ingreso nacional bruto
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OIGA	Oficina de Auditoría Interna
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