

Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas

Examen de la gobernanza

Informe de la consultora independiente

Preparado por Özge İSKİT

Roma, 2023

Mayo de 2023

Índice

I.	Resumen	3
II.	Introducción	11
	Antecedentes y finalidad	11
	Alcance	11
	Enfoque y metodología	12
	Recopilación de datos	12
III.	Marcos de gobernanza	13
	¿En qué consiste una buena gobernanza?	13
	Gobernanza en el PMA	14
	Marcos de gobernanza: Estrategias	15
	¿Qué se entiende por “planificación estratégica”?	15
	Observaciones y recomendaciones	15
	Cómo lograr destinar más tiempo a los debates estratégicos	17
	Racionalización y simplificación de los documentos presentados a la Junta	18
	Marcos de gobernanza: Políticas	20
	Formulación de políticas en el PMA	20
	Observaciones y recomendaciones	20
	Marcos de gobernanza: Supervisión	21
	Presentación de informes de supervisión para la Junta Ejecutiva	21
	Observaciones y recomendaciones	22
	Marcos de gobernanza: rendición de cuentas	23
	Observaciones y recomendaciones	24
IV.	Junta Ejecutiva	25
	Cometidos y responsabilidades	25
	Observaciones y recomendaciones	25
	Documentos que se presentan a la Junta Ejecutiva	26
V.	Procesos de la Junta ejecutiva	28
	Creación de consenso	28
	Observaciones y recomendaciones	32
VI.	Mesa de la Junta Ejecutiva	33
	Funciones y responsabilidades	33
	Observaciones y recomendaciones	34
VII.	Buenas prácticas seguidas por otras entidades de las Naciones Unidas	35
VIII.	Seguimiento y aplicación	41
	Garantizar la continuidad	42
IX.	Lista de las siglas utilizadas en el presente documento	44

Examen de la gobernanza del Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas

I. Resumen

“La buena gobernanza tal vez sea el factor más importante para erradicar la pobreza y promover el desarrollo.”

Kofi Annan, ex Secretario General de las Naciones Unidas

El presente examen se realizó a instancias de la Mesa de la Junta Ejecutiva, cuyos miembros convinieron en 2022 en que era oportuno llevar a cabo un análisis centrado específicamente en los marcos y procesos de gobernanza del PMA con el fin de encontrar posibles formas prácticas de mejorar la eficiencia en la esfera de la gobernanza. La Mesa de la Junta Ejecutiva estableció un comité directivo, compuesto por miembros nombrados por cada una de las listas electorales, para que se hiciera cargo de gestionar el examen de la gobernanza. El Comité nombró a la Sra. Özge İskit, consultora independiente para que llevara a cabo el examen de la gobernanza durante un período de cuatro meses, de febrero a mayo de 2023. Se celebraron reuniones periódicas entre la consultora y el Comité Directivo para tratar sobre los progresos realizados y las principales constataciones. La presidenta del Comité Directivo presentó todos los meses información actualizada a la Mesa de la Junta Ejecutiva tras la reunión del comité directivo.

La finalidad del examen de la gobernanza es llevar a cabo un estudio centrado en los marcos y procesos de gobernanza actuales del PMA con miras a recomendar ajustes de carácter pragmático para dar a Junta Ejecutiva los medios de proporcionar asesoramiento y apoyo estratégicos de la mejor calidad al PMA en un momento en que este tiene que atender desafíos importantes y cada vez más numerosos a nivel mundial. El examen se centra en las esferas fundamentales, definidas en el mandato correspondiente, que figuran a continuación:

- ❖ Marcos de gobernanza actuales: estratégico, normativo, de supervisión y de rendición de cuentas
- ❖ Funciones de la Junta Ejecutiva
- ❖ Procesos de la Junta Ejecutiva
- ❖ Cometidos y responsabilidades
- ❖ Relaciones de la Junta con sus órganos consultivos (Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, Comité de Finanzas de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y Comité Consultivo de Supervisión Independiente), así como con la Dependencia Común de Inspección
- ❖ Mejores prácticas derivadas de los modelos de gobernanza de otros organismos de las Naciones Unidas

La buena gobernanza presenta ocho características principales, a saber: es participativa, se orienta al consenso, promueve la rendición de cuentas y la transparencia, tiene una gran capacidad de respuesta, es eficaz y eficiente, es imparcial e inclusiva y se ajusta al estado de derecho. En el presente examen de la gobernanza, estas ocho características se han utilizado como base del análisis de los marcos de gobernanza actuales del PMA y de los cometidos y responsabilidades, funciones y procesos de la Junta Ejecutiva.

Sobre la base de los datos reunidos a través de actividades de investigación teórica y entrevistas, así como de las reuniones de la Junta Ejecutiva, la Mesa y las listas electorales objeto de observación, se detectaron los problemas y se elaboraron las recomendaciones que se indican en el cuadro que figura a continuación.

Análisis basado en las ocho características de la buena gobernanza.

La buena gobernanza: es participativa, se orienta al consenso, promueve la rendición de cuentas y la transparencia, tiene una gran capacidad de respuesta, es eficaz y eficiente, es imparcial e inclusiva y se ajusta al estado de derecho¹

Cometidos y responsabilidades	Procesos		Consecuencias para las funciones de la Junta	Recomendaciones
	<i>Problemas detectados</i>			
<p>Marcos de gobernanza del Programa Mundial de Alimentos:</p> <p><u>Marco estratégico</u></p>	<p>Es necesario definir y comprender mejor la función de gobernanza de la Junta Ejecutiva en lo relativo a proporcionar dirección estratégica al PMA.</p>	<p>Es preciso que los miembros de la Junta Ejecutiva dispongan del tiempo y el espacio necesarios para debatir sobre cuestiones estratégicas.</p>	<p>En las reuniones oficiales y oficiosas de la Junta Ejecutiva la atención se centra más en los detalles técnicos que en las decisiones estratégicas.</p>	<p>1. Reconsiderar el formato y el programa de los períodos de sesiones oficiales de la Junta para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alinear los períodos de sesiones con los marcos de gobernanza (estratégico, normativo, de supervisión y de rendición de cuentas). - Establecer un retiro anual de reflexión estratégica para los miembros de la Junta y el equipo directivo del PMA. - Iniciar cada período de sesiones oficial de la Junta Ejecutiva con un debate estratégico con el Director Ejecutivo sobre un tema específico acordado por los miembros de la Mesa de la Junta Ejecutiva. - Incluir en los programas de los períodos de sesiones únicamente los temas e informes de presentación obligatoria que requieran un debate o decisión estratégicos. - Dejar de celebrar eventos paralelos ya que no añaden valor a la función de gobernanza de la Junta Ejecutiva. <p>2. Racionalizar y simplificar los documentos presentados a la Junta para facilitar los debates y decisiones estratégicos, lo que abarca el formato, los límites al número de palabras y la información facilitada para conseguir una presentación inteligente de “información estratégica para obtener resultados estratégicos”.</p>
	<p>Hay que aclarar los cometidos y responsabilidades de la Junta Ejecutiva y la Secretaría del PMA (dirección) para asegurar que se trabaje de forma eficiente y eficaz.</p>	<p>Hay que abordar los problemas siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la complejidad y longitud de los documentos de la Junta; - el hecho de que los documentos de la Junta se centren más en detalles técnicos que en consideraciones estratégicas; - el cumplimiento de los límites establecidos en cuanto al número de palabras y las fechas de entrega para los documentos de la Junta (por ejemplo: en 2022 sólo el 20 % de los documentos cumplieron el límite establecido en cuanto al número de palabras), y - la publicación tardía de los documentos de la Junta y sus traducciones, una situación que complica la labor de preparación de los miembros de la Junta. 	<p>En las reuniones oficiales y oficiosas de la Junta Ejecutiva se plantean repetidamente cuestiones estratégicas fundamentales sin que se tenga la oportunidad de debatirlas en detalle.</p>	
	<p>Es preciso que en los debates de la Junta Ejecutiva la atención deje de centrarse en cuestiones técnicas y se centre en cuestiones estratégicas.</p>		<p>La participación en las reuniones oficiales y oficiosas de la Junta es limitada porque algunos miembros de la Junta no tienen tiempo suficiente para prepararse si los documentos se publican tarde y/o no se traducen a todos los idiomas de trabajo.</p>	

¹ Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia y el Pacífico. [What is Good governance?](#)

<p>Marcos de gobernanza del Programa Mundial de Alimentos:</p> <p><u>Marco normativo</u></p>	<p>Es necesario definir mejor la función de gobernanza de la Junta Ejecutiva respecto de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - las decisiones relacionadas con cuestiones normativas y los requisitos para adoptar esas decisiones, y - el seguimiento de la aplicación de las políticas nuevas y actualizadas. 	<p>Hay que definir con claridad el ciclo de formulación de las políticas y, más concretamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La determinar los pasos necesarios y los plazos requeridos para preparar una política nueva o actualizar una política ya existente. - La definir los vínculos entre las estrategias, las políticas, los planes, los programas y los informes ya existentes. - Establecer los procedimientos y los criterios necesarios para la organización de consultas oficiosas. - Determinar las modalidades de interacción entre la dirección del PMA y la Junta que sean necesarias (como consultas en línea, reuniones oficiosas, talleres, mesas redondas, etc.). <p>Es preciso definir mejor el formato, la finalidad, las modalidades y los requisitos de documentación de las reuniones oficiosas de la Junta Ejecutiva en el marco del ciclo de formulación/actualización/seguimiento de las políticas (como consultas, almuerzos-debates, mesas redondas, actualizaciones, etc.)</p>	<p>Hay un número elevado de reuniones oficiosas en las que no hay una definición clara de la finalidad, el formato, la documentación necesaria ni los mecanismos de seguimiento.</p> <p>Hay una visión general limitada de las estrategias, los planes, los programas, las políticas y los mecanismos de seguimiento intervinculados que se requieren para que la Junta Ejecutiva adopte decisiones y proporcione orientación estratégica.</p> <p>Hay que dar mayor visibilidad a las posibles carencias o superposiciones normativas, así como a la aplicación de las políticas vigentes y a su seguimiento.</p>	<p>3. Actualizar el marco de formulación de políticas y definir los cometidos y responsabilidades, así como procedimientos y criterios claros en relación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los pasos y los plazos necesarios para formular o actualizar una política y hacer el seguimiento de su aplicación. - El número máximo, el formato y la frecuencia de las consultas oficiosas y otras reuniones informales para la formulación o actualización de cada política. - El uso de las nuevas tecnologías y de las herramientas digitales existentes para recabar las aportaciones y opiniones de los miembros de la Junta (por ejemplo, realizando consultas en línea) con el fin de aumentar la eficiencia e intensificar los intercambios con ellos, así como para el seguimiento de la implementación de las políticas. - La participación de las partes interesadas. - La planificación de los procesos de ejecución y presupuestación cuando se adoptan políticas nuevas o se actualizan las existentes. - La presentación de informes a la Junta y la colaboración con esta última para facilitar los debates estratégicos necesarios durante las fases que requiere el proceso de formulación de políticas. <p>4. Llevar a cabo el examen previsto del marco normativo en el marco de la iniciativa actual en materia de gobernanza en lugar de hacerlo como una actividad aislada, a fin de determinar las posibles carencias y los pasos necesarios para abordar los problemas que se detecten.</p>
---	---	---	---	--

<p>Marcos de gobernanza del Programa Mundial de Alimentos:</p> <p><u>Marco de supervisión</u></p>	<p>Es necesario definir más claramente los cometidos de los órganos de supervisión y las modalidades de coordinación entre ellos, para eliminar posibles coincidencias o carencias.</p> <p>Hay que evaluar la carga de trabajo de los órganos de supervisión, así como el presupuesto y los recursos que se les asignan, para garantizar que puedan seguir desempeñando sus funciones, teniendo en cuenta también el reciente crecimiento de la labor del PMA.</p>	<p>Se dispone de mecanismos de seguimiento para algunos informes de supervisión o de asesoramiento y sus recomendaciones, pero no para todos.</p> <p>Es preciso que todos los informes de supervisión se presenten con puntualidad para que los miembros de la Junta tengan tiempo suficiente para prepararse para los períodos de sesiones pertinentes de la Junta Ejecutiva.</p> <p>Las oficinas en los países tienen problemas de capacidad cuando hay actividades simultáneas de supervisión realizadas por más de un órgano de supervisión.</p>	<p>Diversos órganos de supervisión examinan independientemente los mismos asuntos financieros, presupuestarios y de recursos, lo cual presenta el riesgo de que la Junta reciba recomendaciones repetitivas o contradictorias o asesoramiento sobre las mismas cuestiones.</p> <p>Existe el riesgo de que se presenten a la Junta informes repetitivos o en número excesivo.</p> <p>Los miembros de la Junta no tienen ni el tiempo ni la posibilidad de debatir y dar orientaciones sobre las recomendaciones presentadas debido a la presentación tardía a la Junta de los informes o de sus versiones traducidas.</p>	<p>5. Reexaminar y actualizar el marco de supervisión para abordar los problemas detectados en relación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La posibilidad de que haya superposiciones entre las recomendaciones de los órganos de supervisión y de que estos órganos formulen recomendaciones contradictorias o inconexas acerca de riesgos y problemas idénticos o relacionados. - Los ciclos de reunión de datos, evaluación y presentación de informes de los distintos órganos de supervisión y sus consecuencias para las capacidades y los recursos de los equipos del PMA. - La complejidad, la longitud y la presentación tardía de los documentos de la Junta y las consecuencias en la función de gobernanza estratégica de la Junta Ejecutiva. - La racionalización y la simplificación de los documentos de la Junta que son examinados por la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (CCAAP) y el Comité de Finanzas de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). - Los mecanismos de seguimiento actuales y las posibles carencias relacionadas con las recomendaciones de los órganos de supervisión (como la CCAAP, el Comité de Finanzas de la FAO, el IOAC, la Oficina del Inspector General, las evaluaciones, la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación, etc.). - La frecuencia y el contenido de las reuniones oficiosas de la Junta y la evaluación de su pertinencia (por ejemplo, para eliminar el riesgo de repetición o ineficiencia).
--	--	--	--	--

<p>Marcos de gobernanza del Programa Mundial de Alimentos:</p> <p><u>Marco de rendición de cuentas</u></p>		<p>La complejidad y la longitud del Plan de Gestión y del Informe Anual de las Realizaciones hace que los miembros de la Junta tengan muchas dificultades para discernir los mensajes principales y debatir las cuestiones estratégicas.</p>	<p>Un conocimiento limitado de los documentos de la Junta lleva a una participación limitada a nivel de la Junta.</p> <p>La necesidad de mejorar el panorama general de las cuestiones sobre las que se informa y el seguimiento de esas cuestiones.</p>	<p>6. Racionalizar y simplificar los informes de modo que sirvan para los debates estratégicos y la adopción de decisiones en relación con la rendición de cuentas.</p> <p>7. Definir los vínculos entre conceptos clave —“estrategia”, “política” y “factor catalizador”— para garantizar que sean bien comprendidos por los miembros de la Junta en el desempeño de sus funciones de gobernanza.</p>
<p>Junta Ejecutiva del Programa Mundial de Alimentos</p>	<p>Es necesario comprender mejor la función de gobernanza de la Junta Ejecutiva y promover a este respecto el sentido de apropiación.</p> <p>Existe el riesgo de confusión entre los cometidos y las responsabilidades de la Junta Ejecutiva y la Secretaría del PMA (dirección).</p>	<p>Hay que definir claramente el formato, la finalidad, las modalidades y los procesos de las reuniones oficiosas y crear consenso para garantizar que haya una buena comunicación y una relación constructiva entre la Junta y la dirección del PMA, y también entre los miembros de la Junta.</p> <p>Es preciso seguir adelante con la transformación digital: digitalización de algunos procesos de la Junta (por ejemplo, celebración de consultas en línea), organización de reuniones, trámites de registro para las reuniones y acceso a los documentos de la Junta.</p> <p>La plataforma de consulta en línea se utiliza únicamente para los planes estratégicos para los países (PEP) y no se utiliza para consultas de otro tipo. Muchas</p>	<p>La falta de comprensión de la función de gobernanza de la Junta Ejecutiva hace que la participación en los períodos de sesiones sea limitada y haya ineficiencias y demoras en los procesos de creación de consenso y adopción de decisiones.</p> <p>Las representaciones de los Estados Miembros con recursos limitados tienen problemas para participar más activamente en los debates de la Junta.</p> <p>El uso limitado de herramientas digitales hace que haya un gran número de reuniones y que se utilicen procedimientos manuales de escritura, como en el caso de las preguntas complementarias y respuestas que se</p>	<p>8. Rediseñar la sesión de orientación inicial para los nuevos miembros de la Junta para que contenga:</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacitación en buena gobernanza; - sesiones de repaso durante el año (en línea o presenciales); - un manual para los delegados; - un sistema automatizado de seguimiento de los representantes entrantes y salientes de los Estados Miembros. <p>9. Implementar la transformación digital:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Digitalizar los procesos pertinentes de la Junta (por ejemplo, celebrar consultas en línea), las reuniones, los trámites de registro para las reuniones y el acceso a los documentos de la Junta y las observaciones comunicadas al respecto ayudaría a que las representaciones con recursos limitados pudieran seguir mejor el ritmo del apretado calendario de la Junta y participar más activamente en sus debates. <p>10. Establecer criterios de referencia en materia de ética e integridad a nivel mundial, incluido un código de conducta para los miembros de la Junta Ejecutiva que dispusiera un “período de reflexión” para los representantes de los miembros de la Junta que pasaran a incorporarse como miembros del personal del PMA.</p>

		<p>preguntas y observaciones formuladas en las reuniones podrían atenderse a través de la plataforma en línea en el marco de un procedimiento por escrito.</p> <p>Existe el riesgo de posibles conflictos de interés debido a la falta de un código de conducta.</p>	<p>comunican a través de mensajes de correo electrónico. Para los miembros de la Junta y la dirección del PMA esto se traduce en una mayor ineficiencia y un aumento de los costos, en términos de tiempo y recursos.</p> <p>Los procesos engorrosos y prolongados limitan la participación de los Estados Miembros que tienen representaciones pequeñas.</p>	<p>11. Reexaminar y mejorar los procesos y las plataformas de creación de consenso, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> - el formato, el contenido, la finalidad, la frecuencia y los informes de las reuniones oficiosas, con el fin de asegurarse de que la Junta celebre los debates necesarios y proporcione orientación estratégica al PMA. Toda la documentación y las declaraciones por escrito deberían presentarse por medios electrónicos antes de las reuniones, y las reuniones deberían centrarse en los debates. Habría que analizar los distintos tipos de reuniones para ver si algunas de ellas podrían ser sustituidas por intercambios escritos utilizando la actual plataforma en línea. - PEP: deberían celebrarse consultas en línea y por escrito antes de las consultas oficiosas para garantizar que todas las cuestiones técnicas se hayan planteado y abordado. Las reuniones deberían centrarse en los debates, con presentaciones muy cortas al principio. El examen de los PEP en los períodos de sesiones oficiales de la Junta debería limitarse a la lectura de los proyectos de decisión pertinentes y a las formalidades protocolarias para confirmar su aprobación.
<p>Mesa de la Junta Ejecutiva del Programa Mundial de Alimentos</p>	<p>Es necesario comprender mejor la función de gobernanza de la Junta Ejecutiva y promover a este respecto el sentido de apropiación.</p> <p>Debido a las limitaciones de recursos de las representaciones de los Estados Miembros,</p>	<p>Los procedimientos de intercambio de información y creación de consenso varían según las listas electorales.</p> <p>Se produce una discontinuidad entre los mandatos: el mandato de los miembros de la Junta se corresponde con el año civil, mientras que el de los miembros de la Mesa se mantiene hasta febrero. Esto limita la posibilidad de algunos Estados Miembros de llegar a ser miembros de la Mesa</p>	<p>Debido a las distintas interpretaciones de la función de coordinador, los métodos utilizados para difundir la información y recoger las aportaciones de las listas electorales son poco coherentes, lo que se traduce en una participación desequilibrada de los Estados Miembros en las labores de la Junta.</p>	<p>12. Revisar los cometidos y responsabilidades, la duración del mandato y las modalidades de trabajo de la Mesa de la Junta Ejecutiva a fin de garantizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - una comprensión clara de las funciones y responsabilidades de la Mesa; - la alineación de la duración del mandato de los miembros de la Junta Ejecutiva con la del mandato de los miembros de la Mesa celebrando las elecciones en enero. Los miembros de la nueva Mesa elegidos en enero tendrían también tiempo suficiente para prepararse para el período de sesiones anual; - que el mandato de los miembros de la Mesa sea lo suficientemente prolongado para que los miembros de la nueva Mesa puedan entender sus funciones y

	<p>algunos de ellos no tienen la posibilidad de incorporarse a la Junta, dado que las tareas y responsabilidades de los coordinadores se añaden a las que estos ya tienen como miembros de la Junta. Esto crea desigualdades entre los miembros de la Junta, ya que las misiones pequeñas no tienen la posibilidad de llegar a ser coordinadores de su lista.</p>	<p>y también puede utilizarse como pretexto para plantear objeciones al nombramiento de un país por razones políticas.</p>		<p>desempeñarse de la mejor manera. La Junta puede llegar a acuerdos sobre las formas de trabajar de la Mesa, lo que abarcaría el nombramiento de coordinadores para un período de dos años en lugar de uno.</p> <ul style="list-style-type: none"> - que todas las listas adopten un enfoque armonizado para difundir la información y recoger las aportaciones mediante: <ul style="list-style-type: none"> ▪ la redacción de un proyecto de mandato de los coordinadores de las listas, acompañado de una descripción de los métodos de trabajo; ▪ la asignación de un oficial de apoyo administrativo de la Secretaría de la Junta Ejecutiva a cada lista electoral. Este apoyo administrativo adicional alentaría a más Estados Miembros a ser coordinadores de lista. <p>13. Diseñar una sesión de orientación inicial y un manual para los miembros de la Mesa de la Junta Ejecutiva que se centren en sus cometidos, responsabilidades y métodos de trabajo.</p> <p>14. Preparar un plan de trabajo para la aplicación de las recomendaciones del examen de la gobernanza en relación con los pasos indicados a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - presentación del informe y las principales constataciones durante la reunión de la Mesa de la Junta Ejecutiva de junio de 2023; - celebración de una sesión informativa oficiosa para los miembros de la Junta antes del período de sesiones de junio de 2023; - presentación del informe y recopilación de opiniones de la Junta Ejecutiva y del personal directivo del PMA al respecto; - asignación de un orden de prioridad a las medidas recomendadas y preparación de un calendario para su aplicación;
--	---	--	--	--

				<ul style="list-style-type: none">- consulta oficiosa con la Junta Ejecutiva para conocer su opinión respecto del proyecto de plan de aplicación antes del período de sesiones de noviembre de 2023;- aprobación por la Junta del informe y del plan de aplicación;- planificación de la gestión del cambio y la transición hacia las nuevas modalidades de trabajo durante el período 2024-2026.
--	--	--	--	---

II. Introducción

Antecedentes y finalidad

1. El presente examen se realizó a instancias de la Mesa de la Junta Ejecutiva, cuyos miembros convinieron en 2022 en que era oportuno llevar a cabo una evaluación centrada específicamente en los marcos y procesos de gobernanza del PMA con el fin de encontrar posibles formas prácticas de mejorar la eficiencia en esa esfera. La Mesa de la Junta Ejecutiva estableció un Comité Directivo, compuesto por miembros nombrados por cada una de las listas electorales, para que se hiciera cargo de gestionar el examen de la gobernanza. El Comité nombró a la Sra. Özge İskit, consultora independiente, para que llevara a cabo el examen durante un período de cuatro meses, de febrero a mayo de 2023. Se celebraron reuniones periódicas entre la consultora y el Comité Directivo para tratar sobre los progresos realizados y las principales constataciones. La presidenta del Comité Directivo presentó todos los meses información actualizada a la Mesa de la Junta Ejecutiva tras la reunión del Comité Directivo. Los miembros del Comité Directivo fueron:

Lista A: Excm. Sra. Espérance Ndayizeye, Embajadora y Representante Permanente de Burundi

Lista B: Sr. Khalil Mehboob, Representante Permanente Suplente del Pakistán

Lista C: Excmo. Sr. Miguel García Winder, Embajador Extraordinario y Plenipotenciario de México

Lista D: Excm. Sra. Elissa Golberg, Embajadora y Representante Permanente del Canadá (Presidenta)
Excmo. Sr. Thomas John Kelly, Embajador y Representante Permanente del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte

Lista E: Sr. Jiří Jílek, Consejero y Representante Permanente de la República Checa

2. La finalidad del examen de la gobernanza es llevar a cabo un estudio centrado en los marcos y procesos de gobernanza actuales del PMA con miras a recomendar ajustes de carácter pragmático para dar a la Junta Ejecutiva los medios de proporcionar asesoramiento y apoyo estratégicos de la mejor calidad al PMA en un momento en que este tiene que atender desafíos importantes y cada vez más numerosos a nivel mundial.
3. Los marcos de gobernanza del PMA se establecieron entre 1999 y 2005. El presente examen analiza si estos marcos siguen funcionando de manera óptima, tomando en cuenta el actual entorno operativo interno y externo del PMA y su crecimiento en los últimos tiempos. Asimismo, contiene recomendaciones prácticas para mejorar la gobernanza gracias a la optimización y actualización de los procesos de la Junta Ejecutiva para fortalecer la eficiencia, la eficacia, la transparencia y la rendición de cuentas.

Alcance

4. El examen de la gobernanza se basa en datos recabados entre febrero y abril de 2023 y evalúa si las estructuras y los mecanismos de gobernanza existentes satisfacen las necesidades actuales del PMA y su Junta Ejecutiva. También investiga las posibles deficiencias, superposiciones e ineficiencias así como las posibilidades de aportar ajustes y mejoras para facilitar una gobernanza eficaz y óptima.
5. El trabajo se centra en las esferas fundamentales, definidas en el mandato correspondiente, que figuran a continuación:
 - ❖ **Marcos de gobernanza actuales de la Junta:** marcos establecidos entre 1999 y 2005 en los siguientes aspectos: i) estrategias; ii) políticas; iii) supervisión, y iv) rendición de cuentas.
 - ❖ **Funciones de la Junta:** funciones de información, consulta, creación de consenso y adopción de decisiones de la Junta y nivel de eficacia actual.
 - ❖ **Procesos de la Junta:** métodos de trabajo y procesos de consulta y adopción de decisiones de la Junta Ejecutiva y su Mesa, así como calendario y el número de reuniones oficiales y oficiosas de la Junta y reuniones informativas, de actualización y de consulta, incluido el proceso de examen y aprobación de los planes estratégicos para los países (PEP).

Examen de la gobernanza del Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas

- ❖ **Cometidos y responsabilidades** de quienes participan en la gobernanza (es decir, la Junta Ejecutiva, su Mesa, los representantes permanentes y la Secretaría del PMA), así como las relaciones de la Junta con sus órganos consultivos (Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto [CCAAP], el Comité de Finanzas de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], y el Comité Consultivo de Supervisión Independiente [IOAC]) y la Dependencia Común de Inspección (DCI).
 - ❖ **Mejores prácticas derivadas de los modelos de gobernanza de otros organismos de las Naciones Unidas** y organizaciones internacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia de la gobernanza en el PMA.
6. Si bien el examen considera estas esferas fundamentales, su finalidad no es proponer cambios estructurales o reglamentarios, sino buscar posibles soluciones prácticas dentro del marco de las normas y los reglamentos vigentes.

Enfoque y metodología

7. Como se ilustra en el cuadro 1, el trabajo consta de tres componentes principales desarrollados en tres etapas.

Cuadro 1. Componentes y etapas del trabajo

Primera etapa: Puesta en marcha del proyecto Segunda etapa: Investigación y recopilación de datos (estudio teórico, entrevistas, observación de períodos de sesiones oficiales y reuniones oficiosas de la Junta Ejecutiva, y reuniones de la Mesa y las listas electorales) Tercera etapa: Análisis y recomendaciones		
Componente I: Comprensión de las necesidades <ul style="list-style-type: none">• Comprender las expectativas respecto al trabajo• Conceptualizar los cometidos y responsabilidades de las principales partes interesadas• Analizar los marcos y procesos de gobernanza actuales• Determinar las necesidades, deficiencias y aspectos que podrían mejorarse	Componente II: Evaluación y análisis <ul style="list-style-type: none">• Examinar los cometidos y responsabilidades• Examinar los marcos y procesos de gobernanza actuales• Determinar las buenas prácticas utilizadas en otros organismos de las Naciones Unidas y organizaciones internacionales como base para mejorar la eficiencia de la gobernanza en el PMA• Convertir el análisis en opciones prácticas y recomendaciones aplicables	Componente III: Gestión de las partes interesadas y comunicación con ellas <ul style="list-style-type: none">• Reuniones periódicas con el Comité Directivo para comprender las expectativas, informar sobre los avances logrados y recabar opiniones• Entrevistas con los representantes de los miembros de la Junta Ejecutiva, la Mesa de la Junta Ejecutiva, el equipo directivo del PMA y el personal de dirección, entre ellos, los directores regionales, las oficinas independientes y la Secretaría de la Junta Ejecutiva para encontrar posibles oportunidades de seguir fortaleciendo los marcos de gobernanza y mejorando la eficiencia y eficacia de los procesos• Comunicación continua con las principales partes interesadas con respeto a la evaluación y los principales hallazgos

Recopilación de datos

8. La recopilación de datos se basó en investigaciones documentales, entrevistas con las principales partes interesadas y la observación de períodos de sesiones oficiales y reuniones oficiosas de la Junta Ejecutiva, reuniones de la Mesa de la Junta Ejecutiva, y reuniones de las listas electorales antes con el Director Ejecutivo y luego con la nueva Directora Ejecutiva.
9. Las principales partes interesadas que participaron en las entrevistas fueron:
- ❖ miembros de la Junta de todas las listas electorales;
 - ❖ miembros de la Mesa de la Junta Ejecutiva;
 - ❖ la Secretaría de la Junta Ejecutiva;

- ❖ el equipo directivo del PMA (Director Ejecutivo/Directora Ejecutiva y directores ejecutivos adjuntos);
 - ❖ personal directivo del PMA (directores, incluidos los regionales);
 - ❖ oficinas independientes (Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión, Oficina de Evaluación, Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación, Oficina de Deontología), y
 - ❖ los órganos consultivos: la CCAAP, el Comité de Finanzas de la FAO, y la DCI.
10. Además de las partes interesadas, también se realizaron entrevistas con los organismos de las Naciones Unidas seleccionados para conocer sus estructuras y procesos de gobernanza, así como las mejores prácticas que pudiera adoptar el PMA.
 11. Para que la información aportada por las distintas listas electorales fuese equilibrada, las entrevistas con los miembros de la Junta Ejecutiva se realizaron con los miembros del Comité Directivo y de la Mesa de la Junta Ejecutiva para 2022 y 2023 y sus suplentes. Además, se llevaron a cabo entrevistas individuales con los miembros de la Junta Ejecutiva y observadores que lo solicitaron. Todas las entrevistas se efectuaron de conformidad con la regla de Chatham House para garantizar un debate abierto y el intercambio de información. Las entrevistas grupales se organizaron en forma de reuniones de las listas electorales presididas por los coordinadores de estas, a fin de facilitar intercambios espontáneos con todos los miembros de las listas.
 12. Otra actividad clave de comprobación consistió en la observación de reuniones oficiales y oficiosas de la Junta Ejecutiva y la Mesa, labor esencial para comprender cómo funcionan los procesos en la práctica.
 13. Las investigaciones documentales se centraron en los documentos e informes presentados a la Junta Ejecutiva con objeto de desarrollar una buena comprensión de las funciones y responsabilidades de las principales partes interesadas, los marcos vigentes, las funciones de la Junta y los ciclos de presentación de informes y los mecanismos de seguimiento.

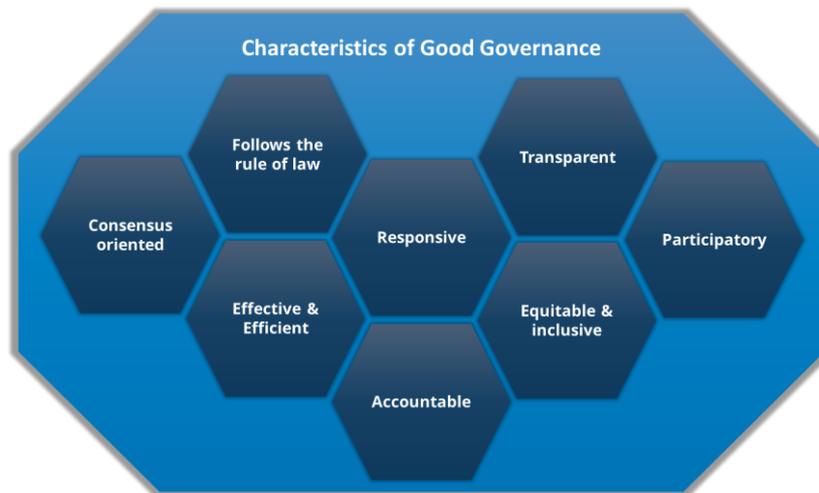
III. Marcos de gobernanza

¿En qué consiste una buena gobernanza?

14. El término “gobernanza” se refiere a los procesos de toma de decisiones y de aplicación (o no) de esas decisiones. En palabras del Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan *“la buena gobernanza tal vez sea el factor más importante que contribuye a erradicar la pobreza y promover el desarrollo”*. Según señala la Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia y el Pacífico (CESPAP), la buena gobernanza presenta ocho características principales, a saber: es participativa, se orienta al consenso, promueve la rendición de cuentas y la transparencia, tiene una gran capacidad de respuesta, es eficaz y eficiente, es imparcial e inclusiva y se ajusta al estado de derecho².

² CESPAP, [“What is Good governance?”](#).

Figura 1. Definición de "gobernanza" de la Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia y el Pacífico



15. En el presente examen de la gobernanza, estas ocho características se han utilizado como base del análisis de los marcos de gobernanza actuales del PMA y de los cometidos y responsabilidades, funciones y procesos de la Junta Ejecutiva.

Gobernanza en el PMA

Figura 2. Marcos de gobernanza del PMA

16. El Grupo de trabajo sobre el sistema de gobierno, establecido por la Junta Ejecutiva del PMA en 1999 para realizar el último examen de la gobernanza, llevó a cabo consultas oficiosas con miembros de la Junta Ejecutiva y observadores, publicó dos informes oficiales con propuestas y recomendaciones y abordó una serie de temas puntuales en este ámbito entre 2000 y 2005. Este grupo sentó las bases de los mecanismos de gobernanza y presentación de informes de la Junta Ejecutiva del PMA apoyándose en cuatro marcos interrelacionados que abarcaban las esferas siguientes: **estrategias, políticas, supervisión y rendición de cuentas.**



17. En su decisión 2000/EB.3/1, la Junta Ejecutiva había aprobado los marcos junto con una serie de componentes centrales de la estructura de gobernanza el PMA³.
18. Los marcos de gobernanza vigentes siguen funcionando bien, aunque no satisfacen plenamente las necesidades del organismo y de la Junta Ejecutiva, habida cuenta del actual entorno interno y externo en el que opera el PMA y de su crecimiento reciente. Es preciso actualizar y ajustar esos marcos para resolver las deficiencias detectadas en el examen.
19. La finalidad del presente informe es ofrecer un panorama general de los marcos y formular recomendaciones para su consideración por parte de la Junta Ejecutiva.

³ "Marco de supervisión del PMA" (WFP/EB.A/2018/5-C).

Marcos de gobernanza: Estrategias

¿Qué se entiende por “planificación estratégica”?

20. La planificación estratégica es un proceso que implica considerar el futuro y definir las tendencias y cuestiones con las cuales habrá que armonizar las prioridades institucionales⁴. En las Naciones Unidas, las estrategias generalmente se refieren a la consecución de un objetivo del modo más eficaz y eficiente posible. La planificación estratégica implica comprender los desafíos, las tendencias y las distintas cuestiones conexas; saber quiénes son los principales beneficiarios o clientes y lo que necesitan, y determinar la forma más eficaz y eficiente posible de cumplir un mandato. Una buena estrategia contribuye a la acción concreta, la rendición de cuentas y la obtención de resultados. Los departamentos, las oficinas, las misiones y los programas de las Naciones Unidas formulan planes estratégicos para guiar la ejecución de sus mandatos generales y orientar múltiples líneas de trabajo.

Figura 3. Planificación estratégica en las Naciones Unidas*



21. La orientación del PMA se detalla en su Plan Estratégico, que se renueva cada cuatro años. En el [Plan Estratégico para 2022-2025](#) se establece el compromiso del PMA de cumplir la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, haciendo especial hincapié en la eliminación del hambre, y se define su apoyo a las iniciativas del sistema de las Naciones Unidas para ayudar a los países a responder a las necesidades urgentes de quienes han quedado atrás y a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible⁵.
22. La Junta Ejecutiva adopta un plan estratégico cuadrienal aplicando el enfoque de la gestión basada en los resultados (con un plan de aplicación bienal). De conformidad con la Declaración sobre el cometido del PMA, el Plan Estratégico define cinco Objetivos Estratégicos para la institución. El PMA también ha elaborado un Plan de Gestión bienal donde se establecen las prioridades de gestión y el presupuesto necesario para alcanzar los Objetivos Estratégicos establecidos. Dado que trabaja en un entorno en constante evolución, el PMA presenta a la Junta Ejecutiva informes de actualización periódicos sobre el Plan Estratégico. A los efectos de la rendición de cuentas, la Junta también recibe un informe anual de las realizaciones donde se describen los resultados obtenidos en relación con cada Objetivo Estratégico⁶.

Observaciones y recomendaciones

23. El Artículo VI del Estatuto del PMA establece que la Junta “se encargará de prestar apoyo intergubernamental, brindar una dirección normativa específica a las actividades del PMA y supervisar dichas actividades”. No obstante, los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva no ofrecen ni el tiempo ni la plataforma que sus miembros necesitan para mantener debates estratégicos. Además, los temas de los programas de los períodos de sesiones y los informes conexas no tienen un carácter suficientemente estratégico. Se requiere un nuevo enfoque a la hora de determinar los temas de los programas y el formato de los períodos de sesiones de modo que la Junta disponga del tiempo y la plataforma necesarios para celebrar esos debates estratégicos.
24. En el diagrama que figura a continuación se desglosa el tiempo de que dispone la Junta en los períodos de sesiones oficiales, por marco de gobernanza⁷. En 2022 la Junta destinó más tiempo a la supervisión

⁴ Naciones Unidas. “Strategic Planning Guide for Managers”.

* *Ibid.*

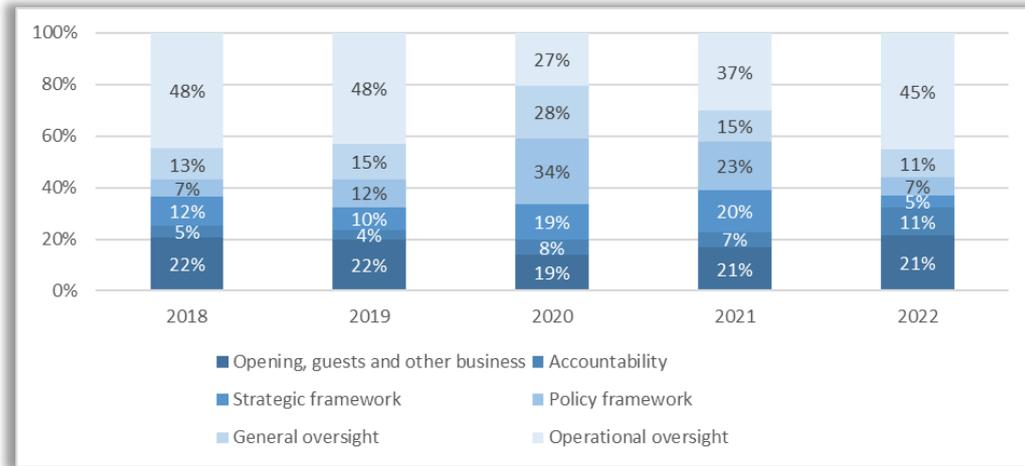
⁵ Véase: https://es.wfp.org/autoridades-y-liderazgo?_ga=2.96784351.1188084105.1685702212-1605805863.1684921909.

⁶ “Examen de la gestión y la administración en el PMA: Dependencia Común de Inspección”. [JIU/REP/2009/7](#).

⁷ Informe anual de análisis de las estadísticas de 2022 sobre las actividades de la Junta Ejecutiva del PMA por la Secretaría de la Junta Ejecutiva.

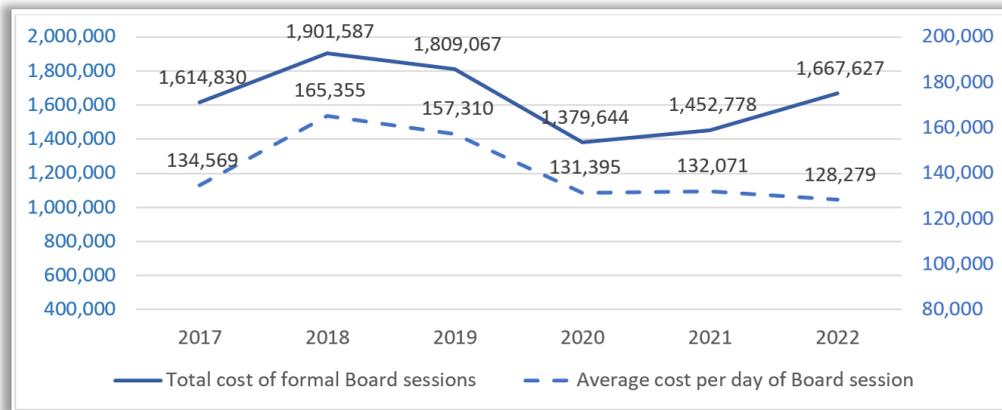
de las operaciones dado el gran número de PEP de segunda generación que se le habían presentado para aprobación.

Figura 4. Períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva y distribución del tiempo, por marco de gobernanza



25. El costo de la organización de los períodos de sesiones oficiales de la Junta Ejecutiva también es un factor importante a la hora de evaluar la relevancia y eficacia de esas reuniones. En el diagrama que se ofrece a continuación se presenta el costo total de esos períodos de sesiones entre 2017 y 2022, así como el desglose del costo por día⁸.

Figura 5. Costo de los períodos de sesiones oficiales de la Junta entre 2017 y 2022



26. En 2022, el costo total⁹ de los períodos de sesiones anual y ordinarios de la Junta ascendió a 1.667.627 dólares EE.UU., con un costo medio por día de 128.279 dólares. Estos cálculos no incluyen el tiempo ni los recursos utilizados por la Secretaría del PMA (dirección superior y personal directivo), ni por los Estados Miembros para prepararse para esas reuniones y asistir a ellas (elaboración y presentación de informes, realización de exámenes, presentación de observaciones, correspondencia con las oficinas en los países, etc.). Por lo tanto, la relevancia y eficacia de los períodos de sesiones reviste gran importancia.

⁸/ibid.

⁹ El costo total comprende la preparación y traducción de los documentos (sin contar los costos de personal), la interpretación de las sesiones a los idiomas oficiales, el personal temporal de conferencias, los gastos de oficina (servicio de autocar, ambulancias, impresiones y fotografías), artículos de oficina, atenciones sociales, horas extraordinarias y equipo informático.

Cómo lograr destinar más tiempo a los debates estratégicos

27. Los programas de los períodos de sesiones oficiales de la Junta deberían reformularse de modo que los miembros de esta dispongan del tiempo y la plataforma necesarios para celebrar debates estratégicos. Esto será posible si los períodos de sesiones oficiales se concentran en los temas obligatorios que requieren un debate de este tipo. Todos los demás temas pueden comunicarse a la Junta mediante procedimientos por escrito, por ejemplo, a través de su plataforma en línea.
28. En los períodos de sesiones oficiales debería adoptarse un nuevo enfoque de modo que la Junta pueda:
- ❖ mantener más debates estratégicos;
 - ❖ utilizar nuevas formas de interacción con el personal directivo del PMA, formas que también podrían usar los miembros de la Junta para colaborar entre sí;
 - ❖ adoptar modalidades de trabajo más eficientes, y
 - ❖ contar con la participación de todas las listas electorales y una representación más equilibrada en los períodos de sesiones.
29. Cada período de sesiones de la Junta Ejecutiva debería tener un eje temático¹⁰. El enfoque recomendado para los tres períodos de sesiones oficiales que tienen lugar cada año se basa en los cuatro componentes del marco de gobernanza, a saber:
- ❖ estrategias;
 - ❖ rendición de cuentas;
 - ❖ supervisión, y
 - ❖ políticas.
30. En el cuadro 2 se expone la estructura que se recomienda para los períodos de sesiones.

Cuadro 1. Propuesta para los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva

Primer período de sesiones ordinario en enero	Período de sesiones anual en junio	Segundo período de sesiones ordinario en noviembre
Eje temático: Estrategia	Eje temático: Supervisión y rendición de cuentas del año anterior	Eje temático: Planificación para el año siguiente (políticas)
Principal contenido: Debates estratégicos y elección de la nueva Mesa	Principal contenido: Informes anuales, cuentas anuales, informes de las oficinas independientes, auditores y órganos consultivos	Principal contenido: Políticas, programa de trabajo de la Junta Ejecutiva para el bienio, Plan de Gestión del PMA, PEP seleccionados
Formato: Dos días de retiro de reflexión estratégica, con talleres y trabajo en grupos y elección de la Mesa	Formato: Tres días de sesiones oficiales comenzando con un debate estratégico con el Director Ejecutivo y la participación de un orador invitado vinculado a un tema estratégico seleccionado	Formato: Tres días de sesiones oficiales comenzando con un debate estratégico con el Director Ejecutivo y la participación de un orador invitado vinculado a un tema estratégico seleccionado
Modalidad de participación: Presencial	Modalidad de participación: Presencial para los miembros de la Junta y opción de participación virtual para observadores y funcionarios de las capitales	Modalidad de participación: Presencial para los miembros de la Junta y opción de participación virtual para observadores y oficiales de las capitales

31. Como se indica en el cuadro 2, se sugiere que los programas y las modalidades de participación de los tres períodos de sesiones oficiales se revisen del siguiente modo para que la Junta tenga una amplia gama de posibilidades para mantener debates estratégicos:

¹⁰ Informe anual de análisis de las estadísticas de 2022 sobre las actividades de la Junta Ejecutiva del PMA por la Secretaría de la Junta Ejecutiva.

- ❖ El primer período de sesiones del año debería centrarse en las estrategias. La organización de un retiro de reflexión estratégica en lugar de una sesión oficial permitiría que los miembros de la Junta celebren debates oficiosos y participen en talleres e intercambios bilaterales y multilaterales entre ellos, así como con el equipo directivo del PMA. Un retiro fuera de la Sede también contribuiría a que los miembros se conozcan más y entablen relaciones personales.
 - ❖ El período de sesiones anual debería centrarse en la supervisión y la rendición de cuentas, y la Junta debería examinar las realizaciones del año anterior basándose en los informes anuales. Siguiendo el ejemplo del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), este período de sesiones podría comenzar con un debate estratégico con el Director Ejecutivo.
 - ❖ El tercer período de sesiones debería centrarse en la planificación y el programa debería abarcar los planes de trabajo, los planes de gestión y las políticas del PMA a fin de dar garantías a la Junta de que el PMA cuenta con los elementos básicos para el trabajo del año siguiente.
32. Los programas propuestos siguen el ejemplo del FIDA al comenzar el período de sesiones anual y los dos períodos de sesiones ordinarios con un debate estratégico con el Director Ejecutivo y la participación de oradores invitados sobre temas estratégicos. La mayor atención a las cuestiones estratégicas animaría a los miembros de todas las listas a participar más en los debates.
33. También se recomienda que los PEP se examinen utilizando la plataforma en línea antes de los períodos de sesiones de la Junta en los cuales se presentarán para su aprobación, de modo que puedan aprobarse rápidamente, conforme al procedimiento de aprobación tácita. De este modo se liberaría tiempo para los debates estratégicos durante las sesiones.
34. La elección de la Mesa de la Junta Ejecutiva en el mes de enero eliminaría los problemas relativos al mandato de los miembros de la Junta y de la Mesa. Además, los nuevos miembros de la Mesa, elegidos en enero, tendrían más tiempo para prepararse para el período de sesiones anual en junio.
35. *Eventos paralelos.* En las entrevistas, los miembros de la Junta expresaron opiniones principalmente negativas sobre los eventos paralelos realizados durante la pausa para el almuerzo en los períodos de sesiones de la Junta. De hecho, les resulta muy difícil tener que elegir entre el almuerzo, las reuniones bilaterales y los eventos paralelos. Por lo tanto, se recomienda suprimir esos eventos.

Racionalización y simplificación de los documentos presentados a la Junta

36. Las entrevistas revelaron problemas en relación con la complejidad y extensión de los documentos presentados a la Junta, comenzando por el Plan de Gestión. En un informe de la DCI de 2009 se había señalado esta misma cuestión y se había recomendado que los documentos presentados a la Junta se simplificasen para facilitar su consulta¹¹.
37. El formato y el contenido de los documentos de los períodos de sesiones oficiales y las reuniones oficiosas de la Junta deberían revisarse para brindar la información necesaria de una forma breve y sencilla que permita contribuir a los debates estratégicos celebrados por los miembros de la Junta.

¹¹ Examen de la gestión y la administración en el Programa Mundial de Alimentos (PMA), Dependencia Común de Inspección, [JIU/REP/2009/7](#).

Figura 6. Recomendaciones para el debate y la orientación estratégicos en la Junta



38. Se recomienda elaborar guías actualizadas sobre la presentación de informes a la Junta Ejecutiva con objeto de definir y aclarar las principales cuestiones estratégicas que debería abordarse en cada documento presentado. Para poder celebrar los debates necesarios y mantener al nivel estratégico requerido las cuestiones tratadas y las observaciones formuladas, evitando consideraciones técnicas excesivamente detalladas, pueden ser de utilidad algunas herramientas prácticas como el uso de secciones normalizadas al inicio y al final de todos los informes, presentaciones y reseñas de las principales cuestiones estratégicas, así como de la orientación estratégica que se espera de la Junta.

RECOMENDACIONES:

1. Reconsiderar el formato y el programa de los períodos de sesiones oficiales de la Junta para:

- alinear los períodos de sesiones con los marcos de gobernanza (estratégico, normativo, de supervisión y de rendición de cuentas);
- establecer un retiro anual de reflexión estratégica para los miembros de la Junta y el equipo directivo del PMA;
- iniciar todos los períodos de sesiones oficiales de la Junta Ejecutiva con un debate estratégico con el Director Ejecutivo sobre un tema específico acordado por los miembros de la Junta Ejecutiva;
- incluir en el programa de los períodos de sesiones únicamente los temas e informes obligatorios que requieren un debate o una decisión estratégicos, y
- dejar de celebrar eventos paralelos ya que no añaden valor a la función de gobernanza de la Junta Ejecutiva.

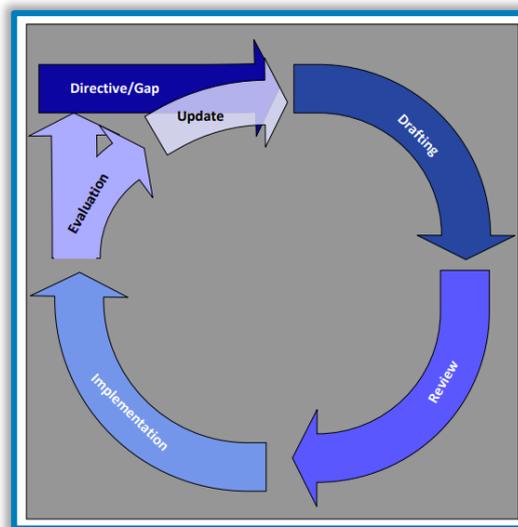
2. Racionalizar y simplificar los documentos presentados a la Junta para facilitar los debates y decisiones estratégicos, lo que abarca el formato, los límites al número de palabras y la información facilitada para conseguir una presentación inteligente de “información estratégica para obtener resultados estratégicos”.

Marcos de gobernanza: Políticas

Formulación de políticas en el PMA

39. El marco normativo del PMA comprende un conjunto de políticas que rigen sus operaciones y están resumidas en un compendio donde se describen esas políticas y se analizan las posibles deficiencias¹². En la figura 7 se presenta el ciclo¹³ utilizado por la institución para formular las políticas.
40. El Estatuto y el Reglamento General del PMA asignan a la Junta la responsabilidad de prestar apoyo intergubernamental y orientación normativa específica a la dirección del Programa en materia de políticas que sea coherente con la orientación general en esa materia brindada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, la Conferencia de la FAO, el Consejo Económico y Social y el Consejo de la FAO.
41. El proceso de formulación de políticas del PMA¹⁴, aprobado por la Junta Ejecutiva en 2011, determina en términos generales el modo en que estas se formulan, se aplican, se evalúan y se actualizan.

Figura 7. Ciclo de formulación de las políticas (2011)



Observaciones y recomendaciones

42. No resulta claro el vínculo entre las estrategias, las políticas y los programas y la importancia que tienen para la Junta Ejecutiva y sus procesos de adopción de decisiones.
43. El proceso de toma de decisiones y los pasos necesarios para la formulación de las políticas no están bien definidos. Algunos miembros de la Junta expresaron preocupación porque en la formulación de las políticas a veces se omiten pasos y debates estratégicos necesarios.
44. Algunos miembros sienten que no siempre tienen un panorama completo de las políticas vigentes y sus vínculos con el Plan Estratégico, el Plan de Gestión y los procesos en curso para la formulación de nuevas políticas, así como tampoco de su pertinencia respecto a esos planes y procesos. Por un lado, las entrevistas revelaron esta deficiencia y, por otro lado, las preguntas y las observaciones planteadas durante las consultas oficiosas que se sometieron a observación en febrero y marzo de 2023 también confirmaron que los miembros no acababan de comprender la función de las políticas para evaluar y aprobar documentos tales como los PEP y las políticas nuevas.
45. La Secretaría del PMA (dirección) reconoce que el proceso de formulación de las políticas aprobado en 2011 ha quedado obsoleto, y tiene previsto llevar a cabo un examen para resolver ese problema. La consultora independiente opina que es necesario efectuar el examen previsto para poder identificar las deficiencias y definir los pasos de cara al futuro. Sin embargo, no debería realizarse como labor aislada sino como parte de un esfuerzo mayor por racionalizar y actualizar los marcos de gobernanza, tal como se recomienda en el presente informe. Para lograr una gobernanza óptima será fundamental aplicar un enfoque integral de los cuatro marcos en la materia.

¹² Véase “Marco de supervisión del PMA” (WFP/EB.A/2018/5-C).

¹³ Véase “Proceso de formulación de las políticas en el PMA” (WFP/EB.A/2011/5-B).

¹⁴ *Ibid.*

RECOMENDACIONES:

3. Actualizar el marco de formulación de políticas y definir los cometidos y responsabilidades, así como procedimientos y criterios claros en relación con:

- los pasos y los plazos necesarios para formular o actualizar una política y hacer un seguimiento de su aplicación;
- el número máximo, el formato y la frecuencia de las consultas oficiales y otras reuniones informales para la formulación o actualización de cada política;
- el uso de las nuevas tecnologías y de las herramientas digitales existentes para recabar las aportaciones y opiniones de los miembros de la Junta (por ejemplo, realizando consultas en línea) con el fin de aumentar la eficiencia e intensificar los intercambios con ellos, así como para el seguimiento de la implementación de las políticas;
- la participación de las partes interesadas;
- la planificación de los procesos de ejecución y presupuestación cuando se adoptan políticas nuevas o se actualizan las existentes, y
- la presentación de informes a la Junta y la colaboración con esta última para facilitar los debates estratégicos necesarios durante las fases que requiere el proceso de formulación de políticas.

4. Llevar a cabo el examen previsto del marco normativo en el marco de la iniciativa actual en materia de gobernanza en lugar de hacerlo como una actividad aislada, a fin de determinar las posibles carencias y los pasos necesarios para abordar los problemas que se detecten.

Marcos de gobernanza: Supervisión

Presentación de informes de supervisión para la Junta Ejecutiva

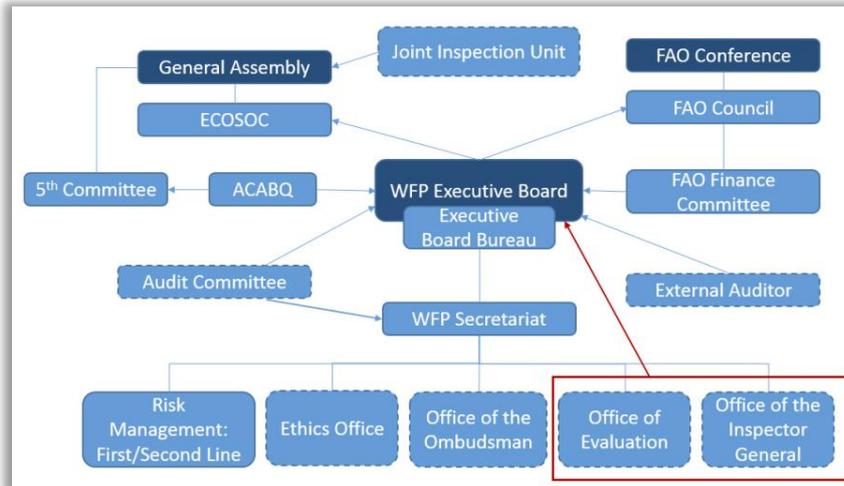
46. El marco de supervisión abarca la delegación de responsabilidades de la Junta Ejecutiva en el Director Ejecutivo para que este gestione el PMA según los parámetros establecidos en sus marcos estratégico y normativo. Esos marcos se basan en dos pilares: el Plan de Gestión y un conjunto de principios de programación para los programas y proyectos en los países, así como las operaciones realizadas fuera de los programas en los países¹⁵.
47. La DCI observa que los Estados Miembros son los principales responsables de la supervisión de los organismos de las Naciones Unidas y que pueden delegar algunas facultades de supervisión en las secretarías de los organismos y los órganos de supervisión externos. Las actividades de supervisión dentro del PMA promueven la rendición de cuentas y la transparencia y refuerzan las obligaciones de rendición de cuentas y el control interno establecidos por los órganos rectores y el Director Ejecutivo. La supervisión, como parte integrante del sistema de gobernanza, garantiza que:
 - ❖ las actividades del organismo se ajusten plenamente a los mandatos legislativos;
 - ❖ se rinda cuentas de la utilización de todos los recursos que se asignan al organismo;
 - ❖ el organismo lleve a cabo sus actividades de la manera más eficiente y eficaz, y
 - ❖ el personal y todos los demás funcionarios del organismo se adhieran a los más altos niveles de profesionalidad, integridad y ética¹⁶.
48. En la figura 8 se ilustra la estructura general en materia de gobernanza y garantía del PMA. Los principales órganos rectores aparecen en azul oscuro y las entidades independientes están rodeadas de una línea punteada. Todas las entidades independientes presentan informes a la Junta¹⁷.

¹⁵ "Marco de supervisión del PMA" (WFP/EB.A/2018/5-C).

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ *Ibid.*

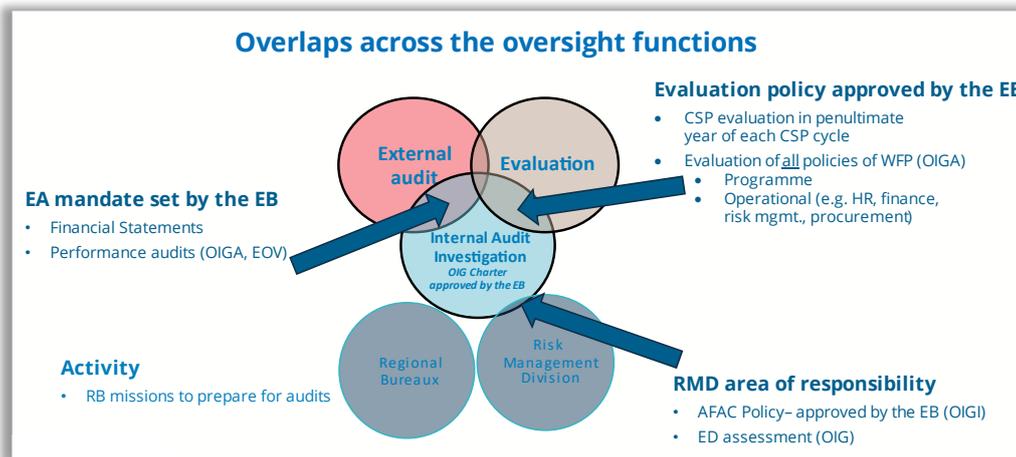
Figura 8. Estructura de gobernanza y garantía del PMA



Observaciones y recomendaciones

49. El diseño del marco de supervisión se basa en órganos independientes que rinden cuentas de manera directa a la Junta Ejecutiva. Dado que varios órganos consideran de forma independiente los mismos asuntos de recursos, financieros y presupuestarios, existe el riesgo de que la Junta reciba recomendaciones o asesoramiento repetitivos o contradictorios sobre los mismos temas. Un enfoque más coordinado contribuiría a eliminar superposiciones, ineficiencias y repeticiones, además de facilitar la aplicación y el seguimiento de las recomendaciones y las lecciones aprendidas.
50. En la presentación de la [reunión informativa conjunta sobre la labor de auditoría interna y evaluación](#), celebrada el 22 de abril de 2022, se ofrece una buena descripción general de las superposiciones y se plantean sugerencias para mejorar, y, a continuación, en la figura 9, se exponen las superposiciones entre las distintas funciones de supervisión detectadas por la Oficina del Inspector General.

Figura 9. Marco de supervisión y superposiciones detectadas por la Oficina del Inspector General



51. En su examen de noviembre de 2022, el IOAC también subrayó la importancia de la planificación dinámica de las funciones de supervisión, la coordinación y la adopción de un enfoque integral, además de la colaboración entre las funciones de supervisión para permitir que la labor del PMA logre un mayor impacto.
52. En lo que respecta a la Oficina de Deontología y la Oficina del Ombudsman, debería reconsiderarse la frecuencia y la modalidad de su interacción con la Junta Ejecutiva a fin de evitar la presentación de

informes repetitivos sobre las mismas cuestiones y establecer un mejor mecanismo para el seguimiento del asesoramiento y las recomendaciones de estas oficinas.

53. En cuanto a los órganos consultivos —la CCAAP, el Comité de Finanzas de la FAO y el IOAC—, se hallaron tres tipos de riesgo, a saber:
- ❖ que se presenten demasiados informes o informes repetitivos a la Junta, habida cuenta de que estos órganos examinan de forma independiente los mismos asuntos de recursos, financieros y presupuestarios;
 - ❖ que la Junta reciba recomendaciones o asesoramiento repetitivos o contradictorios sobre los mismos temas;
 - ❖ que los miembros de la Junta no tengan tiempo ni ocasión de debatir y ofrecer orientación sobre las recomendaciones planteadas debido a que los informes se presentan tarde (por ejemplo, a causa del calendario de exámenes y presentación de informes de la CCAAP y de las fechas en que se celebra período de sesiones anual de la Junta).
54. En el Estatuto se dan orientaciones generales sobre qué documentos deberían presentarse a la CCAAP y al Comité de Finanzas de la FAO. Actualmente se presentan a estos órganos consultivos todos los informes incluidos en la sección del programa sobre asuntos financieros, presupuestarios y de recursos de los períodos de sesiones oficiales de la Junta. No obstante, esta práctica se basa en la interpretación del Estatuto y en los precedentes, pero hay margen de racionalización y simplificación para mejorar la eficiencia.

RECOMENDACIONES:

5. Reexaminar y actualizar el marco de supervisión para abordar los problemas detectados en relación con:

- la posibilidad de que haya superposiciones entre las recomendaciones de los órganos de supervisión y de que estos órganos formulen recomendaciones contradictorias o inconexas acerca de riesgos y problemas idénticos o relacionados entre sí;
- los ciclos de reunión de datos, evaluación y presentación de informes de los distintos órganos de supervisión y sus consecuencias para las capacidades y los recursos de los equipos del PMA;
- la complejidad, la longitud y la presentación tardía de los documentos de la Junta y las consecuencias en la función de gobernanza estratégica de la Junta Ejecutiva;
- la racionalización y la simplificación de los documentos de la Junta que son examinados por la CCAAP y el Comité de Finanzas de la FAO;
- los mecanismos de seguimiento actuales y las posibles carencias relacionadas con las recomendaciones de los órganos de supervisión (como la CCAAP, el Comité de Finanzas de la FAO, el IOAC, la Oficina del Inspector General, las evaluaciones, la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación, etc.), y
- la frecuencia y el contenido de las reuniones oficiosas de la Junta y la valoración de su pertinencia (por ejemplo, para eliminar el riesgo de repetición o ineficiencia).

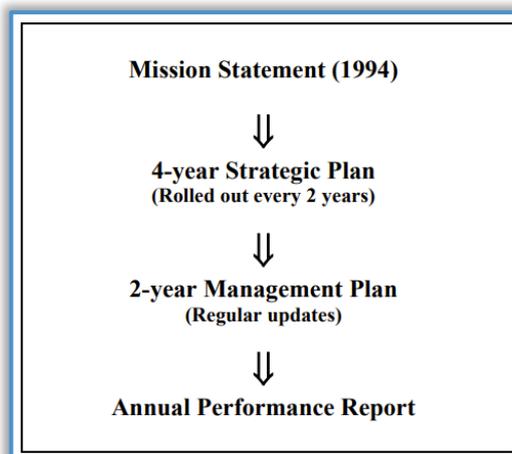
Marcos de gobernanza: rendición de cuentas

55. En virtud del **marco de rendición de cuentas**, el Director Ejecutivo debe rendir cuentas a la Junta con respecto al logro de los resultados convenidos en el Plan de Gestión y esta a su vez debe rendir cuentas a los Estados Miembros y a los órganos matrices (la Asamblea General de las Naciones Unidas y la Conferencia de la FAO). El marco consta de tres elementos: el Informe Anual de las Realizaciones que se presenta junto con las cuentas anuales comprobadas del PMA, las lecciones extraídas de los hallazgos derivados de las evaluaciones, y los informes normalizados sobre los proyectos (sustituidos por los informes anuales sobre los países tras la aprobación de la hoja de ruta integrada)¹⁸.

¹⁸ Véase el documento “Marco de supervisión del PMA”, (WFP/EB.A/2018/5-C).

56. El Informe Anual de las Realizaciones del PMA es el principal instrumento de rendición de cuentas y aprendizaje a nivel institucional, además de constituir el principal mecanismo de supervisión para la Junta Ejecutiva y los donantes. En opinión de los inspectores, los componentes del informe —entre ellos, las cifras clave en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, las descripciones de los logros de los proyectos y programas vinculados a los objetivos estratégicos y los datos empíricos y estratégicos relativos a los proyectos y programas— constituyen una base sólida que permite que el informe cumpla su función. La Junta aprueba el Informe Anual de las Realizaciones “ y observa que el mismo constituye una reseña completa de las realizaciones del PMA a lo largo del año”¹⁹.

Figura 10. Planificación estratégica y rendición de cuentas**



57. La medición de las realizaciones institucionales y la presentación de informes al respecto permiten al PMA cumplir de mejor manera su responsabilidad de rendir cuentas a los destinatarios de su asistencia y a quienes aportan financiación. Cada año, el PMA planifica y somete a seguimiento sus operaciones y presenta informes al respecto a fin de ofrecer el mejor servicio posible a las personas a quienes presta asistencia utilizando los recursos disponibles del modo más eficiente y eficaz posible. Esto significa prestar atención no solo a los resultados que obtiene sino también a la forma en que los obtiene²⁰.

Observaciones y recomendaciones

58. El Marco de resultados institucionales del PMA —que guía este “ciclo de rendición de cuentas”— establece una clara estructura para medir los logros de la institución y presentar informes al respecto, y consta de tres fases: planificación, seguimiento y presentación de informes²¹.
59. La complejidad y extensión del Plan de Gestión y del Informe Anual de las Realizaciones hacen que resulte muy difícil para los miembros de la Junta discernir los principales mensajes y celebrar debates estratégicos.
60. Asimismo, el rápido y continuo crecimiento del PMA (tanto en términos monetarios como de personal) ejerce presión sobre sus marcos, procesos y sistemas. Como también se menciona en el Informe Anual de la Inspectoría General²², la necesidad de responder de forma ágil y eficaz a las crecientes demandas operacionales a veces se contrapone a la necesidad de elaborar, establecer y hacer cumplir mecanismos de gobernanza y sistemas de gestión sólidos.

RECOMENDACIONES:

6. Racionalizar y simplificar los informes de modo que sirvan para los debates estratégicos y la adopción de decisiones en relación con la rendición de cuentas.

7. Definir los vínculos entre conceptos clave —“estrategia”, “política” y “factor catalizador”— para garantizar que sean bien comprendidos por los miembros de la Junta en el desempeño de sus funciones de gobernanza.

¹⁹ “Informe Anual de las Realizaciones de 2021”.

** Examen de la gestión y la administración en el Programa Mundial de Alimentos (PMA), [JIU/REP/2009/7](#).

²⁰ [WFP's performance management and accountability](#).

²¹ *Ibid.*

²² [WFP/EB.A/2023/6-D/1](#).

IV. Junta Ejecutiva

Cometidos y responsabilidades

61. Según establece el artículo VI del Estatuto y Reglamento General del PMA, la Junta Ejecutiva se encargará de²³ :

- ❖ prestar apoyo intergubernamental y brindar una dirección normativa específica al PMA;
- ❖ supervisar las actividades del PMA, en consonancia con la orientación normativa general que dicten la Asamblea General de las Naciones Unidas, la Conferencia de la FAO, el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas y el Consejo de la FAO;
- ❖ y asegurar que el PMA responda adecuadamente a las necesidades y prioridades de los países beneficiarios.

62. Los miembros de la Junta desempeñan un papel complejo al ser representantes de sus respectivos Estados y al mismo tiempo actuar como integrantes del órgano rector de una entidad humanitaria internacional. Es muy difícil equilibrar esas dos funciones, ya que puede resultar problemático para los Estados Miembros tomar o acordar algunas decisiones debido a la postura del país en el tema concreto de que se trate.

Figura 11. Función de la Junta Ejecutiva y la Secretaría del PMA***



Observaciones y recomendaciones

63. Orientación inicial para los nuevos representantes de los Estados Miembros. Debería reconsiderarse el enfoque y la modalidad del programa de orientación inicial para los nuevos representantes de los miembros de la Junta a fin de ofrecerles información y herramientas que les ayuden a comprender y desempeñar su función de gobernanza estratégica durante todo el año. La sesión de orientación inicial no debería versar solamente sobre el trabajo del PMA y la interacción de los distintos departamentos con la Junta Ejecutiva sino también sobre buena gobernanza. Se recomienda que incluya un segmento, facilitado por un experto externo, acerca de la buena gobernanza y la función y las responsabilidades estratégicas de la Junta Ejecutiva.

64. También deberían prepararse sesiones de actualización y un documento de orientación de una página, que deberían estar disponibles para ofrecer a los miembros de la Junta un apoyo constante y un recordatorio de su función en la gobernanza del PMA y la prestación de orientación estratégica a la Secretaría del Programa. Esas sesiones de actualización podrían ofrecerse como actividad en línea en directo o elaborarse como material grabado de aprendizaje en línea disponible durante todo el año.

65. A la sesión de orientación inicial deberían asistir los Representantes Permanentes y Representantes Permanentes Adjuntos. También podrían participar otros representantes de los Estados Miembros dependiendo de los lugares disponibles. De este modo podría garantizarse la asistencia de participantes de alto nivel y darles la oportunidad de conocer a los principales miembros del equipo directivo del PMA.

66. Siguiendo el ejemplo de la Asamblea General de las Naciones Unidas, junto con la información de contacto pertinente debería ofrecerse un “manual para delegados” con la información básica sobre la función de gobernanza de la Junta Ejecutiva, las funciones de la Mesa, las responsabilidades de la

²³ [“Estatuto, Reglamento General, Reglamento Financiero y Reglamento de la Junta Ejecutiva”](#).

*** Gobernanza del PMA – Introducción de la Secretaría de la Junta Ejecutiva para los nuevos miembros de la Junta Ejecutiva, febrero de 2023

Secretaría del PMA (dirección), y la Secretaría de la Junta Ejecutiva. Ese manual debería publicarse en el sitio web de la Junta y actualizarse cada año.

67. **Transformación digital.** La digitalización de algunos procesos de la Junta (por ejemplo, las consultas en línea), así como las reuniones, el registro para las reuniones y el acceso a los documentos presentados a la Junta contribuiría a que las representaciones que disponen de pocos recursos puedan mantenerse al día con su intenso calendario y participar de forma más activa en los debates que se llevan a cabo.
68. **Introducción de criterios de referencia en materia de ética e integridad a nivel mundial.** Los criterios de referencia en materia de ética e integridad a nivel mundial son instrumentos que ayudan a las organizaciones a valorar y medir los avances en la integración de estos aspectos en sus lugares de trabajo²⁴. Permiten que las organizaciones, los dirigentes y los órganos rectores decidan medidas concretas para mejorar el desempeño. Uno de esos parámetros es contar con un código de ética para guiar la conducta de los oficiales encargados de la gobernanza. Se recomienda que la Junta considere la posibilidad de aprobar un código de conducta para sus miembros, que establezca, entre otras cosas, un “período de reflexión” durante el cual los exrepresentantes de los miembros de la Junta no puedan optar a ningún empleo en el PMA como forma de evitar los conflictos de intereses.

RECOMENDACIONES:

8. Rediseñar la sesión de orientación inicial para los nuevos miembros de la Junta para que contenga:

- capacitación en buena gobernanza;
- sesiones de repaso durante el año (en línea o presenciales);
- un manual para los delegados, y
- un sistema automatizado de seguimiento de los representantes entrantes y salientes de los Estados Miembros.

9. Implementar la transformación digital:

- digitalizar los procesos pertinentes de la Junta (por ejemplo, celebrar consultas en línea), las reuniones, los trámites de registro para las reuniones y el acceso a los documentos de la Junta y las observaciones comunicadas al respecto ayudaría a que las representaciones que disponen de recursos limitados pudieran seguir mejor el ritmo del intenso calendario de la Junta y participar más activamente en sus debates.

10. Establecer criterios de referencia en materia de ética e integridad a nivel mundial, incluido un código de conducta para los miembros de la Junta Ejecutiva que instituyera un “período de reflexión” para los representantes de los miembros de la Junta antes de poder incorporarse al personal del PMA.

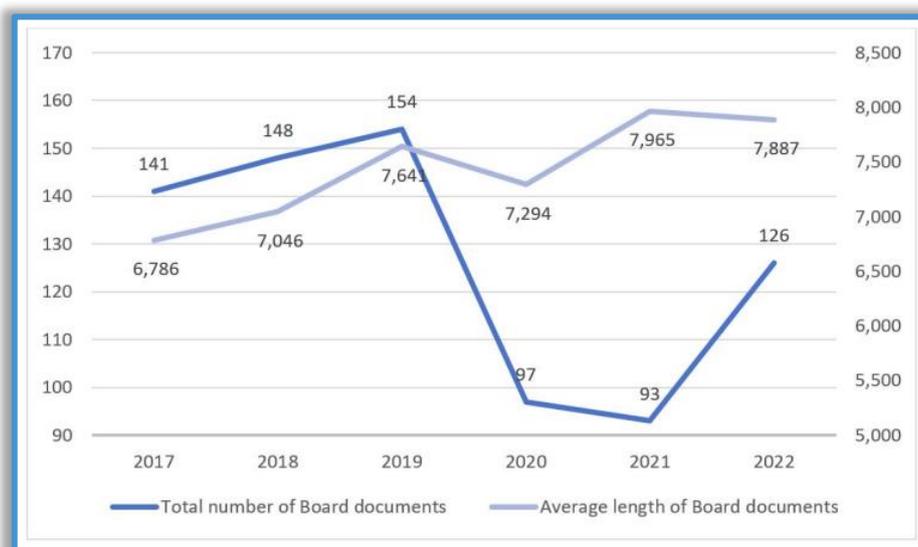
Documentos que se presentan a la Junta Ejecutiva

69. Las entrevistas realizadas durante la etapa de recopilación de datos para el examen pusieron de relieve los siguientes aspectos clave con respecto a los documentos que se presentan a la Junta:
- ❖ la extensión y complejidad de los informes;
 - ❖ la naturaleza técnica de algunos documentos, que en cambio deberían brindar la información necesaria para que la Junta tome decisiones estratégicas;
 - ❖ el cumplimiento del límite al número de palabras y los plazos de entrega, y
 - ❖ los retrasos en la publicación de algunos documentos y de su traducción, lo cual complica la preparación de los miembros de la Junta para las reuniones.

²⁴ [Global Ethics & Integrity Benchmarks.](#)

70. En el informe estadístico anual elaborado por la Secretaría de la Junta Ejecutiva se indica el número de documentos que reciben los miembros de la Junta para cada período de sesiones oficial. Tal como se aprecia en la figura 12, en 2022 se presentaron a la Junta un total de 126 documentos, cuya extensión media fue de 7.887 palabras²⁵. De ello se desprende que, en 2022 y solo para los períodos de sesiones oficiales de la Junta Ejecutiva, cada miembro debió leer alrededor de 1 millón de palabras (en inglés, y probablemente un número mayor en los documentos traducidos a los otros idiomas). Además de estos informes, los miembros de la Junta también tuvieron que leer y formular observaciones sobre los documentos de las reuniones oficiosas de la Junta.

Figura 12. Número de documentos presentados a la Junta y su extensión en número de palabras, 2017-2022



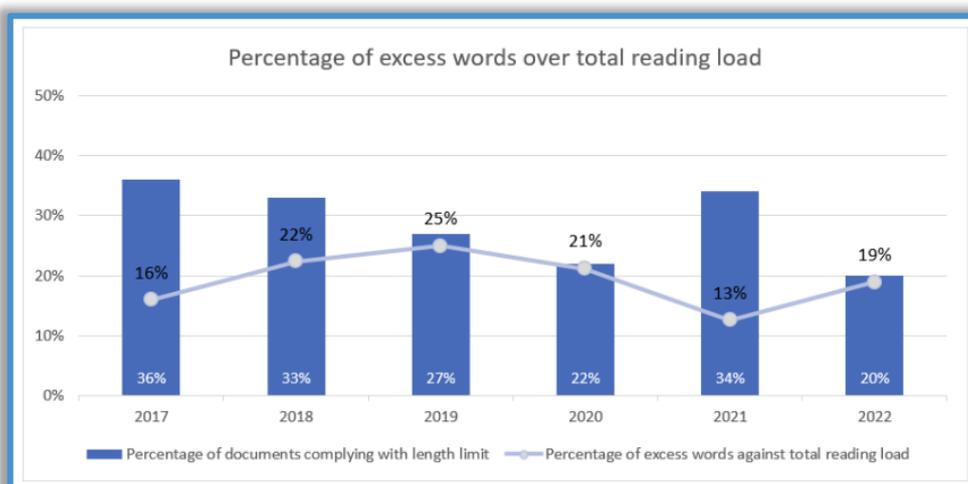
71. Con arreglo a la resolución de la Asamblea General de 2002 sobre el plan de conferencias (A/RES/57/283), la Junta estableció límites al número de palabras para determinados tipos de documentos²⁶ con miras a limitar el costo de la preparación de documentos y ahorrar tiempo. De los 126 documentos presentados a la Junta en 2022, 112 estaban sujetos a un límite en el número de palabras; como se indica en la figura 13²⁷, solamente el 20 % de ellos cumplían el límite prescrito correspondiente.

²⁵ Informe anual de análisis de las estadísticas de 2022 sobre las actividades de la Junta Ejecutiva del PMA preparado por la Secretaría de la Junta Ejecutiva. Abril 2023.

²⁶ Para consultar la lista de tipos de documentos y los respectivos límites al número de palabras, véase los documentos [WFP/EB.1/2004/INF/7](#) y [WFP/EB.3/2004/15](#).

²⁷ Informe anual de análisis de las estadísticas de 2022 sobre las actividades de la Junta Ejecutiva del PMA preparado por la Secretaría de la Junta Ejecutiva. Abril 2023.

Figura 13. Cumplimiento del límite al número de palabras para los documentos presentados a la Junta en el periodo 2017-2022



72. Uno de los problemas planteados en las entrevistas es la extensión y la complejidad de la estructura de los documentos, pero las partes interesadas también expresaron preocupación por el retraso en la publicación de los documentos o sus traducciones.
73. Si bien los análisis estadísticos proporcionados por la Secretaría de la Junta Ejecutiva solo ofrecen datos sobre el cumplimiento de los límites al número de palabras y los plazos de entrega de los documentos para los períodos de sesiones oficiales, las entrevistas confirman que la situación es similar en el caso de los documentos destinados a las reuniones oficiosas de la Junta. Los retrasos en la presentación de los documentos para las reuniones y sus traducciones dificultan mucho la necesaria preparación de los miembros de la Junta para participar en las reuniones. Otro obstáculo para la realización de debates estratégicos y la adopción de decisiones estratégicas por parte de los miembros de la Junta es la extensión y complejidad de los documentos que se presentan a esta.

V. Procesos de la Junta ejecutiva

Creación de consenso

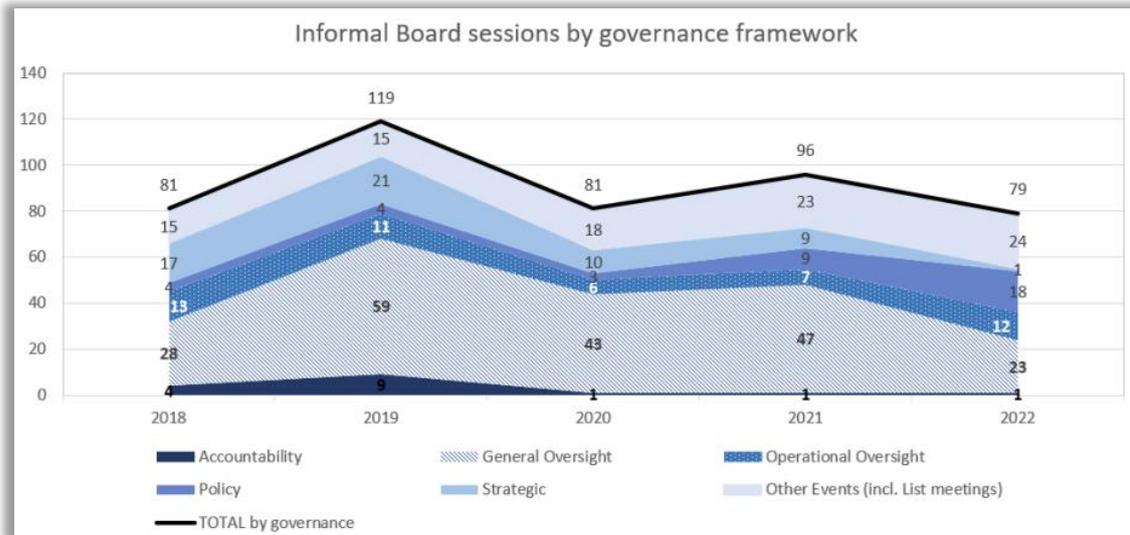
74. Con arreglo al artículo IX.2 del Reglamento de la Junta Ejecutiva, esta hará todo lo posible por que las decisiones se adopten por consenso de los miembros²⁸. La creación de consenso dentro de cada lista electoral y a través de la Mesa antes de los períodos de sesiones de la Junta es una forma eficaz y eficiente de centrar las discusiones durante el desarrollo de las sesiones, ya que permite a los miembros adaptar todas las decisiones por consenso²⁹.
75. Las reuniones oficiosas se introdujeron a modo de plataforma para la creación de consenso con el fin de facilitar el proceso de toma de decisiones en los períodos de sesiones oficiales. Sin embargo, con los años el número de reuniones oficiosas ha ido aumentando y han surgido diferentes tipos de reuniones. En 2022, la Junta Ejecutiva celebró 79 reuniones oficiosas, entre ellas, consultas, mesas redondas, seminarios, reuniones informativas y de actualización, y debates a la hora del almuerzo, como puede apreciarse en el diagrama que figura a continuación³⁰.

²⁸ Reglamento de la Junta Ejecutiva, Artículo IX: Adopción de decisiones.

²⁹ Informe anual de análisis de las estadísticas de 2022 sobre las actividades de la Junta Ejecutiva del PMA por la Secretaría de la Junta Ejecutiva.

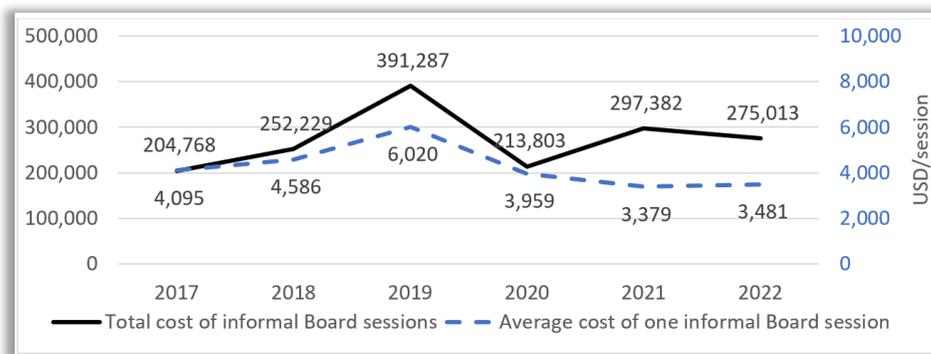
³⁰ *Ibidem*.

Figura 14. Reuniones oficiosas de la Junta Ejecutiva celebradas en 2022



76. Las reuniones oficiosas de la Junta se introdujeron para que los miembros pudieran debatir, intercambiar ideas y trabajar juntos hacia la creación de consenso. Sin embargo, con los años esas reuniones se han tornado muy formales y se prefieren las declaraciones por escrito al debate. Casi todas las reuniones oficiosas se graban y tras su celebración se ponen a disposición las transcripciones, lo cual dificulta mucho la realización de debates y el intercambio abierto de ideas, especialmente para algunos miembros.
77. El costo de la organización de las reuniones oficiosas de la Junta Ejecutiva también es un factor que debe considerarse a la hora de evaluar su relevancia y eficacia. En el diagrama que figura a continuación se presenta el costo total de las reuniones oficiosas celebradas entre 2017 y 2022, así como el desglose de ese costo por período de sesiones³¹.

Figura 15. Costo de las reuniones oficiosas de la Junta entre 2017 y 2022



78. El costo total³² de las reuniones oficiosas de la Junta en 2022 fue de 275.013 dólares. En el año se organizaron un total de 79 de esas reuniones y 17 reuniones de la Mesa de la Junta, con un costo medio de 3.481 dólares por reunión. Estos cálculos no incluyen el tiempo ni los recursos destinados por la Secretaría del PMA (dirección superior y personal directivo), ni por los Estados Miembros para prepararse para esas reuniones y asistir a ellas (por ejemplo, elaboración y presentación de informes, realización de exámenes, presentación de observaciones, correspondencia con las oficinas en los países, etc.). Considerados en conjunto, el tiempo y los recursos destinados a las reuniones oficiosas de la Junta

³¹ *Ibidem*.

³² El costo total comprende la preparación y traducción de documentos (sin contar los costos de personal), la interpretación de las sesiones a los idiomas oficiales, el personal temporal de conferencias, los gastos de oficina (servicio de autocar, ambulancias, impresión y fotografías), los artículos de oficina, las atenciones sociales, las horas extraordinarias y el equipo informático.

ascienden a un monto considerable. Por lo tanto, la relevancia y eficacia de las reuniones reviste gran importancia.

79. Aunque se organizan como si fueran sesiones oficiales, las reuniones oficiosas de la Junta Ejecutiva no son presididas por su Presidente ni por su Vicepresidente, sino por uno de los miembros del equipo directivo del PMA. Esto da lugar a una serie de problemas, a saber:

- ❖ En algunas reuniones el presidente de la reunión deja de actuar como tal y cambia de función para responder preguntas puntuales de los miembros de la Junta que vayan dirigidas a la dirección del PMA.
- ❖ Las oficinas independientes como la Oficina del Inspector General, la Oficina de Evaluación, la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación y la Oficina de Deontología dependen directamente de la Junta Ejecutiva. No obstante, las reuniones oficiosas correspondientes son presididas por miembros del equipo directivo del PMA, situación problemática desde el punto de vista de la gobernanza. En esas reuniones también suele suceder que el presidente de la reunión cambie de función de manera puntual para responder sobre algunas de las cuestiones atendidas por esas oficinas.
- ❖ Dado que las reuniones oficiosas son organizadas y presididas por la dirección del PMA, hay pocas posibilidades de filtrar y de plantear preguntas para determinar si esas adiciones al calendario de la Junta Ejecutiva son necesarias. Habida cuenta de que la Mesa de la Junta Ejecutiva y los Estados Miembros no desempeñan un papel en la preparación y presidencia de las reuniones oficiosas, es fácil para estos últimos solicitar más reuniones sin consultar a las listas. Si la Mesa tuviera un papel más activo en la aprobación y presidencia de esas reuniones, podrían aplicarse prácticas tales como el acuerdo entre listas; así, la Junta y la Mesa serían más selectivas porque para cada reunión debería haber un miembro de la Mesa disponible y dispuesto a officiar de presidente.
- ❖ No existe una definición clara de los distintos tipos de reuniones oficiosas y los requisitos aplicables en términos de modalidad, frecuencia, documentación y proceso de aprobación. En el cuadro que figura a continuación se ofrece una descripción general de los tipos de reuniones oficiosas, así como sus modalidades, frecuencia, procesos de solicitud, y necesidades en materia de documentación, traducción, interpretación y grabación.

Cuadro 3: Sinopsis de los tipos actuales de reuniones oficiosas de la Junta Ejecutiva

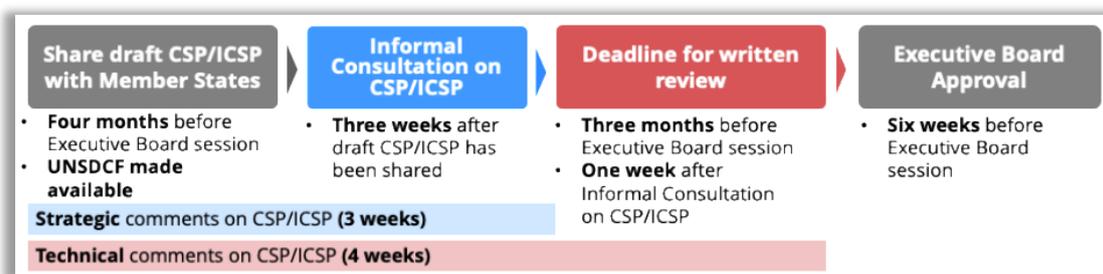
Tipo de reunión	Norma sobre su frecuencia	Híbrida	Grabada	Transcripción	Nota para las actas/ actas	Documentos	Traducción	Documentación complementaria (por ejemplo, presentaciones de PowerPoint)	Interpretación	Procedimiento para solicitar la reunión
Consulta oficiosa	No hay norma, se determinan en función de la organización de los asuntos de política/PEP en los períodos de sesiones de la Junta	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	La Junta y/o la dirección a través de la Mesa
Reunión de actualización	Ninguna (principalmente para informar a la Junta sobre la aplicación de las políticas)	Sí	Sí	Sí	No	Sí, pero no de forma sistemática	Sí, pero no de forma sistemática	Sí	Sí	La Junta y/o la dirección a través de la Mesa
Mesa redonda	Evaluaciones: una antes de cada período de sesiones oficial Otras mesas redondas: puntuales	Sí	Sí	Sí	No	Sí para las evaluaciones; no para las otras mesas redondas	Sí para las evaluaciones; no para las otras mesas redondas	Sí	Sí	La Junta y/o la dirección a través de la Mesa
Reunión informativa	Asuntos de supervisión: una vez cada trimestre (vinculada al informe trimestral del Inspector General) Reuniones informativas sobre emergencias: tres al año Otros asuntos: no hay norma	Sí	Sí	Sí	No	No	No	Sí	Sí	La Junta y/o la dirección a través de la Mesa
Seminario	Solo uno por año, antes del período de sesiones anual, sobre asuntos financieros	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí, cuando es posible	Sí	Sí	La Junta y/o la dirección a través de la Mesa
Reunión a la hora del almuerzo	Ninguna	Sí, pero se prefiere presencial	No	No	No	No	No	Puntual	No	Puntual
Evento de grupos de amigos	Ninguna	Sí, pero se prefiere presencial	No	No	No	No	No	Puntual	Puntual	Puntual

Proceso de aprobación de los planes estratégicos para los países

80. En respuesta a la retroinformación aportada por la Junta y sobre la base de la experiencia adquirida en 2017 y a principios de 2018, la dirección inició un proceso de consulta en dos etapas para los PEP y los PEP provisionales, con el fin de recabar las opiniones de los Estados Miembros en una fase más temprana del proceso y así mejorar la formulación de la estrategia en que se basan y la elaboración de los planes. La dirección convino en aplicar este proceso de consulta en dos etapas hasta finales de 2019 y luego presentar a la Junta, en su primer período de sesiones ordinario de 2020, un proceso revisado en el que se tendrían en cuenta las enseñanzas extraídas y la retroinformación aportada por los Estados Miembros. El actual proceso en dos etapas consiste en lo siguiente³³:

- ❖ la celebración de una consulta oficiosa sobre la nota conceptual de cada PEP o PEP provisional unos seis meses antes del período de sesiones de la Junta en el que esté previsto presentar dicho PEP o PEP provisional, y
- ❖ un período de examen que permita a los miembros de la Junta dar a conocer por escrito sus observaciones pormenorizadas sobre los proyectos de PEP y PEP provisionales 12 semanas antes de que esos documentos se sometan a la aprobación de la Junta.

Figura 16: Proceso de aprobación de los PEP



Observaciones y recomendaciones

81. La presentación de los PEP y los informes de evaluación sobre ellos insueme mucho tiempo durante las reuniones oficiales y oficiosas de la Junta y desvía la atención de los debates. Deberían celebrarse consultas en línea, por escrito, antes de las consultas oficiosas para garantizar que todas las cuestiones técnicas se hayan planteado y abordado. Las consultas oficiosas deberían centrarse en los debates, con presentaciones muy cortas al principio. El examen de los PEP en los períodos de sesiones oficiales de la Junta debería limitarse a la lectura de los proyectos de decisión pertinentes y a las formalidades protocolarias para señalar su aprobación. No obstante, los directores regionales y en los países deberían seguir viajando a Roma para asistir a los períodos de sesiones oficiales de modo que puedan seguir teniendo lugar las reuniones bilaterales con los miembros de la Junta.
82. La plataforma de consulta en línea de la Junta se utiliza únicamente para los PEP, y no se emplea de forma eficiente para reservar tiempo para los debates estratégicos durante las reuniones. Las preguntas técnicas y las observaciones formuladas en las reuniones oficiosas podrían atenderse a través de la plataforma mediante un procedimiento por escrito. También podría utilizarse para todos los procesos de creación de consenso y no solo en relación con los PEP.
83. El gran número de informes hace que resulte muy difícil para los miembros de la Junta absorber la información presentada y participar en las reuniones, especialmente en el caso de las misiones reducidas que disponen de pocos recursos. Esta situación genera un desequilibrio en la participación en las reuniones de la Junta.

³³ Informe de actualización sobre la hoja de ruta integrada, segundo período de sesiones ordinario de la Junta Ejecutiva, Roma, 18-21 de noviembre de 2019, WFP/EB.2/2019/4-D/1.

84. Deberían definirse con claridad los tipos y formatos de las reuniones oficiosas de la Junta, así como quién debería presidirlas. Todas las reuniones oficiosas deberían tener un objetivo claro y debería disponerse de orientación sobre el proceso de solicitud, la modalidad de celebración y la documentación que ha de prepararse.
85. Todos los documentos y las declaraciones por escrito deberían presentarse por medios electrónicos, y las reuniones deberían centrarse en los debates. Deberían analizarse los distintos tipos de reuniones para determinar si algunos podrían ser sustituidos por procedimientos por escrito utilizando una plataforma en línea.

RECOMENDACIONES:

11. Reexaminar y mejorar los procesos y las plataformas de creación de consenso, a saber:

- el formato, el contenido, la finalidad, la frecuencia y los informes de las reuniones oficiosas, con el fin de asegurarse de que la Junta celebre los debates necesarios y proporcione orientación estratégica al PMA. Toda la documentación y las declaraciones por escrito deberían presentarse por medios electrónicos antes de las reuniones, y las reuniones deberían centrarse en los debates. Deberían evaluarse los distintos tipos de reuniones para determinar si algunos podrían ser sustituidos por procedimientos por escrito utilizando la plataforma en línea existente;
- los PEP: deberían celebrarse consultas en línea y por escrito antes de las consultas oficiosas para garantizar que todas las cuestiones técnicas se hayan planteado y abordado. Las reuniones deberían centrarse en los debates, con presentaciones muy cortas al principio. El examen de los PEP en los períodos de sesiones oficiales de la Junta debería limitarse a la lectura de los proyectos de decisión pertinentes y a las formalidades protocolarias para confirmar su aprobación.

VI. Mesa de la Junta Ejecutiva

Funciones y responsabilidades

86. De conformidad con el Artículo V del Reglamento de la Junta Ejecutiva, las principales funciones de la Mesa son facilitar el funcionamiento eficaz y eficiente de la Junta y, en particular:
 - ❖ la planificación estratégica del trabajo de la Junta;
 - ❖ la preparación y organización de las reuniones de la Junta, y
 - ❖ la promoción del diálogo.
87. Los miembros de la Mesa son responsables de facilitar la comunicación eficaz de la información sobre las cuestiones fundamentales y fomentar el diálogo en torno a ellas dentro de sus listas electorales. Desempeñan un importante papel en la consulta con los delegados acerca de los programas de las reuniones, lo que permite reducir adiciones de último momento a los programas e intervenciones que no se centren en los temas acordados. La comunicación eficaz y oportuna entre los miembros de la Mesa y los miembros de las listas electorales contribuye a la comunicación entre las misiones permanentes y las capitales sobre los temas clave antes de la celebración de las reuniones de la Junta.
88. Desde 1996, la Junta Ejecutiva del PMA ha aplicado la práctica de nombrar a un vicepresidente que desempeña esa función por un año y luego asume la presidencia. Hay consenso en que esta práctica

constituye para los vicepresidentes una valiosa iniciación a las labores de la Junta y contribuye a la eficacia y eficiencia de la labor de esta³⁴.

Observaciones y recomendaciones

89. La Mesa de la Junta Ejecutiva desempeña una importante función en el establecimiento de los programas de los períodos de sesiones y otras reuniones de la Junta para garantizar que tengan lugar los debates que las listas electorales consideran importantes y necesarios. La Junta debería desempeñar este papel de manera más activa, buscando acuerdos y apoyo entre las distintas listas.
90. Sesión de orientación inicial para los nuevos miembros de la Junta. Aunque la reunión de traspaso de funciones es una valiosa oportunidad para que los miembros salientes y entrantes de la Mesa se conozcan e intercambien experiencias, en ella no se brinda a los nuevos miembros información suficiente sobre la importancia de su función y sobre la incidencia de la Mesa en la elaboración de los programas de las reuniones y para garantizar que la Junta tenga la oportunidad de debatir las cuestiones sobre las que desea ofrecer orientación estratégica a la dirección del PMA. Se recomienda que se elabore un programa de orientación inicial para los miembros de la Mesa y un manual que puedan consultar durante el año.
91. Igualdad de oportunidades para formar parte de la Mesa. Los miembros de la Junta deben comprender bien qué hace la Mesa y cuánto trabajo adicional tienen los coordinadores. Esto debería comunicarse a los miembros antes de la designación de los países para garantizar que los nuevos coordinadores de las listas dispongan del tiempo y los recursos necesarios para esta responsabilidad adicional. Se recomienda que en la Secretaría de la Junta Ejecutiva se destine un miembro del personal administrativo a cada lista a fin de dar a los Estados Miembros que enfrentan limitaciones de recursos la oportunidad de asumir la función de coordinador de lista. De este modo también se contribuiría a un enfoque más armonizado entre las listas en lo que respecta a la difusión de la información y la recopilación de aportaciones.
92. Armonización de las modalidades de trabajo. Las listas tienen distintos canales de comunicación e intercambio de información: mientras algunas celebran reuniones y encuentros mensuales, otras se comunican solamente por correo electrónico. La aplicación de un enfoque más armonizado (un acuerdo sobre las modalidades de trabajo) ayudaría a garantizar que todas las listas reciban la información que necesitan y puedan realizar las contribuciones necesarias.
93. Duración del mandato. La Mesa tiene numerosas responsabilidades, y se requiere tiempo para que los coordinadores comprendan cabalmente sus funciones. Por lo tanto, la Junta debería considerar la posibilidad de elegir a los miembros de la Mesa por dos años en lugar de uno. Según el artículo XVII del Reglamento de la Junta Ejecutiva, esta puede, por mayoría de dos tercios de los miembros presentes y votantes, en cualquier sesión de la Junta, introducir enmiendas para establecer que los coordinadores desempeñen su tarea por dos años.
94. Alineación del mandato. Si bien el mandato de los miembros de la Junta se ajusta al año civil, el mandato de los miembros de la Mesa continúa hasta febrero porque la elección de esta tiene lugar en el primer período de sesiones ordinario de la Junta, en el mes de febrero. Por lo general, los coordinadores de las listas tratan de buscar sucesores entre los miembros de la Junta cuyos mandatos no hayan finalizado en el mes de diciembre antes de la elección de la Mesa. Esto limita la posibilidad de algunos Estados Miembros de llegar a formar parte de la Mesa y también puede utilizarse como pretexto para plantear objeciones al nombramiento de un país por razones políticas. Siguiendo el ejemplo del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la elección podría celebrarse en enero a fin de eliminar el desfase entre el mandato de los miembros de la Mesa y el mandato de los miembros de la Junta.

³⁴ Examen de la gestión y la administración en el Programa Mundial de Alimentos (PMA), Dependencia Común de Inspección, [JIU/REP/2009/7](#).

RECOMENDACIONES:

12. Revisar los cometidos y responsabilidades, la duración del mandato y las modalidades de trabajo de la Mesa de la Junta Ejecutiva a fin de garantizar:

- una comprensión clara de las funciones y responsabilidades de la Mesa;
- la alineación de la duración del mandato de los miembros de la Junta Ejecutiva con la del mandato de los miembros de la Mesa celebrando las elecciones en enero. Los miembros de la nueva Mesa elegidos en enero tendrían también tiempo suficiente para prepararse para el período de sesiones anual de la Junta;
- que el mandato de los miembros de la Mesa sea lo suficientemente prolongado para que los miembros de la nueva Mesa puedan entender sus funciones y desempeñarse de la mejor manera. La Junta puede llegar a acuerdos sobre las formas de trabajar de la Mesa, lo que abarcaría el nombramiento de coordinadores para un período de dos años en lugar de uno;
- que todas las listas adopten un enfoque armonizado para difundir la información y recoger las aportaciones mediante:
 - la redacción de un proyecto de mandato de los coordinadores de las listas, acompañado de una descripción de los métodos de trabajo, y
 - la asignación de un oficial de apoyo administrativo de la Secretaría de la Junta Ejecutiva a cada lista electoral. Este apoyo administrativo adicional alentaría a más Estados Miembros a ser coordinadores de lista.

13. Diseñar una sesión de orientación inicial y un manual para los miembros de la Mesa de la Junta Ejecutiva que se centren en sus cometidos, responsabilidades y métodos de trabajo.

VII. Buenas prácticas seguidas por otras entidades de las Naciones Unidas

95. En el marco del examen de la gobernanza se entrevistó a miembros del personal de algunas entidades de las Naciones Unidas sobre las estructuras de gobernanza, las modalidades de trabajo y la forma en que abordan las cuestiones vinculadas a la gobernanza. La finalidad de esta labor fue buscar buenas prácticas pertinentes y evaluar si podrían adaptarse a las necesidades del PMA para atender algunos de los problemas detectados.

Cuadro 4: Ejemplos de buenas prácticas utilizadas por algunas entidades de las Naciones Unidas pertinentes

Buenas prácticas pertinentes utilizadas por otras entidades de las Naciones Unidas	
Adopción de decisiones: períodos de sesiones oficiales de la Junta Ejecutiva o del órgano rector equivalente	
PNUD/UNFPA/UNOPS, UNICEF, ONU-Mujeres	¿En qué beneficiaría al PMA la adopción de una práctica parecida?
<p>Actualización de los métodos de trabajo de las juntas ejecutivas³⁵ para armonizar el calendario de las deliberaciones dedicadas a temas del programa parecidos por las entidades de las Naciones Unidas con sede en Nueva York y elaborar programas compatibles para las sesiones de la Junta.</p> <p>No se organizan eventos paralelos durante los períodos de sesiones oficiales de la Junta para que los miembros tengan tiempo de negociar y debatir.</p>	<p>Actualización de los programas de los períodos de sesiones oficiales de la Junta y adopción de un nuevo enfoque. Esto daría a la Junta Ejecutiva el tiempo y la plataforma necesarios para celebrar debates estratégicos. El tiempo necesario puede obtenerse si los períodos de sesiones oficiales se concentran en los temas obligatorios que requieren un debate de este tipo. Todos los demás temas pueden comunicarse a la Junta mediante procedimientos por escrito, por ejemplo, a través de su plataforma en línea.</p>
<p style="text-align: center;">FAO</p> <p>Uso eficiente del tiempo en las reuniones del Consejo.</p> <p>Todos los programas de las reuniones de la Conferencia, el Consejo, las conferencias regionales y los comités técnicos de la FAO hacen uso de un “procedimiento de correspondencia” para una serie de temas, que son examinados por estos órganos rectores mediante intercambios por escrito antes de la celebración de las reuniones. Durante las reuniones mismas se debaten únicamente las conclusiones de los miembros.</p> <p>Todas las presentaciones de la dirección de todos los temas de los programas se distribuyen con antelación. En el caso de las reuniones de la Conferencia, se anima a los miembros a enviar sus declaraciones anticipadamente (ya sea por escrito o en grabación audiovisual); las declaraciones se suben al sitio web de la reunión como alternativa a su presentación durante la reunión.</p>	

³⁵ Véase el documento: https://www.unfpa.org/sites/default/files/board-documents/main-document/Joint_Paper_on_Working_Methods_of_the_Executive_Boards-Final.pdf.

UNICEF	¿En qué beneficiaría al PMA la adopción de una práctica parecida?
<p>Elección de la Mesa de la Junta Ejecutiva en enero.</p> <p>La elección de la Mesa de la Junta Ejecutiva es la primera parte del primer período de sesiones ordinario de la Junta del UNICEF, y se lleva a cabo cada año a principios de enero. La segunda parte del período de sesiones se centra en la consideración de los temas importantes del programa y se celebra en febrero. Esta es una organización pragmática permitida en el reglamento con el fin de asegurarse de que los nuevos miembros de la Mesa se elijan una vez finalizado el mandato de los miembros anteriores y antes del primer período de sesiones ordinario de la Junta que se celebra en febrero.</p>	<p>Alineación de la duración del mandato de los miembros de la Junta Ejecutiva del PMA y de la Mesa. El reglamento vigente permite a la Junta Ejecutiva introducir una práctica parecida, lo que contribuiría a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - eliminar el desfase entre el final del mandato de los miembros de la Junta (diciembre) y el final del mandato de los miembros de la Mesa (febrero); - presentar con claridad la composición más reciente de la Junta Ejecutiva a la hora de designar nuevos coordinadores de listas, y - evitar que en un período de sesiones ordinario de la Junta se planteen problemas vinculados a la duración de un mandato como pretexto para interponer objeciones al nombramiento de un Estado Miembro.
FIDA	¿En qué beneficiaría al PMA la adopción de una práctica parecida?
<p>Debate estratégico con el Presidente.</p> <p>Cada período de sesiones oficiales de la Junta comienza con un debate estratégico con el Presidente, cuya duración es de dos horas y se basa en un breve documento de antecedentes que incluye preguntas para su consideración por parte de la Junta.</p>	<p>Más debates estratégicos en la Junta Ejecutiva. Todos los miembros de la Junta y del equipo directivo del PMA entrevistados concordaron en que se necesitan más debates estratégicos en la Junta. En las recomendaciones pertinentes formuladas en el presente informe se propone una práctica parecida.</p>
<p>Períodos de sesiones oficiales de la Junta más cortos.</p> <p>Períodos de sesiones de un día y medio, desde las 9.30 a las 18.00 horas con una pausa para el almuerzo y dos pausas para un café.</p> <p>Muchas aprobaciones (por ejemplo, para programas y operaciones) ya no se tratan en los períodos de sesiones de la Junta. No hay eventos paralelos porque los miembros consideran que recargan demasiado el programa.</p> <p>Se propone que en los períodos de sesiones oficiales de la Junta las aprobaciones se realicen en grupo, siguiendo el ejemplo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos y la Comisión Europea. (Por ejemplo: Tema A del programa: Cuestiones internas; Tema B del programa: Aprobaciones - proponer que algunos temas que ya fueron examinados y refrendados en otros foros/órganos auxiliares se aprueben en grupo al inicio de cada período de sesiones de la Junta... por ejemplo, los estados financieros ya examinados y refrendados por el Comité de Auditoría)</p>	<p>Alineación de los períodos de sesiones oficiales de la Junta con los marcos de gobernanza. Todos los miembros de la Junta entrevistados señalaron que los programas de los períodos de sesiones oficiales de la Junta son muy intensos, y que los eventos paralelos no añaden mucho valor a las reuniones. En las recomendaciones se presenta una propuesta de racionalización y simplificación de los programas de la Junta.</p> <p>El uso eficiente de las reuniones oficiosas y los procedimientos en línea y por escrito puede ayudar a acelerar las aprobaciones en los períodos de sesiones oficiales y a liberar tiempo para los debates estratégicos. El enfoque propuesto en el presente informe para los períodos de sesiones oficiales de la Junta está destinado a mejorar la gestión del tiempo e incrementar la eficiencia de las sesiones.</p>

Creación de consenso: reuniones oficiosas de la Junta Ejecutiva o del órgano rector equivalente	
UNICEF	¿En qué beneficiaría al PMA la adopción de una práctica parecida?
<p>Número limitado de reuniones oficiosas. Se organizan únicamente para temas complejos y delicados (por ejemplo, plan estratégico para la institución, aprobación de presupuesto, o asociaciones con el sector privado) y se celebran solo de forma virtual. Las reuniones oficiosas son presididas por el Presidente o en su ausencia por uno de los cuatro Vicepresidentes, o, si ninguno está disponible, por un representante de un Estado Miembro.</p> <p>Requisito de doble respaldo para la solicitud de celebración de reuniones oficiosas. La solicitud de celebración de una reunión oficiosa presentada por un Estado Miembro debe obtener el respaldo del grupo regional del miembro solicitante. Una vez obtenido ese respaldo, se presenta a todos los demás grupos regionales para que lo examinen y decidan si respaldan la solicitud. Para que la Mesa de la Junta Ejecutiva apruebe la organización de la reunión, la solicitud deberá contar con ese respaldo previo en dos niveles. El respaldo en dos niveles hace las veces de filtro eficiente y eficaz.</p>	<p>Introducción de procesos y criterios para la celebración de reuniones oficiosas de la Junta Ejecutiva. El PMA necesita un enfoque más selectivo con respecto a la organización de reuniones oficiosas de la Junta. Todos los tipos y formatos de reuniones oficiosas deberían definirse y aclararse, teniendo en cuenta cuáles son pertinentes para la creación de consenso (por ejemplo, consultas oficiosas, mesas redondas, reuniones informativas, etc.). La introducción de procesos y criterios para solicitar la celebración de este tipo de reuniones ayudaría a mejorar su contenido y calidad.</p> <p>Reuniones oficiosas de la Junta presididas por el Presidente, el Vicepresidente o un miembro de la Mesa. Todas las reuniones de la Junta Ejecutiva (oficiosas y oficiales) deberían ser presididas por el Presidente o el Vicepresidente de la Junta o por un miembro de la Mesa para que la estructura de la reunión se ajuste a la estructura de gobernanza del PMA. Esto también permitiría que la Mesa se haga plenamente cargo de todas las reuniones de la Junta y garantizaría un proceso de selección más exhaustivo a la hora de añadir nuevas reuniones al calendario de actividades de la Junta.</p>
FAO	<p>Reuniones oficiosas virtuales en lugar de en formato híbrido. En las reuniones en formato híbrido, es difícil para los participantes que se encuentran en el auditorio ver quién asiste de manera virtual. Cuando la participación presencial es limitada afecta la dinámica de las reuniones, ya que los presentadores se dirigen a una sala vacía y no pueden ver las reacciones del público. También hay un costo financiero adicional cuando el auditorio se utiliza para la asistencia presencial de un número de personas muy reducido. Con la celebración de las reuniones oficiosas solamente de forma virtual todos tendrían la misma oportunidad de participar y podrían ver quién asiste a las reuniones. No obstante, también es importante que los representantes de los miembros de la Junta utilicen el equipo adecuado para las reuniones virtuales a fin de lograr una buena comunicación y una interpretación de calidad.</p>
Diálogo por medio de reuniones oficiosas. Las reuniones oficiosas no se transcriben y se centran en el diálogo constructivo.	
FIDA	
Reuniones oficiosas sin actas.	
Junta Ejecutiva de PNUD/UNFPA/UNOPS	
<p>Consultas oficiosas y reuniones informativas. Todas las reuniones son virtuales (no en formato híbrido). Todas las consultas oficiosas y las reuniones informativas son presididas por miembros de la Mesa.</p>	

	<p>Ahorro de tiempo y dinero. El uso de un enfoque selectivo para organizar las reuniones oficiosas de la Junta y su celebración de forma virtual en lugar de en formato híbrido ayudarían a la Secretaría de la Junta a ahorrar tiempo y dinero, y le permitiría organizar otras reuniones estratégicas y actividades de la Junta (por ejemplo, retiros de reflexión estratégica). Las reuniones virtuales también ofrecen mayor flexibilidad a la hora de recurrir a servicios de interpretación, en especial durante los intensos períodos de sesiones de los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma.</p> <p>(Re)definición de los procesos para la creación de consenso en la Junta Ejecutiva. En el PMA, la mayor parte de las reuniones oficiosas celebradas se graban y posteriormente quedan disponibles las transcripciones, lo cual incentiva la presentación de declaraciones por escrito en lugar del debate abierto. En la sección correspondiente del presente informe se plantean posibles soluciones a este tema.</p>
<p>Creación de consenso: consultas sobre los planes estratégicos para los países/ documentos de los programas para los países</p>	
<p>UNICEF</p>	<p>¿En qué beneficiaría al PMA la adopción de una práctica parecida?</p>
<p>Examen en línea y procedimiento por escrito en lugar de reuniones oficiosas. En el UNICEF, los Estados Miembros examinan y comentan los documentos de los programas para los países de forma virtual antes de los períodos de sesiones oficiales de la Junta Ejecutiva en los cuales se presentan para aprobación. Los documentos, que ya se sometieron a examen, se aprueban mediante el procedimiento de aprobación tácita. En los períodos de sesiones oficiales se cumplen las formalidades protocolarias para confirmar que el documento ha sido aprobado. Las consultas oficiosas presenciales sobre estos documentos se eliminaron porque hubo acuerdo en que no añadían ningún valor.</p>	<p>Reconfiguración de la política en materia de PEP. Podría introducirse un enfoque similar para los PEP; se podría:</p> <ul style="list-style-type: none"> - usar el proceso de consulta en línea de modo más eficiente y eficaz finalizándolo antes de que tengan lugar las consultas oficiosas de la Junta; - centrar el debate que se lleva a cabo en las reuniones oficiosas en el resultado de la consulta en línea (con límites de tiempo estrictos para las presentaciones e hincapié en los principales mensajes estratégicos para la Junta); - ser más eficientes en los períodos de sesiones oficiales de la Junta Ejecutiva utilizando formalidades protocolarias para señalar la aprobación de los documentos sobre la base de un consenso ya alcanzado mediante la consulta en línea y los debates en las consultas oficiosas (eliminando las presentaciones y los debates para reducir el tiempo asignado a los temas correspondientes del programa).
<p>Junta Ejecutiva de PNUD/UNFPA/UNOPS</p>	
<p>Documentos de los programas para los países. Los proyectos de los documentos de los programas para los países se publican en el sitio web de la Junta Ejecutiva 12 semanas antes de los períodos de sesiones oficiales de la Junta en los que se presentarán, con un período de tres semanas para formular observaciones. Los miembros de la Junta utilizan una plantilla para</p>	

<p>enviar sus observaciones, que se publican en el sitio web de la Junta junto con los documentos en cuestión y un cuadro con las respuestas. (La plantilla tiene dos columnas, una para las observaciones y la otra para las respuestas.) Los miembros de la Junta pueden ver todos los cambios en las versiones de los proyectos de los documentos, ya que ambas versiones se publican en el sitio web. Todo se hace por correo electrónico (observaciones y respuestas) porque no hay una plataforma digital donde los miembros puedan publicar sus observaciones. Los miembros pueden ver y comparar los proyectos y las versiones finales de los documentos y la plantilla para las observaciones y las respuestas en el sitio web de la Junta. Después del procedimiento por escrito hay una consulta oficiosa donde se presenta la versión final de los documentos.</p>	
Otras formas de interacción con la Junta Ejecutiva o el órgano rector equivalente	
FIDA	¿En qué beneficiaría al PMA la adopción de una práctica parecida?
<p>Retiro de la Junta Ejecutiva de dos días de duración fuera de Roma, organizado con un facilitador externo. El primer día es solamente para los miembros de la Junta, y el segundo se dedica a los debates con el Presidente y la dirección.</p>	<p>Puede organizarse una actividad parecida para que la Junta Ejecutiva y el equipo directivo del PMA debatan cuestiones estratégicas clave e intercambien ideas. Las recomendaciones formuladas en el presente informe proponen un enfoque similar orientado a mejorar la interacción con la Junta y ofrecer plataformas para los debates estratégicos.</p>
Junta Ejecutiva de PNUD/UNFPA/UNOPS	
<p>Ejemplos de interacción informal. La secretaría de la Junta Ejecutiva organiza almuerzos para los jefes ejecutivos y los miembros entrantes y salientes de la Mesa durante el primer período de sesiones ordinario en enero. (Se organizan por separado para los jefes ejecutivos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], del Fondo de Población de las Naciones Unidas [UNFPA] y de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos [UNOPS].)</p> <p>La Secretaría de la Junta organiza periódicamente cafés o almuerzos de trabajo a nivel regional. Se trata de diálogos regionales a nivel de embajadores con el Administrador del PNUD; el UNFPA organiza sus propias actividades para su Director Ejecutivo.</p> <p>Dos o tres veces al año se celebran interacciones regionales antes de los períodos de sesiones de la Junta para ofrecer a los representantes permanentes de los miembros de la Junta de cada grupo regional la</p>	

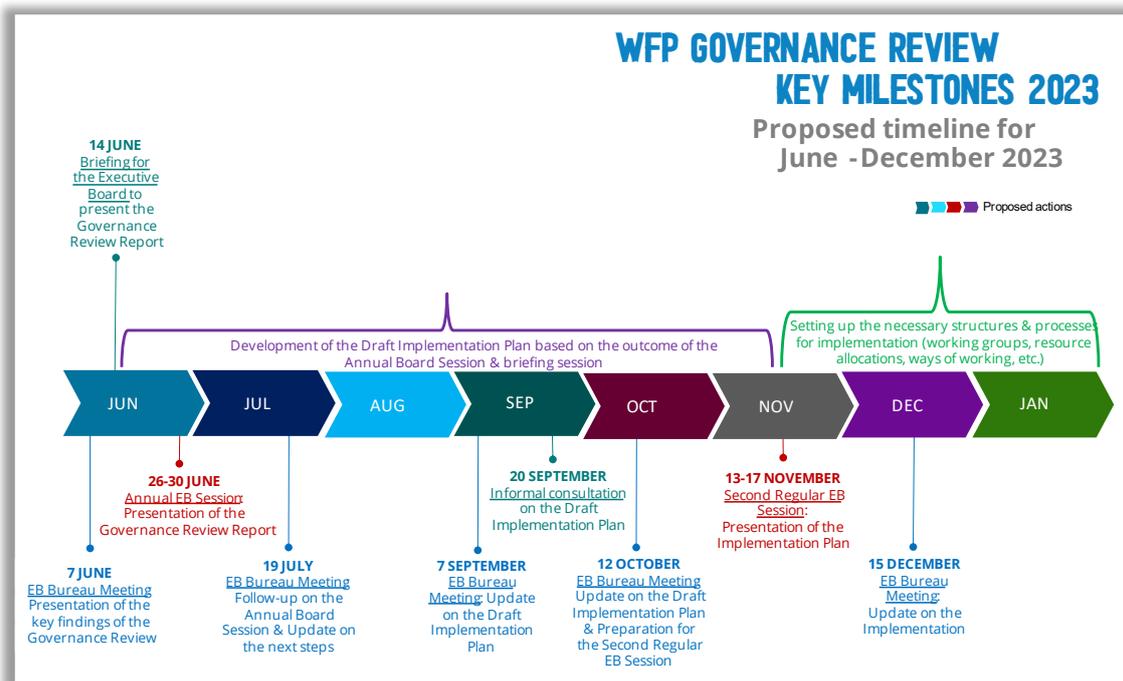
<p>oportunidad de interactuar con el jefe ejecutivo de la organización y debatir en un contexto oficioso las cuestiones que se tratarán en las sesiones de la Junta. A las interacciones del PNUD asisten el Administrador, el Administrador Asociado, el Director de la Oficina Regional pertinente, dependiendo del grupo regional de que se trate, y la Secretaría de la Junta. Esa reunión se coordina conjuntamente con el miembro de la Oficina Regional y el Administrador, y es presidida conjuntamente por ambos.</p> <p>Durante las sesiones oficiales de la Junta no hay eventos paralelos porque los miembros necesitan tiempo para negociar y debatir.</p>	
Plataformas digitales y cooperación entre organismos	
PNUD/UNFPA/UNOPS, UNICEF, ONU-Mujeres	¿En qué beneficiaría al PMA la adopción de una práctica parecida?
<p>El hecho de confeccionar un calendario conjunto para las juntas ejecutivas ayuda a evitar conflictos de organización de las reuniones. El UNICEF gestiona la plataforma del calendario y las demás entidades ingresan allí las fechas de sus reuniones.</p>	<p>Calendario de las juntas ejecutivas de los organismos con sede en Roma. Existe un calendario conjunto para los organismos con sede en Roma, que es gestionado por la FAO. Es preciso lograr una colaboración eficaz para evitar conflictos de organización, especialmente en el caso de las reuniones oficiosas de la Junta.</p>
FAO	¿En qué beneficiaría al PMA la adopción de una práctica parecida?
<p>Portal para los Miembros. El Portal para los Miembros de la FAO es una completa plataforma de comunicación que permite que la dirección de la FAO y las secretarías de los distintos órganos rectores transmitan la información a los miembros, y también que los miembros se comuniquen entre sí. Esto incluye el flujo de notificaciones, documentos e invitaciones, así como el registro para las reuniones. El acceso al portal está protegido por contraseña y es solo para representantes registrados de los miembros.</p> <p>Además, cada sesión de un órgano rector tiene su propio sitio web público donde se ofrece información sobre las sesiones, por ejemplo, los informes finales y otros documentos.</p>	<p>Transformación digital. Aunque los miembros de la Junta del PMA ya disponen de herramientas digitales, en algunos ámbitos aún hace falta una mayor digitalización. Un portal similar al de la FAO simplificaría y aceleraría los procesos de la Secretaría de la Junta Ejecutiva y ahorraría tiempo a los Estados Miembros cuyas representaciones en Roma son reducidas. La transformación digital se aborda en las recomendaciones pertinentes formuladas en el presente informe.</p>

VIII. Seguimiento y aplicación

Garantizar la continuidad

96. Las partes interesadas han acogido satisfactoriamente el presente examen de la gobernanza y lo han acogido favorablemente. El estudio ha generado una oportunidad para el debate abierto y el intercambio de ideas sobre aspectos que se pueden mejorar así como sobre posibles soluciones. La participación fructífera de las partes interesadas ha sido fundamental para la elaboración de los nuevos enfoques y las posibles soluciones que se proponen en este informe. La continuidad del diálogo y del impulso positivo serán factores decisivos en el seguimiento y la aplicación de las recomendaciones. Debería formularse un plan de trabajo con objetivos intermedios, según se propone a continuación.

Figura 17. Propuesta de plan de trabajo y objetivos intermedios para 2023



RECOMENDACIONES:

14. Preparar un plan de trabajo para la aplicación de las recomendaciones del examen de la gobernanza en relación con los pasos indicados a continuación:

- presentación del informe y las principales constataciones durante la reunión de la Mesa de la Junta Ejecutiva de junio de 2023;
- celebración de una sesión informativa oficiosa para los miembros de la Junta antes del período de sesiones de junio de 2023;
- presentación del informe y recopilación de opiniones de la Junta Ejecutiva y del equipo directivo del PMA al respecto;
- asignación de un orden de prioridad a las medidas recomendadas y preparación de un calendario para su aplicación;
- consulta oficiosa con la Junta Ejecutiva para conocer su opinión respecto de proyecto de plan de aplicación antes del período de sesiones de noviembre de 2023;
- aprobación por la Junta del informe y del plan de aplicación;
- planificación de la gestión del cambio y la transición hacia las nuevas modalidades de trabajo en el período 2024-2026.

IX. Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

CCAAP	Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto
CESPAP	Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia y el Pacífico
DCI	Dependencia Común de Inspección
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
IOAC	Comité Consultivo de Supervisión Independiente
PEP	plan estratégico para el país
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos