



Distribución: general

Fecha: 20 de octubre de 2017

Original: inglés

Tema 4 del programa

WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1

Asuntos de política

**Para aprobación**

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

## Informe de actualización sobre la hoja de ruta integrada

### Resumen

La hoja de ruta integrada comprende el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021<sup>1</sup>, la Política en materia de planes estratégicos para los países<sup>2</sup>, el examen del Marco de financiación<sup>3</sup> y el Marco de resultados institucionales para 2017-2021<sup>4</sup>. En conjunto, estos componentes ofrecen una plataforma integral para apoyar el fortalecimiento del nexo entre la asistencia humanitaria y la ayuda al desarrollo dentro de los países y contribuir a asegurar que las intervenciones del PMA sean adecuadas y sostenibles. En tiempos en los que las necesidades humanitarias han alcanzado cotas sin precedentes, el marco de la hoja de ruta integrada refuerza la eficacia y la eficiencia de las operaciones.

La implementación de la hoja de ruta integrada está transformando el PMA y renueva el enfoque en las realizaciones, la transparencia y la utilización óptima de los recursos. Asimismo, hace necesario poner a punto una nueva configuración de los sistemas informáticos del PMA, adoptar enmiendas a lo dispuesto en el Reglamento General y el Reglamento Financiero para respaldar la introducción del nuevo marco programático y de financiación, lograr una participación temprana e inclusiva de los asociados y elaborar e implantar instrumentos y módulos de capacitación para dotar al personal de las capacidades adecuadas.

A partir del 1 de enero de 2018, una mayoría de las oficinas en los países —que representan casi dos terceras partes del programa de trabajo del PMA<sup>5</sup>— habrá llevado a cabo la transición a planes estratégicos para los países, planes estratégicos para los países provisionales o planes estratégicos para los países provisionales de transición, junto con sus correspondientes presupuestos de las carteras de proyectos en los países. En virtud del enfoque flexible adoptado para implementar la hoja de ruta integrada, 16 oficinas en los países seguirán aplicando el sistema actual con carácter excepcional después de esa fecha y harán su transición hacia el marco de planificación estratégica por países el 1 de enero de 2019<sup>6</sup>.

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

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

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

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

<sup>5</sup> Las estimaciones sobre el programa de trabajo anual de los países en cuestión y el porcentaje del programa de trabajo anual total que estos representan se basan en el programa de trabajo para 2018 que figura en último proyecto de Plan de Gestión para 2018-2020.

<sup>6</sup> WFP/EB.A/2017/5-A/1.

#### Coordinadores del documento:

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

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

Para el PMA, 2017 es un año de aprendizaje. La elaboración y ejecución de las dos primeras series de planes estratégicos para los países aprobados por la Junta y un plan estratégico para el país provisional, así como la elaboración de 38 planes estratégicos para los países provisionales de transición basados en proyectos aprobados previamente por la Junta, han servido en gran medida de base para formular las orientaciones, los procedimientos y los enfoques pertinentes. Las enseñanzas extraídas, recopiladas en el Anexo I, y la retroinformación aportada por los Estados Miembros han estimulado el debate y consolidado los componentes básicos del marco de la hoja de ruta integrada, entre ellos el proceso de consulta previsto, el tratamiento de las emergencias y los procesos de planificación anual.

El modelo de gobernanza de la hoja de ruta integrada tiene la finalidad de reforzar la función aprobatoria fundamental de la Junta, reduciendo la fragmentación para aumentar la capacidad de supervisión estratégica de esta última y conservando al mismo tiempo la capacidad del PMA para intervenir con rapidez ante las emergencias, aplicando para ello un modelo de gobernanza basado en los riesgos y eficaz en función de los costos.

Las disposiciones provisionales propuestas en materia de gobernanza serán aplicables a las oficinas en los países que implementen el marco de planificación estratégica por países. La Secretaría pide a la Junta que apruebe las siguientes disposiciones provisionales en materia de gobernanza: i) la delegación de facultades provisional, que estará vigente desde el 1 de enero de 2018 hasta el 29 de febrero de 2020; ii) orientaciones adicionales para guiar la aplicación provisional del principio de recuperación total de los costos en 2018, y iii) una prórroga de las excepciones a lo dispuesto en el Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA hasta el 31 de diciembre de 2018<sup>7</sup>.

Las enmiendas al Reglamento General y al Reglamento Financiero con respecto a la recuperación total de los costos, la terminología y las definiciones, que incorporarán las enseñanzas extraídas en 2017 y 2018, se presentarán a la Junta para aprobación en su segundo período de sesiones ordinario de 2018 y, en caso de aprobación, entrarán en vigor el 1 de enero de 2019. La propuesta sobre la delegación de facultades permanente, en la que se tendrán en cuenta la experiencia acumulada durante el período provisional del 1 de enero de 2018 al 29 de febrero de 2020, así como un examen para asegurarse de que se mantiene la función fundamental de aprobación y supervisión de la Junta, se presentará para la aprobación de la Junta en su primer período de sesiones ordinario de 2020 y, en caso de aprobación, entrará en vigor el 1 de marzo de 2020.

Asimismo, la Secretaría propone unas disposiciones provisionales en materia de gobernanza que permitirían recurrir al procedimiento de aprobación por correspondencia para que tres oficinas en los países puedan ejecutar ciertas actividades en curso que han incluido en sus propuestas de planes estratégicos para los países. Dichas actividades se limitan a las que se están llevando a cabo en el marco de proyectos aprobados actualmente, y la aprobación por correspondencia abarcará el período comprendido entre el 1 de enero de 2018 y el momento en que se presenten a la Junta los planes estratégicos para los países para su aprobación en el primer período de sesiones ordinario de 2018. En caso de que la Junta apruebe estas disposiciones, se adoptará el mismo enfoque para los planes estratégicos para los países o los planes estratégicos para los países provisionales que se presenten para examen a la Junta en su primer período de sesiones ordinario de 2019.

## **Proyecto de decisión\***

Tras examinar el “Informe de actualización sobre la hoja de ruta integrada” (WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1) y recordando las decisiones adoptadas por la Junta Ejecutiva concernientes a la “Política en materia de planes estratégicos para los países” (WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1), el “Examen del Marco de financiación” (WFP/EB.2/2016/5-B/1/Rev.1) y el “Informe de actualización de la hoja de ruta integrada” (WFP/EB.A/2017/5-A/1), la Junta Ejecutiva:

---

<sup>7</sup> Estas excepciones para 2017 habían sido autorizadas originalmente por la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de 2016.

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

- i) *toma nota* de que, aunque determinadas oficinas en los países seguirán aplicando el sistema basado en los proyectos, en 2018, tras una fase piloto en 2017, se introducirán las modalidades previstas en la hoja de ruta integrada: planes estratégicos para los países (PEP), PEP provisionales, PEP provisionales de transición y operaciones de emergencia (OEM) limitadas, incluidos sus correspondientes presupuestos de las carteras de proyectos en los países (presupuestos CPP), en adelante denominadas conjuntamente “marco de planificación estratégica por países”;
- ii) *toma nota* de que los progresos alcanzados en relación con la hoja de ruta integrada, en la que la experiencia adquirida en la ejecución de los PEP piloto y de un PEP provisional ha servido para orientar y perfeccionar el diseño de los presupuestos CPP y la estructuras de los PEP y los PEP provisionales, y *decide* que la fase piloto concluirá el 31 de diciembre de 2017, observando que los planes se ejecutarán entonces como PEP y PEP provisionales estándar durante el plazo restante de ejecución;
- iii) *recuerda* su petición al Director Ejecutivo, realizada durante el período de sesiones anual de 2017, de presentar en el segundo período de sesiones ordinario de 2017 propuestas relativas a la aplicación del Reglamento General y el Reglamento Financiero para hacer posible la implementación del marco de planificación estratégica por países en 2018, así como el compromiso de la Secretaría de presentar propuestas, también en el segundo período de sesiones ordinario de 2017, sobre los criterios por los que se ha de debe regirse, con carácter provisional durante 2018, el principio de recuperación total de los costos, junto con la propuesta de delegación de facultades provisional en el Director Ejecutivo para las operaciones que se ejecuten con arreglo al marco de planificación estratégica por países;
- iv) *recuerda* que está previsto enmendar lo dispuesto en el Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA en el segundo período de sesiones ordinario de 2018, y aprueba:
  - 1) que las oficinas en los países que se rijan por el actual sistema basado en los proyectos sigan aplicando el Reglamento General y el Reglamento Financiero actualmente vigentes, y
  - 2) que los países que ejecuten sus proyectos conforme al marco de planificación estratégica por países:
    - a) apliquen, con carácter provisional, las disposiciones del Reglamento General y el Reglamento Financiero relativas a las actuales categorías de programas, como si se refirieran al marco de planificación estratégica por países, y
    - b) estén exentos del cumplimiento del Artículo XIII.4 del Reglamento General y los Artículos 1.1 y 4.5 del Reglamento Financiero relativos a las categorías de costos y el principio de recuperación total de los costos, para que puedan aplicar los principios que se describen en el párrafo v) a continuación;
- v) *decide*, a la espera de que se enmienden el Reglamento General y el Reglamento Financiero en el segundo período de sesiones ordinario de 2018, extender al marco de planificación estratégica por países que estará en vigor en 2018 los principios aprobados anteriormente por la Junta en relación con los PEP piloto<sup>8</sup>, salvo los principios formulados en relación con la recuperación total de los costos, que se aplicarán como se indica a continuación:
  - 1) las siguientes macrocategorías de costos serán aplicables a todos los tipos de contribuciones:
    - a) los costos de transferencia y de ejecución, que representan los costos operacionales de una contribución;
    - b) los costos de apoyo directo ajustados, es decir, un porcentaje específico para cada país de los costos de transferencia y ejecución de una contribución para todas las actividades, salvo aquellas relacionadas con servicios comunes que el PMA debe prestar con arreglo a su mandato, a las que se aplicará una tasa diferente de costos

---

<sup>8</sup> Véase, en el documento WFP/EB.2/2016/15, la decisión 2016/EB.2/7, inciso v).

- de apoyo directo ajustados debido a la manera en la que se presupuestan los costos para estas actividades, y
- c) los costos de apoyo indirecto, es decir, un porcentaje estándar determinado por la Junta de los costos de transferencia y ejecución y de los costos de apoyo directo ajustados de una contribución. Sin perjuicio de lo expuesto anteriormente, se podrá variar la tasa de recuperación de los costos de apoyo indirecto determinada por la Junta, como medida de carácter provisional, a la espera de que se examine la función de la financiación extrapresupuestaria en el segundo período de sesiones ordinario de 2018, mediante la utilización continuada de fondos fiduciarios y cuentas extrapresupuestarias en los casos en que dichos mecanismos se hayan empleado en el pasado para financiar actividades que ahora forman parte del marco de planificación estratégica por países;
- 2) salvo que en el punto 3 a continuación se disponga lo contrario, todos los donantes proporcionarán una cantidad suficiente de efectivo u otros recursos aceptables para sufragar por completo los costos operacionales y de apoyo correspondientes a sus contribuciones;
  - 3) las excepciones con respecto a la recuperación total de los costos actualmente previstas en los incisos e) a h) del Artículo XIII.4 del Reglamento General seguirán aplicándose conforme a la práctica actual. Habida cuenta de que la categoría de los costos de apoyo directo dejará de existir en el caso de los programas que funcionen con arreglo al marco de planificación estratégica por países, para aplicar una exención con arreglo al inciso g) del Artículo XIII.4 del Reglamento General, por “costos de apoyo directo” se entenderán los “costos que antes de la aplicación del marco de planificación estratégica por países hubieran constituido costos de apoyo directo”, y la facultad del Director Ejecutivo para reducir la tasa de recuperación de los costos de apoyo indirecto o conceder exenciones para dichas contribuciones se hace extensiva a los costos de apoyo directo ajustados;
- vi) *aprueba*, para el período comprendido entre el 1 de enero de 2018 y el 29 de febrero de 2020, la delegación de facultades provisional en el Director Ejecutivo enunciada en el Anexo II del presente informe de actualización de la hoja de ruta integrada (WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1), observando que aprobará en su primer período de sesiones ordinario de 2020 la delegación de facultades permanente en el Director Ejecutivo, tras haber examinado la delegación de facultades provisional, y
  - vii) *toma nota* de que, con miras a propiciar una transición más eficiente al marco de planificación estratégica por países, algunas oficinas en los países que tienen previsto presentarle PEP para su aprobación en el primer período de sesiones ordinario de 2018 han indicado que prefieren comenzar a ejecutar sus respectivos PEP a partir del 1 de enero de 2018. Para facilitar esta opción, la Junta Ejecutiva pide a la Secretaría que, de conformidad con el Artículo IX.8 del Reglamento de la Junta Ejecutiva, presente para su aprobación por correspondencia PEP provisionales de breve duración en los que se describan detalladamente las actividades que se ejecutarán en el marco de la hoja de ruta integrada entre el 1 de enero y el 31 de marzo de 2018 para dichos países, y *toma nota asimismo* de que se podría seguir un proceso similar en el caso de los países que en 2018 mantengan el anterior sistema basado en los proyectos y le presenten PEP o PEP provisionales para aprobación en su primer período de sesiones ordinario de 2019.

## Introducción

1. En la hoja de ruta integrada se define el cambio transformador necesario para implementar el Plan Estratégico para 2017-2021 y facilitar y demostrar la contribución del PMA al logro de los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en particular el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 2, “Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible”, y el ODS 17, “Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible”.
2. El Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 aprobado está en consonancia con las disposiciones de la Revisión cuadrienal amplia de la política. La Secretaría sigue participando en los debates sobre la actual Revisión cuadrienal amplia de la política a fin de aportar una contribución valiosa al sistema de las Naciones Unidas en general y está haciendo un seguimiento de los progresos en los planes estratégicos de otros organismos para asegurar la coherencia entre los compromisos, los objetivos y la terminología. El 6 de septiembre de 2017, el PMA presentó un informe de actualización sobre sus progresos hacia el cumplimiento de sus obligaciones respecto de la Revisión cuadrienal amplia de la política de 2016. La Secretaría sigue evaluando las consecuencias que puedan tener estos debates en el Plan Estratégico para 2017-2021, la hoja de ruta integrada y el proceso de Revisión cuadrienal amplia de la política, y seguirá proporcionando información actualizada a la Junta tras la publicación del informe del Secretario General de las Naciones Unidas en diciembre de 2017.
3. El marco de planificación estratégica por países ayudará al PMA a diseñar mejores programas en consonancia con las prioridades de los países a fin de prestar asistencia a las personas con mayor eficacia y eficiencia, ayudando a los gobiernos y otros asociados a alcanzar los ODS. Este marco introduce carteras integrales de carteras de proyectos en los países, que sustituyen a las categorías de los programas y los documentos de proyectos que se utilizan actualmente. El marco comprende los siguientes tipos de programas:
  - Los PEP pueden tener una duración de hasta cinco años y se basan en exámenes estratégicos de la iniciativa Hambre Cero realizados a nivel nacional, evaluaciones, valoraciones previas (incluidas las evaluaciones conjuntas de las necesidades) y estudios de viabilidad. Los PEP serán aprobados por la Junta Ejecutiva, salvo aquellos que sean financiados en su totalidad por el país anfitrión, en cuyo caso podrán ser aprobados por la Junta o el Director Ejecutivo<sup>9</sup>.
  - Los PEP provisionales pueden tener una duración de hasta tres años y se utilizan cuando no es posible elaborar un PEP basado en un examen estratégico debido a la existencia de un conflicto o una situación de inestabilidad que socave la gobernanza, incluido el funcionamiento de las instituciones nacionales. Los PEP provisionales se basan en estrategias, estudios, evaluaciones (incluidas las evaluaciones conjuntas de las necesidades), análisis y datos existentes. Los PEP provisionales serán aprobados por la Junta, salvo aquellos que sean financiados en su totalidad por el país anfitrión, en cuyo caso podrán ser aprobados por la Junta o el Director Ejecutivo.
  - Los PEP provisionales de transición posteriores a una OEM limitada y aquellos que estén basados en documentos de proyectos previamente aprobados adaptados al marco de planificación estratégica por países podrán ser aprobados por el Director Ejecutivo por un período máximo de 18 meses como medida transitoria hasta que se establezca un PEP propiamente dicho basado en un examen estratégico nacional. Los PEP provisionales de transición que se basen en documentos de proyectos previamente aprobados<sup>10</sup> dan el margen necesario a las oficinas en los países para que establezcan e implementen sistemas

---

<sup>9</sup> En los casos en que el país anfitrión financie en su totalidad un PEP, este estará sujeto a lo dispuesto en los Artículos 5.1 y 5.2 del Reglamento Financiero, en los que prevé que la aprobación de proyectos bilaterales se delegue en el Director Ejecutivo, a no ser que el gobierno del país anfitrión opte por que el PEP sea aprobado por la Junta mediante el proceso ordinario de aprobación de los PEP.

<sup>10</sup> En 2017, el Director Ejecutivo aprobará 38 PEP provisionales de transición basados en documentos de proyectos aprobados previamente para su implementación a partir del 1 de enero de 2018 por un plazo de hasta 18 meses. Durante este período de transición —que finaliza en junio de 2019— se espera que las oficinas en los países elaboren y presenten a la Junta para aprobación PEP o PEP provisionales que estén basados en exámenes estratégicos.

programáticos, financieros y operacionales uniformes en consonancia con el nuevo Plan Estratégico para 2017-2021.

- Las OEM limitadas —que, en función de las necesidades, podrán incluir la prestación de servicios o de apoyo al fortalecimiento de las capacidades— se ejecutarán en situaciones de emergencia imprevistas y repentinas en países donde el PMA no tenga presencia. Las OEM limitadas, concebidas inicialmente para un período máximo de seis meses, serán aprobadas por el Director Ejecutivo y, cuando proceda, por el Director General de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).
4. El presupuesto CPP que acompaña al marco de planificación estratégica por países unifica en una sola estructura la totalidad de las operaciones y los recursos en un país, salvo los acuerdos de prestación de servicios y los acuerdos con terceras partes que tengan una importancia secundaria en el programa de trabajo del PMA y las actividades de “traspaso”. Con él se ponen de relieve la utilidad y el impacto de la labor del PMA mostrando de forma transparente los nexos existentes entre la estrategia, la planificación y presupuestación, la ejecución y los recursos para demostrar los resultados obtenidos. Asimismo, introduce cuatro macrocategorías de costos —costos de transferencia, costos de ejecución, costos de apoyo directo ajustados y costos de apoyo indirecto— y simplifica los procedimientos para la recuperación total de los costos. El presupuesto CPP, desglosado en las cuatro categorías de costos, se aprueba en forma de presupuesto total desglosado por efecto estratégico del PMA.
  5. La implementación de la hoja de ruta integrada se encuentra en una fase muy avanzada. El nivel de compromiso y participación de las oficinas en los países, los despachos regionales y las direcciones de la Sede, y el firme respaldo prestado por los gobiernos nacionales, los Estados Miembros, los donantes y los asociados, han dado un fuerte impulso a este proceso.
  6. Las enseñanzas extraídas en 2017 han aportado abundante información sobre la que basar las mejoras de los marcos programáticos, financieros y de gestión de las realizaciones y han contribuido a determinar los requisitos para que las oficinas en los países avancen en la implementación del marco de la hoja de ruta integrada. En el Anexo I se ofrece un extracto de las enseñanzas extraídas hasta ahora.
  7. El período de aprendizaje durante 2017 ha brindado el tiempo necesario para simplificar los procesos de planificación anual, automatizar en la medida de lo posible el proceso de migración de recursos y seguir formulando los requisitos del sistema usado para el tratamiento de emergencias, emergencias complejas, intervenciones regionales, planes de intervención humanitaria y otros sistemas. La retroinformación recibida permitió mejorar el proceso de consultas previsto para los PEP y PEP provisionales, y en ella se reconocía la importancia de la participación temprana e inclusiva de los asociados para facilitar la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular y reforzar las asociaciones y la toma de decisiones de los asociados donantes en materia de financiación. Se está perfeccionando el Marco de resultados institucionales para asegurar que el PMA esté en condiciones de demostrar en el ámbito interinstitucional los nexos que vinculan su labor con los ODS.
  8. En el presente documento se describen las propuestas presentadas por la Secretaría para las disposiciones provisionales en materia de gobernanza, a saber:
    - a) la delegación de facultades provisional en el Director Ejecutivo entre el 1 de enero de 2018 y el 29 de febrero de 2020 en lo que respecta a la aprobación de programas y a las revisiones presupuestarias y la delegación conjunta de estas facultades en el Director Ejecutivo y el Director General de la FAO en el caso de OEM limitadas y los efectos estratégicos relacionados con las intervenciones ante las crisis, incluidas las revisiones que superen un umbral determinado;
    - b) los principios por los que regirá la aplicación provisional del principio de recuperación total de los costos en 2018, y

- c) la prórroga de las excepciones específicas a lo dispuesto en el Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA para la implementación del marco de la hoja de ruta integrada en 2018<sup>11</sup>.

En el documento se define asimismo el proceso propuesto para reforzar la función de supervisión de la Junta en lo que respecta a las revisiones presupuestarias, y la adopción de un plazo para la presentación de observaciones durante el cual los miembros de la Junta podrán exponer sus puntos de vista sobre los efectos estratégicos nuevos o revisados relacionados con las intervenciones ante las crisis.

9. Asimismo, se definen las disposiciones provisionales en materia de gobernanza para la implementación de determinadas actividades en curso correspondientes a un número limitado de PEP a partir del 1 de enero de 2018, antes de que la Junta dé su aprobación oficial en su primer período de sesiones ordinario de 2018. La Secretaría propone que se haga uso del mecanismo de aprobación por correspondencia de manera que las tres oficinas en los países puedan ejecutar las actividades en curso durante los tres primeros meses de 2018 a la espera de la aprobación oficial del PEP en el primer período de sesiones ordinario de 2018. Se establecerán controles programáticos y presupuestarios para asegurar que las actividades se mantengan dentro del ámbito de los proyectos en curso y, los gastos, dentro del presupuesto trimestral destinado a estas actividades. Con sujeción a su aprobación, el mismo enfoque se aplicará a los PEP y PEP provisionales que sean presentados para examen en el primer período de sesiones ordinario de 2019.

### **Progresos realizados hasta la fecha**

10. El enfoque flexible adoptado por la Secretaría para implementar la hoja de ruta integrada implica mantener en la mayoría de las oficinas en los países la fecha prevista inicialmente del 1 de enero de 2018 para la entrada en vigor, pero permite a determinadas oficinas —con carácter excepcional— seguir ejecutando sus proyectos después de dicha fecha con arreglo al sistema actual.
11. La mayoría de las oficinas en los países —actualmente 66 en total, que representan el 64 % del programa de trabajo del PMA— ha optado por hacer la transición hacia el marco de la hoja de ruta integrada para el 1 de enero de 2018 a más tardar, a través de un PEP, un PEP provisional o un PEP provisional de transición.

### **PEP y PEP provisionales de las series 1A y 1B**

12. Tras la aprobación de la Junta de los PEP de la serie 1A<sup>12</sup> y los PEP y un PEP provisional de la serie 1B<sup>13</sup> en su primer período de sesiones ordinario y su período de sesiones anual de 2017, 12 de las 14 oficinas en los países están utilizando el marco de la hoja de ruta integrada<sup>14</sup>. La propuesta de hacer más flexible el plazo para la implementación de la hoja de ruta integrada, aprobada por la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual de 2017, ha hecho posible que la oficina del PMA en el Sudán continúe la ejecución de una operación prolongada de socorro y recuperación (OPSR), a pesar de que la Junta aprobó en el período de sesiones anual de 2017 un PEP provisional para el Sudán que contiene un presupuesto CPP piloto (véase el párrafo 17 del Anexo 1). Con la excepción de la oficina del PMA en el Sudán, todas las oficinas en los países con PEP de las series 1A y 1B están finalizando el proceso de cierre de los proyectos y han transferido la mayor parte de los recursos al marco de planificación estratégica por países.

---

<sup>11</sup> Las disposiciones del Reglamento General y el Reglamento Financiero actualmente en vigor seguirán aplicándose a las oficinas en los países que en 2018 ejecuten proyectos conforme al sistema actual, que comprendan OEM, OPSR, operaciones especiales, programas en los países y proyectos de desarrollo.

<sup>12</sup> Los PEP de la serie 1A son para Bangladesh, China, Colombia, el Ecuador, El Salvador, Indonesia, la República Democrática Popular Lao y Zimbabue. Los PEP comenzaron a ejecutarse el 2 de abril de 2017.

<sup>13</sup> Los PEP de la serie 1B son para el Camerún, el Líbano, Mozambique, Namibia y la República Unida de Tanzania; el PEP provisional es para el Sudán.

<sup>14</sup> Salvo los PEP del Camerún y el Líbano, que entrarán en vigor el 1 de enero de 2018, los PEP de la serie 1B comenzaron a ejecutarse el 1 de julio de 2017.

***PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición que deberán implementarse a partir del 1 de enero de 2018***

13. El Director Ejecutivo ha aprobado PEP provisionales de transición que entrarán en vigor el 1 de enero de 2018. Durante el período de transición de 2018 y 2019, las oficinas en los países que presenten estos PEP provisionales de transición elaborarán PEP o PEP provisionales y los presentarán a la Junta para aprobación.
14. Once oficinas en los países han presentado a la Junta PEP o PEP provisionales para su aprobación en el segundo período de sesiones ordinario de 2017. Conforme a lo dispuesto en la política en materia de planes estratégicos para los países, los documentos fueron distribuidos 12 semanas antes del período de sesiones de la Junta y los Estados Miembros dispusieron de cinco semanas para presentar observaciones por escrito.
15. Además de facilitar al personal en todas las regiones herramientas y orientaciones relacionadas con la hoja de ruta integrada, la Secretaría está aplicando una estrategia y un plan de trabajo de “transición” en los que se definen las actividades, los planes de capacitación y los plazos necesarios para garantizar el paso oportuno y preciso del sistema basado en los proyectos al marco de la hoja de ruta integrada. Se ha puesto a disposición de las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede un “tablero electrónico para el seguimiento de la transición” para conocer cómo se desarrolla la transición de los proyectos al marco de planificación estratégica por países y a la estructura del presupuesto CPP. Los coordinadores podrán así estar al corriente del saldo del presupuesto, el balance de productos básicos y el saldo de efectivo en sus respectivos países y regiones, así como a nivel mundial.
16. La colaboración entre las regiones en el proceso de transición ha resultado valiosa para intercambiar las enseñanzas extraídas, resolver dificultades y evitar los puntos de congestión en la ampliación de las actividades de transición con miras a la implementación simultánea en numerosas oficinas en los países.

*Oficinas en los países que hacen la transición hacia el marco de la hoja de ruta integrada en 2018*

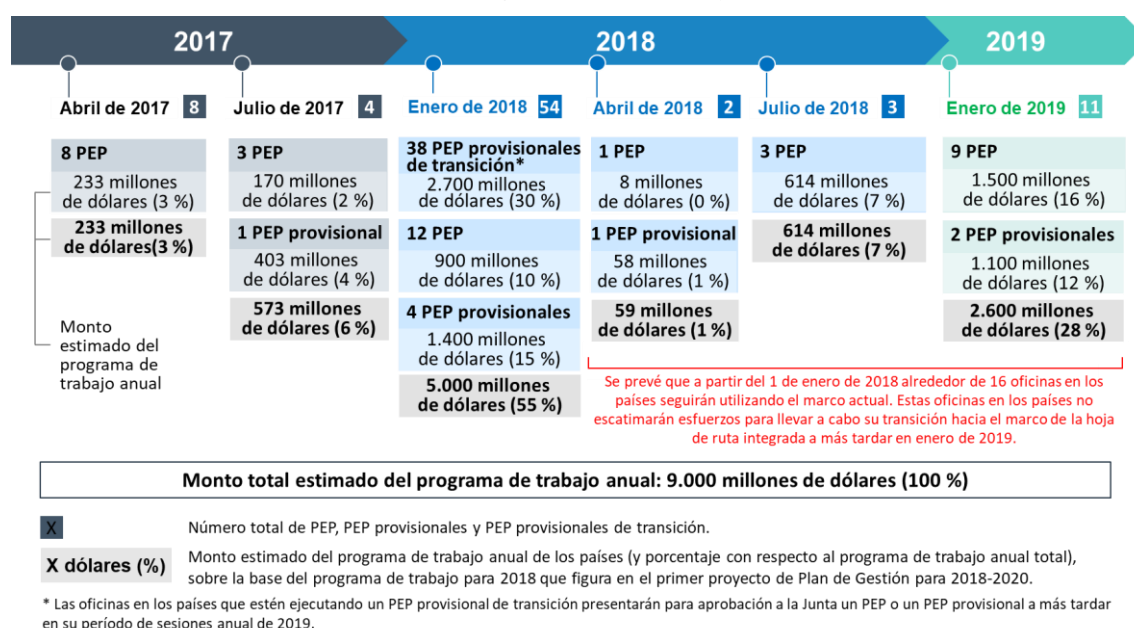
17. Se prevé que 16 oficinas en los países —que representan el 36 % del programa de trabajo del PMA— seguirán ejecutando proyectos conforme al marco actual durante parte de 2018<sup>15</sup>. En función del país, el tiempo adicional permitirá a la Secretaría mejorar la calidad de los programas, abordar problemas relacionados con la “migración” (transferencia) de recursos y asegurar que, en la Sede, los despachos regionales o las oficinas en los países se disponga de la capacidad necesaria para gestionar la transición. Estas oficinas en los países no escatimarán esfuerzos para llevar a cabo su transición hacia el marco de la hoja de ruta integrada a más tardar en enero de 2019.
18. En la Figura 1 se indican las 12 oficinas en los países que en 2017 culminaron con éxito su transición al marco de la hoja de ruta integrada, las 54 oficinas en los países que lo harán a más tardar en enero de 2018 y el plazo previsto para la transición de aquellas otras oficinas en los países que en 2018 seguirán funcionando conforme al marco actual, gracias a la aplicación de unas modalidades de implementación más flexibles.

---

<sup>15</sup> Las disposiciones del Reglamento General y el Reglamento Financiero actualmente en vigor seguirán aplicándose a las oficinas en los países que en 2018 ejecuten proyectos conforme al marco actual.



**Figura 1: Fechas indicativas de transición de las oficinas en los países al marco de la hoja de ruta integrada entre 2017 y 2019**



19. Con objeto de salvaguardar la flexibilidad, la Secretaría tratará de determinar si es necesario que otros países mantengan el sistema actual o bien que emprendan con mayor celeridad la transición al marco de la hoja de ruta integrada. El enfoque de estructura dual ensayado en el Sudán se podrá ampliar durante un breve período de 2018 a un número limitado de países que hayan iniciado la transición al marco de la hoja de ruta integrada para mitigar posibles problemas relacionados con la transferencia de fondos.
20. El calendario indicativo de la Junta registraba la presentación de más de 30 PEP y PEP provisionales para aprobación en el segundo período de sesiones ordinario de 2018. Reconociendo que a los Estados Miembros les preocupa el este elevado número de PEP, la Secretaría ha reconocido hasta 16 países que podrían posponer la presentación de sus respectivos PEP a otro período de sesiones de la Junta, habida cuenta de que las oficinas en dichos países están esperando que finalicen los exámenes estratégicos nacionales. Durante las consultas oficiales y en los períodos de sesiones se informará debidamente a la Junta de los cambios previstos en la implantación generalizada de los PEP y PEP provisionales.

#### *Contribuciones recibidas hasta la fecha*

21. Los presupuestos de los PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición que entrarán en vigor el 1 de enero de 2018 fueron “liberados anticipadamente” en el Sistema Mundial y Red de Información del PMA (WINGS) durante el tercer y el cuarto trimestre de 2017. El mecanismo de “liberación anticipada” permite confirmar directamente todas las nuevas contribuciones con respecto a un PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición, habida cuenta del plazo de ejecución necesario para que las contribuciones estén disponibles en el país, a menos que se utilicen en proyectos durante 2017<sup>16</sup>.
22. Ya se están recibiendo contribuciones y, aunque todavía es pronto para hacer proyecciones fiables, los niveles de financiación están en consonancia con las tendencias históricas. De las 70 nuevas donaciones recibidas hasta la fecha, el 70 % se ha dirigido al nivel de las actividades, a veces a actividades múltiples. La Secretaría proseguirá sus esfuerzos para reforzar la confianza en el marco de la hoja de ruta integrada a fin de fomentar que las contribuciones se dirijan a un nivel más elevado del marco de resultados, como los efectos estratégicos, los resultados estratégicos o el nivel nacional.

<sup>16</sup> La distribución de las contribuciones confirmadas directamente a los PEP o PEP provisionales no comenzará hasta que la Junta haya dado su aprobación. La distribución de las contribuciones a los PEP provisionales de transición dará comienzo el 1 de enero de 2018.

23. Hasta la fecha se han confirmado 188 donaciones por un total de 218 millones de dólares (135 millones en recursos nuevos y 83 millones en recursos transferidos de los proyectos cerrados) para PEP, PEP provisionales y un PEP provisional de transición: 20 donaciones por un total de 30,2 millones de dólares a nivel de los países; siete donaciones por un total de 17,8 millones de dólares a nivel de los resultados estratégicos; 32 donaciones por un total de 29,2 millones de dólares a nivel de los efectos estratégicos, y 129 donaciones por un total de 140,8 millones de dólares a nivel de las actividades, incluidas siete donaciones para más de una actividad.
24. En la serie 1A se han confirmado 49 nuevas donaciones por un total de 77 millones de dólares: cuatro donaciones por un total de 10,3 millones de dólares a nivel de los países; seis donaciones por un total de 5,8 millones de dólares a nivel de los resultados estratégicos, y 39 donaciones por un total de 60,8 millones de dólares a nivel de las actividades, incluidas las donaciones que han sido asignadas a más de una actividad.
25. En la serie 1B se han confirmado 20 nuevas donaciones por un total de 58,3 millones de dólares: cuatro donaciones por un total de 11,9 millones de dólares a nivel de los países; dos donaciones por un total de 16,5 millones de dólares a nivel de los resultados estratégicos; cuatro donaciones por un total de 5,1 millones de dólares a nivel de los efectos estratégicos, y diez donaciones por un total de 24,9 millones de dólares a nivel de las actividades, incluidas las donaciones que han sido asignadas a más de una actividad.

### ***Reducción de la asignación de fondos con fines específicos***

26. La Secretaría está recopilando datos cuantitativos y cualitativos con los que analizar el nivel de asignación de recursos destinados a las oficinas en los países de las series 1A y 1B. Aunque aún es demasiado pronto para evaluar las tendencias de financiación o extraer conclusiones, el PMA sigue entablando contactos con los asociados para promover una financiación más flexible y previsible. La Secretaría confía en que, con el tiempo, acumulará los datos empíricos necesarios que propicien una reducción de la asignación de fondos con fines específicos y un aumento de la financiación multilateral. La Secretaría agradece la buena disposición de los donantes multilaterales para divulgar entre otros donantes los beneficios de la financiación multilateral.
27. La Secretaría está perfeccionando las orientaciones destinadas a los miembros del personal y animando a estos a entablar relaciones con los donantes a un nivel más estratégico y a presentar los PEP como una respuesta integral a la lucha contra el hambre. Estos esfuerzos contribuirán a que, en sus debates, el PMA no se limite a abordar actividades específicas.
28. Habida cuenta de que la implementación de la hoja de ruta integrada está fortaleciendo la capacidad del PMA para hacer un seguimiento transparente de los recursos, desde las fases de estrategia, planificación y presupuestación hasta la presentación de informes sobre las realizaciones, la Secretaría proseguirá sus esfuerzos para demostrar los nexos entre los recursos de acceso seguro, por un lado, y los resultados alcanzados y el uso óptimo de los fondos, por otro. Con el apoyo de The Boston Consulting Group, la Secretaría está examinando el futuro funcionamiento del Comité de Asignación Estratégica de Recursos y aprovechará las enseñanzas extraídas de los programas experimentales de prefinanciación global realizados hasta la fecha. La Secretaría reconoce que para los donantes es de la máxima importancia poder confiar en el proceso de asignación de los recursos multilaterales y mejorar la comunicación y la presentación de informes sobre el impacto de la asistencia del PMA y que además esta confianza es crucial para poder mantener un diálogo constructivo con los donantes a fin de aumentar el nivel global de la financiación multilateral destinada a las operaciones.

### **Enseñanzas extraídas en 2017**

29. Para el PMA, 2017 es un año de aprendizaje. La experiencia acumulada durante la elaboración y aplicación del marco de planificación estratégica por países y los correspondientes presupuestos CPP piloto ha servido en gran medida de base para formular los modelos, los procedimientos y las orientaciones pertinentes. En 2018 la Secretaría aprovechará las nuevas enseñanzas extraídas gracias a la aplicación de las modalidades de implementación flexibles, y en particular las enmiendas a lo dispuesto en el Reglamento General y el Reglamento Financiero con respecto a la recuperación total de los costos, la terminología y las definiciones. También la prórroga hasta

el 29 de febrero de 2020 del período de delegación de facultades provisional permitirá recopilar datos más sólidos sobre los que basar el establecimiento de los umbrales presupuestarios para la delegación de facultades permanente.

30. La Secretaría ha recopilado sistemáticamente las enseñanzas extraídas de las experiencias en los países de las series 1A y 1B a través de misiones de apoyo, talleres regionales y un diálogo periódico sobre las dificultades y mejores prácticas entre los equipos encargados de implementar la hoja de ruta integrada que trabajan en la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países. Durante las teleconferencias, entrevistas y reuniones periódicas, los directores en los países y los directores regionales adjuntos aportan retroinformación con total franqueza sobre lo que funciona y lo que se puede mejorar. El 3 de octubre de 2017 se celebró un seminario sobre la hoja de ruta integrada en el que los directores en los países de las series 1A y 1B tuvieron ocasión de intercambiar con los Estados Miembros sus experiencias de primera mano en la implementación del marco de la hoja de ruta integrada, el impacto del marco en las operaciones en los países, inclusive durante las emergencias, y los pormenores de las enseñanzas extraídas.
31. En el Anexo I se presenta información resumida sobre las enseñanzas extraídas hasta la fecha en lo que respecta al proceso de examen estratégico, la estructura de los PEP, la estructura del presupuesto CPP, la adición del PEP provisional para el Sudán en la serie 1B, la utilización de esferas prioritarias, la migración de recursos, la planificación anual y los planes de gestión de las operaciones en los países, las asociaciones y la preparación institucional.

## **Componentes básicos del marco de la hoja de ruta integrada**

### **Proceso previsto para la celebración de consultas con los Estados Miembros en 2018 y 2019**

#### ***Proceso para la presentación de observaciones***

32. Al igual que en el proceso seguido para el segundo período de sesiones ordinario de 2017, los proyectos de PEP y PEP provisionales se pondrán a disposición con una antelación de al menos 12 semanas antes de que se presenten para aprobación; los miembros de la Junta dispondrán de un plazo de 20 días naturales para presentar observaciones. Las versiones finales de los PEP y PEP provisionales se publicarán en inglés al menos seis semanas antes del período de sesiones de la Junta en el que se examinen para aprobación.

#### ***Proceso previsto para la celebración de consultas oficiosas***

33. La Secretaría está estudiando la posibilidad de celebrar consultas oficiosas durante la fase inicial de elaboración de los PEP y PEP provisionales y al cierre del plazo de 20 días naturales de que disponen los Estados Miembros para examinar y presentar observaciones antes de elaborar la versión final de los documentos de los PEP y PEP provisionales y que estos sean presentados a la Junta para aprobación. Se facilitará así la plena participación de la Junta durante todo el proceso de elaboración de los PEP y PEP provisionales. También se celebrarán reuniones bilaterales cuando se estime oportuno.
34. Se propone celebrar consultas oficiosas para examinar las notas conceptuales sobre los PEP y PEP provisionales con una antelación de unos seis meses antes de la fecha prevista para el período de sesiones de la Junta en el que vayan a presentarse dichos PEP y PEP provisionales. Este proceso daría comienzo con las notas conceptuales sobre los PEP y PEP provisionales que examinará la Junta en su período de sesiones anual de 2018.
35. En las notas conceptuales se describirán el contexto, las metas y las prioridades del país que abordará el PMA. Asimismo, se indicarán la orientación estratégica general y los aspectos centrales del programa de trabajo del país, incluidos los resultados estratégicos, los efectos estratégicos, las esferas prioritarias, los productos, las actividades y los planes de seguimiento y evaluación conexos. En ellas se definirán además las modalidades de ejecución preliminares, incluyendo un análisis de las necesidades de los beneficiarios, el proceso de selección, los planes relativos a la cadena de suministro y las asociaciones.
36. Puesto que los beneficios de las consultas oficiosas son ampliamente reconocidos, la Secretaría desea ofrecer amplias oportunidades para que se hagan nuevas aportaciones, al tiempo que buscará el equilibrio entre el número de consultas oficiosas y una utilización eficiente del tiempo

de la Junta. La Secretaría estudiará, en estrecha consulta con los Estados Miembros y la Mesa de la Junta Ejecutiva, las diferentes opciones para examinar, presentar observaciones sobre los PEP y PEP provisionales y debatir al respecto.

### **Manera de abordar las situaciones de emergencia**

37. La hoja de ruta integrada tiene la finalidad de reforzar la actividad principal del PMA de salvar vidas en las intervenciones de emergencia. En el nuevo marco se han integrado los mecanismos de intervención disponibles actualmente para asegurar que la intervención del PMA en emergencias siga siendo ágil y flexible. La estructura del presupuesto CPP facilitará a los directores en los países una gestión eficaz de los recursos porque permite una mayor flexibilidad y visibilidad de los recursos disponibles.
38. A través de los PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición aprobados se hará frente a las necesidades imprevistas añadiendo uno o más efectos estratégicos del PMA o ampliando los ya existentes. Las oficinas en los países utilizarán un modelo de revisión de los PEP en casos de emergencia. El Director Ejecutivo y, cuando proceda, el Director General de la FAO aprobarán la revisión en virtud de las facultades en ellos delegadas.
39. En caso de que surjan necesidades imprevistas, las oficinas en los países que en 2018 operen conforme al sistema actual basado en los proyectos seguirán utilizando los modelos actuales.
40. En caso de que surjan necesidades imprevistas en un país en el que el PMA no tenga presencia, el PMA ejecutará una OEM limitada —que, en caso necesario, podrá incluir la prestación de servicios o de apoyo al fortalecimiento de las capacidades— para la que utilizará un modelo de OEM modificado y un presupuesto CPP. El Director Ejecutivo y, cuando proceda, el Director General de la FAO aprobarán la operación en virtud de las facultades en ellos delegadas.

### **Tratamiento de las situaciones de emergencia complejas**

41. La intervención en caso de emergencia constituye la función central del PMA. Sus operaciones en situaciones de socorro humanitario son cada vez más complejas y prolongadas. La Secretaría ha incluido en la serie 1B el PEP para el Sudán con miras a aprovechar la experiencia que puede aportar una operación compleja de gran magnitud durante la fase piloto. En el Anexo I se ofrece información resumida sobre las enseñanzas que la oficina en el Sudán ha extraído hasta la fecha en relación con la implementación del PEP provisional.
42. Para manejar el gran número de transacciones necesarias en una situación de emergencia compleja, asegurar la flexibilidad y mantener la agilidad operacional del proceso de la cadena de suministro, el PMA está ensayando un modelo de agregación de determinados costos fijos de transferencia de alimentos en la oficina del PMA en el Sudán. El modelo incluye la gestión y el registro de los costos de transferencia de alimentos como un presupuesto agregado a nivel de los efectos estratégicos. De este modo se simplificará la gestión de los costos de transferencia de alimentos, que actualmente están fragmentados en un gran número de actividades. Periódicamente se reasignarán los gastos reales a las actividades individuales mediante un cálculo manual o transacciones automatizadas.
43. En el modelo de agregación de los costos, toda la planificación, información y publicación relativa a los gastos finales se hará a nivel de las actividades. La Secretaría reconoce que el cumplimiento de las condiciones impuestas por los donantes es una prioridad; el modelo no es aplicable a las contribuciones en especie ni a las contribuciones relacionadas con donaciones.

### **Tratamiento de las intervenciones regionales y finalidad del presupuesto de la cartera de proyectos del despacho regional**

44. De conformidad con el marco de la hoja de ruta integrada, la implementación de intervenciones e iniciativas regionales puede abordarse de dos formas:
  - a) *a nivel del país*, en cuyo caso las intervenciones e iniciativas regionales se pondrán en práctica a través de PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición individuales (u OEM limitadas en países en los que el PMA no tenga presencia) y presupuestos CPP con efectos estratégicos del PMA adicionales o ampliados y las actividades correspondientes, según proceda, o

- b) *a nivel del despacho regional*, en cuyo caso, en circunstancias excepcionales, el despacho regional actuará como entidad coordinadora y recurrirá al presupuesto de una cartera de proyectos regional, cuya estructura será reflejo de la de un presupuesto CPP.
45. En el primer caso, un país específico o un despacho regional se encargará de coordinar la intervención regional. Toda la implementación se hará a nivel de oficinas en los países a través de PEP y PEP provisionales individuales, añadiendo nuevos efectos estratégicos y actividades conexas o ampliando los existentes, según proceda; en determinadas situaciones, la implementación tendrá lugar en el país que asuma la función coordinadora<sup>17</sup>.
  46. La oficina en el país que implemente parte de la intervención regional a través de un PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición tendrá plena responsabilidad y autonomía para poner en práctica las actividades enmarcadas en dicha intervención. Los efectos estratégicos y/o las actividades se pondrán en correspondencia con la intervención a nivel de la oficina en el país para que puedan someterse a seguimiento y se pueda rendir cuentas a escala regional y mundial de los resultados obtenidos y los recursos movilizados en la intervención regional.
  47. A nivel regional, en circunstancias excepcionales, como una emergencia imprevista de ámbito regional y que afecte a uno o más países en los que el PMA no tenga presencia, el despacho regional actuará como entidad coordinadora de la intervención regional. El presupuesto de la cartera de proyectos regional se utilizará para captar y gestionar los fondos destinados a la intervención. El despacho regional será responsable de la ejecución directa de las transferencias o las actividades de prestación de servicios, y de la distribución de los fondos a los países o regiones en los que el PMA no esté representado.
  48. Cada despacho regional dispondrá de un presupuesto cuya estructura será equivalente al de un presupuesto CPP. A efectos administrativos, el presupuesto de la cartera de proyectos del despacho regional permitirá a este gestionar sus asignaciones, lo que a su vez facilitará la gestión de los servicios regionales y los fondos fiduciarios. Dicho presupuesto de la cartera de proyectos del despacho regional no estará vinculado a ODS específicos porque la línea de mira se trazará a través de los efectos estratégicos y las actividades previstos a nivel de los países. Se establecerán los requisitos mínimos que deberá reunir el presupuesto de una cartera de proyectos regional con el fin de velar por la coherencia.
  49. La Secretaría está ultimando la definición de los requisitos operativos del sistema y el diseño de soluciones para las operaciones regionales y la gestión de las actividades transnacionales a cargo de un despacho regional o una oficina en el país.
  50. Cabe señalar que todas las oficinas en los países que participan en la intervención regional del PMA ante la crisis siria adoptarán el marco de la hoja de ruta integrada a más tardar en enero de 2018. En cuanto a la intervención regional en la Cuenca del Lago Chad, las oficinas del PMA en el Camerún y Nigeria harán la transición al marco de la hoja de ruta integrada en 2018, mientras que las oficinas del PMA en el Níger y el Chad seguirán aplicando en 2018 el sistema actual basado en los proyectos. Estos países podrán seguir absorbiendo contribuciones regionales y plurianuales. Para tener en cuenta las diferentes fechas de transición se están ultimando soluciones autónomas o manuales que permitan cumplir las disposiciones en materia de presentación de informes.

### **Contribución a los planes de intervención humanitaria y los llamamientos humanitarios**

51. Para apoyar la planificación estratégica y la movilización de recursos colectivos para la acción humanitaria y facilitar el proceso de presentación de informes al servicio de seguimiento financiero gestionado por la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH), el PMA participará en la labor del equipo de las Naciones Unidas en el país y respetará las directrices y requisitos de la OCAH en cuanto al registro de sus planes de intervención humanitaria.

---

<sup>17</sup> De conformidad con la política en materia de planes estratégicos para los países, el despacho regional se encarga de la planificación, el diseño y el logro de estos efectos estratégicos en los países que participen en la intervención regional, así como de elaborar y supervisar las estrategias conjuntas de movilización de recursos. Estos PEP y PEP provisionales específicos pueden tener una envergadura estratégica regional, que será definida por el despacho regional.

52. En el caso de que se produzca una emergencia imprevista o de aparición repentina o en un país que cuente con un PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición aprobado, la intervención de emergencia podría hacer necesario añadir un efecto estratégico al PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición y llevar a cabo una revisión presupuestaria. Si surgieran necesidades imprevistas en un país en el que el PMA no tenga presencia, el PMA implementará una OEM limitada. Esta última, el efecto estratégico adicional y cualquier actividad relacionada se armonizarán con el marco del plan de intervención humanitaria y los llamamientos humanitarios correspondientes, y se someterán a seguimiento.
53. Algunos PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición aprobados podrían incluir efectos estratégicos sobre intervenciones relacionadas con el tipo de emergencias a los que es propenso el país en cuestión, de modo que no será necesario añadir ningún efecto estratégico en el caso de que se produzca una emergencia de tales características. La Secretaría está ultimando la definición de los requisitos operativos del sistema para asegurar que las actividades relacionadas con la intervención ante tales emergencias o los efectos estratégicos estén en consonancia con el marco del plan de intervención humanitaria y los llamamientos humanitarios.
54. La Secretaría se compromete a hacer un seguimiento de las actividades relacionadas con los planes de intervención humanitaria a través del marco lógico del Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz (COMET). Mientras tanto, el PMA seguirá informando sobre las contribuciones que recibe de los donantes para los planes de intervención humanitaria y los llamamientos humanitarios a fin de poder facilitar información a la OCAH y su sistema de seguimiento financiero.

#### **Marco de resultados institucionales**

55. El 1 de enero de 2017 entró en vigor el Marco de resultados institucionales aprobado por la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de 2016. Respecto de la dimensión de “programas” de dicho Marco, en febrero de 2017 se publicó material de orientación sobre los indicadores y el diseño de los marcos lógicos y de los planes de seguimiento, examen y evaluación. Asesores regionales de seguimiento participaron en un curso de formación para capacitadores y actualmente se está introduciendo capacitación a nivel de los países.
56. En febrero y junio de 2017 se celebraron reuniones para tratar sobre las enseñanzas extraídas acerca del Marco de resultados institucionales, en las que participaron las oficinas en los países, los despachos regionales y las direcciones de la Sede. Para abordar las cuestiones que se plantearon en dichas reuniones se han formado tres grupos de trabajo de alto nivel integrados por representantes de las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede.
57. El primer grupo de trabajo centrará su atención en asegurarse de que el PMA esté bien situado en el entorno interinstitucional y haya una gran conexión entre la labor del Programa y los ODS, en particular el ODS 2. El segundo grupo de trabajo se encargará de hacer un seguimiento de las aportaciones del PMA al logro de otros ODS que no sean el ODS 2 ni el ODS 17, y determinará procesos para rastrear dichas contribuciones a nivel de los países, entre otros medios, a través del seguimiento y la presentación de informes. El tercer grupo de trabajo está tratando temas relacionados con el logro del ODS 17 y la capacidad del PMA para medir el fortalecimiento de las capacidades y examinar indicadores alternativos, cuando proceda.
58. Respecto de los elementos de gestión de las realizaciones del Marco de resultados institucionales, se ha incluido una selección de indicadores de las realizaciones institucionales en el Plan de Gestión para 2018-2020, presentado a la Junta durante la consulta oficiosa del 13 de julio de 2017. Los indicadores se están poniendo a prueba en el marco de las actividades anuales de planificación de las realizaciones de 2017.

## Esferas prioritarias

59. El marco de la hoja de ruta integrada deberá respaldar la capacidad de los asociados donantes de comprometer fondos y asegurar que la financiación se utilice de manera adecuada a los diferentes contextos y de conformidad con los requisitos legislativos o normativos de los donantes. Los efectos estratégicos del PMA dan visibilidad a las características de una intervención. Cada efecto estratégico impulsado por un país está vinculado a un resultado estratégico y una esfera prioritaria del PMA (intervención ante una crisis, fomento de la resiliencia o eliminación de las causas profundas). Se han publicado orientaciones institucionales para asegurarse de que en la formulación de los efectos estratégicos se utilicen elementos estándar y coherentes que describan a las personas y entidades participantes, el alcance geográfico, el resultado que se desea alcanzar y el calendario previsto de la intervención. La utilización de esferas prioritarias está resultando de gran utilidad para la movilización de recursos y está facilitando la toma de decisiones de los asociados donantes en materia de financiación, si bien podría provocar un aumento de la asignación de las contribuciones a fines específicos.
60. Asimismo, las esferas prioritarias “Intervención ante crisis” y “Eliminación de las causas profundas” se utilizarán para facilitar la aplicación de las disposiciones pertinentes del Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA como se indica a continuación.
- Los efectos estratégicos elaborados para responder a situaciones de crisis incluirán una definición explícita del tipo de crisis y se vincularán con la esfera prioritaria de intervención ante crisis. Esto contribuirá a determinar los efectos estratégicos y las revisiones presupuestarias que se presentarán para aprobación al Director Ejecutivo y, según proceda, también al Director General de la FAO. En el párrafo 110 se define el proceso previsto para reforzar la función de supervisión de la Junta en lo que respecta a las revisiones presupuestarias relacionadas con la intervención ante crisis.
  - Los efectos estratégicos relacionados con la esfera prioritaria “Eliminación de las causas profundas” facilitarán la aplicación del Artículo X.8 del Reglamento General, donde se establece que la presupuestación de las actividades de desarrollo debe ser coherente con los recursos disponibles estimados.
61. Se recuerda que la presupuestación de los efectos estratégicos relacionados con las esferas prioritarias “Intervención ante crisis” y “Fomento de la resiliencia” se basará en la evaluación de las necesidades.

## **Migración de recursos: pautas para poner a disposición los recursos desde la puesta en marcha de un PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición**

62. La migración de recursos consiste en transferir o reasignar los recursos de los proyectos en fase de cierre a los nuevos PEP, PEP provisionales o PEP provisionales de transición y los presupuestos CPP, de manera que queden garantizadas la disponibilidad de recursos al comienzo de los PEP y la continuidad de las operaciones. La transferencia o reasignación de recursos se realizará teniendo en cuenta la finalidad original de la contribución y, cuando proceda, en consulta con los donantes. Con arreglo a los actuales procedimientos para el cierre de proyectos, antes del cierre financiero del proyecto en curso, el informe financiero final y la transferencia final de recursos, todos los compromisos pendientes deberán cerrarse o transferirse al nuevo proyecto.

63. Dado el elevado número de oficinas en los países que han iniciado la transición hacia el marco de la hoja de ruta integrada y que a partir de enero de 2018 aplicarán el nuevo sistema, y habida cuenta también de las enseñanzas extraídas (que se describen en el Anexo I), la Secretaría ha elaborado una estrategia para la migración de recursos que propicie una transición fluida. Los principales componentes de dicha estrategia son los siguientes:
- proceder a la liberación anticipada de los presupuestos de los PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición, de manera que las contribuciones se puedan confirmar directamente en lugar de hacer la migración de recursos<sup>18</sup>;
  - comenzar a partir de septiembre la migración de las contribuciones previstas para facilitar la realización de consultas tempranas a los donantes en caso necesario;
  - realizar consultas tempranas a los asociados donantes para solicitar su aprobación “general” con respecto a la migración de recursos con miras a agilizar el proceso
  - crear instrumentos para facilitar el proceso de migración, y
  - elaborar planes de acción para la migración de recursos y el cierre de los proyectos.
64. Los presupuestos de los PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición cuya ejecución comenzará el 1 de enero de 2018 han sido “liberados anticipadamente” en el sistema WINGS usando un enfoque por fases en el transcurso del tercer y el cuarto trimestre de 2017. Esto ayudará a gestionar el flujo de trabajo del PMA y de algunos donantes. Para asegurar la continuidad de las operaciones y minimizar el número de transacciones que deberán transferirse, siempre que sea posible se confirmarán las contribuciones destinándolas directamente al PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición. En los debates sobre las nuevas contribuciones, incluidas aquellas destinadas a proyectos en curso, se tomará en consideración la migración de los fondos al marco de la hoja de ruta integrada.
65. Las oficinas en los países han comenzado a determinar qué contribuciones podrán transferirse, en su totalidad o en parte, al marco de planificación estratégica por países al inicio del proceso de migración, y cuáles se utilizarán en los últimos meses de los proyectos en curso. La migración de recursos en la fase inicial, junto con las contribuciones al marco de planificación estratégica por países confirmadas también en una fase temprana, permiten dar comienzo a las operaciones de compra correspondientes a dicho marco, lo que, a su vez, agiliza el proceso de migración de recursos y al mismo tiempo se asegura la continuidad de las operaciones al poner a disposición los recursos desde el día mismo en que estas dan comienzo.
66. Se han elaborado herramientas para hacer la recopilación y el seguimiento de los datos relacionados con la migración de recursos de manera más eficaz, facilitar el tratamiento de datos y poder hacer un seguimiento de los progresos realizados. La cartografía de las contribuciones, que permite conocer qué recursos deben ser transferidos y a qué componentes, está vinculada a los informes institucionales internos normalizados para garantizar la veracidad y la depuración de los datos, al tiempo que informa en tiempo real sobre el proceso de migración. Un sistema de seguimiento permite controlar los indicadores de la migración de recursos y el cierre de los proyectos, incluidos los saldos no utilizados de los proyectos y las donaciones, las toneladas que deben transferirse y las partidas pendientes comprometidas.
67. Las oficinas en los países han elaborado planes para la migración de recursos y el cierre de los proyectos y han nombrado coordinadores en la materia y comités de funciones múltiples para que apoyen todo el proceso. Los despachos regionales se han ajustado a dicha estructura de coordinadores y comités de funciones múltiples para convertirse en la primera línea de apoyo a las oficinas en los países durante todo el proceso.

### **Proceso de planificación anual**

68. La implementación de la hoja de ruta integrada brinda al PMA la oportunidad de examinar sus procesos de planificación, actualmente demasiado fragmentados, con el objetivo de reducir las

---

<sup>18</sup> La distribución de las contribuciones confirmadas directamente para un PEP o PEP provisional solo dará comienzo tras la aprobación oficial de la Junta. Para los PEP provisionales de transición, la distribución comenzará el 1 de enero de 2018.



operaciones que actualmente las oficinas en los países se ven obligadas a repetir varias veces, optimizando al mismo tiempo la coherencia y los nexos entre los productos de la planificación. La elaboración de un proceso de planificación integrado permitirá racionalizar la labor anual de planificación de las realizaciones, planificación de las operaciones y planificación de la gestión.

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

69. Para atender las necesidades relacionadas con la hoja de ruta integrada, se están actualizando todos los sistemas institucionales para que sean compatibles con la nueva estructura financiera y programática. Es una buena oportunidad para acometer la plena integración de los sistemas institucionales del PMA (como WINGS, COMET o el instrumento de planificación presupuestaria) y apoyar la compilación de un depósito virtual de datos. Los instrumentos de presentación de informes del PMA, incluidos la información relacionada con los planes de gestión de las operaciones en los países y el portal en línea, harán uso de dicho depósito de datos para apoyar la elaboración de informes personalizados y la toma de decisiones basadas en datos empíricos.

### ***Instrumento de planificación presupuestaria***

70. El instrumento de planificación presupuestaria dotará al PMA de una aplicación para la planificación institucional que hará las veces de depósito central de datos sobre presupuestación y planificación, y posibilitará la coherencia de los controles de calidad y de los recursos financieros. Este instrumento se integrará plenamente en las aplicaciones que se utilizan actualmente e interactuará con los sistemas WINGS y COMET a fin de garantizar la coherencia entre las distintas fuentes. El instrumento de planificación presupuestaria permitirá racionalizar y automatizar las distintas bases de datos de planificación en una solución única, modernizará y simplificará el proceso de presupuestación y facilitará la colaboración entre los responsables de la planificación de los recursos y las operaciones. Asimismo, permitirá elaborar presupuestos en los que la asignación de recursos esté en consonancia con los resultados y efectos estratégicos a nivel institucional. La utilización del instrumento permitirá a las oficinas en los países:

- elaborar presupuestos basados en las necesidades, que incluyan las revisiones necesarias y reflejen las necesidades globales estimadas en un país y todos los costos relacionados con la prestación de la asistencia necesaria;
- elaborar los planes de ejecución correspondientes, en los que se tendrán en cuenta los planes basados en las necesidades y se harán ajustes en función de los recursos disponibles y los previstos;
- elaborar informes sobre las interrupciones de la cadena de suministro y los déficits de financiación relacionados durante un período determinado;
- hacer un seguimiento de los procesos de examen y aprobación de los presupuestos originales así como de las revisiones posteriores, y
- presentar informes normalizados sobre los presupuestos y las proyecciones de financiación como elementos integrantes de los informes de gestión.

71. Se prevé que el instrumento de planificación presupuestaria estará disponible para su implantación en las oficinas en los países durante el primer semestre de 2018.

### ***Portal en línea***

72. A más tardar en el segundo trimestre de 2018, la Secretaría se propone poner en funcionamiento un portal en línea. El portal proporcionará información clara y fácilmente accesible relacionada con los programas, la asignación de recursos y las realizaciones, e incluirá datos a nivel de las actividades en el caso de los países que operen conforme al marco de la hoja de ruta integrada. La información complementaria es necesaria para reforzar los requisitos en materia de gobernanza y supervisión y para facilitar la toma de decisiones sobre financiación.
73. El proceso de planificación anual y los planes de gestión de las operaciones en los países constituirán la base de los datos que se publiquen en el portal en línea. Este utilizará los sistemas institucionales y los datos disponibles del PMA, por ejemplo, los presupuestos aprobados, la

información actualizada sobre las variables pertinentes de los PEP o PEP provisionales y las modalidades de asistencia. La información sobre la planificación se facilitará desglosada por resultado estratégico o meta de los ODS, efecto estratégico, actividad y año. Está prevista la actualización periódica del portal en línea aportando nueva información sobre los gastos, los productos obtenidos y los indicadores de las realizaciones extraídos del Marco de resultados institucionales para complementar los informes anuales nacionales.

74. Hasta la puesta en funcionamiento del portal en línea en el segundo trimestre de 2018, esta información se facilitará a través de un documento relacionado con los planes de gestión de las operaciones en los países, e incluye:
- la línea de mira que se extiende desde las metas estratégicas del PMA hasta las actividades;
  - una visión general de los beneficiarios, desglosados por grupos de edad y condición (por ejemplo, desplazados internos, refugiados, etc.);
  - el número de beneficiarios por efecto estratégico, actividad, grupo beneficiario y modalidad, desglosados por sexo;
  - una visión general sobre cómo se vinculan los recursos a los resultados, incluidos los presupuestos de los efectos estratégicos desglosados por actividad y resultados previstos (metas a nivel de los efectos);
  - las modalidades de transferencia desglosadas por efecto estratégico y actividad;
  - una visión general de la elección de la modalidad y su justificación, y
  - las raciones de alimentos o las transferencias por cada efecto estratégico y actividad.
75. Hasta la fecha, las oficinas en los países de las series 1A y 1B han elaborado sus planes de gestión de las operaciones en los países para el primer año y actualmente están elaborando los planes correspondientes al segundo año de ejecución de los PEP o PEP provisionales. Las oficinas en los países que presenten sus PEP o PEP provisionales en el segundo período de sesiones ordinario de 2017 están ultimando sus planes de gestión de las operaciones en los países para el primer año de ejecución. Ya han comenzado los preparativos para automatizar la recopilación de datos relacionados con los planes de gestión de las operaciones en los países.

## Cuestiones pendientes

### Presentación de informes

76. Los dos documentos importantes para la presentación de informes institucionales a los donantes son el Informe Anual de las Realizaciones del PMA y los informes normalizados de los proyectos, actualmente en proceso de reestructuración de modo que informen con respecto al Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 y establezcan vínculos claros entre los recursos y los resultados.
77. En previsión de los cambios que trae consigo la hoja de ruta integrada, en 2016 se utilizó un modelo mejorado de informe normalizado de los proyectos para la presentación de informes a los donantes. Dicho modelo incluye las primeras impresiones de las oficinas del PMA en los países sobre sus carteras de proyectos en el país, así como información sobre proyectos concretos. Durante la transición se adoptará un enfoque diferenciado para la presentación de informes a nivel nacional; los países que ejecuten operaciones basadas en proyectos seguirán utilizando el modelo mejorado de informe normalizado de los proyectos, mientras que aquellos que apliquen el marco de la hoja de ruta integrada utilizarán un modelo provisional para la elaboración de informes nacionales anuales que contiene información sobre los proyectos y sobre el marco de planificación estratégica por países. El nuevo modelo en fase de elaboración incluye aportaciones del Grupo de trabajo sobre presentación de informes de la Sede, retroinformación derivada de las consultas realizadas recientemente sobre presentación de informes y los resultados de una encuesta entre los donantes sobre este mismo tema. Se espera que en 2018 el informe nacional anual se convierta en el informe normalizado de las realizaciones en todos los países, salvo en aquellos que sigan aplicando el marco actual.

78. A nivel institucional, el Informe Anual de las Realizaciones de 2017 informará con respecto al nuevo Plan Estratégico para 2017-2021; dará más detalles sobre los progresos relativos al logro de los resultados estratégicos y los efectos estratégicos, y utilizará el nuevo Marco de resultados institucionales en la mayor medida posible (utilizando elementos del Marco de resultados estratégicos, el Marco de resultados de gestión y el Marco de resultados institucionales). Asimismo, en el Informe Anual de las Realizaciones de 2017 se hará una referencia clara al Plan de Gestión del PMA para 2017-2019 aprobado y a los estados financieros.

### **Disposiciones provisionales en materia de gobernanza**

79. En la política en materia de planes estratégicos para los países y el examen del Marco de financiación se señala la necesidad de enmendar el Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA para apoyar la implementación del nuevo marco programático y financiero en las siguientes esferas:
- i) las facultades del Director Ejecutivo en lo que respecta a la aprobación de programas y revisiones presupuestarias, y la delegación conjunta de facultades en el Director Ejecutivo y el Director General de la FAO en el caso de OEM limitadas y los efectos estratégicos relacionados con la intervención ante crisis, lo que incluye las revisiones presupuestarias que superen un umbral determinado;
  - ii) la aplicación del principio de recuperación total de los costos y la introducción de nuevas categorías de costos, y
  - iii) la armonización de la terminología y las definiciones con la nueva estructura<sup>19</sup>.
80. La Secretaría se propone presentar para aprobación las disposiciones provisionales en materia de gobernanza, que comprenden la delegación de facultades provisional para el período comprendido entre el 1 de enero de 2018 y el 29 de febrero de 2020 y los principios por los que en 2018 se regirá la aplicación del principio de recuperación total de los costos, a fin de complementar la continuación de las excepciones al Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA para la implementación del marco de la hoja de ruta integrada. Las disposiciones provisionales se aplicarán a aquellas oficinas en los países que utilicen el marco de planificación estratégica por países. Las disposiciones provisionales propuestas en materia de gobernanza se consideraron en una serie de consultas oficiosas previas al segundo período de sesiones ordinario de 2017 y reflejan la retroinformación ofrecida por los miembros de la Junta. En el Anexo II se exponen las propuestas relativas a la delegación de facultades provisional para el período comprendido entre el 1 de enero de 2018 y el 29 de febrero de 2020.
81. Las enseñanzas extraídas en 2017 y 2018 de la implementación de las disposiciones provisionales en materia de gobernanza y de las consultas con la Junta servirán de base para ultimar las enmiendas al Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA con respecto a la recuperación total de los costos, la terminología y las definiciones, que se presentarán a la Junta para su aprobación en su segundo período de sesiones ordinario de 2018 y que, si se aprueban, entrarán en vigor el 1 de enero de 2019. La delegación de facultades permanente, que se basará en la experiencia derivada del período provisional y el examen realizado, se presentará para su aprobación por la Junta en el primer período de sesiones ordinario de 2020 y, de aprobarse, entrará en vigor el 1 de marzo de 2020.

### **Delegación de facultades provisional**

#### ***Facultades para la aprobación inicial***

82. El modelo de gobernanza de la hoja de ruta integrada tiene por finalidad fortalecer la función de aprobación de la Junta, reducir la fragmentación para contribuir a la supervisión estratégica por parte de la Junta y mantener la capacidad del PMA de intervenir rápidamente en las situaciones de emergencia.
83. A excepción de los casos que se describen en el párrafo 85, todos los nuevos PEP y PEP provisionales serán aprobados por la Junta. Dado que esos PEP y PEP provisionales englobarán

---

<sup>19</sup> No se prevén enmiendas al Estatuto del PMA.

la totalidad de las operaciones del PMA en todos los contextos<sup>20</sup> —lo cual incluye las OEM, la prestación de servicios y el apoyo para el fortalecimiento de las capacidades cuando tienen carácter prolongado, predecible o recurrente—, la Secretaría prevé que la función de supervisión y aprobación de nuevas operaciones de la Junta aumentará aproximadamente un 23 %, como consecuencia de la aplicación del nuevo marco<sup>21</sup>.

84. En 2017, el Director Ejecutivo aprobó PEP provisionales de transición basados en documentos de proyectos aprobados anteriormente y con una duración de hasta 18 meses. Las OEM limitadas que se planifiquen inicialmente para un período máximo de seis meses y los PEP provisionales de transición que se realicen tras estas operaciones y tengan una duración de hasta 18 meses deberán ser aprobados por el Director Ejecutivo, o conjuntamente por el Director Ejecutivo y el Director General de la FAO, cuando estas OEM o los componentes relacionados con la intervención ante crisis de los PEP provisionales de transición superen un umbral presupuestario determinado.
85. En los casos en los que un PEP, un PEP provisional o un nuevo efecto estratégico esté financiado en su totalidad por el país anfitrión, puede estar sujeto a lo dispuesto en los Artículos 5.1 y 5.2 del Reglamento Financiero, en virtud de los cuales la aprobación se delega en el Director Ejecutivo, a no ser que el gobierno anfitrión opte por que el PEP, el PEP provisional o el efecto estratégico sea aprobado por la Junta. Teniendo en cuenta la retroinformación aportada por los Estados Miembros, la Secretaría determinó que no podrán asignarse fondos multilaterales a un PEP, un PEP provisional o un efecto estratégico financiado por un país anfitrión que no se haya sometido a la aprobación de la Junta.

#### ***Facultades para aprobar modificaciones***

86. Un cambio sustancial es aquel que añade o elimina un efecto estratégico. Todos los cambios sustanciales en los PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición se presentarán para su aprobación por parte de la Junta, a menos que dicho efecto estratégico esté financiado en su totalidad por un país anfitrión o esté relacionado con actividades de emergencia o de prestación de servicios.
87. La Secretaría propone recurrir a la delegación de facultades para que el PMA pueda mantener una capacidad de intervención en emergencias que sea rápida y eficaz, sin dejar de garantizar la función de supervisión de la Junta con respecto a posibles cambios importantes en las operaciones y de maximizar, al mismo tiempo, la eficiencia interna mediante la delegación de facultades en el Director Ejecutivo con respecto a los cambios de menor importancia.

#### **Niveles actuales de delegación de facultades previstos dentro del marco basado en los proyectos**

88. En el Artículo VI.2 del Reglamento General se establece el principio de delegación de facultades y en su Apéndice se describen los casos en los que se delegan facultades en el Director Ejecutivo y, cuando proceda en el caso de las OEM, en el Director General de la FAO. Los niveles de delegación de facultades previstos dentro del marco basado en los proyectos están sujetos a unos umbrales presupuestarios anuales y se desglosan por categoría de programas. Actualmente, el Director Ejecutivo dispone de facultades delegadas para aprobar lo siguiente:
  - proyectos de desarrollo y OEM cuyo valor en alimentos no supere los 3 millones de dólares;
  - OPSR cuyo valor en alimentos no supere los 20 millones de dólares;
  - OEM cuyo valor en alimentos supere los 3 millones de dólares, conjuntamente con el Director General de la FAO;

---

<sup>20</sup> El marco de planificación estratégica por países comprenderá todas las operaciones del PMA, a excepción de los acuerdos de prestación de servicios y con terceras partes de importancia secundaria en el programa de trabajo del PMA y las actividades “de traspaso”, donde este solo interviene para desembolsar fondos a otros asociados en la ejecución en nombre de un donante, y no asume responsabilidades financieras, operacionales ni en materia de presentación de informes por el uso de dichos fondos.

<sup>21</sup> Consulta oficiosa del 17 de marzo de 2017 sobre los últimos progresos en la implementación de la hoja de ruta integrada, con una descripción sucinta de las propuestas de enmienda al Reglamento General y el Reglamento Financiero. Es importante observar que los proyectos tradicionales suelen ser más cortos y fragmentados que los PEP, por lo que su comparabilidad con la nueva estructura de los PEP es limitada.

- todas las revisiones presupuestarias que incrementen el valor en alimentos hasta un máximo de 3 millones de dólares en el caso de los proyectos de desarrollo y las OEM, y de 20 millones de dólares en el caso de las OPSR, y
  - todas las operaciones especiales (OE) y sus revisiones.
89. Habida cuenta de que estas categorías de programas no pueden utilizarse en el marco de planificación estratégica por países, es necesario revisar la formulación de la actual delegación de facultades en las esferas siguientes:
- i) aumentos de presupuesto para PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición que no estén relacionados con cambios sustanciales, intervenciones de emergencia, efectos estratégicos financiados en su totalidad por un país anfitrión o la prestación de servicios;
  - ii) aprobación y aprobación conjunta de OEM limitadas y de aumentos presupuestarios relacionados con situaciones de emergencia, y
  - iii) revisiones presupuestarias relacionadas con actividades de emergencia (sujetas a los umbrales establecidos para la aprobación conjunta con el Director General de la FAO), actividades de prestación de servicios o componentes que no sean de emergencia de un PEP provisional de transición posterior a una OEM limitada, así como las relacionadas con efectos estratégicos (de PEP, PEP provisionales o PEP provisionales de transición) financiados en su totalidad por un país anfitrión, independientemente de su valor.
90. De acuerdo con las prácticas actuales —y exceptuando la supresión de efectos estratégicos, lo que se consideraría un cambio sustancial y estaría por tanto sujeta a la aprobación de la Junta—, se propone que las reducciones presupuestarias sigan estando dentro de las facultades delegadas en el Director Ejecutivo. Esto permite que el proceso sea sencillo y rápido y, por lo tanto, que no constituya un factor que desincentive a los directores en los países a reducir sus presupuestos. La Secretaría reconoce la importancia de garantizar que los Estados Miembros puedan supervisar las reducciones presupuestarias y sus consecuencias en la ejecución, o la cancelación, de las actividades. Por lo tanto, deberá seguir informándose a la Junta sobre todos los cambios cuyo valor supere los 7,5 millones de dólares.

**Propuestas relativas a la delegación de facultades provisional para los aumentos presupuestarios que no estén relacionados con cambios sustanciales, intervenciones de emergencia, efectos estratégicos financiados en su totalidad por un país anfitrión o la prestación de servicios**

91. La Secretaría ha analizado las aprobaciones de revisiones presupuestarias efectuadas entre 2011 y 2015 y ha determinado que la mayoría de las revisiones que se hacen dentro del actual sistema de proyectos tienen que ver con prórrogas temporales y revisiones técnicas. Se prevé que en el marco de planificación estratégica por países habrá una menor prevalencia de cambios de este tipo, ya que en el diseño y la formulación de los PEP y PEP provisionales se tendrán en cuenta muchos de los factores que dan lugar a revisiones dentro del sistema actual. Por otra parte, gracias a la mayor flexibilidad que ofrece la estructura de presupuestación por carteras de proyectos en los países y al uso de planes de ejecución basados en los recursos, debería mejorar la planificación operacional a nivel de los países y disminuir la necesidad de efectuar revisiones presupuestarias relacionadas con ajustes técnicos.
92. Sobre la base de este análisis, y teniendo en cuenta la experiencia adquirida en los países donde se realizó la aplicación piloto en 2017, se supone que, aparte de ser menos numerosos, los cambios que haya que introducir en los PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición basados en proyectos diferirán mucho, en índole y magnitud, de los que se realizan dentro del actual sistema basado en proyectos. La Secretaría reconoce la importancia de lograr un equilibrio adecuado entre las funciones de supervisión y aprobación delegadas en la Junta para estos tipos de cambios y el mantenimiento de la eficiencia que permite la delegación de facultades en el Director Ejecutivo.
93. Durante el período de sesiones anual de 2017 y las consultas oficiosas celebradas en mayo, julio y septiembre de 2017, la Secretaría presentó tres principios en los que basar la definición de los umbrales presupuestarios aplicables en materia de delegación de facultades para las revisiones. Estos umbrales no están destinados a aplicarse a los nuevos PEP y PEP provisionales, a los

- cambios sustanciales a los PEP, PEP provisionales, OEM limitadas o PEP provisionales de transición posteriores a OEM limitadas, o a las revisiones presupuestarias relacionadas con efectos relativos a la intervención ante crisis y la prestación de servicios.
94. Sobre la base de la retroinformación recibida durante las consultas oficiosas, los principios y los umbrales presupuestarios propuestos conexos se ajustaron en consecuencia para eliminar el umbral mínimo de 48 millones de dólares, aplicar el umbral de forma acumulativa durante el período que abarca el PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición en cuestión, y establecer un umbral proporcional del 25 % del valor del presupuesto general aprobado del PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición en cuestión, en lugar del 30 % propuesto originalmente.
95. *Principio 1. Los niveles de delegación de facultades deberían basarse en el presupuesto global aprobado dentro del marco de planificación estratégica por países.* Con arreglo a las disposiciones del Apéndice del Reglamento General, los niveles actuales de delegación de facultades se definen en función de un umbral presupuestario correspondiente al “valor en alimentos”. No obstante, el PMA está pasando gradualmente de prestar asistencia alimentaria en especie a realizar transferencias de base monetaria y actividades de fomento de las capacidades. En el actual marco basado en los proyectos, el valor en alimentos se convierte en un valor equivalente en insumos para las transferencias de base monetaria y las actividades de desarrollo y aumento de las capacidades de un proyecto. Aun así, siguen existiendo diferencias considerables entre las distintas modalidades de transferencia en lo que respecta a los costos de ejecución y apoyo, que la metodología actual no permite tener en cuenta para convertir el valor en alimentos en un valor equivalente en insumos para las transferencias de base monetaria y las actividades de desarrollo y aumento de las capacidades.
96. En el marco de planificación estratégica por países aprobado, el PMA se ha comprometido a obtener los efectos estratégicos a través de diversas modalidades y, por consiguiente, en la planificación y ejecución de sus actividades está pasando de un enfoque basado en los insumos a otro más global y menos fragmentado orientado a los efectos. Para reflejar mejor esta transición, los umbrales aplicables en materia de delegación de facultades en el PMA —basados actualmente en los insumos dado que se definen en función del valor de los alimentos— deberían estar basados en el valor del presupuesto global de la cartera de proyectos del correspondiente PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición de que se trate.
97. *Principio 2. Los niveles de delegación de facultades deberían basarse en un umbral máximo expresado en valores absolutos.* El establecimiento de un umbral máximo en valores absolutos permite a la Junta supervisar los aumentos de presupuesto de importe elevado que representen, por su magnitud, un mayor riesgo para el PMA, al tiempo que maximiza los aumentos de eficiencia gracias a la delegación de la facultad de aprobar revisiones de menor cuantía. La Secretaría llevó a cabo un análisis de sensibilidad basado en los proyectos y las revisiones presupuestarias aprobados entre 2011 y 2015 —en el que se compararon los efectos de la fijación del umbral en 250 millones de dólares, 150 millones de dólares y 100 millones de dólares—, con miras a lograr un equilibrio adecuado entre la supervisión por parte de la Junta de una proporción considerable de aumentos presupuestarios y el mantenimiento de una carga de trabajo anual razonable<sup>22</sup>.
98. La Secretaría propone fijar un umbral máximo de 150 millones de dólares, con lo cual para toda revisión por un valor superior se requeriría la aprobación de la Junta. Las revisiones aprobadas por el Director Ejecutivo se irán acumulando a lo largo del período de ejecución de un PEP, un PEP provisional o un PEP provisional de transición.
99. *Principio 3. Los niveles de delegación de facultades deberían basarse en el valor relativo (porcentaje) del presupuesto original de los PEP para tener en cuenta las diferencias de tamaño de estos.* La Secretaría prevé que habrá gran disparidad en el tamaño de las operaciones de los PEP. Un umbral proporcional del 25 % del presupuesto total, que complementará el umbral

---

<sup>22</sup> Para conocer todos los aspectos de este análisis de sensibilidad, sírvase consultar el informe de actualización sobre la hoja de ruta integrada que se elaboró para la consulta oficiosa del 4 de mayo de 2017 (<http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/resources/wfp291821.pdf>).

absoluto máximo, garantizará que los cambios presupuestarios relativamente importantes sean aprobados por la Junta y facilitará la consideración de las variaciones de tamaño de los PEP.

100. Los aumentos se aplicarán de forma acumulativa en el transcurso del período que abarquen los PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición.<sup>23</sup> Habiendo considerado los principios mencionados, la Secretaría propone que la Junta delegue en el Director Ejecutivo —para el período comprendido entre el 1 de enero de 2018 y el 29 de febrero de 2020— la facultad para aprobar las modificaciones que se relacionan con los cambios fundamentales, las intervenciones de emergencia, los efectos estratégicos financiados en su totalidad por un gobierno anfitrión, o la prestación de servicios si la revisión presupuestaria no incrementa el valor del efecto estratégico por un valor superior al 25 % del último valor aprobado por la Junta, o la suma de 150 millones de dólares. Las revisiones aprobadas por el Director Ejecutivo se irán acumulando a lo largo del período de ejecución de un PEP, un PEP provisional o un PEP provisional de transición. Cuando el valor presupuestario total de las revisiones alcance el umbral de 150 millones de dólares o el 25 % del presupuesto original, se requeriría la aprobación de la Junta para la revisión presupuestaria. No obstante, cada vez que la Junta apruebe una revisión, el valor acumulado de las revisiones aprobadas hasta la fecha por el Director Ejecutivo y la Junta volverá a quedar en cero.

**Propuesta relativa a la delegación de facultades provisional en el Director Ejecutivo y el Director General de la FAO para la aprobación y aprobación conjunta de OEM limitadas y de revisiones presupuestarias relacionadas con una intervención ante crisis en el marco de OEM limitadas, PEP, PEP provisionales o PEP provisionales de transición**

101. La implementación del marco de la hoja de ruta integrada representa una oportunidad para reconsiderar, en consulta con la FAO y la Junta, el umbral actual correspondiente a la delegación de facultades para la aprobación conjunta de OEM y revisiones presupuestarias conexas por el Director Ejecutivo del PMA y el Director General de la FAO, establecida en 1994 en 3 millones de dólares de valor en alimentos.
102. Tras realizar una consulta con la FAO y recibir retroinformación en el seminario sobre la hoja de ruta celebrado el 3 de octubre de 2017, la Secretaría propone, para aprobación por parte de la Junta, que el umbral presupuestario para la aprobación conjunta se aumente a 50 millones de dólares. Este umbral se aplicaría a las OEM limitadas y los efectos estratégicos relacionados con la intervención ante crisis en el marco de los PEP, PEP provisionales o PEP provisionales de transición, incluidas las revisiones. Cabe destacar como aspecto fundamental, que esto contribuirá a que el PMA pueda intervenir de forma rápida, eficiente y eficaz ante las emergencias.
103. La justificación para aumentar el umbral presupuestario es la siguiente:
  - a) *Valor presupuestario global:* con arreglo a la hoja de ruta integrada, el PMA está pasando de un enfoque basado en los insumos a un enfoque centrado en los efectos. Esta evolución exige reformular los actuales umbrales aplicables a la delegación de facultades y pasar del actual valor basado en los insumos (alimentos) a un valor presupuestario total más general. El umbral de 3 millones de dólares para el valor en alimentos establecido en 1994 para todos los tipos de proyectos representa un valor presupuestario total de 7,5 millones de dólares. El umbral de 20 millones de dólares aprobado en 2004 para el valor en alimentos de las OPSR representa un valor presupuestario total de 48 millones de dólares.
  - b) *Alcance, complejidad y tamaño de las OEM:* el umbral refleja el aumento del alcance, la complejidad y el tamaño relativo de las OEM. Si bien el umbral aplicable para la aprobación conjunta por el Director Ejecutivo y el Director General de la FAO no ha variado desde 1994, el presupuesto total aprobado anualmente para el PMA casi se ha septuplicado, pasando de 1.450 millones de dólares en 1995 a 9.560 millones de dólares en 2015. Cuando se estableció el umbral presupuestario de 3 millones de dólares para el valor en alimentos, en 1994, dicho umbral representaba el 25 % del valor medio de las revisiones

---

<sup>23</sup> El valor de los efectos estratégicos aprobados por el Director Ejecutivo no se incluirá en los cálculos del valor del PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición. La inclusión de dicho valor en el cálculo inflaría el valor del PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición por la aplicación del umbral del 25 %, lo que reduciría la función de supervisión de la Junta.

presupuestarias de las OEM. Hoy en día, esa cantidad equivale tan solo a entre el 1 % y el 2 % de la mayor parte de las aprobaciones del PMA.

- c) *Aplicación más amplia de las facultades:* la esfera prioritaria de intervención ante crisis tiene mayor alcance que la actual categoría de programas constituida por las OEM. Se prevé que las modificaciones de los PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición aprobados a menudo se referirán a efectos estratégicos relacionados con la intervención ante crisis. Esta idea se confirma en el proyecto de Plan de Gestión para 2018-2020, donde se prevé que el 74 % del programa de trabajo del PMA corresponderá a efectos estratégicos relacionados con la intervención ante crisis<sup>24</sup>. El amplio alcance de la intervención ante crisis confirma la conclusión de que el umbral presupuestario debería elevarse.

104. Por otra parte, la mayor duración de los PEP y PEP provisionales (entre tres y cinco años) en comparación con el ciclo habitual de planificación de un año para las OEM implica un mayor tamaño y presupuesto de las operaciones.

***Mayor supervisión de las revisiones presupuestarias por parte de la Junta, incluida la intervención ante crisis***

105. Actualmente, las revisiones presupuestarias se publican en el sitio web del PMA si: i) superan los 3 millones de dólares de valor de alimentos, o ii) incluyen cambios en la duración de un proyecto. La Junta recibe dos veces al año información sobre las OEM aprobadas por el Director Ejecutivo o conjuntamente por este y el Director General de la FAO. La Secretaría se compromete a aplicar el proceso vigente para publicar las revisiones presupuestarias, y publicará todos los cambios cuyo valor supere los 7,5 millones de dólares y todo cambio en la duración de un PEP o PEP provisional, independientemente de las facultades relativas a la aprobación. De ser necesario, podrían realizarse mejoras en la notificación a los Estados Miembros sobre los nuevos cambios publicados, por ejemplo, en el uso del correo electrónico para informar a los miembros de la Junta.
106. Como se indica en el párrafo 60, el uso de la esfera prioritaria de intervención ante crisis permitirá determinar más fácilmente cuáles son los efectos estratégicos que se han modificado o añadido después de la aprobación inicial de un PEP o PEP provisional por la Junta. Estos cambios se presentarán al Director Ejecutivo para su aprobación o, en el caso de que superen el umbral definido para la delegación de facultades ya mencionado, se someterán a la aprobación conjunta del Director Ejecutivo y el Director General de la FAO.
107. Algunos Estados Miembros han expresado su preocupación sobre la disminución de la transparencia y la supervisión con respecto a los aumentos presupuestarios relativos a efectos estratégicos relacionados con la intervención ante crisis que anteriormente habrían formado parte de las OPSR y, por lo tanto, habrían estado sujetos a la aprobación de la Junta cuando el valor en alimentos de la operación o la revisión superara los 20 millones de dólares.
108. En respuesta a esta preocupación, en las consultas oficiosas del 18 de julio y el 7 de septiembre y el seminario sobre la hoja de ruta integrada celebrado el 3 de octubre, la Secretaría delineó un proceso para notificar a la Junta sobre las revisiones presupuestarias aprobadas relacionadas con la intervención ante crisis que superaran los umbrales de delegación de facultades aplicables a las revisiones no relacionadas con la intervención ante crisis (esto es, la menor de estas dos cantidades: 150 millones de dólares o el 25 % del presupuesto global), con el fin de mejorar la transparencia de tales revisiones presupuestarias y mantener al mismo tiempo la flexibilidad y la eficiencia de la capacidad de intervención del PMA en situaciones de emergencia.
109. Sobre la base de las observaciones recibidas en las consultas oficiosas realizadas recientemente, la Secretaría propone notificar a los Estados Miembros sobre las revisiones presupuestarias aprobadas relacionadas con la intervención ante crisis, para que estos presenten sus observaciones, antes de que sean aprobadas por el Director Ejecutivo y, de ser necesario, el Director General de la FAO. Este proceso comprenderá un período mínimo de cuatro días para realizar observaciones, y se aplicará a las revisiones presupuestarias que superen los umbrales de delegación de facultades aplicables a las revisiones presupuestarias no relacionadas con la

---

<sup>24</sup> Las OEM y las OPSR representaron, respectivamente, el 21 % y el 69 % del programa de trabajo del PMA de 2017.



intervención ante crisis (esto es, la menor de estas dos cantidades: 150 millones de dólares o el 25 % del presupuesto global). El aumento de las consultas con la Junta contribuirá al diseño de las intervenciones del PMA al posibilitar la consideración de las opiniones de los Estados Miembros de manera más estructurada y transparente, junto con los insumos aportados a través de las consultas con los asociados locales y los donantes. Por otra parte, la consulta temprana podría ayudar a evitar problemas y a promover una mayor aceptación de las intervenciones del PMA, lo que redundaría en una mayor eficacia de la intervención.

110. El proceso comprenderá los pasos siguientes:
  - a) La Secretaría publicará el proyecto de revisión de la intervención ante crisis en el sitio web del PMA tras la realización de su examen interno, y se informará inmediatamente de su publicación a los miembros de la Junta por correo electrónico. A fin de equilibrar un proceso ágil y manejable con la realización de consultas cualitativas, si un Estado Miembro lo solicita, las revisiones se traducirán y publicarán a la mayor brevedad posible.
  - b) Los Estados Miembros tendrán un mínimo de cuatro días hábiles para transmitir a la Secretaría sus observaciones.
  - c) La Secretaría recopilará las observaciones en el espacio interactivo del sitio web de la Junta protegido por contraseña que se destina a tales fines. Todos los Estados Miembros podrán acceder a todas las observaciones.
  - d) Se reservará un quinto día hábil para que los Estados Miembros puedan plantear sus opiniones con respecto a las observaciones de los demás.
  - e) Una vez recibidas las observaciones, la Secretaría hará las revisiones pertinentes.
  - f) La revisión propuesta se presentará al Director Ejecutivo y, en caso necesario, al Director General de la FAO para su aprobación.
  - g) Después de la aprobación, la versión final de la revisión se remitirá a los miembros de la Junta.
  - h) A continuación, los Estados Miembros podrán comunicar a la Secretaría de la Junta Ejecutiva, con copia al Presidente de la Junta, la solicitud de que la revisión se presente para información en el siguiente período de sesiones de la Junta.
111. Esa notificación y proceso de presentación de observaciones será adicional al informe semestral habitual sobre las OEM aprobadas por el Director Ejecutivo, o conjuntamente por el Director Ejecutivo y el Director General de la FAO, que se presenta a efectos de información en los períodos de sesiones oficiales de la Junta.
112. Asimismo, tomando en cuenta la retroinformación presentada por los Estados Miembros sobre la necesidad de que el PMA salvaguarde la flexibilidad y garantice la intervención oportuna, rápida y eficaz ante las emergencias, puede haber instancias donde el Director Ejecutivo y, si es necesario, el Director General de la FAO aprueben los efectos estratégicos relacionados con la intervención ante crisis o las revisiones sin comunicar la revisión con antelación. La justificación para dichas aprobaciones dependerá de la importancia que revistan los plazos en cada caso y la imprevisibilidad de la intervención de emergencia en el marco de la cual el PMA debe atender las necesidades existentes sin demora. La Secretaría proporcionará una breve nota informativa donde se explicará el contexto operacional y se justificará la importancia de los plazos para la intervención. Las revisiones aprobadas se comunicarán a la Junta a efectos de información. Tras la aprobación se seguirá el proceso descrito en el párrafo 110, incluido el período para la presentación de observaciones, y, cuando resulte adecuado, las observaciones de los Estados Miembros podrían incorporarse en un próximo ciclo de revisión presupuestaria.

**Propuesta relativa a la delegación de facultades provisional para las revisiones presupuestarias relacionadas con actividades de emergencia (con sujeción a los umbrales establecidos para la aprobación conjunta con el Director General de la FAO), actividades de prestación de servicios o componentes que no sean de emergencia de un PEP provisional de transición posterior a una OEM limitada, así como las relacionadas con efectos estratégicos de PEP, PEP provisionales o PEP provisionales de transición financiados en su totalidad por un país anfitrión, independientemente de su valor**

113. La Secretaría propone que la Junta delegue facultades en el Director Ejecutivo para modificar ciertos aspectos de los PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición relacionados con actividades de emergencia (con sujeción a los umbrales aplicables para la aprobación conjunta con el Director General de la FAO), con la prestación de servicios, con componentes que no sean de emergencia de un PEP provisional de transición posterior a una OEM limitada y, en casos excepcionales, con los efectos estratégicos financiados íntegramente por un país anfitrión. Esto no representa un cambio sustancial con respecto a la práctica actual, dado que el Director Ejecutivo ya dispone de facultades en relación con las OE, las actividades bilaterales y las actividades de emergencia.
114. Habida cuenta de que la prestación de servicios (servicios comunes y compartidos previstos) está plenamente integrada en los PEP y PEP provisionales, se reconoce que estas actividades suelen planificarse en respuesta a solicitudes dotadas de una financiación específica. Considerando que estas actividades tienen características y fuentes de financiación diferentes, las facultades para aprobar las revisiones presupuestarias conexas se tratarán con el mismo espíritu que la actual delegación de facultades para las OE, es decir, las revisiones que deriven de las actividades de prestación de servicios serán aprobadas por el Director Ejecutivo.

**Principios provisionales que regirán la aplicación del principio de recuperación total de los costos en 2018**

115. Por tratarse de un organismo financiado en un 100 % con contribuciones voluntarias, la Secretaría reconoce que debería mantenerse el Artículo XIII.2 del Estatuto del PMA, donde se establece el principio de recuperación total de los costos, de modo que se proporcionen fondos suficientes para sufragar todos los costos operacionales y de apoyo relacionados con cada contribución. No obstante, el actual Artículo XIII.4 del Reglamento General, que define en buena medida la aplicación del principio de recuperación total de los costos a diferentes categorías de costos, es excesivamente prescriptivo y se formuló principalmente para las contribuciones de asistencia alimentaria en especie y las contribuciones en efectivo para la compra de alimentos.
116. En el contexto del examen del Marco de financiación, la Secretaría determinó que un principio rector de la estructura de presupuestación por carteras de proyectos en los países era la aplicación simplificada del principio de recuperación total de los costos a fin de contemplar mejor la creciente diversificación de la asistencia prestada por el PMA, el modelo de esta presupuestación y la nueva estructura de costos que prevé cuatro macrocategorías de costos.
117. El principio de recuperación total de los costos seguirá aplicándose en la esfera de las contribuciones. La nueva metodología establecida en el examen del Marco de financiación se basa en cuatro macrocategorías: costos de transferencia, costos de ejecución, costos de apoyo directo ajustados y costos de apoyo indirecto. El cálculo para la recuperación total de los costos se basará en el plan de ejecución anual establecido en función de los recursos. Los costos de transferencia y de ejecución se calcularán a nivel de las actividades, mientras que el componente de costos de apoyo directo ajustados se calculará como proporción del total de los costos de transferencia y ejecución a escala de todo un país, lo que variará según el país de que se trate. Seguirá aplicándose la tasa de recuperación de los costos de apoyo indirecto, aunque podrán aplicarse tasas distintas por el uso continuado de fondos fiduciarios y cuentas extrapresupuestarias en los casos donde esos mecanismos se hayan utilizado como fuente de financiación para determinadas actividades que ahora quedan comprendidas en el marco de planificación estratégica por países.

118. Se propone que se permita un grado de flexibilidad limitado en el establecimiento de las tasas de recuperación de los costos de apoyo directo ajustados para los servicios comunes prestados con arreglo al mandato del PMA. Dichos servicios, encomendados al PMA por el Comité Permanente entre Organismos, incluyen el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas y el módulo de acción agrupada de logística, el módulo de telecomunicaciones de emergencia y el módulo mundial de seguridad alimentaria, dirigidos por el PMA<sup>25</sup>. Dado que estos servicios se activan principalmente en las emergencias y son prestados por el PMA en nombre de la comunidad de ayuda, se considera que las contribuciones a ellos son contribuciones a la comunidad de ayuda humanitaria en su conjunto. Estas actividades se realizaban anteriormente a través de distintas OE, con unos costos de apoyo propios. En el marco de la hoja de ruta integrada, estos servicios se incluirán como actividades separadas en el marco de planificación estratégica por países y, en tal calidad, contribuirán a los costos de apoyo directo ajustados conexos para el país de que se trate. No obstante, como la mayor parte de estas actividades se presupuestan directamente en los costos de ejecución, y las actividades se realizan para y en nombre de la comunidad de ayuda humanitaria en su conjunto (no solo el PMA), se propone que se permita cierta flexibilidad en la aplicación de las tasas de recuperación de los costos de apoyo directo ajustados.
119. El Artículo XIII.4 (g) del Reglamento General establece exenciones extraordinarias al pago de la tasa de recuperación de los costos de apoyo indirecto cuando se utilizan contribuciones en especie (generalmente servicios y artículos no alimentarios) para sufragar costos de apoyo directo. Dado que la categoría de costos de apoyo directo ya no existirá en el marco de la hoja de ruta integrada, y en adelante los costos que antes se asignaban a esta categoría se destinarán a las categorías de costos de transferencia, ejecución y apoyo directo ajustados, será necesario enmendar el Artículo XIII.4 del Reglamento General. Por ejemplo, los costos que conlleva la utilización de asociados de reserva, que representan la gran mayoría de las mencionadas exenciones (en 2015 y 2016 constituyeron el 86 % de ellas), generalmente se presupuestarían dentro de los costos de ejecución porque estos asociados ejecutan las actividades de forma directa. La orientación sobre la recuperación total de costos propuesta para 2018 permite que los costos de apoyo indirecto sigan reduciéndose o que sigan aplicándose exenciones, y también amplía la facultad del Director Ejecutivo para reducir estos costos o aplicar exenciones sobre ellos a fin de abarcar también a los costos de apoyo directo ajustados. De conformidad con la práctica actual, el PMA informará anualmente a la Junta sobre el uso de las exenciones establecidas en virtud de esta regla.
120. Los acuerdos de prestación de servicios, los acuerdos con terceras partes y las actividades “de traspaso” no se incorporan al marco de planificación estratégica por países, y no se clasifican como contribuciones ni se incluyen en la presupuestación por carteras de proyectos en los países. Los acuerdos de prestación de servicios y con terceras partes se centran en la prestación de servicios en pequeña escala que tienen una importancia secundaria en la labor programática del PMA, y las actividades “de traspaso” conllevan el desembolso de fondos por parte del Programa en favor de los asociados en la ejecución en nombre de un donante, pero el Programa no asume responsabilidades financieras, operacionales ni en materia de presentación de informes por el uso de dichos fondos. Aunque el PMA vela por que estos servicios se presten sobre la base del principio de la recuperación total de los costos, son extrapresupuestarios y tienen una estructura de costos distinta, de modo que los principios de recuperación total de los costos establecidos en este documento no se aplican a ellos.
121. En el Recuadro 1 se recogen las orientaciones provisionales propuestas para el marco de planificación estratégica por países con respecto a la aplicación del principio de recuperación total de los costos en 2018<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> El módulo mundial de acción agrupada de seguridad alimentaria es dirigido conjuntamente por el PMA y la FAO.

<sup>26</sup> Las oficinas en los países que sigan trabajando en 2018 conforme al actual sistema basado en los proyectos continuarán aplicando el Reglamento General y el Reglamento Financiero actualmente en vigor.

**Recuadro 1: Principios provisionales propuestos para guiar la recuperación total de los costos en 2018 a fin de facilitar el uso del nuevo marco programático y presupuestario**

De conformidad con el Artículo XIII.2 del Estatuto, lo expuesto a continuación será aplicable a los diversos tipos de contribuciones destinadas al PMA (y reemplazará el Artículo XIII.4 del Reglamento General).

- a) Las siguientes macrocategorías de costos serán aplicables a todos los tipos de contribuciones:
  - i) costos de transferencia y ejecución, que representan los costos operacionales de una contribución;
  - ii) costos de apoyo directo ajustados, es decir, un porcentaje, específico para el país, de los costos de transferencia y ejecución de una contribución para todas las actividades, salvo para aquellas relacionadas con los servicios comunes prestados con arreglo al mandato del PMA, para las cuales se aplicará una tasa de recuperación de los costos de apoyo directo ajustados diferente debido a la manera excepcional en que se presupuestan los costos de estas actividades, y
  - iii) costos de apoyo indirecto, es decir, un porcentaje estándar, determinado por la Junta, de los costos de transferencia y ejecución y los costos de apoyo directo ajustados de la contribución. No obstante lo anterior, como medida provisional hasta tanto se considere la función de la financiación extrapresupuestaria en el segundo período de sesiones ordinario de la Junta de 2018, los costos de apoyo indirecto determinados por la Junta podrán variar por el uso continuado de fondos fiduciarios y cuentas extrapresupuestarias en los casos donde anteriormente se han empleado para financiar actividades que ahora forman parte del marco de planificación estratégica por países.
- b) Salvo disposición en contrario en el punto c) siguiente, todos los donantes proporcionarán una cantidad suficiente de efectivo u otros recursos aceptables para sufragar por completo los costos operacionales y de apoyo correspondientes a sus contribuciones.
- c) Las excepciones con respecto a la recuperación total de los costos actualmente previstas en los incisos (e) al (h) del Artículo XIII.4 del Reglamento General seguirán aplicándose conforme a la práctica actual. Dado que la categoría de costos de apoyo directo dejará de existir para los programas que funcionen dentro del marco de planificación estratégica por países, a los efectos de la autorización de exenciones con arreglo al Artículo XIII.4 (g) del Reglamento General se entenderá que “costos de apoyo directo” son los “costos que antes de la aplicación del marco de planificación estratégica por países hubieran constituido costos de apoyo directo”, y la facultad del Director Ejecutivo para reducir los costos de apoyo indirecto de dichas contribuciones o su exención también comprenderá los costos de apoyo directo ajustados.

***Examen de las excepciones al principio de recuperación total de los costos en 2018***

122. La Secretaría está examinando las excepciones al principio de recuperación total de los costos y presentará recomendaciones al respecto a la Junta en 2018. Probablemente recomendará que se mantengan varias de las actuales excepciones, como la exención de la recuperación de los costos de apoyo indirecto para las contribuciones al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas y para algunas contribuciones en especie no alimentarias (como las que aportan los asociados de reserva), así como las posibilidades de emparejamiento de las contribuciones. Este examen de las excepciones vigentes brindará la oportunidad de actualizar el texto del Artículo XIII.4 del Reglamento General y las políticas conexas a fin de reflejar la evolución del entorno en el que trabaja el PMA.

***Fondos fiduciarios***

123. Los fondos fiduciarios y las cuentas especiales no son una categoría de programa en sí mismos, sino que se utilizan como mecanismos para programar los recursos extrapresupuestarios recibidos con fines específicos —como la prestación de servicios a los gobiernos, los asociados para el desarrollo y otros organismos de las Naciones Unidas— que no encajen en ninguna de las cuatro categorías de programas del PMA.

124. La Secretaría está examinando la orientación, los procesos y los modelos vigentes relacionados con los fondos fiduciarios y otras fuentes de financiación, con miras a asegurar su armonización con el marco de planificación estratégica por países y la estructura de presupuestación por carteras de proyectos en los países, así como su inclusión en ambos, cuando sea posible. Se está formulando una orientación actualizada sobre los fondos fiduciarios, que especifique las circunstancias en las que una donación puede clasificarse como fondo fiduciario y las consecuencias en lo relativo a la gobernanza, incluida la manera en que los fondos fiduciarios se integran al marco de planificación estratégica por países, la contabilización de los ingresos y la aplicación de la tasa de recuperación de los costos de apoyo indirecto, para lo que será necesario hacer una diferenciación de estas tasas. A la espera de la resolución final de estas cuestiones y como se indica en la política en materia de planes estratégicos para los países, algunas actividades o efectos estratégicos podrán seguir financiándose mediante fondos fiduciarios u otros mecanismos presupuestarios, dependiendo de la situación en el país de que se trate. Por lo tanto, los donantes que tradicionalmente han financiado determinadas actividades mediante el uso de los fondos fiduciarios podrán seguir haciéndolo en 2018, a pesar de los principios provisionales para la recuperación total de los costos. Al mantener el uso de los fondos fiduciarios como mecanismo de financiación para el marco de planificación estratégica por países en 2018, el PMA trata de garantizar que la transición al marco de la hoja de ruta integrada no comprometerá la financiación aportada por los donantes a través de estos fondos (por ejemplo, gobiernos anfitriones e instituciones benéficas).

## **Terminología y definiciones**

125. En 2018, la Secretaría comunicará su propuesta inicial sobre la revisión de la terminología y las definiciones, incluidas las definiciones estipuladas en el Artículo 1.1. del Reglamento Financiero, para garantizar la coherencia entre el Reglamento General y el Reglamento Financiero y las nuevas políticas aprobadas por la Junta. La retroinformación aportada por la Junta durante las consultas oficiosas servirá de base a las enmiendas propuestas, que se presentarán para su aprobación en el segundo período de sesiones ordinario de 2018. Si se aprueban, las enmiendas al Reglamento General y al Reglamento Financiero entrarán en vigor el 1 de enero de 2019.
126. En su segundo período de sesiones ordinario de 2016, la Junta autorizó excepciones específicas al Reglamento General y el Reglamento Financiero para poder introducir los PEP y aplicar los principios de presupuestación por carteras de proyectos en los países en las oficinas en los países de las series 1A y 1B durante el período de transición, comprendido entre la fecha del primer período de sesiones ordinario de 2017 de la Junta y el 31 de diciembre de este año. Tales excepciones afectan a las disposiciones del Artículo XIII.4 del Reglamento General y los Artículos 1.1 y 4.5 del Reglamento Financiero relativas a las categorías de costos y la manera en que se logra la recuperación total de los costos, solo cuando ello sea necesario para permitir la aplicación de los principios de presupuestación por carteras de proyectos en los países. La Junta aprobó asimismo, para su aplicación hasta el 31 de diciembre de 2017, el hecho de que las disposiciones del Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA relativas a las actuales categorías de programas se interpretaran como si hicieran referencia a los PEP de modo que estos pudieran ponerse en práctica. Por otro lado, la Junta concedió al Director Ejecutivo, hasta finales de 2017, la facultad de revisar los PEP piloto cuando sea necesario. Cabe destacar que la fase piloto de la presupuestación por carteras de proyectos para los PEP aprobada por la Junta en el primer período de sesiones ordinario y el período de sesiones anual de 2017 finalizará el 31 de diciembre de este año. Por el resto de su período de duración, los planes se aplicarán como PEP y PEP provisionales estándar.
127. La flexibilización de las modalidades de ejecución implica que en 2018 el PMA funcionará con dos marcos: el actual sistema basado en los proyectos y el nuevo marco de la hoja de ruta integrada. Para asegurar una gobernanza eficaz, la Secretaría aplicará las disposiciones vigentes del Reglamento General y el Reglamento Financiero a las oficinas en los países que en 2018 apliquen el marco actual. En el caso de las oficinas en los países que en 2018 apliquen el marco de la hoja de ruta integrada, incluidas las oficinas en los países de las series 1A y 1B, la Secretaría solicitará la autorización de la Junta para prorrogar determinadas excepciones al Reglamento

General y el Reglamento Financiero como medida provisional para el marco de planificación estratégica por países del 1 de enero al 31 de diciembre de 2018.

### **Artículo 9.3 del Reglamento Financiero**

128. El Artículo 9.3 del Reglamento Financiero estipula que cada Plan de Gestión propuesto comprenderá los recursos y los gastos estimados para cada categoría de programas, e incluirá las consignaciones de fondos propuestas para los servicios administrativos y de apoyo a los programas en los distintos sectores principales de consignaciones que decida la Junta.
129. El último proyecto del Plan de Gestión para 2018-2020 se ajusta al marco de la hoja de ruta integrada y vincula los recursos con los resultados, además de proponer cambios en los sectores de consignaciones del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas, con objeto de reflejar mejor la función de los despachos regionales y las oficinas de la Sede en el apoyo a las oficinas en los países para la consecución de los resultados estratégicos del PMA.

### **Disposiciones transitorias en materia de gobernanza para determinados PEP y PEP provisionales que se examinarán en el primer período de sesiones ordinario de 2018**

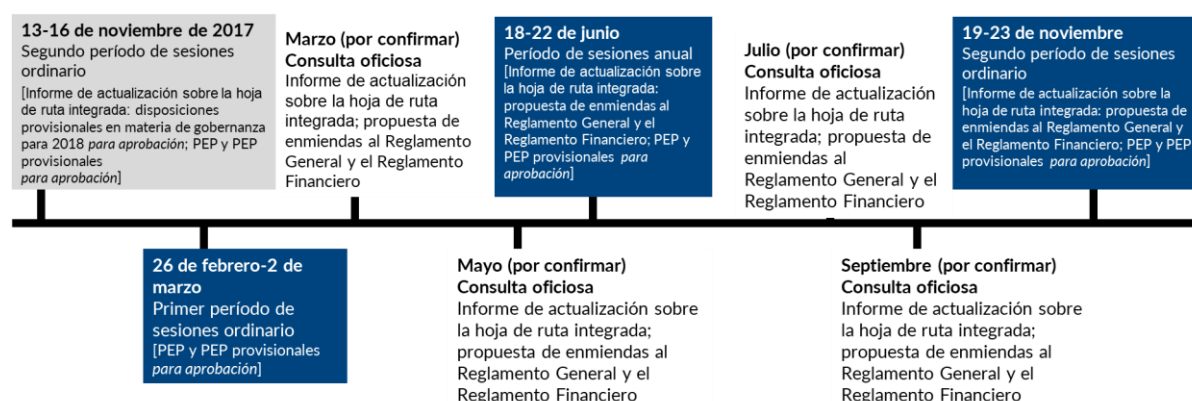
130. Se prevé que la Junta examinará los PEP relativos a Honduras, el Pakistán, Timor-Leste y Túnez y un PEP provisional para Burundi en su primer período de sesiones ordinario de 2018. Actualmente, las oficinas del PMA en Honduras, el Pakistán y Timor-Leste han indicado que prefieren iniciar sus PEP el 1 de enero de 2018 para poder atender las repercusiones en materia de carga de trabajo o garantizar la alineación con los países vecinos que ya han hecho la transición al marco de planificación estratégica por países, entre otras razones. Con arreglo a las disposiciones actuales, dichas oficinas deberían crear un PEP provisional de transición sobre la base de los proyectos previamente aprobados por una duración de tres meses, que sería aprobado por el Director Ejecutivo, o bien seguir ejecutando los proyectos hasta la fecha de entrada en funcionamiento oficial en abril, después del período de sesiones de la Junta. Las oficinas en los países afectadas por estos requisitos los han considerado ineficientes y excesivamente onerosos.
131. Para atender esta inquietud, la Secretaría propone que se solicite la aprobación de la Junta por correspondencia para la realización de PEP provisionales de duración breve. Estos serán aprobados por la Junta, y no por el Director Ejecutivo, para posibilitar la ejecución de determinadas actividades en el marco de la hoja de ruta integrada en los respectivos países durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de marzo de 2018. Durante este período solo se ejecutarían las actividades basadas en proyectos aprobados y las actividades en curso. Las actividades nuevas se ejecutarían solamente después de la aprobación formal de los PEP.
132. Los proyectos de PEP y PEP provisionales que se considerarán en el primer período de sesiones ordinario de 2018 se distribuirán a principios de diciembre, y los Estados Miembros tendrán 20 días naturales para presentar sus observaciones. Al mismo tiempo, cada una de las oficinas en los países que resulten afectadas también publicará un PEP provisional de duración breve cuya extensión será de entre tres y cinco páginas, donde se detallarán los efectos estratégicos, las actividades y las consignaciones presupuestarias conexas que se ejecutarán en el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de marzo.
133. Dado que estos PEP provisionales de duración breve se publicarán al mismo tiempo que los proyectos de PEP, la Junta ya dispondrá, gracias a estos, de información sobre los efectos estratégicos y las actividades previstas. Se pedirá a la Junta que apruebe los PEP provisionales de duración breve con arreglo al Artículo IX.8 del Reglamento de la Junta Ejecutiva. Sujeto a su aprobación, estas disposiciones provisionales en materia de gobernanza podrán prorrogarse para que los PEP y los PEP provisionales se examinen en el primer período de sesiones ordinario de la Junta de 2019.
134. Se establecerán controles programáticos y presupuestarios para garantizar que la ejecución durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de marzo permita la continuidad operacional y se ajuste a las actividades en curso y los efectos estratégicos. Se aplicarán los siguientes controles:

- a) **un control programático**, esto es, un control que prohíba a las oficinas en los países implementar toda nueva actividad o efecto estratégico fuera de los proyectos previamente aprobados, y las actividades en curso. Los PEP provisionales de duración breve deberán utilizarse en combinación con los PEP completos que se presenten a la Junta, y en ellos se indicarán las actividades que habrán de ejecutarse en el período de tres meses. También se indicarán las actividades nuevas del PEP, que no se ejecutarán hasta tanto se cuente con la aprobación formal de la Junta. Las oficinas en los países ofrecerán un análisis de los beneficiarios para el período de los PEP provisionales de duración breve como cifra total y desglosada por efecto estratégico, actividad, nivel, modalidad y sexo, y
- b) **un control presupuestario**, por el cual la programación en WINGS se limitará al valor presupuestario de los primeros tres meses del primer año de los PEP. Los PEP provisionales de duración breve incluirán un desglose indicativo de los costos por efecto estratégico y las cuatro macrocategorías de costos para la duración total de los PEP, así como para el período de tres meses.
135. La aprobación de los PEP en el primer período de sesiones ordinario de la Junta subsumirá los PEP provisionales de duración breve, a fin de evitar la duplicación de las transferencias de recursos y otros procesos.

## Participación de la Junta en 2017 y 2018

136. Con objeto de asegurar la participación ininterrumpida de la Junta durante este período crucial, la Secretaría programó una serie de consultas officiosas en 2018. Dichas consultas officiosas (véase la Figura 2) brindan la oportunidad de compartir información actualizada sobre la implementación de la hoja de ruta integrada, tratar los proyectos de PEP y PEP provisionales y las disposiciones provisionales en materia de gobernanza, así como la posibilidad de examinar las enmiendas necesarias al Reglamento General y el Reglamento Financiero que se presentarán para aprobación en el segundo período de sesiones ordinario de 2018 de la Junta, junto con las propuestas de revisión de los niveles de delegación de facultades que se presentarán para aprobación a la Junta en su primer período de sesiones ordinario de 2020.

**Figura 2: Consultas officiosas en 2018**



## ANEXO I

### Enseñanzas extraídas

1. Como se señala en los párrafos 29 a 31 del documento, durante 2017 se han recabado sistemáticamente las enseñanzas extraídas de las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede. Los aspectos más destacados se dieron a conocer en las consultas oficiosas celebradas los días 17 de marzo, 4 de mayo, 18 de julio y 7 de septiembre, en el seminario sobre la hoja de ruta integrada celebrado el 3 de octubre y en el período de sesiones anual de 2017.

### Proceso de examen estratégico

2. Una primera enseñanza extraída de los más de 40 países que han concluido o comenzado exámenes estratégicos de la iniciativa Hambre Cero, realizados a nivel nacional y dirigidos por los propios países, es que cada uno de estos exámenes debe reflejar las circunstancias concretas del país. A pesar de las definiciones genéricas de los mandatos destinadas a proporcionar un modelo rector, los exámenes estratégicos han dado lugar a informes de todo tipo, que van del más detallado al más general y del más académico al más estratégico. El formato del producto final —y lo que es igual de importante, del proceso que conduce a dicho producto— se determinará para cada contexto en función de los elementos que tengan el mayor impacto en la lucha contra el hambre, al tiempo que se genera el impulso político necesario a nivel nacional. Las orientaciones facilitadas por el principal coordinador han ayudado a definir los parámetros más idóneos para determinar dicho formato.
3. Algunos países han informado de que el establecimiento de una junta asesora había resultado ser de gran utilidad para dirigir el proceso de examen estratégico, asumir la supervisión técnica y buscar el consenso sobre las medidas prioritarias. Una de las mejores prácticas extraídas aconsejaba buscar la participación no solo de los ministerios competentes y los expertos en la materia, sino también de las entidades responsables de la planificación, como los ministerios de finanzas, que intervienen en la toma de decisiones sobre los presupuestos relacionados con los planes nacionales de la iniciativa Hambre Cero. Los países han indicado asimismo que estaban satisfechos del enfoque orientado a considerar a la sociedad en su conjunto —que se extiende en sentido horizontal entre los distintos sectores y, verticalmente, del ámbito nacional al subnacional—, además de alentar a las diferentes partes interesadas a basar sus planes y programas en las constataciones formuladas en los exámenes estratégicos. Las consultas a nivel subnacional habían contribuido a generar una mayor participación de las comunidades y a facilitar el examen de la viabilidad de las medidas prioritarias propuestas.
4. La sincronización de los exámenes estratégicos con los ciclos de planificación nacionales es primordial, pero no está exenta de dificultades; exige un análisis minucioso de la función y el período de realización de estos exámenes de manera que puedan aprovecharse de la mejor manera posible en los planes de desarrollo nacionales, los planes de acción para todo el sistema de las Naciones Unidas o los exámenes nacionales voluntarios —todo ello con miras a facilitar la aplicación de las medidas prioritarias para acelerar el progreso hacia el objetivo del Hambre Cero—. En países donde la transposición de los ODS se encuentra en una fase inicial o es aún inexistente, el examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero se percibe como un modelo útil en el que basar los exámenes nacionales pertinentes de otros ODS. En aquellos países que hayan adoptado enfoques alternativos para adaptar el ODS 2 a su contexto, el PMA contribuirá al ejercicio nacional en curso, en lugar de apoyar un examen competitivo.
5. La Secretaría sigue alentando a las partes interesadas —incluidos el sector privado y los bancos de desarrollo— a que participen de una manera plena e inclusiva en todo el proceso de examen estratégico. Las oficinas en los países de la serie 1A han observado que los exámenes estratégicos proporcionan una sólida justificación de las intervenciones del PMA, son útiles para el diseño detallado de las actividades y fomentan el establecimiento de nuevas asociaciones, reforzando el compromiso con los ministerios públicos y facilitando la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular. Prevén que los beneficios del proceso de examen estratégico resultarán aún más evidentes en el segundo y el tercer año de aplicación.



6. Algunas oficinas en los países han considerado necesario realizar misiones o exámenes de seguimiento para complementar el proceso de examen estratégico a fin de asegurar la obtención de resultados y conclusiones sólidas para el desarrollo del PEP. Las recomendaciones también han subrayado la necesidad de comenzar lo antes posible, ya que el éxito del examen estratégico depende en parte de una planificación oportuna.

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

7. La participación de numerosas partes interesadas en el proceso de examen estratégico y en las primeras fases de la elaboración de los PEP da lugar a distintas expectativas y opiniones respecto de la función del PMA en un determinado país. El hecho de que en el examen estratégico se haga hincapié en la necesidad de generar datos empíricos sobre las fortalezas del Programa conforme a las recomendaciones y las metas colectivas ha contribuido a desarrollar entre los asociados una visión y un entendimiento compartidos de las futuras carteras de proyectos del PMA. Los gobiernos acogen de buen grado la oportunidad de armonizar la labor del PMA con sus planes nacionales, entre ellos los planes de desarrollo económico y social. Los PEP contribuyen también a hacer que las asociaciones con los gobiernos y la transferencia de capacidades sean más eficaces, lo que, a su vez, permitirá al PMA dedicar más atención a las estrategias de retirada.
8. Las oficinas en los países de la serie 1A opinan que una mayor duración del marco basado en los PEP puede contribuir a ampliar la base de donantes, facilitar los debates sobre la financiación plurianual, crear asociaciones a más largo plazo y fomentar la cooperación Sur-Sur.
9. La mayor duración de la planificación y la línea de mira también han aportado una mayor coherencia y visión al diseño del programa y han permitido al personal comprender claramente el camino que han de seguir las oficinas en los países. Los países de ingresos medianos han indicado que el marco basado en los PEP respalda mejor la estrategia de transición de una función operacional a otra más centrada en el fomento de la capacidad.
10. La Secretaría sigue recopilando retroinformación de la Junta y las oficinas en los países sobre la estructura y el contenido de los PEP. Las orientaciones actualizadas facilitadas a las oficinas en los países les han permitido integrar mejor en los PEP los elementos de los exámenes estratégicos de la iniciativa Hambre Cero, la información relacionada con las asociaciones, las contribuciones al logro de otros ODS, el seguimiento y la evaluación, así como las estrategias de transición y retirada.

### **Estructura del presupuesto CPP**

11. Las oficinas en los países de la serie 1A aprecian la nueva estructura de costos y la clara línea de mira que abarca desde la estrategia hasta los resultados, pasando por la planificación y la dotación de recursos, que han mejorado la transparencia hasta el nivel de las actividades y han facilitado la comunicación, y recomiendan la publicación de orientaciones adicionales para garantizar la máxima flexibilidad posible. También se ha recomendado simplificar el modelo del presupuesto CPP y que las oficinas en los países recurran a unidades interfuncionales desde la fase inicial de la elaboración de dichos presupuestos. Algunas oficinas en los países en cuyos PEP se ha incorporado un presupuesto CPP piloto han insistido en la importancia de establecer un equilibrio entre la reducción del número de actividades para mejorar la gestión presupuestaria y la composición de una cartera de actividades idónea.
12. En respuesta a las solicitudes de simplificación, la Secretaría está evaluando la estructura y los procesos del presupuesto CPP. Entre los cambios destacados cabría incluir la presentación de un plan detallado basado en las necesidades de solo dos años de duración; la incorporación sistemática de los elementos de la planificación y los compromisos de gastos, y la simplificación de la nueva jerarquía de gestión de los fondos. Se prevé que la extensión de la implantación del instrumento de planificación presupuestaria también servirá para simplificar muchos de los procesos actuales.
13. Las oficinas en los países han solicitado la elaboración de instrumentos e informes más sofisticados para aprovechar mejor la línea de mira que ofrece el presupuesto CPP y apoyar la toma de decisiones bien fundamentadas. En junio de 2017 entró en funcionamiento una plataforma de información interna que permite conocer el estado de ejecución de los programas

y respaldar la gestión de los recursos financieros a nivel nacional y de las actividades. Los nuevos informes se irán incorporando tan pronto como estén disponibles.

14. Los Estados Miembros y algunas oficinas en los países también han informado sobre la falta de coherencia en la estructura del presupuesto CPP en lo que respecta al fomento de las capacidades. La Secretaría está trabajando en ampliar las orientaciones sobre el fortalecimiento de las capacidades, que es una modalidad de transferencia para el ODS 2 y el ODS 17, una actividad en el marco del ODS 17 o un efecto estratégico.

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

15. La Secretaría incluyó el Sudán en la serie 1B para poder sacar provecho de la experiencia de una operación compleja de gran magnitud durante la fase piloto. El PEP provisional para el Sudán, que la Junta aprobó en su período de sesiones anual de 2017, se puso en marcha el 1 de julio de ese año y las distribuciones comenzaron en agosto. La Sede y el despacho regional prestan apoyo a través de talleres, cursos de capacitación y teleconferencias semanales para asegurar una transición sin sobresaltos durante la aplicación del PEP provisional en un contexto tan complejo, así como para extraer enseñanzas de dicha experiencia y comunicarlas rápidamente en beneficio de todo el Programa.
16. En consulta con el Gobierno, la Oficina del PMA en el Sudán determinó que la modalidad adoptada en el PEP provisional permitiría realizar importantes cambios programáticos, ampliando al mismo tiempo el plazo previsto para el examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero a nivel nacional y elaborando un PEP sólido. El PEP provisional para el Sudán se elaboró en consulta con el equipo de las Naciones Unidas en el país para que los efectos estratégicos previstos estuvieran en consonancia con la labor del sistema de las Naciones Unidas y los asociados no gubernamentales. En el PEP provisional se ha tomado en consideración la Estrategia nacional del Gobierno para 2007-2031<sup>1</sup> y sus políticas de apoyo, así como la Estrategia plurianual de respuesta humanitaria para 2017-2019. Las consultas con los asociados fueron esenciales para el reposicionamiento del PMA en el país.
17. La propuesta de aumentar la flexibilidad en el calendario de la hoja de ruta integrada, aprobada por la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual de 2017, ha permitido a la oficina del PMA en el Sudán seguir ejecutando una operación prolongada de socorro y recuperación, a pesar de la aprobación en ese período de sesiones del PEP provisional para el Sudán, incluido un presupuesto CPP experimental. Esta estructura operativa no está exenta de problemas de orden práctico, entre los que cabe destacar la reproducción de los acuerdos de asociación sobre el terreno, la gestión de los presupuestos, los marcos lógicos de COMET y la presentación de los informes correspondientes, la conciliación de gastos por producto y actividad y la necesidad de contar con mecanismos sólidos de supervisión financiera, actualmente en fase de establecimiento. Las enseñanzas extraídas de este enfoque servirán de base para la aplicación del enfoque de estructura dual, que puede ampliarse a un número limitado de oficinas en los países por un breve período para mitigar posibles problemas relacionados con las transferencias de recursos en 2018.

### **Esferas prioritarias**

18. Cada efecto estratégico está vinculado a un resultado estratégico y tiene una única esfera prioritaria, es decir, intervención ante las crisis, fomento de la resiliencia o eliminación de las causas profundas. La Secretaría señala que, tal y como han corroborado algunas oficinas, este tipo de clasificación podría propiciar una mayor asignación de fondos con fines específicos y la fragmentación de los flujos de financiación de las oficinas en los países.
19. No obstante, la retroinformación facilitada por los Estados Miembros y los donantes sobre la aplicación de las esferas prioritarias en los 14 países de las series 1A y 1B indica que se trata de una metodología viable para apoyar la capacidad de los donantes de comprometer fondos. En las enseñanzas extraídas se subraya la importancia de aplicar orientaciones estrictas en la formulación de los efectos estratégicos con el fin de asegurar la coherencia y la integridad de los

---

<sup>1</sup> Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Estratégica del Sudán. 2007. *The Twenty-Five-Year National Strategy 2007–2031*.

programas y dar mayor visibilidad a la movilización de los recursos. Las oficinas en los países de las series 1A y 1B han afirmado que, en la medida de lo posible, las partes interesadas deben participar en la formulación de los efectos estratégicos y su vinculación con las esferas prioritarias con miras a consolidar las asociaciones y obtener el máximo provecho de las oportunidades de financiación.

### **Migración de recursos a los nuevos presupuestos CPP**

20. La migración de recursos no ha estado exenta de dificultades para las oficinas en los países de la serie 1A. Un análisis de las transacciones relativas a las donaciones de esta serie reveló que el 58 % de estas eran transferencias de alimentos de menos de 20 toneladas de alimentos y el 30 %, saldos inferiores a 100.000 dólares. A pesar de su tamaño y valor monetario reducidos, el proceso de migración resultó oneroso por el elevado número de transacciones. Se ha pedido a las oficinas en los países que reduzcan al mínimo los pequeños saldos antes del cierre de los proyectos para agilizar el proceso de migración de recursos; respecto de la serie 1B se han podido constatar mejoras en este aspecto.
21. Para facilitar la migración de recursos, la Secretaría nombró a un coordinador en esta materia y está siguiendo una estrategia que conlleva la liberación anticipada de los presupuestos para los PEP, los PEP provisionales y los PEP provisionales de transición, así como la elaboración de instrumentos para facilitar el proceso. La Oficina del PMA en el Sudán, por ejemplo, ha informado de que la liberación anticipada del presupuesto CPP dio excelentes resultados, al permitir que se pudieran registrar las nuevas contribuciones y comenzar el proceso de compra con dos meses de antelación a la fecha de inicio del PEP provisional.

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

22. Las enseñanzas extraídas de los países de las series 1A y 1B destacan la importancia de recopilar información de mayor utilidad, automatizar la recopilación de datos, agilizar el proceso, reducir al mínimo las duplicaciones en los documentos de los PEP y mejorar y simplificar el formato y la estructura del documento relacionado con los planes de gestión de las operaciones en los países. El material de orientación se ha actualizado para mejorar la calidad de la información facilitada y garantizar un alto grado de coherencia, en particular en la asignación de prioridades a los recursos y la justificación de las decisiones relativas a las modalidades de asistencia.
23. Ya ha comenzado la automatización de la recopilación de datos relacionados con los planes de gestión de las operaciones en los países a partir de los sistemas institucionales. Se prevé que la recopilación de la mayor parte de esta información se automatice y que los datos se recopilen para complementar la información de los PEP y PEP provisionales que se presentarán a la Junta para aprobación en su segundo período de sesiones ordinario de 2017 y para los planes del segundo año correspondientes a los países de las series 1A y 1B. No se escatimarán esfuerzos para, en la medida de lo posible, seguir mejorando el contenido y el proceso durante 2018. Se prevé que los datos relacionados con los planes de gestión de las operaciones en los países constituirán la base de los datos que se incorporarán al portal en línea.

### **Asociaciones**

24. La transición del sistema basado en proyectos individuales a un programa integrado, y el paso de la financiación de los proyectos a la financiación y dotación de recursos de los resultados a nivel de los efectos, son sustanciales y requieren la amplia colaboración de los asociados. La elaboración de los PEP y PEP provisionales hace necesario posicionar al PMA como asociado estratégico de largo plazo que apoya el logro de los ODS a nivel nacional. Las enseñanzas extraídas durante el proceso de los PEP piloto han puesto de relieve la importancia de que los asociados participen desde el comienzo en las fases de diseño y ejecución.
25. La Secretaría está alentando a las oficinas en los países a que preparen planes de acción internos en materia de asociaciones en los que establezcan sus prioridades y estrategias en este ámbito. El modelo previsto para el plan de acción en materia de asociaciones proporciona una estructura sencilla a través de la cual las oficinas en los países pueden describir sus modalidades de colaboración con las partes interesadas, incluidos los gobiernos, la sociedad civil, el sector privado, las instituciones financieras internacionales, los círculos académicos, los medios de

comunicación y los donantes habituales y nuevos, en relación con los objetivos estratégicos compartidos. Los efectos estratégicos se han puesto en correspondencia con las fuentes de financiación y con las asociaciones ya establecidas y aquellas que podrían establecerse en conexión con las actividades (por ejemplo, para fines de comunicación y promoción) que serán necesarias para apoyar la participación de los asociados, la armonización estratégica y la movilización de recursos.

26. Aun cuando se alienta a las oficinas en los países a que elaboren para uso interno planes de acción en materia de asociaciones utilizando el modelo actual, estos planes no son obligatorios y, por consiguiente, no se incluyen en la documentación oficial sobre gobernanza.
27. Con el propósito de ampliar los conocimientos de las oficinas en los países en materia de colaboración con asociados, se han organizado desde enero de 2017 en todas las regiones, salvo una, talleres sobre la participación de los asociados, en los que se ha hecho especial hincapié en nuevas formas de identificar a los asociados, colaborar con ellos y tener en cuenta sus preocupaciones. Estos talleres tenían la finalidad de poner al día a las oficinas en los países acerca de las orientaciones institucionales sobre la participación en asociaciones, la promoción y la movilización de recursos, y de proporcionarles herramientas, recursos, técnicas y medios para el desarrollo de un conjunto de competencias del personal a fin de fomentar dicha participación durante las fases de planificación, formulación y ejecución de los PEP.
28. La Secretaría también está adoptando medidas para ampliar los conocimientos del personal en materia de movilización de recursos para los PEP y PEP provisionales. En el segundo trimestre de 2017 se puso a disposición un curso de aprendizaje electrónico pensado para los coordinadores de las oficinas en los países. Con este curso se pretende dotar al personal de los instrumentos necesarios para elaborar estrategias de movilización de recursos, buscar nuevas oportunidades de financiación y presentar mejor las propuestas de valor del PMA.

#### **Estado de preparación institucional**

29. Las oficinas en los países reciben actualmente apoyo en materia de preparación institucional. La Secretaría considera que la comunicación abierta y periódica a través de distintos medios, por ejemplo, boletines, espacio en línea, reuniones, visitas sobre el terreno y promotores nacionales de la hoja de ruta integrada, es un elemento fundamental para sensibilizar al personal y promover la aceptación de la hoja de ruta integrada. Las oficinas en los países se han beneficiado asimismo del nombramiento de dirigentes de la gestión del cambio y equipos multifuncionales para que apoyen los cambios internos y velen por la coherencia.
30. Aun cuando puede que no sea necesario un examen completo de la dotación de personal y su estructura, algunas oficinas en los países podrían tener que armonizar sus estructuras y los mandatos de algunos miembros del personal en apoyo de la implementación de la hoja de ruta integrada. Los procesos de examen y armonización incluirán todas las funciones y para ello se adoptará un enfoque gradual o por fases.
31. Para facilitar la transición se ha puesto a disposición de todo el personal material de autoaprendizaje en línea. Las mejores prácticas que van apareciendo demuestran que el nombramiento de un coordinador de las actividades de aprendizaje y desarrollo, así como los incentivos que pueda ofrecer la dirección de la oficina en el país, fomentan el conocimiento y el entendimiento. También el aprendizaje conjunto interfuncional ha resultado beneficioso para concienciar al personal de sus respectivas funciones y de las sinergias de los procesos integrales.

## ANEXO II

En el siguiente cuadro se presenta la delegación de facultades provisional propuesta para aquellos países que adopten el marco de la hoja de ruta integrada. Las delegaciones tendrían vigencia del 1 de enero de 2018 al 29 de febrero de 2020.

Texto	Observaciones
<p>A continuación se indican las facultades delegadas en el Director Ejecutivo por la Junta Ejecutiva de conformidad con lo dispuesto en el Artículo VI.2 c) del Estatuto del PMA.</p>	<p>En virtud de lo dispuesto en el Artículo VI.2 c) del Estatuto del PMA, la Junta es la responsable de la aprobación de las actividades del PMA, pero puede delegar en el Director Ejecutivo las facultades de aprobación que considere necesarias.</p>
<p>A. Aprobación inicial:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. OEM limitadas y PEP provisionales de transición, mediante aprobación conjunta del Director Ejecutivo y el Director General de la FAO cuando el valor de las OEM limitadas o de los componentes relacionados con una emergencia del PEP provisional de transición supere los 50 millones de dólares.</li> <li>2. PEP y PEP provisionales financiados en su totalidad por un país anfitrión cuando este no haya pedido a la Junta Ejecutiva que apruebe el plan.</li> </ol>	<p>Esta disposición establece los casos de aprobación inicial que se delegan en el Director Ejecutivo.</p> <p>Todos los casos de aprobación que no se deleguen expresamente en el Director Ejecutivo, junto con el Director General de la FAO cuando proceda, quedan como consecuencia lógica en manos de la Junta Ejecutiva.</p> <p>Por consiguiente, la Junta conserva la facultad de aprobar los PEP y PEP provisionales —a excepción de los que estén financiados en su totalidad por países anfitriones que no hayan solicitado que el plan relativo a su país se remita a la Junta para aprobación—, dado que esta facultad de aprobación no se delega en el Director Ejecutivo.</p>
<p>B. Aprobación de modificaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de cualquier OEM limitada, o revisión de un PEP, un PEP provisional o un PEP provisional de transición que esté relacionada con una situación de emergencia, mediante aprobación conjunta del Director Ejecutivo y el Director General de la FAO para todo aumento que supere los 50 millones de dólares.</li> <li>2. Revisión al alza de uno o más efectos estratégicos individuales de un PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición, siempre que el importe total de dichas revisiones no supere el 25 % del último valor del plan aprobado por la Junta Directiva y, a falta de este valor para los PEP provisionales de transición, el valor inicial aprobado por el Director Ejecutivo, o 150 millones de dólares.</li> </ol>	<p>Esta disposición establece los casos de aprobación de modificaciones de PEP que se delegan en el Director Ejecutivo, por sí solo o conjuntamente con el Director General de la FAO.</p> <p>Todos los casos de aprobación que no se deleguen expresamente en el Director Ejecutivo, junto con el Director General de la FAO cuando proceda, quedan como consecuencia lógica en manos de la Junta Ejecutiva.</p> <p>Por consiguiente, la Junta conserva la facultad de aprobar:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentos del valor de un o más efectos estratégicos que superen el umbral especificado.</li> <li>2. La inclusión o la supresión de efectos estratégicos completos de un PEP, un PEP provisional o un PEP provisional de transición, excepto en el caso de que los efectos estratégicos estén relacionados exclusivamente con actividades de emergencia o de prestación de servicios o bien que estén financiados en su totalidad por el país anfitrión, que no ha solicitado la aprobación de la Junta Ejecutiva, en cuyo caso la inclusión o la supresión recae en las facultades generales de que dispone el Director Ejecutivo en esas esferas.</li> </ol>

Texto	Observaciones
<p>3. Revisión a la baja de uno o más efectos estratégicos individuales de un PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición.</p> <p>4. Revisión de componentes que no sean de emergencia de un PEP provisional de transición posterior a una OEM limitada.</p> <p>5. Revisión de un PEP, un PEP provisional o un efecto estratégico financiado en su totalidad por el país anfitrión.</p> <p>6. Adición a un PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición de un efecto estratégico financiado en su totalidad por un país anfitrión que no haya solicitado a la Junta Ejecutiva la aprobación del efecto estratégico.</p> <p>7. Revisiones relacionadas con actividades de prestación de servicios.</p>	<p>La Secretaría contabilizará de forma acumulativa los aumentos aprobados en virtud de las facultades delegadas en el Director Ejecutivo para evaluar su incidencia en el PEP, el PEP provisional o el PEP provisional de transición en cuestión, restableciendo el cálculo a cero cuando la aprobación sea efectuada por la Junta. El valor de las revisiones relacionadas con una situación de emergencia no se contabilizará de forma acumulativa.</p> <p>La aprobación de las actividades de prestación de servicios se delega en el Director Ejecutivo, en consonancia con la actual delegación de facultades aplicable a las operaciones especiales y a las actividades de prestación de servicios aprobadas en virtud de la facultad del Director Ejecutivo de aprobar fondos fiduciarios y cuentas especiales</p> <p>Las revisiones relacionadas con actividades de emergencia o de prestación de servicios, o con efectos estratégicos aprobados por el Director Ejecutivo financiados en su totalidad por un país anfitrión, no se tendrán en cuenta en los umbrales que requieren la aprobación de la Junta Ejecutiva.</p>

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

COMET	Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz
CPP	cartera de proyectos en un país
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
OCAH	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OE	operación especial
OEM	operación de emergencia
OPSR	operación prolongada de socorro y recuperación
PEP	plan estratégico para el país
WINGS	Sistema Mundial y Red de Información del PMA