

**Hoja de ruta integrada:
informe de actualización sobre las disposiciones
en materia de gobernanza**



Consulta oficiosa

10 de julio de 2019

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

Introducción

1. En la hoja de ruta integrada se define el cambio transformador necesario para implementar el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021¹ 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 ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible).
2. La hoja de ruta integrada ofrece una arquitectura nueva y completa que comprende cuatro componentes interrelacionados: el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021, la política en materia de planes estratégicos para los países², el examen del Marco de financiación³ y el Marco de resultados institucionales para 2017-2021⁴. Estos cuatro componentes fueron aprobados en el segundo período de sesiones ordinario de la Junta de 2016.
3. Desde el 1 de enero de 2019, las 82 oficinas en los países operan con arreglo al marco de la hoja de ruta integrada, ya sea mediante un plan estratégico para el país (PEP) aprobado por la Junta o mediante un PEP provisional o un PEP provisional de transición aprobado por el Director Ejecutivo. Las enmiendas al Reglamento General y el Reglamento Financiero, aprobadas en el segundo período de sesiones ordinario de 2018⁵, entraron en vigor el 1 de enero de 2019.
4. Desde la fase piloto inicial de 2017, las enseñanzas extraídas han sido fundamentales para orientar el proceso de implantación de la hoja de ruta integrada y mejorar los procesos conexos. Las recomendaciones derivadas de los mecanismos de supervisión del PMA —esto es, la auditoría interna, la evaluación y, más recientemente, la auditoría externa— siguen complementando las enseñanzas extraídas por la dirección, lo cual se traduce en un mejor apoyo al proceso de transformación del PMA y proporciona garantías de que la transición a un marco más holístico mejora la transparencia y constituye un avance considerable para el Programa.
5. Con el marco de la hoja de ruta integrada se pretende establecer un modelo de gobernanza basado en los riesgos y eficaz en función de los costos que refuerce las funciones de aprobación y de supervisión estratégica ejercidas por la Junta reduciendo la fragmentación, a la vez que se conserva la capacidad del PMA para intervenir con rapidez ante las emergencias. Las facultades delegadas en el Director Ejecutivo en virtud del nuevo marco de gobernanza se estudiaron en una serie de consultas oficiosas celebradas en 2016 y 2017. En ese momento era difícil determinar en qué medida el marco de la hoja de ruta integrada ampliaría la función de aprobación de la Junta, dada la limitada experiencia adquirida durante la fase piloto⁶. Tampoco era posible prever con precisión si, en virtud

¹ Véase: WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2.

² Véase: WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1.

³ Véase: WFP/EB.2/2016/5-B/1/Rev.1

⁴ Véase: WFP/EB.2/2016/4-B/1/Rev.1.

⁵ Véase: WFP/EB.2/2018/5-A/1.

⁶ Informe de actualización sobre la hoja de ruta integrada, 17 de marzo de 2017, párrafo 60: según las proyecciones del análisis realizado en 2017, las funciones de supervisión y aprobación de nuevas operaciones ejercidas por la Junta aumentarían en casi un 23 %, como mínimo, a resultas de la aplicación del nuevo marco.

del marco de la hoja de ruta integrada, se obtendrían aumentos de eficiencia con respecto al sistema basado en proyectos gracias a la disminución del número de revisiones presupuestarias. Esto llevó a que la Junta aprobara, en su segundo período de sesiones ordinario de 2017, la posibilidad de delegar facultades de manera provisional durante un período de transición que abarcaría desde el 1 de enero de 2018 hasta el 28 de febrero de 2020. En el anexo I figuran los niveles de delegación de facultades provisionales aprobados.

6. Para lograr un equilibrio adecuado entre las funciones de supervisión y gobernanza de la Junta y la mayor eficiencia en la gestión, en el segundo período de sesiones ordinario de la Junta de 2017 la Secretaría se comprometió a efectuar un examen de la aplicación de los niveles de delegación de facultades provisionales para asegurarse de que se mantenía la función fundamental de aprobación y supervisión de la Junta. La idea era llevar a cabo el examen durante el período de transición, antes de presentar para aprobación las propuestas sobre la delegación de facultades permanente en el segundo período de sesiones ordinario de 2020. El período de transición también serviría para mostrar en qué medida había aumentado la transparencia y determinar si se mantenían unos sólidos marcos internos de control y rendición de cuentas. En este documento se presentan las constataciones derivadas del examen, junto con las enseñanzas extraídas y la retroinformación procedente de las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede.
7. El examen por parte de la dirección de las disposiciones provisionales en materia de gobernanza se benefició de los resultados de una auditoría externa de los presupuestos de las carteras de proyectos en los países (presupuestos CPP) realizada entre septiembre de 2018 y febrero de 2019, en la que se analizó en qué medida dichos presupuestos CPP permitían obtener una garantía razonable de que se respetaban las condiciones impuestas por los donantes y las autorizaciones concedidas por la Junta Ejecutiva y determinar si las definiciones de las categorías de costos⁷ introducidas por el Marco de financiación revisado eran suficientemente claras como para evitar las duplicaciones y describir los gastos de manera eficaz⁸. La dirección acogió con satisfacción las constataciones de la auditoría que confirmaban que los presupuestos CPP habían mejorado la transparencia y la rendición de cuentas y que las nuevas categorías de costos facilitaban una mayor comprensión de los gastos del PMA. La dirección espera con interés colaborar con la Junta para definir cuál es el nivel adecuado de información que se necesita para asegurar una gobernanza estratégica y la información pormenorizada a la que se podría acceder a través de otras plataformas, incluido el portal de datos sobre los PEP y el sitio web del PMA.

⁷ Las cuatro macrocategorías de costos son: transferencia, ejecución, costos de apoyo directo y costos de apoyo indirecto.

⁸ Véase: WFP/EB.A.2019/6-E/1. El informe de la auditoría externa sobre los presupuestos de las carteras de proyectos en los países y la correspondiente respuesta de la dirección se transmitieron a la Junta para que los examine en su período de sesiones anual de 2019. La auditoría externa se llevó a cabo en dos fases entre septiembre de 2018 y febrero de 2019, con misiones sobre el terreno en los despachos regionales de Nairobi y Ciudad de Panamá y en las oficinas en los países de Bangladesh, Guatemala, Haití, Jordania, la República Unida de Tanzania y Uganda. La auditoría tenía como objetivos principales determinar lo siguiente: si los presupuestos CPP permitían obtener una garantía razonable de que se respetaban las condiciones impuestas por los donantes y las autorizaciones concedidas por la Junta; si las cuatro categorías de costos introducidas por el Marco de financiación revisado eran suficientemente claras como para evitar las duplicaciones y describir de manera eficaz los gastos efectuados; si los presupuestos asignados a los asociados cooperantes estaban en consonancia con la nueva estructura presupuestaria, y cómo influía la aplicación del Marco de financiación revisado en la gestión presupuestaria y en el volumen de trabajo de las oficinas en los países.

8. Se solicita a la Junta que exprese su parecer sobre el análisis y las constataciones del examen que se exponen en el presente documento. Basándose en las opiniones iniciales de la Junta, la dirección elaborará unas propuestas sobre la delegación de facultades permanente en el contexto de la buena gobernanza. La dirección solicitará asimismo a la Junta, para perfeccionar las propuestas, que comparta sus observaciones al respecto en una consulta oficiosa que se celebrará el 4 de septiembre de 2019 y en el segundo período de sesiones ordinario de 2019. Las propuestas relativas a la delegación de facultades permanente se presentarán para aprobación a la Junta en su primer período de sesiones ordinario de 2020.
9. En el presente documento se ofrece además un análisis del proceso de examen de las revisiones presupuestarias relacionadas con la intervención ante crisis a cargo de los Estados Miembros y de las enseñanzas extraídas por las oficinas en los países del proceso de consulta oficiosa en dos etapas adoptado para elaborar los proyectos de PEP y PEP provisionales. Las enseñanzas extraídas, junto con la retroinformación recibida de la Junta durante las consultas oficiosas y el segundo período de sesiones ordinario de 2019, servirán de base para elaborar procesos revisados.
10. Por último, en el presente documento se ofrece información actualizada sobre la introducción de los planes estratégicos plurinacionales provisionales⁹, así como sobre las oficinas en los países que por un período limitado en 2019 han estado ejecutando actividades correspondientes al sistema basado en proyectos junto con sus PEP provisionales aprobados, con el fin de garantizar la continuidad de las operaciones. Además, la dirección agradece la oportunidad de examinar con mayor profundidad, durante la consulta oficiosa, el informe de auditoría externa sobre los presupuestos CPP.

Antecedentes

El marco de la hoja de ruta integrada

11. El Plan Estratégico del PMA para 2017-2021, que entró en vigor el 1 de enero de 2017, marca el rumbo que seguirá el Programa durante los cinco primeros años de implementación de la Agenda para el Desarrollo Sostenible y orienta las actividades del PMA de manera que respalden las acciones que llevan a cabo los países para erradicar el hambre entre las poblaciones más aquejadas por la pobreza y la inseguridad alimentaria.
12. El marco de planificación estratégica por países sirve para orientar el diseño de los PEP, esto es, permite al PMA elaborar carteras de proyectos que abarcan en un mismo país actividades de asistencia humanitaria y para el desarrollo. Los PEP se ajustan a las prioridades nacionales y permiten prestar asistencia a la población de manera más eficaz y eficiente y ayudar a los Gobiernos y a los demás asociados a alcanzar los ODS. En el anexo II se describen los componentes del marco de planificación estratégica por países.
13. En el presupuesto CPP que acompaña a cada PEP, PEP provisional, PEP provisional de transición u operación de emergencia limitada se reúne, en una sola estructura, la totalidad de las operaciones y los recursos, salvo los acuerdos de prestación de servicios y los acuerdos con terceras partes que tengan un carácter secundario en el programa de trabajo del PMA y se refieran a actividades de intermediación. Dicha estructura pone de relieve la utilidad y el impacto de la labor del PMA al mostrar de forma transparente los nexos existentes entre la estrategia, la planificación, la presupuestación, la ejecución y los recursos por una parte y, por otra, los resultados obtenidos. Asimismo, introduce cuatro

⁹ Oficinas del PMA en Somalia y el Yemen.

macrocategorías de costos y simplifica la aplicación del principio de recuperación total de los costos. Cada presupuesto CPP, desglosado en las cuatro macrocategorías de costos, se aprueba en forma de presupuesto total por cada efecto estratégico del PMA. A resultas de las enseñanzas extraídas en el transcurso de 2017 y 2018, la estructura del presupuesto CPP y los procesos internos conexos se han simplificado¹⁰ con miras a aligerar la carga de trabajo administrativo y reducir la complejidad de la gestión de fondos a nivel de las oficinas en los países, sin renunciar a una mayor transparencia, que constituye la piedra angular del marco de la hoja de ruta integrada.

14. El Marco de resultados institucionales para 2017-2021, vigente desde el 1 de enero de 2017, permite al PMA medir los resultados alcanzados y cumplir sus compromisos en materia de transparencia y rendición de cuentas, a través de los fines, efectos y resultados estratégicos expuestos en el Plan Estratégico para 2017-2021. El Marco de resultados institucionales sirve de base para diseñar los marcos lógicos de los PEP, PEP provisionales, operaciones de emergencia limitadas y PEP provisionales de transición. Todas las oficinas en los países han completado ya la transición hacia este marco. Teniendo en cuenta la experiencia adquirida y la retroinformación recibida, la Junta aprobó en su segundo período de sesiones ordinario de 2018 un Marco de resultados institucionales revisado, que tiene en cuenta los acuerdos mundiales, incorpora indicadores adicionales con los que medir la contribución a todos los ODS pertinentes e introduce indicadores clave de las realizaciones de orden general que facilitan la gestión de las realizaciones a nivel institucional y refuerzan el marco de resultados único.

Disposiciones en materia de gobernanza

Valores básicos asociados a la gobernanza

15. La buena gobernanza es uno de los principales factores del éxito de una entidad. Según se describe en el párrafo 5, el marco de gobernanza creado por la hoja de ruta integrada tiene por objeto reforzar la función de aprobación de la Junta y reducir la fragmentación para mejorar así la labor de supervisión estratégica que lleva a cabo la Junta, sin que ello afecte a la capacidad del PMA para intervenir con rapidez en situaciones de emergencia teniendo en cuenta los riesgos y de manera eficaz en función de los costos.
16. Según el documento titulado “Marco Internacional: Buen Gobierno de la Entidad en el Sector Público”¹¹, para lograr una buena gobernanza en el sector público es necesario aplicar buenas prácticas en materia de transparencia, presentación de informes y auditoría que permitan hacer una rendición de cuentas efectiva, así como gestionar los riesgos y las realizaciones por medio de controles internos y de una sólida gestión financiera pública. Este documento define la buena gobernanza en el sector público como medio para garantizar que las entidades logren los resultados deseados mientras actúan en todo momento por el interés público. Para ello es necesario:

¹⁰ Entre las medidas de simplificación figuran: la racionalización o consolidación de determinados elementos de la planificación de costos, teniendo en cuenta el impacto en las macrocategorías de costos, la validez de los datos pormenorizados disponibles sobre planificación y gastos y el valor que presentan los correspondientes elementos de la planificación de costos en relación con el trabajo administrativo que requieren; la automatización de la producción de datos presupuestarios sobre los últimos años de un presupuesto CPP; la realización de ajustes internos de los procesos de gestión de costos, y la mejora de la integración de los procesos de planificación presupuestaria.

¹¹ Chartered Institute of Public Finance and Accountancy y Federación Internacional de Contadores. 2014. *Marco Internacional: Buen Gobierno de la Entidad en el Sector Público*. Véase: <https://www.ifac.org/publications-resources/international-framework-good-governance-public-sector>.

- comportarse con integridad, comprometerse a respetar firmemente los valores éticos y el Estado de derecho, y
 - garantizar una actitud de apertura y la plena participación de las partes interesadas.
17. La adhesión a estos dos principios generales exige:
- **Unos buenos controles internos y una sólida gestión financiera pública.** Unos buenos controles internos permiten a los órganos rectores de las entidades garantizar que se disponga de sistemas sostenibles para llevar a cabo las actividades planificadas de manera eficiente y eficaz. Una sólida gestión financiera pública se combina con los controles internos para gestionar los riesgos y las realizaciones gracias a la observancia de la disciplina financiera, la gestión eficaz de los recursos y la rendición de cuentas.
 - **La aplicación de buenas prácticas en materia de transparencia, presentación de informes y auditoría para aumentar la eficacia de la labor de rendición de cuentas.** Para que la labor de rendición de cuentas sea más eficaz es necesario que quienes adoptan las decisiones y ejecutan las actividades rindan cuentas de su actuación y que a lo largo de los procesos de toma de decisiones y planificación de las actividades se consulte de manera significativa y transparente a las partes interesadas y se les presenten informes sobre los resultados obtenidos a raíz de las decisiones adoptadas y en el marco de las actividades realizadas.
18. De manera combinada, unos buenos controles internos, una sólida gestión financiera y la aplicación de buenas prácticas en materia de transparencia, presentación de informes y auditoría salvaguardan el interés público, a la vez que protegen y mejoran la capacidad de una entidad para lograr sus objetivos a largo plazo.
19. El PMA se apoyará en el marco de la hoja de ruta integrada y en su modelo de gobernanza subyacente para seguir aplicando estos principios y prácticas al igual que en el pasado, como ponen de relieve fuentes externas, por ejemplo, la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN). En su reciente evaluación sobre las realizaciones del PMA¹², la MOPAN califica como “sólidos” los sistemas de que dispone el Programa en materia de supervisión y gestión de riesgos, y confirma que el PMA cuenta con unas funciones de auditoría interna y externa eficaces y controles externos rigurosos. También la Dependencia Común de Inspección (DCI) de las Naciones Unidas determinó que el PMA era una de las entidades con mejores resultados, asignándole la calificación de madurez más alta posible (nivel 5) en lo referente a la adopción de medidas en respuesta a los informes y las recomendaciones de la DCI¹³.
20. Estas constataciones se corroboran en los informes de auditoría interna y externa. Por ejemplo, el Auditor Externo emitió un dictamen de auditoría sin reservas sobre las cuentas anuales comprobadas¹⁴ de 2018 y 2017. En su informe también se señala que, entre los problemas observados durante las visitas a 10 oficinas en los países y despachos regionales realizadas en 2017 en el marco de la auditoría, ninguno parecía tener un impacto grave o revelar deficiencias graves de control interno. En otro informe del Auditor Externo sobre los presupuestos CPP¹⁵ se confirma además que las asignaciones contables

¹² MOPAN. 2019. *MOPAN 2017–18 Assessments: Organisational Performance Brief: World Food Programme*. Véase: <http://www.mopanonline.org/assessments/wfp2017-18/WFP%20Brief.pdf>.

¹³ Véase: WFP/EB.1/2018/8.B.

¹⁴ Véase: WFP/EB.A/2018/6-A/1.

¹⁵ Véase: WFP/EB.A/2019/6-E/1.

están generalmente bajo control y que las verificaciones recientes de las transacciones no han revelado errores de contabilidad significativos. En las cuentas anuales comprobadas de 2017 se indica que la opinión de fiabilidad emitida por la Inspectoría General ese año confirmó que en las auditorías internas no se había detectado ninguna deficiencia importante en los procesos de control interno, gobernanza y gestión de riesgos establecidos en el PMA que hubiera podido poner gravemente en peligro el logro de los objetivos del Programa. Estas constataciones están respaldadas por el informe más reciente del Comité de Auditoría¹⁶. En el Informe Anual del Comité de Auditoría de 2018¹⁷, este comité declaró que el PMA había prestado una atención adecuada a la gestión de riesgos y a los controles internos durante todo el año.

21. La transparencia es muy importante para el enfoque de gobernanza del PMA. El informe de la MOPAN de 2017-2018 señala que el PMA es conocido por su transparencia y que siempre publica las constataciones derivadas de las auditorías y evaluaciones, incluso cuando son negativas. En las cuentas anuales comprobadas de 2017 se afirma que el PMA ha adoptado políticas claras con respecto a la divulgación pública de los resultados de las evaluaciones independientes, las auditorías y las inspecciones. Los informes de evaluación y las correspondientes respuestas de la dirección que se remontan a 2000 se pueden encontrar en el sitio web público del PMA, y desde finales de 2012 los informes de auditoría interna e inspección también se ponen a disposición en Internet en un plazo de 30 días después de su publicación. Los informes de actualización anuales de la Junta Ejecutiva sobre las recomendaciones de la DCI están disponibles en el sitio web de la Junta Ejecutiva. Cabe señalar además que el PMA ocupa el primer lugar entre los más de 500 organismos y organizaciones encargados de prestar ayuda humanitaria que participan en la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda.
22. De conformidad con el Marco de supervisión del PMA recientemente actualizado¹⁸ y con el objetivo de fortalecer la gobernanza del PMA a medida que este evoluciona y de mejorar el enfoque estratégico y la eficacia de la Junta, la dirección estudiará de qué manera las buenas prácticas del PMA en materia de gobernanza y cumplimiento pueden reflejarse mejor en la delegación de facultades permanente para garantizar que dichos niveles de facultades delegadas sean acordes con las necesidades operacionales del Programa.

Función de aprobación y supervisión de la Junta Ejecutiva

23. El Artículo VI del Estatuto del PMA establece las atribuciones y funciones de la Junta. En el apartado 2 de dicho artículo se establece su función de aprobación.

Artículo VI.2(c) del Estatuto: “La Junta examinará, modificará según proceda, y aprobará los programas, proyectos y actividades que le presente el Director Ejecutivo. En lo referente a dicha aprobación, sin embargo, podrá delegar en el Director Ejecutivo las facultades que especifique. Examinará, modificará según proceda, y aprobará los presupuestos de los programas, proyectos y actividades, y comprobará la administración y ejecución de los programas, proyectos y actividades del PMA aprobados.”

¹⁶ Este órgano consultivo presta asesoramiento especializado independiente a la Junta Ejecutiva y al Director Ejecutivo para ayudarlos a desempeñar sus responsabilidades en materia de gobernanza, en especial a asegurar la eficacia de los sistemas de control interno, de las funciones de gestión de riesgos, auditoría y supervisión, y de los procedimientos de gobernanza.

¹⁷ Véase: WFP/EB.A/2018/6-E/1.

¹⁸ Véase: WFP/EB.A/2018/5-C.

24. Esta disposición queda inalterada, garantizando que se mantenga la función fundamental de aprobación de la Junta.
25. Mantener la función de supervisión de la Junta, aumentar al máximo la transparencia y facilitar un enfoque holístico para el examen de la estrategia, la planificación, la presupuestación y los resultados son objetivos esenciales de la planificación estratégica por países y de la estructura de los presupuestos CPP. La política en materia de planes estratégicos para los países y el examen del Marco de financiación sirven de base para lograr los efectos deseados: en ellos se contempla que los PEP mejorarán la función estratégica y la eficiencia de la Junta, aumentando su capacidad para asegurar una supervisión y orientación estratégicas, a la vez que conservan la capacidad del PMA para intervenir con rapidez en caso de emergencias. Esto es posible porque los PEP: i) ofrecen una imagen completa de la intervención del PMA en un país, en lugar de la visión fragmentada que se obtiene de documentos de proyectos individuales, y ii) reducen el número de proyectos que debe examinar la Junta, lo que permite ahorrar tiempo y dinero. En el documento sobre la política también se afirma que los PEP aumentarán la eficiencia operacional gracias a la integración de la planificación estratégica y programática, los recursos, el apoyo técnico y la gestión de las realizaciones. Dicha integración reduce la carga de trabajo que representa para el PMA la gestión de los procesos en los niveles nacional, regional y de la Sede, y aumenta la eficiencia y la calidad de la planificación y la ejecución.
26. Dentro del marco de la hoja de ruta integrada, de conformidad con el Artículo VI.2(c) del Estatuto, la Junta es responsable de aprobar las actividades del PMA y de aprobar cualquier modificación de las actividades que no se haya delegado expresamente en el Director Ejecutivo, incluidas las aprobaciones concedidas conjuntamente con el Director General de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). En virtud de la delegación de facultades provisional, la Junta se reserva 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 sea aprobado por la Junta Ejecutiva;
 - los aumentos del valor de uno o más efectos estratégicos relacionados con el fomento de la resiliencia o la eliminación de las causas profundas por un monto superior al 25 % del presupuesto de un PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición o bien superior a 150 millones de dólares (la menor de las dos cantidades), y
 - la inclusión o la supresión de un efecto estratégico completo incluido en un PEP, un PEP provisional o un PEP provisional de transición, excepto en el caso de que el efecto estratégico esté relacionado exclusivamente con actividades de emergencia¹⁹ o de prestación de servicios o bien esté financiado en su totalidad por un país anfitrión que no haya 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.

¹⁹ Los efectos estratégicos relacionados con intervenciones de emergencia recaen en la esfera prioritaria de intervención ante crisis. La inclusión, la supresión o la modificación de efectos estratégicos relacionados con esta esfera se presentarán al Director Ejecutivo para su aprobación y, cuando sea necesario, también al Director General de la FAO.

27. Con el fin de garantizar la participación de la Junta en la elaboración de la estrategia del PMA, la dirección puso en marcha un proceso de consulta en dos etapas para preparar los proyectos de PEP y PEP provisionales y recabar así las opiniones de los Estados Miembros en una fase temprana de la formulación de los proyectos de documentos. El proceso implica:
- la celebración de una consulta oficiosa sobre las notas conceptuales relativas a los PEP y los PEP provisionales unos seis meses antes del período de sesiones de la Junta en el que esté previsto presentar dichos PEP y PEP provisionales, y
 - un período de examen a través del cual los miembros de la Junta pueden dar a conocer sus observaciones pormenorizadas sobre los proyectos de PEP y PEP provisionales 12 semanas antes de que esos documentos se sometan a la aprobación de la Junta.
28. Para ayudar a la Junta a cumplir su función de supervisión, se le facilita la información siguiente:
- información operacional y presupuestaria derivada de los planes de gestión de las operaciones en los países, incluidos pormenores de las actividades, por medio del portal de datos sobre los PEP en el caso de los PEP o PEP provisionales aprobados; en ese portal también figura la información financiera y sobre las realizaciones necesaria para hacer el seguimiento de los avances de los PEP o PEP provisionales.
 - extractos de los planes operacionales y presupuestarios actualizados, presentados junto con el Plan de Gestión para información;
 - los informes a posteriori que se presentan dos veces al año a la Junta Ejecutiva sobre la utilización de las facultades delegadas para aprobar revisiones de los PEP y PEP provisionales;
 - información sobre todas las revisiones presupuestarias de los PEP o PEP provisionales cuyo valor supere los 7,5 millones de dólares y todo cambio en la duración de un PEP o PEP provisional, independientemente de cuál sea la autoridad responsable de la aprobación;
 - el Informe Anual de las Realizaciones, y
 - los informes anuales sobre los países.

Delegación de facultades provisional

29. Las facultades delegadas en el Director Ejecutivo en virtud del nuevo marco de gobernanza se aprobaron por un período de transición en el segundo período de sesiones ordinario de 2017, tras una serie de consultas oficiosas realizadas en 2016 y 2017.
30. Las facultades delegadas provisionalmente en el Director Ejecutivo se basan en tres principios subyacentes a los que obedecen los umbrales presupuestarios definidos para las revisiones que no introducen cambios sustanciales y que no se refieren a situaciones de emergencia. No está previsto aplicar esos umbrales en la aprobación inicial de los nuevos PEP y PEP provisionales ni de los cambios sustanciales²⁰ de los PEP, PEP

²⁰ Un cambio sustancial es aquel que añade o suprime un efecto estratégico. Según se señala en el párrafo 24, todo cambio sustancial de un PEP, un PEP provisional o un PEP provisional de transición debe presentarse a la Junta para su aprobación, excepto en el caso de que los efectos estratégicos estén relacionados exclusivamente con actividades de emergencia o de prestación de servicios o bien estén financiados en su totalidad por un país anfitrión que no haya solicitado la aprobación de la Junta Ejecutiva, en cuyo caso la inclusión o la supresión de un efecto estratégico recae en las facultades delegadas en el Director Ejecutivo.

provisionales, operaciones de emergencia limitadas o PEP provisionales de transición posteriores a operaciones de emergencia limitadas, así como tampoco en la aprobación inicial de las revisiones presupuestarias relacionadas con efectos relativos a la intervención ante crisis o la prestación de servicios.

- Principio 1: los umbrales presupuestarios para la delegación de facultades deben establecerse sobre la base del presupuesto global aprobado para el PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición.
 - Principio 2: los umbrales presupuestarios para la delegación de facultades deben establecerse sobre la base de un valor máximo absoluto para garantizar que la Junta tenga poderes de supervisión sobre los grandes aumentos presupuestarios.
 - Principio 3: los umbrales presupuestarios para la delegación de facultades deben establecerse sobre la base de una proporción o porcentaje del presupuesto original de los PEP para tener en cuenta las variaciones de tamaño de estos últimos.
31. En la aplicación de la delegación de facultades provisional se utilizan, además, las esferas prioritarias, esto es: intervención ante crisis, fomento de la resiliencia y eliminación de las causas profundas. Por lo tanto, las modificaciones de los efectos estratégicos relacionados con el fomento de la resiliencia o la eliminación de las causas profundas se someten a la aprobación del Director Ejecutivo o de la Junta Ejecutiva en función de los umbrales presupuestarios establecidos²¹. Los efectos estratégicos y las revisiones relacionadas con una situación de emergencia están vinculados a la esfera prioritaria de intervención ante crisis. La inclusión, supresión o modificación de estos efectos estratégicos se presenta al Director Ejecutivo para su aprobación y, cuando es necesario, al Director General de la FAO²². Por otra parte, la aprobación de la inclusión, la supresión o la modificación de efectos y actividades relacionados con la prestación de servicios se delega en el Director Ejecutivo, lo cual está en consonancia con la delegación de facultades que se aplicaba anteriormente a las operaciones especiales y en virtud de las facultades de que dispone el Director Ejecutivo para aprobar fondos fiduciarios²³.
32. Durante el período de transición se han delegado en el Director Ejecutivo las siguientes facultades:
- aprobación inicial de operaciones de emergencia limitadas y PEP provisionales de transición posteriores a operaciones de emergencia limitadas, sujeta a la aprobación conjunta del Director Ejecutivo y el Director General de la FAO cuando el valor de la operación de emergencia limitada o los componentes del PEP provisional de transición relacionados con una situación de emergencia superen los 50 millones de dólares, y aprobación inicial de los PEP y PEP provisionales financiados en su totalidad por un país anfitrión que no haya solicitado que el plan sea aprobado por la Junta Ejecutiva;

²¹ Véase el inciso (b)(ii) del Apéndice del Reglamento General.

²² Véanse los incisos (a)(i) y (b)(i) del Apéndice del Reglamento General.

²³ Véase el inciso (b)(vii) del Apéndice del Reglamento General.

- aprobación de la revisión de cualquier operación de emergencia limitada o revisión relacionada con una situación de emergencia²⁴ de un PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición, sujeta a la aprobación conjunta del Director General de la FAO para cualquier aumento superior a los 50 millones de dólares;
- aprobación de la revisión al alza de uno o más efectos estratégicos de un PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición relacionados con el fomento de la resiliencia o la eliminación de las causas profundas, siempre que el monto total de dichas revisiones no exceda el 25 % del último monto total aprobado por la Junta o bien 150 millones de dólares. Tales revisiones de efectos estratégicos se tratan acumulativamente a lo largo del período de ejecución de un PEP o PEP provisional. Por lo tanto, en cuanto el valor presupuestario total de las revisiones alcance el umbral de 150 millones de dólares o el 25 % del valor presupuestario inicial, la revisión presupuestaria propuesta ha de someterse a la aprobación de la Junta. El monto acumulado de las revisiones aprobadas por el Director Ejecutivo y la Junta vuelve a quedar en cero una vez que la Junta aprueba una revisión. Las revisiones relacionadas con actividades de emergencia o de prestación de servicios, o con efectos estratégicos aprobados por el Director Ejecutivo que estén financiados en su totalidad por un país anfitrión, no se contabilizan en el monto utilizado para determinar si han de aplicarse o no los umbrales de aprobación de la Junta;
- aprobación de la revisión a la baja de cualquier efecto estratégico de un PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición;
- aprobación de la revisión de componentes no relacionados con una situación de emergencia dentro de un PEP provisional de transición posterior a una operación de emergencia limitada;
- aprobación de la revisión de un PEP, PEP provisional o efecto estratégico financiado en su totalidad por el país anfitrión;
- aprobación de la adición en 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 que la Junta apruebe dicho efecto estratégico, y
- aprobación de las revisiones relacionadas con las actividades de prestación de servicios.

Análisis de la aplicación de la delegación de facultades provisional

33. La Secretaría ha examinado la aplicación de la delegación de facultades provisional a lo largo de 2018 para evaluar si se materializaron las expectativas iniciales de fortalecer la función de aprobación ejercida por la Junta y la eficiencia de esta en el marco de la hoja de ruta integrada. Concretamente, ha examinado:
- en qué medida se fortaleció a raíz de la introducción del marco de la hoja de ruta integrada la función de la Junta Ejecutiva en la aprobación de los programas del PMA (PEP, PEP provisionales) en comparación con lo que ocurría en el sistema basado en proyectos, y

²⁴ Los efectos estratégicos y las revisiones relacionados con las intervenciones de emergencia recaen en la esfera prioritaria de intervención ante crisis. La inclusión, la supresión o la modificación de efectos estratégicos relacionados con esta esfera se presentan al Director Ejecutivo para su aprobación y, cuando es necesario, también al Director General de la FAO.

- los aumentos de eficiencia obtenidos en lo referente al número de programas y revisiones presupuestarias aprobados dentro del marco de la hoja de ruta integrada en comparación con el sistema basado en proyectos.
34. El examen consistió en un análisis de datos en 83 países²⁵, centrado en la aprobación y la revisión de proyectos, PEP y PEP provisionales para el período 2011-2018 y en las proyecciones relativas a los presupuestos CPP para el período 2019-2022. El análisis incluyó 39 PEP propiamente dichos²⁶ y 9 PEP provisionales²⁷ aprobados por la Junta en 2017-2018 y 66 revisiones presupuestarias (4 en 2017 y 62 en 2018). Se incluyeron asimismo las observaciones formuladas por las oficinas en los países, los despachos regionales y varias direcciones de la Sede sobre la aplicación de la delegación de facultades provisional.
35. Antes de considerar las constataciones derivadas del examen, es importante tener en cuenta lo siguiente:
- i) La Junta Ejecutiva aprueba todos los PEP y PEP provisionales que no estén financiados en su totalidad por un país anfitrión, así como todos los cambios sustanciales²⁸ de PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición. Con respecto a las revisiones presupuestarias, de conformidad con la delegación de facultades provisional, el Director Ejecutivo aprueba las revisiones de los efectos estratégicos relacionados con el fomento de la resiliencia y la eliminación de las causas profundas que superen el 25 % del valor del PEP o PEP provisional aprobado por la Junta, o 150 millones de dólares (la menor de las dos cantidades).
 - ii) El presupuesto del programa de trabajo de 2018 se estimó en 9.020 millones de dólares. Dentro del mismo, la esfera prioritaria de intervención ante crisis, por valor de 6.620 millones de dólares, representó el 73 %, mientras que las esferas de fomento de la resiliencia y eliminación de las causas profundas representaron, respectivamente, 1.660 millones de dólares (19 %) y 740 millones de dólares (8 %).
 - iii) La delegación de facultades provisional se ha aplicado durante un año civil completo (2018).
 - iv) Hubo diez países²⁹ que no operaron con arreglo al marco de planificación estratégica por países en 2018 porque hasta finales de ese año siguieron ejecutando proyectos en virtud de un enfoque de ejecución flexible³⁰.
 - v) El año 2018 fue un período de transición para abandonar el sistema basado en proyectos, y se presentaron a la Junta, para su aprobación, 19 PEP y 4 PEP provisionales.

²⁵ Se incluye una operación de emergencia limitada para Papua Nueva Guinea en 2018.

²⁶ Afganistán, Bangladesh, Bolivia, Burkina Faso, Camerún, Chad, China, Colombia, Ecuador, Egipto, El Salvador, Estado de Palestina, Filipinas, Gambia, Ghana, Guatemala, Honduras, India, Indonesia, Kenya, Kirguistán, Líbano, Mauritania, Mozambique, Myanmar, Namibia, Nepal, Pakistán, Perú, República Democrática Popular Lao, República Unida de Tanzania, Rwanda, Senegal, Sri Lanka, Sudán, Timor-Leste, Túnez, Uganda y Zimbabwe.

²⁷ Burundi, Irán, República Árabe Siria, República Centroafricana, República Democrática del Congo, Somalia, Sudán, Sudán del Sur y Yemen.

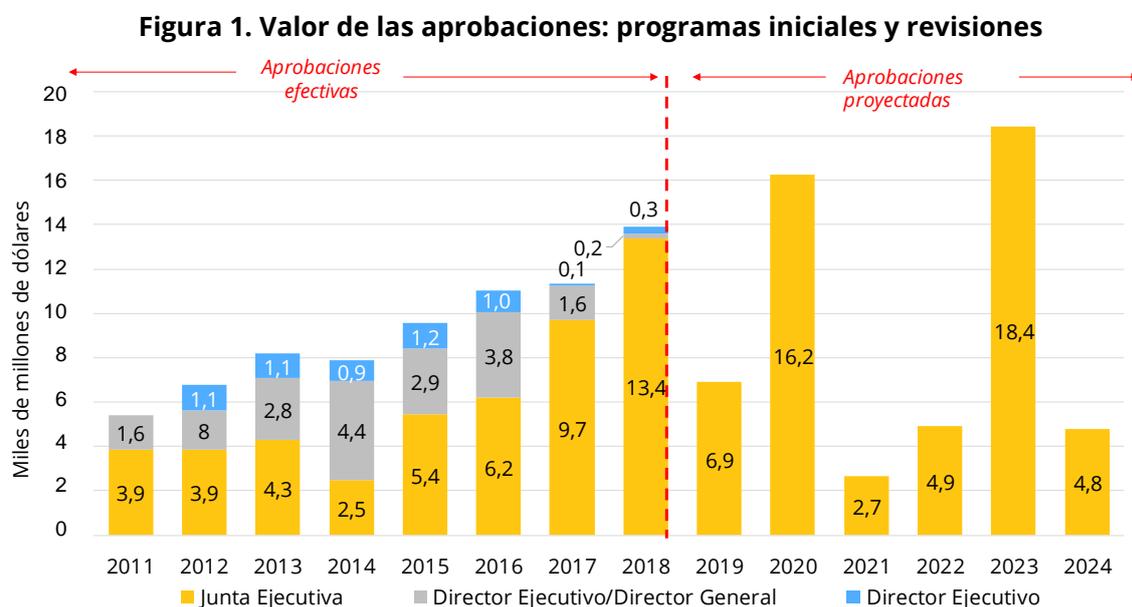
²⁸ Por cambio sustancial se entiende aquel que añade o suprime un efecto estratégico. Tal como se indica en el párrafo 26, todo cambio sustancial en los PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición debe presentarse a la Junta para aprobación, a menos que dicho efecto estratégico esté relacionado con actividades de emergencia o de prestación de servicios o esté financiado en su totalidad por un país anfitrión, en cuyo caso su adición o supresión recaen en las facultades delegadas en el Director Ejecutivo.

²⁹ El Chad, Etiopía, Libia, Malawi, Níger, Nigeria, la República del Congo, Rwanda, Somalia y el Yemen.

³⁰ Aplicando el enfoque flexible del que la Junta tomó nota en su período de sesiones anual de 2017, algunas oficinas en los países optaron, con carácter excepcional, por seguir operando hasta finales de 2018 con arreglo al sistema basado en proyectos.

Constataciones

Constatación 1. Análisis de las aprobaciones: valor de los programas iniciales y las revisiones



* Nota: En 2017 se incluyen las aprobaciones de programas iniciales y revisiones efectuadas con arreglo tanto al sistema basado en proyectos como al marco de la hoja de ruta integrada y no se incluyen las aprobaciones de PEP provisionales de transición ni de proyectos relacionados con la transición. En 2018 se excluyen todas las aprobaciones efectuadas con arreglo al sistema basado en proyectos y las aprobaciones de PEP provisionales de transición o de sus prórrogas, dado que estas están relacionadas con la transición del sistema basado en proyectos al marco de la hoja de ruta integrada.

36. La figura 1 muestra el valor anual de los programas iniciales y las revisiones aprobados, su valor efectivo en el período 2011-2018 y el valor proyectado de las aprobaciones para el período 2019-2024. El importe total aprobado cada año se desglosa por autoridad responsable de la aprobación: la Junta Ejecutiva, el Director Ejecutivo y el Director Ejecutivo junto con el Director General de la FAO.
37. Dentro del sistema basado en proyectos, en los años 2011 a 2016 la Junta Ejecutiva aprobó programas por monto de 400 millones de dólares anuales por término medio³¹. Esto representó el 53 % del valor anual medio total aprobado, de 8.300 millones de dólares.
38. En el marco de la hoja de ruta integrada, la Junta dispone, por primera vez, de facultades de aprobación inicial de todas las operaciones del PMA en todos los contextos, incluidos los efectos estratégicos asociados a actividades relacionadas con la intervención ante crisis prolongadas, previsibles y/o recurrentes y con la prestación de servicios. Además, las actividades financiadas en su totalidad por los Gobiernos de los países anfitriones, que en el pasado se trataban como "fondos fiduciarios para países concretos", ahora quedan integradas en el presupuesto CPP.
39. En 2017 y 2018, respectivamente, la Junta aprobó programas y revisiones por valor de 9.700 millones de dólares y 13.400 millones de dólares³², cifras que representan el 86 % de

³¹ Dentro del sistema basado en proyectos, la Junta aprobó operaciones prolongadas de socorro y recuperación y revisiones con un valor en alimentos superior a los 20 millones de dólares, así como programas en los países y revisiones con un valor en alimentos superior a los 3 millones de dólares. La Junta no aprobó operaciones de emergencia, operaciones especiales ni fondos fiduciarios de países.

todos los programas y revisiones aprobados en 2017 (valorados en 11.300 millones de dólares) y el 96 % de todos los programas y revisiones aprobados en 2018 (valorados en 13.900 millones de dólares).

40. En el análisis se tomaron en consideración asimismo las proyecciones para 2019-2024 y se examinaron los datos derivados de PEP y PEP provisionales iniciales (tanto calendarios como presupuestos) para predecir las tendencias futuras. Tal como se muestra en la figura 1, se prevé que durante el citado período la Junta aprobará PEP y PEP provisionales con un valor medio anual de casi 9.000 millones de dólares, lo que equivale a más del doble de los montos aprobados anualmente por la Junta en el marco del sistema basado en proyectos. Las proyecciones no incluyen las revisiones presupuestarias porque estas no se pueden predecir con precisión.
41. En resumen, un PEP o PEP provisional engloba toda la cartera de actividades humanitarias y de desarrollo realizadas por el PMA en un país, incluidos los efectos relacionados con las intervenciones ante crisis y la prestación de servicios y las actividades financiadas en su totalidad por el Gobierno del país anfitrión. Con la transición hacia el marco de la hoja de ruta integrada, el valor de los programas y las revisiones aprobados por la Junta aumentó significativamente, pasando de 4.400 millones de dólares anuales (el 53 % del valor de todas las aprobaciones) en el período 2011-2016 a 13.400 millones de dólares en 2018 (el 96 % del valor de todas las aprobaciones). Si bien se reconoce que 2018 fue un año de transición y que, por lo tanto, el monto sometido a la aprobación de la Junta fue superior a la media, las proyecciones más conservadoras para el período 2019-2024 indican que el fortalecimiento de la función de aprobación de la Junta se mantendrá en los próximos años, con una cifra media de casi 9.000 millones de dólares al año, lo que equivale a más del doble del valor medio anual de 4.400 millones de dólares relativo al período 2011-2016.

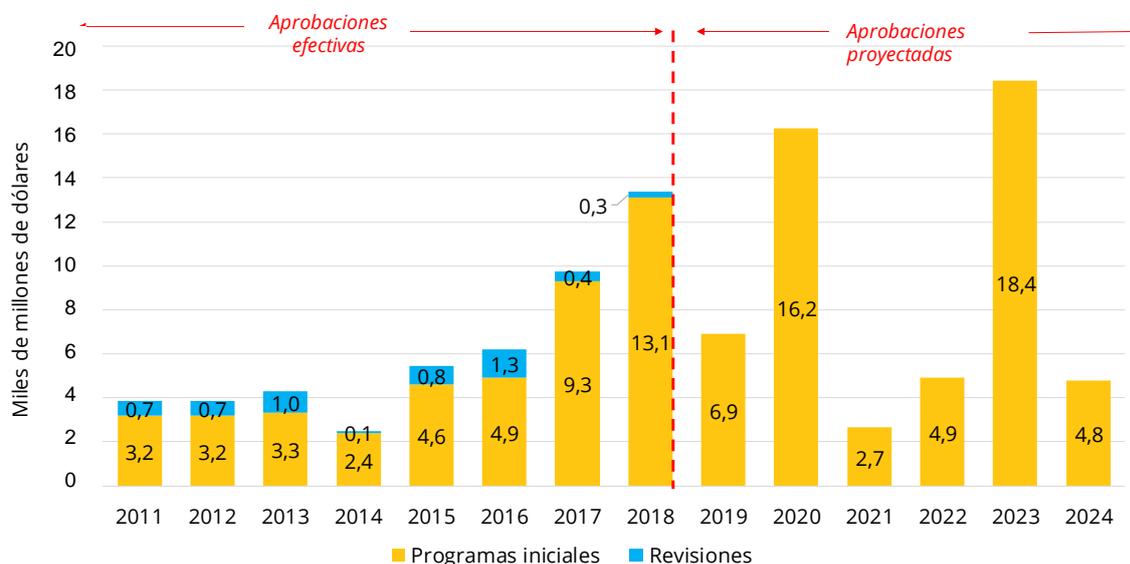
Constatación 1

En el marco de la hoja de ruta integrada, la función de aprobación de los programas del PMA (PEP y PEP provisionales) ejercida por la Junta Ejecutiva se ha fortalecido considerablemente en términos de valor absoluto (pasando de una media anual de 4.400 millones de dólares en el período comprendido entre 2011 y 2016 a 13.400 millones de dólares en 2018) y como porcentaje de las aprobaciones anuales en comparación con el sistema basado en proyectos (de una media anual del 53 % en el período comprendido entre 2011 y 2016 al 96 % en 2018). Atendiendo a las proyecciones más conservadoras, se prevé que el fortalecimiento de la función de aprobación de programas ejercida por la Junta se mantenga en los próximos años.

³² Ello incluye 48 nuevos PEP y PEP provisionales, la revisión de un PEP provisional de transición y cinco revisiones de proyectos.

Constatación 2. Análisis de las aprobaciones: valor de los programas iniciales y las revisiones aprobados exclusivamente por la Junta

Figura 2. Valor de las aprobaciones a cargo de la Junta: programas iniciales y revisiones



* Nota: En 2017 se incluyen las aprobaciones de programas iniciales y revisiones efectuadas con arreglo tanto al sistema basado en proyectos como al marco de la hoja de ruta integrada y no se incluyen las aprobaciones de proyectos relacionados con la transición. En 2018 se excluyen todas las aprobaciones efectuadas con arreglo al sistema basado en proyectos y las aprobaciones de las prórrogas de PEP provisionales de transición, dado que estas están relacionadas con la transición del sistema basado en proyectos al marco de la hoja de ruta integrada.

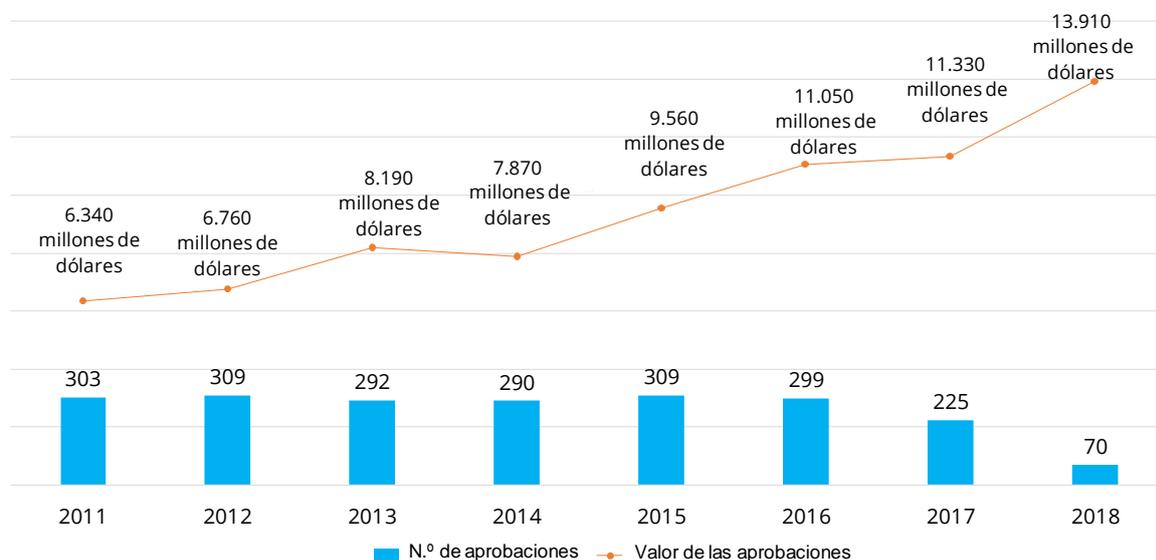
42. La figura 2 muestra el valor anual de los programas iniciales y las revisiones aprobados por la Junta, e indica el valor efectivo de las aprobaciones durante el período 2011-2018 y las proyecciones correspondientes para el período 2019-2024.
43. Según la constatación 1, el monto aprobado cada año por la Junta fue de 4.400 millones de dólares por término medio en el período comprendido entre 2011 y 2016 y de 13.400 millones de dólares en 2018. Los datos reflejados en la figura 2 dejan claro que un factor fundamental de este aumento sustancial de las aprobaciones a cargo de la Junta Ejecutiva es el valor de los programas iniciales, y no el de las revisiones. Si se excluyen estas últimas, los montos aprobados por la Junta solo experimentan una ligera disminución, pasando de 3.600 millones de dólares, por término medio, en el período comprendido entre 2011 y 2016 a 13.100 millones de dólares en 2018. Esto significa que el fortalecimiento de la función de aprobación de la Junta es independiente de las revisiones presupuestarias y que, al hacer la transición hacia el marco de la hoja de ruta integrada, se ha registrado un aumento considerable del valor de los programas iniciales aprobados. Se prevé que este fortalecimiento siga manteniéndose en los próximos años.

Constatación 2

En el marco de la hoja de ruta integrada, el fortalecimiento sustancial de la función ejercida por la Junta Ejecutiva en la aprobación de los programas del PMA (PEP y PEP provisionales) ha sido independiente de las revisiones. Si tenemos en cuenta las proyecciones más conservadoras, se prevé que el fortalecimiento de esta función se mantenga en los próximos años.

Constatación 3. Análisis de las aprobaciones: valor y número de los programas iniciales y las revisiones

Figura 3. Valor y número de aprobaciones: programas/PEP iniciales y revisiones



* Nota: En 2017 se incluyen las aprobaciones de programas iniciales y revisiones efectuadas con arreglo tanto al sistema basado en proyectos como al marco de la hoja de ruta integrada y no se incluyen las aprobaciones de PEP provisionales de transición ni de proyectos relacionados con la transición. En 2018 se excluyen todas las aprobaciones efectuadas con arreglo al sistema basado en proyectos y las aprobaciones de PEP provisionales de transición o de sus prórrogas, dado que estas están relacionadas con la transición del sistema basado en proyectos al marco de la hoja de ruta integrada.

44. La figura 3 muestra el valor total (en miles de millones de dólares) de los programas iniciales y las revisiones aprobados por la Junta, por el Director Ejecutivo y conjuntamente por el Director Ejecutivo y el Director General de la FAO entre 2011 y 2018, así como el número total de aprobaciones.
45. La dirección analizó el valor en dólares y el número de aprobaciones para determinar si se habían logrado aumentos de eficiencia. Entre 2011 y 2016, el valor medio anual aprobado fue de 8.300 millones de dólares y el número medio de aprobaciones de programas iniciales, proyectos y revisiones fue de 300. En 2018, en el marco de la hoja de ruta integrada, el valor anual de las aprobaciones aumentó a 13.900 millones de dólares, mientras que el número de aprobaciones de programas iniciales y revisiones disminuyó a 70³³.
46. En resumen, el *valor* en dólares de los programas y revisiones aprobados aumentó considerablemente en el marco de la hoja de ruta integrada en 2018 y el *número* medio de aprobaciones disminuyó en comparación con la media del período 2011-2016 en el ámbito del sistema basado en proyectos, lo cual representa un notable aumento de la eficiencia.
47. Este aumento de la eficiencia en el marco de la hoja de ruta integrada se puede atribuir a dos factores: un cambio en la naturaleza básica de las operaciones del PMA debido a la implementación de PEP y PEP provisionales más holísticos y a más largo plazo, y una estructura presupuestaria más flexible que ha reducido o incluso eliminado la necesidad de prórrogas temporales y revisiones técnicas de los PEP y PEP provisionales, como las que se hacían en el sistema basado en proyectos.

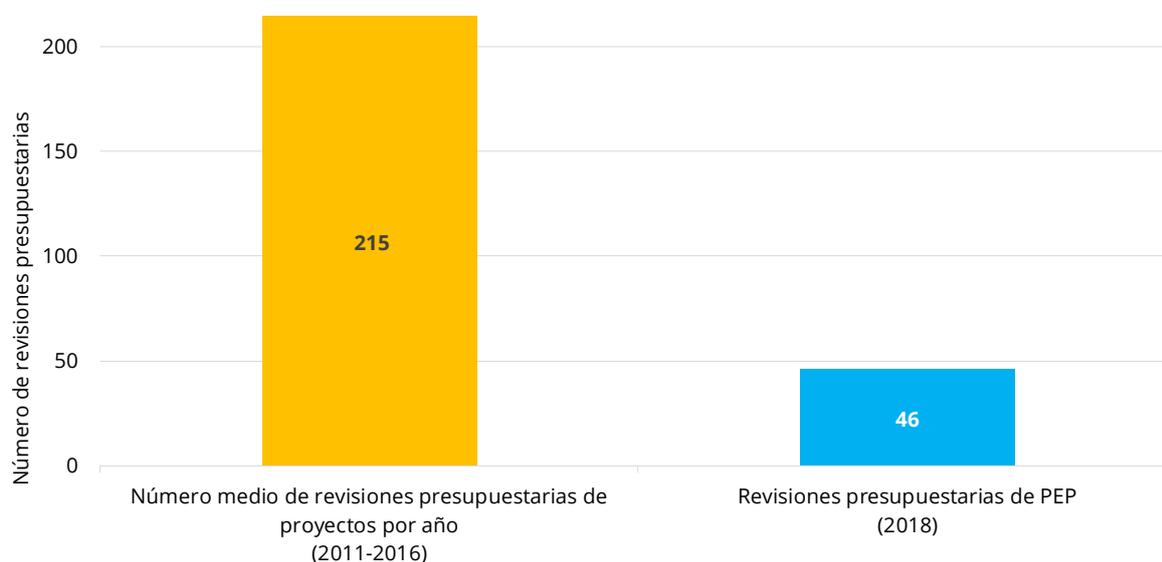
³³ Las 70 aprobaciones se corresponden con 24 programas iniciales y 46 revisiones.

Constatación 3

En el marco de la hoja de ruta integrada, el valor global en dólares de las aprobaciones de los programas ha aumentado, mientras que el número de aprobaciones ha disminuido, lo que implica un aumento de la eficiencia en esta esfera.

Constatación 4. Análisis de las aprobaciones: número de revisiones

Figura 4. Número medio de revisiones por año



*Nota: En 2018 no se incluye la aprobación de prórrogas de PEP provisionales de transición, por su relación con la transición del sistema basado en proyectos al marco de la hoja de ruta integrada.

48. La figura 4 se refiere únicamente a las revisiones presupuestarias y muestra el número medio de revisiones presupuestarias aprobadas anualmente entre 2011 y 2016 en el sistema basado en proyectos y el número de las revisiones presupuestarias aprobadas en 2018 en el marco de la hoja de ruta integrada.
49. La dirección analizó el número de aprobaciones de revisiones presupuestarias para determinar si se había logrado aumentos de eficiencia. En el período 2011-2016 hubo un promedio de 215 revisiones presupuestarias al año. En 2018, en el marco de la hoja de ruta integrada, hubo 46 revisiones presupuestarias.
50. En principio, la reducción del número de revisiones presupuestarias es un indicador de una mayor eficiencia, ya que esto significa que hacen falta menos tiempo y recursos para tramitar las revisiones. Se preveía que la introducción de un marco de presupuestación por carteras de proyectos en los países acrecentaría la eficiencia del proceso de revisión presupuestaria, dado que, en lugar de gestionar tres o cuatro proyectos diferentes de distinta duración que podrían necesitar revisiones, el marco de los PEP permite unificar el trabajo en una revisión única. Además, tal como se indica en el informe de actualización sobre la hoja de ruta integrada presentado en el segundo período de sesiones ordinario de la Junta de 2017³⁴, la mayor flexibilidad que ofrece la estructura de presupuestación por carteras de proyectos en los países y el uso de planes de ejecución basados en los recursos debería mejorar la planificación operacional a nivel de los países y reducir la necesidad de efectuar revisiones presupuestarias relacionadas con ajustes técnicos.

³⁴ Véase: WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1.

51. La dirección reconoce que se trata de una evaluación temprana basada en un solo año civil de ejecución. Sin embargo, el análisis arroja resultados prometedores, ya que el número medio de revisiones presupuestarias por año ha disminuido en casi un 80 %, pasando de una media anual de 215 en el sistema basado en proyectos en el período 201-2016 a solo 46 en 2018 en el marco de la hoja de ruta integrada. Este resultado indica claramente que se ha mejorado la eficiencia de manera sustancial, lo que permite ahorrar tiempo y dinero, y reducir la fragmentación.

Constatación 4

La transición del sistema basado en proyectos al marco de la hoja de ruta integrada ha permitido aumentar la eficiencia, tal como demuestra la reducción sustancial del número de revisiones que se tramitan anualmente.

Enseñanzas extraídas sobre la delegación de facultades provisional

Complejidad de los umbrales presupuestarios aplicables a la delegación de facultades provisional

52. La información facilitada por el personal de las oficinas en los países, los despachos regionales y varias direcciones de la Sede se integró en el examen de la aplicación de la delegación de facultades provisional.
53. El personal ha mencionado sistemáticamente la complejidad de los umbrales presupuestarios asociados a la delegación de facultades, que se establecen sobre la base de diferentes criterios en función de la esfera prioritaria con la que está relacionado el efecto estratégico objeto de revisión. Por ejemplo, las revisiones presupuestarias correspondientes a los efectos estratégicos relacionados con la intervención ante crisis y las operaciones de emergencia limitadas están sujetas a un umbral específico por cada revisión, por encima del cual ya sería necesaria la aprobación conjunta del Director Ejecutivo y el Director General de la FAO. En cambio, las revisiones que no son sustanciales y que no están relacionadas con una situación de emergencia —es decir, las que están asociadas a efectos estratégicos relacionados con las esferas prioritarias de eliminación de las causas profundas y fomento de la resiliencia— están sujetas a un umbral presupuestario acumulativo que debe someterse a la aprobación de la Junta Ejecutiva. Estas revisiones están sujetas a un umbral absoluto máximo y a un umbral relativo basado en una proporción del valor presupuestario original del PEP o PEP provisional, que se aplican acumulativamente. El umbral acumulativo no se aplica en las actividades de emergencia ni de prestación de servicios, así como tampoco en los efectos estratégicos aprobados por el Director Ejecutivo y financiados en su totalidad por un país anfitrión. Debido a estos factores, se considera que la delegación de facultades provisional es innecesariamente compleja y onerosa, sobre todo si se compara con la simplicidad del umbral único en dólares que se aplica anualmente en el marco del sistema basado en proyectos.
54. Las oficinas en los países también indicaron que el umbral establecido para las revisiones que no son sustanciales y no están relacionadas con las emergencias —el 25 % del último valor aprobado por la Junta— ha tenido un efecto considerable en las oficinas dotadas de presupuestos CPP pequeños porque el umbral establecido para ellas correspondía a un valor en dólares más bajo del que se aplicaba para las oficinas dotadas de presupuestos CPP de mayor tamaño. Por ejemplo, en una revisión de 1,8 millones de dólares del PEP provisional de transición para la República Dominicana y en una revisión de 4 millones de dólares del PEP provisional de transición para Nicaragua se requirió la aprobación de la Junta porque en ambos casos se superó el umbral basado proporcional del 25 %. Esto significa que para introducir unas modificaciones relativamente pequeñas puede ser

necesario un proceso de aprobación largo y laborioso. Para la aprobación de revisiones presupuestarias de mucho menos valor, las oficinas en los países dotadas de presupuestos anuales del orden de cientos de miles de dólares están obligadas a seguir el mismo proceso que las oficinas que disponen de presupuestos anuales del orden de cientos de millones de dólares, con un costo proporcional mucho mayor en cuanto a recursos de personal. Asimismo, las revisiones pueden retrasarse debido a que solo hay tres períodos de sesiones de la Junta al año en los que estas revisiones se pueden examinar y aprobar.

Informe de auditoría externa sobre los presupuestos de las carteras de proyectos en los países

55. Los presupuestos CPP fueron examinados en una auditoría externa en dos fases, del 17 al 21 de septiembre de 2018 y del 28 de enero al 8 de febrero de 2019. Los principales objetivos de la auditoría eran determinar si dichos presupuestos permitían obtener una garantía razonable de que se respetaban las condiciones impuestas por los donantes y las autorizaciones de la Junta.
56. En la auditoría externa se observaron dificultades relativas al nivel de detalle de los documentos de planificación operacional de los PEP y de los presupuestos CPP que deben presentarse a la Junta para aprobación. En el informe se describe la forma en que la dirección del PMA atendió las exigencias divergentes planteadas por los miembros de la Junta al aprobar los PEP y los presupuestos CPP. No hay unanimidad entre los miembros acerca del deseo de tener una visión general que facilite la toma de decisiones y la necesidad de información más pormenorizada.
57. En la auditoría externa se recomendó que la dirección dialogara con los Estados Miembros para definir más claramente cómo responder a sus necesidades, distinguiendo entre la información estratégica necesaria para la gobernanza y la información más pormenorizada sobre los PEP o PEP provisionales y sus presupuestos, que debería facilitarse en los diversos sitios web y portales del PMA.

Otras cuestiones relativas a la gobernanza

Examen de las revisiones presupuestarias relacionadas con la intervención ante crisis a cargo de los Estados Miembros

58. En el segundo período de sesiones ordinario de la Junta de 2017, la Secretaría planteó la posibilidad de transmitir a los Estados Miembros, antes de su aprobación, las revisiones relacionadas con la intervención ante crisis cuyo valor sobrepase los umbrales aplicables a las facultades delegadas para las revisiones no relacionadas con la intervención ante crisis, es decir, que superen los 150 millones de dólares o el 25 % del presupuesto global (la menor de las dos cuantías), a fin de mejorar la transparencia de dichas revisiones presupuestarias sin que ello afecte a la flexibilidad y la eficiencia de la capacidad del PMA para intervenir en emergencias. En ese momento, se consideró que un proceso de consulta más intenso con la Junta contribuiría al diseño de las intervenciones del PMA al permitir tener en cuenta las opiniones de los Estados Miembros de manera más estructurada y transparente, junto con los elementos recogidos a través de las consultas con los asociados locales y los donantes. Por otra parte, la consulta temprana contribuiría a evitar problemas y a promover una mayor adhesión a las intervenciones del PMA, lo que redundaría en una mayor eficacia de la intervención.
59. El proceso de examen, que comenzó en 2018, prevé transmitir a los Estados Miembros las revisiones presupuestarias relacionadas con la intervención ante crisis que superen los umbrales establecidos, dejándoles cinco días para formular observaciones antes de la aprobación. Sin embargo, para salvaguardar la flexibilidad y garantizar intervenciones

oportunas, rápidas y eficaces en situaciones de emergencia, puede haber casos en los que el Director Ejecutivo y, si es necesario, el Director General de la FAO, aprueben revisiones asociadas a efectos estratégicos relacionados con la intervención ante crisis sin transmitir las previamente a los Estados Miembros. Este proceso se suma a la publicación de revisiones presupuestarias de un valor superior a los 7,5 millones de dólares y a los informes semestrales que suelen publicarse sobre las operaciones de emergencia aprobadas por el Director Ejecutivo o por el Director Ejecutivo y el Director General de la FAO y que se presentan para información la Junta en sus períodos de sesiones oficiales.

60. En 2018, seis revisiones presupuestarias asociadas a los efectos estratégicos relacionados con la intervención ante crisis superaron los umbrales presupuestarios. El Director Ejecutivo renunció a someter una de estas revisiones al de los Estados Miembros debido a la urgencia de la situación. Las cinco revisiones restantes se transmitieron a los Estados Miembros para que formularan observaciones. En total se recibieron comentarios de nueve de ellos; por término medio, por cada revisión presentaron observaciones tres Estados Miembros. Dichas observaciones se referían principalmente a solicitudes de más información y/o manifestaciones de apoyo.
61. En un estudio del proceso de examen por los Estados Miembros realizado en 2018, se llegó a la conclusión de que se había añadido una media de 10 días laborables al proceso de aprobación, aplazando en consecuencia proporcionalmente la intervención del PMA sobre el terreno. Esto tiene graves consecuencias para las operaciones de emergencia. Las oficinas en los países también expresaron preocupaciones sobre cómo resolver las diferencias de opinión de los distintos Estados Miembros y sobre las numerosas etapas del proceso, que imponían obligaciones onerosas a las oficinas en los países, en particular a las más pequeñas.
62. Habida cuenta de lo anterior y dados los otros mecanismos usados para transmitir las revisiones a los Estados Miembros, la dirección solicita que la Junta aporte retroinformación sobre el proceso de examen y el valor añadido que este aporta, al tiempo que reconoce la necesidad de encontrar un equilibrio entre la buena gobernanza, por un lado, y la eficiencia del proceso y la rapidez de las intervenciones de emergencia, por otro.

Proceso de consulta con los Estados Miembros en dos etapas

63. En respuesta a las observaciones formuladas por la Junta y sobre la base de la experiencia adquirida en 2017 y a principios de 2018, la dirección puso en marcha un proceso de consulta en dos etapas para examinar los proyectos de PEP y PEP provisionales con el fin de recabar las opiniones de los Estados Miembros en una fase más temprana del proceso y mejorar así la formulación de la estrategia y la elaboración de los proyectos de documentos. Estas dos etapas consisten en lo siguiente:
 - la celebración de una consulta oficiosa sobre las notas conceptuales relativas a los PEP y los PEP provisionales unos seis meses antes del período de sesiones de la Junta en el que esté previsto presentar dichos PEP y PEP provisionales, y
 - un período de examen para permitir a los miembros de la Junta formular observaciones pormenorizadas sobre los proyectos de PEP o PEP provisionales 12 semanas antes de que los documentos se presenten a la Junta para su aprobación.
64. La dirección se mostró de acuerdo en aplicar este proceso de consulta en dos etapas hasta finales de 2019. A la luz de este examen y de la posterior retroinformación y debates de la Junta, tal vez se presente un modelo de proceso revisado en el primer período de

sesiones ordinario de 2020. El examen se basa en dos ciclos de consultas oficiosas sobre las notas conceptuales de los PEP y PEP provisionales, un período para la presentación de observaciones por escrito y la aprobación por parte de la Junta de la versión definitiva de los PEP y PEP provisionales. Prevé además un estudio del valor añadido que aporta el proceso y tiene en cuenta las opiniones del personal sobre el terreno y los costos conexos.

65. Las oficinas en los países han indicado que prefieren que el proceso de consulta se realice en una sola etapa, señalando que el proceso actual es complejo y laborioso para el personal de las oficinas en los países. Estas últimas hacen hincapié en que los conocimientos e ideas adquiridos durante las consultas con las partes interesadas a nivel local siguen aportando un gran valor añadido a la elaboración de los PEP y PEP provisionales.
66. Por otra parte, se supone que el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible se convertirá en el principal documento estratégico de las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas. Según se prevé, cada entidad del sistema de las Naciones Unidas se apoyará en dicho marco para definir sus prioridades y los efectos previstos en cada país. La mayor prevalencia que va adquiriendo el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible sobre la planificación estratégica por países de los distintos organismos implica que habría que elaborar los PEP en paralelo a dicho marco. Así pues, es posible que haya que acortar el actual calendario de examen y aprobación de los PEP para ajustarlo al del Marco de Cooperación.
67. La dirección solicita que la Junta comparta sus observaciones sobre el proceso de consulta en dos etapas y el valor añadido que aporta a sus decisiones en materia de gobernanza.

Otras cuestiones

Introducción de los planes estratégicos plurinacionales provisionales

68. En 2018, la dirección definió el enfoque usado para el diseño y la elaboración de los planes estratégicos plurinacionales provisionales. La idea es que este enfoque se aplique en regiones como el Pacífico o el Caribe, donde el PMA trabaja en determinadas esferas (preparación para la pronta intervención en caso de desastre, por ejemplo), que son comunes a varios Estados pequeños de una misma región geográfica que tienen poca capacidad para enfrentarse por sí solos a los retos conexos y no disponen de un PEP o un PEP provisional. En esos casos, la dirección propone ampliar el marco de planificación estratégica por países elaborando un PEP plurinacional que abarque varios países y no se solape con ningún PEP o PEP provisional, operación de emergencia limitada o PEP provisional de transición posterior a una operación de emergencia limitada.
69. Dicho PEP plurinacional sería tratado y aprobado por la Junta como un plan único que abarcara todos los países en los que el PMA tuviera previsto realizar una intervención. Para fines programáticos, el plan tendría que derivarse, cuando sea posible, del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) de cada país, que según se prevé sería sustituido por el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. Esto contribuiría a garantizar la apropiación nacional y la coherencia con el logro de los ODS y con los planes de otros asociados, en consonancia con la reforma actual de las Naciones Unidas, incluido el rediseño del sistema de los MANUD.
70. Los PEP plurinacionales se tratarían y gestionarían de manera coherente con otros PEP. Dado que la rendición de cuentas sobre el seguimiento y la presentación de informes con respecto a los avances en el logro de las metas de los ODS sigue correspondiendo a los Gobiernos nacionales a nivel nacional, se aplicaría un efecto estratégico colectivo común

del PEP plurinacional para cada contexto nacional, con la posibilidad de que determinados efectos estratégicos se aplicaran solo a un subconjunto de los países en cuestión.

71. Para obtener los productos especificados se diseñarían una o más actividades, vinculadas con el efecto o los efectos estratégicos señalados; las actividades podrían concebirse como actividades comunes que se ejecutarían en todos los países abarcados por el plan, cuando estuvieran vinculadas con el mismo efecto estratégico. Para garantizar la flexibilidad, una de las oficinas en los países de la región en cuestión o bien el despacho regional podría hacerse cargo de coordinar la gestión de la ejecución del PEP plurinacional. Los fondos se gestionarían mediante un presupuesto de la cartera de proyectos en múltiples países.
72. Si bien un PEP plurinacional aprobado por la Junta tendría por lo general un enfoque programático común a todos los países abarcados por el plan, en caso de que surgiera la necesidad de una intervención de emergencia, esta se manejaría a través de los mecanismos existentes, por ejemplo, añadiendo efectos estratégicos, productos y actividades relacionados específicamente con la intervención ante crisis mediante una revisión del PEP plurinacional original.
73. El PEP plurinacional del Pacífico³⁵ fue aprobado por la Junta en su período de sesiones anual de 2019 y el PEP plurinacional del Caribe se presentará para aprobación en el segundo período de sesiones ordinario de 2019. Estos documentos contienen las excepciones necesarias al Reglamento General del PMA, al Reglamento Financiero y a la delegación de facultades en el Director Ejecutivo para aplicar esas normas y disposiciones de forma análoga, de modo que la expresión "plan estratégico para el país" signifique "plan estratégico plurinacional" y el término "país" se refiera a los múltiples países abarcados por el PEP plurinacional.
74. Sobre la base de la experiencia en la aplicación del PEP plurinacional del Pacífico en el último semestre de 2019, la administración presentará para su aprobación las modificaciones normativas necesarias del Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA en el primer período de sesiones ordinario de 2020, junto con la delegación de facultades permanente.

Mantenimiento del sistema basado en proyectos durante un breve período de tiempo en 2019 para determinadas actividades que no pueden transferirse al marco de la hoja de ruta integrada

75. En su segundo período de sesiones ordinario de 2018, la Junta aceptó la solicitud de la dirección de que se permitiese seguir utilizando los sistemas programáticos, financieros y de resultados basados en proyectos y las normas generales y reglamentos financieros no revisados durante un breve período en 2019³⁶. Este plan de contingencia permitió a algunas oficinas en los países seguir ejecutando actividades con arreglo al sistema basado en los proyectos junto con sus PEP, PEP provisionales o PEP provisionales de transición aprobados a fin de garantizar la continuidad de las operaciones durante la transición al marco de la hoja de ruta integrada a principios de 2019. La dirección se comprometió a proporcionar a la Junta Ejecutiva un informe de actualización al respecto.
76. El 1 de enero de 2019, se pasaron al marco de la hoja de ruta integrada las 11 oficinas en los países que quedaban. Se permitió a dos de ellas, las del Yemen y Somalia, seguir ejecutando proyectos junto con sus PEP provisionales aprobados. Los proyectos

³⁵ Véase: WFP/EB.A/2019/8-B/3.

³⁶ Véase: WFP/EB.2/2018/5-A/1.

terminaron de ejecutarse el 31 de marzo de 2019 y ambas oficinas operan ahora únicamente con arreglo al marco de la hoja de ruta integrada.

Auditoría externa de los presupuestos de las carteras de proyectos en los países

77. Como se mencionó anteriormente, el Auditor Externo emitió un informe sobre los presupuestos CPP que se presentó a la Junta en su período de sesiones anual de 2019. Dado que el informe incluía un examen detenido de los aspectos clave de la hoja de ruta integrada y que hubo pocas oportunidades de examinarlo a fondo, la dirección agradecería que en la consulta oficiosa se siguieran debatiendo algunos aspectos del informe y de la respuesta de la dirección.

Colaboración en 2019 y 2020

78. La dirección seguirá examinando las observaciones formuladas por los Estados Miembros durante las consultas oficiosas previstas para julio y septiembre de 2019 y el segundo período de sesiones ordinario de 2019 antes de la presentación oficial de las propuestas de delegación de facultades permanente para su aprobación en el primer período de sesiones ordinario de 2020.

ANEXO I

En el siguiente cuadro se presenta la delegación de facultades provisional aprobada vigente desde el 1 de enero de 2018 hasta el 29 de febrero de 2020 para los países que operan con arreglo al marco de la hoja de ruta integrada.

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> <p>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.</p> <p>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.</p>	<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> <p>Revisión de cualquier OEM limitada, o revisión de un PEP, un PEP provisional o un PEP provisional de transición asociada que esté relacionada con una situación de emergencia, con la mediante aprobación conjunta del Director Ejecutivo y el Director General de la FAO para todo aumento que supere los 50 millones de dólares.</p> <p>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</p>	<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, conjuntamente 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> <p>los aumentos del valor de uno o más efectos estratégicos que superen el umbral especificado, y la adición o la supresión de efectos estratégicos completos incluidos en un PEP, un PEP provisional</p>

Texto	Observaciones
<p>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.</p> <p>Revisión a la baja de uno o más efectos estratégicos individuales de un PEP, PEP provisional o PEP provisional de transición.</p> <p>Revisión de componentes que no sean de emergencia de un PEP provisional de transición posterior a una OEM limitada.</p> <p>Revisión de un PEP, un PEP provisional o un efecto estratégico financiado en su totalidad por el país anfitrión.</p> <p>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>Revisión relacionadas con actividades de prestación de servicios.</p>	<p>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 estén financiados en su totalidad por países anfitriones que no hayan solicitado la aprobación de la Junta Ejecutiva, en cuyo caso la adición o la supresión recae en las facultades generales de que dispone el Director Ejecutivo en esas esferas.</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 sea la Junta quien dé la aprobación. 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 que estén financiados en su totalidad por un país anfitrión, no se contabilizarán en el monto utilizado para determinar si han de aplicarse o no los umbrales de aprobación de la Junta.</p>

ANEXO II

1. **PEP.** Un PEP engloba toda la cartera de actividades humanitarias y de desarrollo del PMA en un país. Se elabora sobre la base de análisis en materia de desarrollo sostenible efectuados por los propios países¹ y puede basarse también en evaluaciones, valoraciones previas (incluidas evaluaciones conjuntas de las necesidades) y estudios de viabilidad. Un PEP que esté financiado en su totalidad por el país anfitrión puede ser aprobado por el Director Ejecutivo o, si así lo prefiere el país anfitrión, por la Junta; todos los demás PEP deben ser aprobados por la Junta.
2. **PEP provisional.** Un PEP provisional engloba toda la cartera de actividades humanitarias y de desarrollo realizadas por el PMA en un país, pero se elabora cuando el país no ha completado el análisis en materia de desarrollo sostenible en el que basar el PEP propiamente dicho. Se basa en estrategias, estudios, evaluaciones (incluidas evaluaciones conjuntas de las necesidades), análisis y datos del PMA preexistentes. Al igual que en el caso de los PEP propiamente dichos, un PEP provisional que esté financiado en su totalidad por el país anfitrión puede ser aprobado por el Director Ejecutivo o, si así lo prefiere el país anfitrión, por la Junta; todos los demás PEP provisionales deben ser aprobados por la Junta.
3. **Operación de emergencia limitada.** Una operación de emergencia limitada comprende la prestación de socorro en uno o más países donde el PMA no disponga de un PEP o PEP provisional. Puede incluir, en función de las necesidades, la prestación de servicios o de apoyo al fortalecimiento de las capacidades. Este tipo de operación, concebida inicialmente para un período máximo de seis meses, es aprobada por el Director Ejecutivo y, cuando procede, también por el Director General de la FAO. Después del período inicial de seis meses, las operaciones se conciben y ejecutan dentro de PEP provisionales de transición, que se describen en el siguiente párrafo.
4. **PEP provisional de transición.** Un PEP provisional de transición se puede llevar a cabo desde que acaba una operación de emergencia limitada hasta que comienza un PEP o un PEP provisional. Un PEP provisional de transición posterior a una operación de emergencia limitada puede ser aprobado por el Director Ejecutivo; de ser necesario, los componentes relacionados con una situación de emergencia han de ser aprobados conjuntamente por el Director Ejecutivo y el Director General de la FAO. Un PEP provisional de transición, que se basa en documentos de proyectos aprobados anteriormente, puede ser aprobado por el Director Ejecutivo por un período máximo de 18 meses para asegurar la transición a un PEP basado en un examen estratégico².

¹ Un análisis en materia de desarrollo sostenible realizado por el propio país suele consistir en un examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero o en un análisis de la situación del país en el que se fundamenta la elaboración del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

² La Junta aprobó la posibilidad de prorrogar por más de 18 meses la duración de algunos PEP provisionales de transición aprobados por el Director Ejecutivo, hasta diciembre de 2019, para que las propuestas de PEP y PEP provisionales se le puedan someter para aprobación en su segundo período de sesiones ordinario de 2019.

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

CPP	carteras de proyectos en los países
DCI	Dependencia Común de Inspección del Sistema de las Naciones Unidas
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MOPAN	Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
PEP	plan estratégico para el país