

Mayo de 2013



منظمة الأغذية
والزراعة للأمم
المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food and
Agriculture
Organization
of the
United Nations

Organisation des
Nations Unies
pour
l'alimentation
et l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones Unidas
para la
Alimentación y la
Agricultura

COMITÉ DE FINANZAS

149° período de sesiones

Roma, 27 y 28 de mayo de 2013

Plan Estratégico del PMA para 2014-2017

Todas las consultas sobre el contenido esencial de este documento deben dirigirse a:

Sra. Shannon Howard

Oficial de Programas, Oficina de la Directora Ejecutiva

Programa Mundial de Alimentos

Tel: +3906 6513 2398

Para minimizar los efectos de los métodos de trabajo de la FAO en el medio ambiente y contribuir a la neutralidad respecto del clima, se ha publicado un número limitado de ejemplares de este documento. Se ruega a los delegados y observadores que lleven a las reuniones sus copias y que no soliciten otras. La mayor parte de los documentos de reunión de la FAO está disponible en Internet, en el sitio www.fao.org

RESUMEN

- El presente Plan Estratégico para 2014-2017 proporciona el marco para las operaciones del PMA y define la función que desempeña el Programa en la erradicación del hambre en el mundo. Constituye una guía que regirá la labor del PMA entre 2014 y 2017, la cual seguirá centrándose en la prestación de asistencia alimentaria para las personas más pobres y vulnerables: mujeres y hombres, niños y niñas.
- En el Plan Estratégico se expone lo que hará el PMA para contribuir a la consecución de las metas globales más amplias consistentes en reducir el riesgo y la vulnerabilidad a las crisis, romper el ciclo del hambre y lograr una situación sostenible en cuanto a seguridad alimentaria y nutrición, con arreglo a lo dispuesto en la iniciativa “Reto del Hambre Cero” del Secretario General de las Naciones Unidas.
- El PMA perseguirá cuatro Objetivos Estratégicos que se basan en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), la Revisión cuatrienal amplia de la política, la Declaración sobre el cometido del PMA y su mandato de atender las necesidades de alimentos en situaciones de emergencia y situaciones de socorro prolongadas, apoyar el desarrollo económico y social y promover la seguridad alimentaria mundial:
 1. salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en las emergencias;
 2. respaldar o restablecer la seguridad alimentaria y la nutrición y crear o reconstruir los medios de subsistencia en contextos frágiles y después de las emergencias;
 3. reducir los riesgos y poner a las personas, las comunidades y los países en condiciones de satisfacer sus propias necesidades alimentarias y nutricionales, y
 4. reducir la desnutrición y romper el ciclo intergeneracional del hambre.
- El PMA procurará alcanzar sus Objetivos Estratégicos de conformidad con el derecho internacional humanitario, los principios fundamentales de la asistencia humanitaria y su plan de fortalecimiento institucional para convertirse en un organismo apto para su finalidad. Protegerá a las personas vulnerables y promoverá la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Empleará la combinación adecuada de herramientas, en el lugar indicado y el momento oportuno, y trabajará para desarrollar las capacidades y formular operaciones de retirada y programas de transición o traspaso gradual de las responsabilidades al control y dirección de las instancias nacionales o locales.
- El PMA debe rendir cuentas acerca de los progresos realizados en la consecución de sus Objetivos Estratégicos. Actuará sin demora para poner en práctica el presente Plan Estratégico, procurando que se establezca una clara división del trabajo con los otros intervinientes, con arreglo a su misión, su mandato y sus fortalezas y capacidades básicas. Hará un seguimiento y evaluación de los productos y medirá los efectos y el impacto a lo largo del tiempo en todas sus operaciones, utilizando para ello el Marco de resultados estratégicos para 2014-2017.

ORIENTACIÓN QUE SE SOLICITA DEL COMITÉ DE FINANZAS

- Se pide al Comité de Finanzas de la FAO que tome nota del documento titulado “Plan Estratégico del PMA para 2014-2017” y recomiende a la Junta Ejecutiva que lo apruebe.

Propuesta de asesoramiento

- **De conformidad con el Artículo XIV del Estatuto del PMA, el Comité de Finanzas de la FAO aconseja a la Junta Ejecutiva del PMA que apruebe el documento titulado “Plan Estratégico del PMA para 2014-2017”.**

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Período de sesiones anual
de la Junta Ejecutiva**

Roma, 3-6 de junio de 2013

ASUNTOS DE POLÍTICA

Tema 5 del programa

Para aprobación

S

Distribución: GENERAL

WFP/EB.A/2013/5-A/1

8 mayo 2013

ORIGINAL: INGLÉS

PLAN ESTRATÉGICO DEL PMA PARA 2014-2017

La tirada del presente documento es limitada. Los documentos de la Junta Ejecutiva se pueden consultar en el sitio web del PMA (<http://executiveboard.wfp.org>).

NOTA PARA LA JUNTA EJECUTIVA

El presente documento se remite a la Junta Ejecutiva para su aprobación.

La Secretaría invita a los miembros de la Junta que deseen formular alguna pregunta de carácter técnico sobre este documento a dirigirse a los funcionarios del PMA encargados de la coordinación del documento, que se indican a continuación, de ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión de la Junta.

Subdirector Ejecutivo, OS*: Sr. R. Lopes da Silva Tel.: 066513-2200

Oficial de Programas, OED**: Sra. S. Howard Tel.: 066513-2398

Para cualquier información sobre la disponibilidad de los documentos destinados a la Junta Ejecutiva, sírvase dirigirse a la Dependencia de Servicios de Conferencias (tel.: 066513-2645/2558).

* Departamento de Servicios para las Operaciones

** Oficina de la Directora Ejecutiva

RESUMEN

El cometido del PMA es poner fin al hambre en el mundo. Para cumplirlo, trabaja cada día en todas partes del planeta de modo que ningún niño se vaya a dormir con hambre y de que los grupos más pobres y vulnerables, particularmente las mujeres y los niños, tengan acceso a los alimentos nutritivos que necesitan.

El PMA apoya los planes nacionales, locales y regionales, y en materia de seguridad alimentaria y nutrición¹. Se asocia con otros organismos de las Naciones Unidas, organizaciones internacionales, organizaciones no gubernamentales, la sociedad civil y el sector privado a fin de que las personas, las comunidades y los países puedan satisfacer sus propias necesidades alimentarias.

El presente Plan Estratégico para 2014-2017 proporciona el marco para las operaciones del PMA y define la función que desempeña el Programa en la erradicación del hambre en el mundo. Constituye una guía que regirá la labor del PMA entre 2014 y 2017, la cual seguirá centrándose en la prestación de asistencia alimentaria² para las personas más pobres y vulnerables: mujeres y hombres, niños y niñas.

En el Plan Estratégico se expone lo que hará el PMA para contribuir a la consecución de las metas globales más amplias consistentes en reducir el riesgo y la vulnerabilidad a las crisis, romper el ciclo del hambre y lograr una situación sostenible en cuanto a seguridad alimentaria y nutrición, con arreglo a lo dispuesto en la iniciativa “Reto del Hambre Cero” del Secretario General de las Naciones Unidas³.

El PMA perseguirá cuatro Objetivos Estratégicos que se basan en los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la Revisión cuatrienal amplia de la política⁴, la Declaración sobre el cometido del PMA⁵ y su mandato de atender las necesidades de alimentos en situaciones de emergencia⁶ y situaciones de socorro prolongadas, apoyar el desarrollo económico y social y promover la seguridad alimentaria mundial:

- i) salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en las emergencias;
- ii) respaldar o restablecer la seguridad alimentaria y la nutrición y crear o reconstruir los medios de subsistencia en contextos frágiles y después de las emergencias;
- iii) reducir los riesgos y poner a las personas, las comunidades y los países en condiciones de satisfacer sus propias necesidades alimentarias y nutricionales, y
- iv) reducir la desnutrición y romper el ciclo intergeneracional del hambre.

El PMA procurará alcanzar sus Objetivos Estratégicos de conformidad con el derecho internacional humanitario, los principios fundamentales de la asistencia humanitaria (véase el Anexo I) y su plan de fortalecimiento institucional para convertirse en un organismo apto para su finalidad. Protegerá a las personas vulnerables y promoverá la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Empleará la combinación adecuada de herramientas, en el lugar indicado y el momento oportuno, y trabajará para desarrollar las capacidades y formular operaciones de retirada y programas de transición o traspaso gradual de las responsabilidades al control y dirección de las instancias nacionales o locales.

El PMA debe rendir cuentas acerca de los progresos realizados en la consecución de sus Objetivos Estratégicos. Actuará sin demora para poner en práctica el presente Plan Estratégico, procurando que se establezca una clara división del trabajo con los otros intervinientes, con arreglo a su misión, su mandato y sus fortalezas y capacidades básicas (véase el Recuadro siguiente). Hará un seguimiento y evaluación de los productos y medirá los efectos y el impacto a lo largo del tiempo en todas sus operaciones, utilizando para ello el Marco de resultados estratégicos para 2014-2017.

QUIÉNES SOMOS

⇒ *Fortalezas básicas del PMA*

Su personal. La mayor fortaleza del PMA reside en las mujeres y hombres que trabajan con él por todo el mundo, quienes proporcionan acceso a alimentos nutritivos y promueven la puesta en práctica de soluciones duraderas, a menudo en condiciones difíciles en las que la seguridad personal se ve gravemente amenazada y expuesta a riesgos.

Su presencia. Gracias a su presencia en casi 80 países, el PMA tiene una influencia a escala mundial, un gran arraigo en el terreno y los conocimientos y relaciones locales necesarios para proporcionar acceso a alimentos nutritivos y contribuir a la instauración de soluciones duraderas, especialmente en muchas de las zonas más remotas y frágiles del mundo.

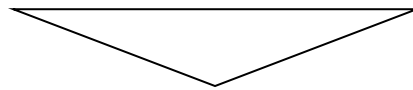
Sus asociaciones. Las asociaciones sobre cuestiones operacionales y de conocimientos que el PMA establece con otros organismos de las Naciones Unidas, organizaciones internacionales, organizaciones no gubernamentales, la sociedad civil y el sector privado, incluidas las que establece a través de los módulos de acción agrupada de logística, seguridad alimentaria, telecomunicaciones para emergencias y de otro tipo, aportan los conocimientos y capacidades complementarios necesarios para garantizar el acceso a alimentos nutritivos, al tiempo que contribuyen a lograr soluciones duraderas en diversos contextos.

Sus realizaciones. Intervenir en contextos de emergencia humanitaria es y seguirá siendo una de las principales prioridades del personal del PMA, que demuestra gran dedicación en el trabajo que realiza en todo el mundo. El Programa dispone de unas competencias especializadas sin parangón en materia de servicios de apoyo a las operaciones, y una capacidad y un ámbito de acción mundial únicos que le permiten actuar con rapidez a la hora de evaluar las necesidades, conectar a las personas, fundamentar las decisiones y movilizar con eficacia las herramientas de intervención adecuadas para proporcionar acceso a alimentos nutritivos y prestar al mismo tiempo un apoyo esencial a los otros agentes intervinientes, basándose, entre otras cosas, en el análisis y cartografía de la vulnerabilidad, las adquisiciones, la logística, los servicios de transporte aéreo y la tecnología de la información y las comunicaciones.

El PMA, al tiempo que trabaja para alcanzar sus Objetivos Estratégicos, seguirá participando activamente en el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial y teniendo en cuenta las medidas que adopte ese comité y las modificaciones que se aporten al Marco Estratégico Mundial para la Seguridad Alimentaria y la Nutrición⁷, así como el programa de desarrollo sostenible para después de 2015.

El PMA procurará aprovechar las oportunidades y utilizarlas para ampliar los efectos, al tiempo que gestiona los riesgos asociados con las nuevas tecnologías. Responderá adecuadamente a los nuevos descubrimientos en materia de nutrición y en otras esferas relacionadas con su cometido. Seguirá innovando y elaborando nuevas herramientas de asistencia humanitaria.

PROYECTO DE DECISIÓN*



La Junta aprueba el Plan Estratégico del PMA para 2014-2017 (WFP/EB.A/2013/5-A/1), de conformidad con el Artículo V1.1 del Reglamento General. Aguarda con interés la presentación del Marco de resultados estratégicos en su segundo período de sesiones ordinario en noviembre de 2013.

*Se trata de un proyecto de decisión. Si se 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.

FACTORES IMPULSORES DEL CAMBIO

1. El PMA evalúa periódicamente sus enfoques y los adecua a un mundo cambiante. Se adapta a las nuevas tendencias y acontecimientos y actúa con arreglo a las lecciones aprendidas para mejorar la calidad y el impacto de sus programas.
2. El Plan Estratégico responde a un entorno operativo externo en evolución y a los factores impulsores del cambio que probablemente influirán de manera importante en la futura demanda de asistencia alimentaria y en la capacidad de respuesta del PMA (véase el Recuadro siguiente). En el Plan Estratégico se tienen en cuenta las lecciones aprendidas a partir de consultas internas y externas, del examen de mitad de período del Plan Estratégico del PMA para 2008-2013⁸ y de evaluaciones independientes pertinentes (véase el Anexo I)⁹.

FACTORES IMPULSORES DEL CAMBIO

Retos y oportunidades en un entorno operativo que presenta las características siguientes:

- i) **Propensión a las crisis.** El PMA debe operar en un entorno inestable, incierto y frágil caracterizado por la creciente vulnerabilidad al hambre. Es probable que, ante la continua inestabilidad política, los conflictos y el cada vez mayor costo que suponen los desastres de origen meteorológico y los provocados por otros fenómenos naturales, persistan riesgos importantes de deterioro, por ejemplo el riesgo de alzas recurrentes de los precios de los alimentos¹⁰. En un mundo globalizado, lo que ocurre en un lugar puede propagar rápidamente malestar civil e inseguridad alimentaria a miles de kilómetros de distancia¹¹. Es posible que la demanda de asistencia alimentaria se eleve súbitamente y en formas difíciles de predecir, independientemente de que aumente o disminuya el número absoluto de personas que sufren subnutrición crónica. Hoy en día, los más pobres son más vulnerables a las crisis repentinas y, en algunos casos, están aún menos preparados para hacerles frente. Muchos de ellos —en su mayor parte mujeres— viven en entornos frágiles y en países afectados por desastres de origen meteorológico. Pocos tienen acceso a redes de seguridad u otras formas de protección social¹². Para romper el ciclo del hambre será cada vez más necesario hacer uso de estrategias que incluyan una perspectiva de género y fortalezcan la capacidad para reducir y gestionar los riesgos.
- ii) **Complejidad.** El aumento de los riesgos y la vulnerabilidad cuestionará aún más la idea de un camino de desarrollo lineal o de un avance progresivo por distintas etapas que abarcan desde el socorro humanitario hasta la recuperación y el desarrollo. Algunos países experimentan períodos de fragilidad prolongados, mientras que otros —aparentemente estables y con economías en crecimiento— sufren retrocesos espectaculares¹³. El camino del socorro a la recuperación y el desarrollo no es lineal y se caracteriza por avances discontinuos¹⁴. Algunos trabajos recientes de investigación y análisis demuestran claramente el impacto devastador que tienen las

crisis y los desastres naturales en la seguridad alimentaria y nutrición, pero también el gran rendimiento que se obtiene al invertir en la reducción de riesgos y el valor de adoptar enfoques de doble vía en materia de seguridad alimentaria, en los que las intervenciones ante emergencias se vinculan con estrategias de crecimiento y fomento de la resiliencia a más largo plazo¹⁵. Como resultado de ello, el acento se está desplazando hacia la adopción de enfoques dinámicos de gestión de riesgos que reconozcan la complejidad de los sistemas alimentarios, los beneficios derivados de una respuesta a las crisis que conecte más estrechamente socorro y desarrollo, y la importancia de contribuir a la estabilidad y de crear una resiliencia duradera¹⁶. Los países están estableciendo sistemas nacionales de gestión de los peligros naturales y de otros riesgos, con arreglo a lo dispuesto en el Marco de Acción de Hyogo. Los programas del PMA deberían apoyar el cumplimiento de esos planes.

- iii) **Concurrencia masiva.** El PMA opera en un terreno cada vez más concurrido de intervinientes de sectores estatales y no estatales, entre ellos muchos asociados de larga data (donantes habituales, organismos de las Naciones Unidas y organizaciones no gubernamentales [ONG] internacionales) y otros nuevos (“nuevos” donantes, organizaciones regionales, ONG locales y el sector privado, incluidas fundaciones y empresas)¹⁷. Los gobiernos anfitriones desempeñan una función de liderazgo cada vez más activa conforme los asociados van armonizando sus actividades de seguridad alimentaria y nutrición con los planes y prioridades nacionales, en consonancia con la Declaración de París, el Programa de Acción de Accra, la Asociación de Busan para una cooperación eficaz para el desarrollo, el Programa de acción de Estambul en favor de los países menos desarrollados y los Principios de Roma para una seguridad alimentaria mundial sostenible. El número y la diversidad de los agentes que intervienen pueden plantear un desafío para la capacidad de coordinación nacional y aumentar el riesgo de fragmentación, duplicación y competencia. Pero los planes nacionales pueden facilitar una mayor coherencia, coordinación y armonización en torno a objetivos más amplios, al igual que un terreno más vasto puede ofrecer a los distintos intervinientes nuevas oportunidades para incrementar la eficiencia operacional al permitirles centrar su labor en sus fortalezas básicas y en el valor añadido que pueden ofrecer.
- iv) **Colaboración.** Ninguna organización puede por sí sola enfrentarse hoy en día a los complejos desafíos en materia de seguridad alimentaria y nutrición. Las relaciones de asociación son más importantes que nunca. El PMA trabaja en estrecha colaboración con los gobiernos anfitriones y con una amplia gama de intervinientes, entre ellos organizaciones internacionales, ONG, la sociedad civil y empresas del sector privado. Junto con otros organismos de las Naciones Unidas, el PMA contribuye a intensificar la coherencia operacional a través del sistema de módulos de acción agrupada, la iniciativa “Unidos en la acción”, el Programa de Cambio del Comité Permanente entre Organismos (IASC) y la transición de los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF) a los planes de las Naciones Unidas de asistencia para el desarrollo. Estos y otros mecanismos de acción colectiva ofrecen la oportunidad de adecuarse en mayor medida a las prioridades nacionales y de mejorar la eficiencia y la eficacia globales. Ahora el reto consiste en definir mejor el papel y el valor añadido de cada interviniente dentro de una esfera más amplia, determinar de forma estratégica las asociaciones, fortalecer la rendición de cuentas mutua y velar por que la colaboración produzca los resultados previstos.

- v) **Especificidad del contexto.** Para dar acceso a alimentos nutritivos a los más pobres y vulnerables a la vez que se contribuye a la instauración de soluciones duraderas, se tendrá que trabajar cada vez en mayor medida en muchos contextos peculiares. Hoy en día, una creciente proporción de la población más pobre del mundo vive en entornos frágiles y afectados por conflictos¹⁸. Aun cuando, gracias a un rápido crecimiento económico, los países de bajos ingresos se están transformando en países de medianos ingresos, las desigualdades que persisten dejan a muchas personas atrapadas en la pobreza y el hambre. Ahora es sobre todo en los países de medianos ingresos donde se concentran los niños que sufren retraso del crecimiento y las poblaciones crónicamente vulnerables¹⁹. Durante el último decenio se ha asistido a la urbanización de la pobreza, especialmente en Asia y América Latina²⁰. En esta nueva geografía del hambre en la que convergen la desnutrición y la hipernutrición, no existe una solución universal. Con arreglo al Convenio sobre la Asistencia Alimentaria²¹, las organizaciones necesitarán ser flexibles para adaptar sus análisis, medidas e intervenciones a las necesidades concretas de las mujeres, los hombres, los niños y las niñas en muy diversos contextos. El PMA se está situando para responder a estos retos y difundir más ampliamente las evaluaciones de las necesidades, los resultados de las evaluaciones del impacto y otros tipos de información de utilidad para fundamentar las decisiones de los gobiernos y otros interlocutores.
- vi) **Conciencia de los costos.** El PMA atribuye suma importancia a la eficacia en función de los costos y la rendición de cuentas a las partes interesadas internas y externas. Hoy en día, los Estados Miembros, los donantes, los asociados y los ciudadanos ponen un énfasis aún mayor en la transparencia, la rendición de cuentas, la eficacia en función de los costos, los resultados y el uso óptimo de los recursos²². La crisis económica mundial ha intensificado este énfasis, dado que los gobiernos han de justificar cada vez en mayor medida las decisiones en materia de gastos ante las exigencias legítimas de sus gobernados. Esta creciente necesidad de poder demostrar con mayor fundamento qué es lo que da buenos resultados está impulsando avances significativos en materia de seguimiento y evaluación (SyE) y activando modelos de financiación alternativos, como el pago a la entrega o los bonos de inversión en desarrollo²³. Impulsa además la innovación y el logro de una mayor eficiencia dentro de las organizaciones dedicadas a actividades de ayuda humanitaria y desarrollo y hace que su labor se centre más en los ámbitos donde residen sus fortalezas básicas y su valor añadido. Para satisfacer la creciente demanda de datos probatorios sobre el impacto en los próximos años, las organizaciones tendrán que seguir fomentando las capacidades de gestión de los conocimientos y de SyE con el fin de demostrar los beneficios y respaldar la continua mejora de la calidad.

vii) **Capacidad.** Para tratar los problemas urgentes que se plantean en materia de seguridad alimentaria y nutrición en el entorno cada vez más inseguro y rápidamente cambiante de hoy en día, las organizaciones deben dar ejemplo de resiliencia fortaleciendo los sistemas de gestión de los riesgos financieros y los riesgos relacionados con la cadena de suministro, sistemas que resultan indispensables para asegurar la continuidad de las operaciones frente a las crisis repentinas. Tendrán que dar prioridad al desarrollo de capacidades y fortalecer la capacidad de las comunidades y los países para prepararse para afrontar crisis, reducir el riesgo y la vulnerabilidad y satisfacer sus propias necesidades alimentarias y nutricionales. Deberán analizar las distintas necesidades y factores de vulnerabilidad de hombres, mujeres y diversos grupos sociales a fin de optimizar sus sistemas internos para poder aprovechar las nuevas oportunidades y responder a las nuevas amenazas. Tendrán que aprender mejor y con mayor celeridad invirtiendo en las competencias del personal y en la capacidad para responder a situaciones de emergencia complejas, teniendo siempre en cuenta la información nueva en el diseño y ejecución de programas que empleen nuevas herramientas y criterios innovadores.

3. Partiendo de la base de la actual orientación estratégica del PMA, en el Plan Estratégico se realizan ajustes que reflejan los factores impulsores del cambio y las lecciones aprendidas a fin de responder a los nuevos retos y aprovechar las nuevas oportunidades. El Plan sitúa al PMA en mejor posición para:

- aumentar la eficacia y la eficiencia de las operaciones humanitarias y los programas de desarrollo sostenible, de forma acorde con los protocolos del Programa de Cambio²⁴ y con la Asociación de Busan²⁵ gracias al mayor fomento de las competencias y capacidades del personal y al fortalecimiento del desempeño operacional;
- reducir la desnutrición al adoptar un enfoque que tenga debidamente en cuenta la nutrición en todos sus programas y hacer que la lucha contra la desnutrición crónica llegue a ser una prioridad específica, tomando como base los resultados de las investigaciones más recientes sobre la importancia de la nutrición y los mejores métodos para promoverla, sobre todo para los niños en sus primeros 1.000 días de vida²⁶;
- fomentar la resiliencia, contribuir a la autosuficiencia y fortalecer la capacidad de los gobiernos, las comunidades y las organizaciones regionales al integrar el desarrollo de las capacidades en todos sus Objetivos Estratégicos y armonizar en mayor medida las actividades de desarrollo con sus fortalezas y capacidades básicas;
- crear un entorno favorable para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres mediante la incorporación de las cuestiones de género en todos sus Objetivos Estratégicos, utilizando para ello instrumentos como el indicador de género del IASC y reconociendo las preocupaciones en materia de protección de las mujeres, los hombres, las niñas y los niños, así como la función vital que desempeñan las mujeres en la promoción de soluciones duraderas para la inseguridad alimentaria y la desnutrición;

- proporcionar acceso a alimentos aptos para el consumo y nutritivos y fortalecer la capacidad del PMA en diversos contextos al establecer un conjunto único de herramientas que permita a las oficinas del PMA en los países elegir las herramientas más apropiadas para alcanzar un Objetivo Estratégico concreto en un contexto determinado, basándose en un análisis riguroso y en datos probatorios sobre el impacto, y
- determinar los obstáculos que se oponen al logro de los efectos directos, medir los resultados y mejorar de manera continua la calidad y el impacto de los programas mediante el establecimiento de una herramienta institucional de SyE que facilite un sistema de gestión basada en los resultados, así como mediante el fomento de las capacidades del personal y el apoyo a la realización de evaluaciones internas e independientes.

POSICIONAMIENTO DEL PMA DE CARA AL FUTURO

4. El PMA, en su calidad de organismo de las Naciones Unidas situado en la primera línea de la lucha contra el hambre, ha asumido el compromiso de trabajar con gobiernos y asociados para garantizar que las personas afectadas por el hambre en todo el mundo tengan acceso a alimentos nutritivos, particularmente en períodos de crisis. Reducir el riesgo y la vulnerabilidad frente a las crisis, romper el ciclo del hambre y garantizar una seguridad alimentaria sostenible a los casi 870 millones de personas que sufren subnutrición crónica en todo el mundo requiere la labor conjunta de muchos actores. Que el PMA pueda alcanzar sus Objetivos Estratégicos y contribuir al logro de metas mundiales más amplias depende de que establezca sólidas relaciones con los gobiernos y asociaciones constructivas con otros intervinientes, entre ellos organismos de las Naciones Unidas, ONG, la sociedad civil y el sector privado.
5. Los gobiernos son los primeros responsables de garantizar que sus ciudadanos tengan acceso a alimentos nutritivos. Muchos países donantes han confirmado su continuo compromiso de proporcionar recursos previsibles en apoyo de la seguridad alimentaria mundial, en virtud del Convenio sobre Asistencia Alimentaria. Si las autoridades nacionales necesitan asistencia, el PMA y otros interlocutores deberán actuar con celeridad y de manera eficaz y coherente, entre otras cosas a través de mecanismos de acción colectiva. Deberán responder debidamente a las prioridades y preferencias de las poblaciones más pobres y vulnerables a las que prestan servicio, ya sean mujeres, hombres, niñas o niños, y rendir cuentas al respecto.
6. El presente Plan Estratégico pone al PMA en mejores condiciones de prestar apoyo, siempre que sea posible, a los planes locales, nacionales y regionales así como a las prioridades en materia de seguridad alimentaria y nutrición, y de trabajar en verdadera asociación con terceros. Constituye un marco que permite al PMA identificar oportunidades de asociación de importancia crucial. En él se intenta definir mejor la función y el valor añadido del PMA en relación con otras entidades, con arreglo a su cometido, su mandato y sus fortalezas básicas.
7. El PMA procurará ser un asociado preferente para los gobiernos desarrollando la capacidad de estos y formulando operaciones de retirada y programas de transición o traspaso gradual de las responsabilidades al control y dirección de las instancias nacionales o locales, cuando sea posible y apropiado, asegurándose al mismo tiempo de que no peligren los objetivos operacionales y programáticos. Intensificará la colaboración,

promoverá la coherencia y las sinergias y procurará que haya una clara división del trabajo con otros interlocutores, actuando a través del IASC, el sistema de módulos de acción agrupada, la iniciativa “Unidos en la Acción”, los UNDAF, los planes de las Naciones Unidas de asistencia para el desarrollo y otros mecanismos de acción colectiva, a fin de subsanar carencias y evitar superposiciones.

8. El PMA intentará ofrecer a los beneficiarios vías de entrada viables para su participación en el diseño, el seguimiento y la evaluación de los programas, así como canales transparentes de retroinformación, entre otras cosas por medio de sistema que permitan a los beneficiarios señalar los problemas.

Formulación de la función y los objetivos del PMA

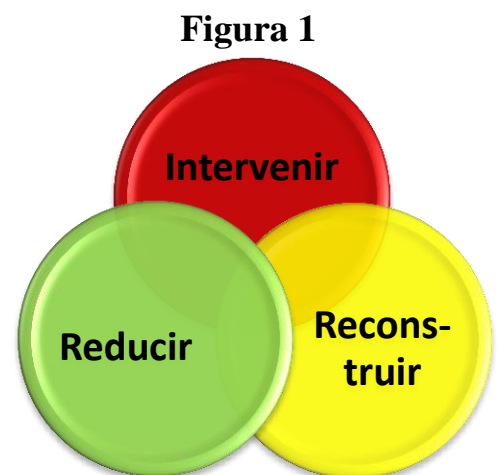
9. En el presente Plan Estratégico se formulan cuatro Objetivos Estratégicos en función de su contribución a las tres grandes esferas prioritarias parcialmente superpuestas, que se indican a continuación, y que constituyen esferas comunes con los gobiernos y los asociados y que colectivamente contribuyen a las metas universales más amplias de reducir los riesgos y la vulnerabilidad a las crisis, romper el ciclo del hambre y garantizar una situación sostenible en materia de seguridad alimentaria y nutrición (véase la Figura 1):

- prepararse para hacer frente a las crisis e intervenir en caso de crisis;
- reconstruir las comunidades y restablecer los medios de subsistencia, y
- reducir la vulnerabilidad y fomentar una resiliencia duradera.

10. Este marco establece los fundamentos de toda asociación basada en un entendimiento claro de las prioridades comunes y de las funciones y las fortalezas básicas de cada uno. Ilustra las interrelaciones entre los Objetivos Estratégicos y el carácter no lineal del camino hacia el desarrollo²⁷.

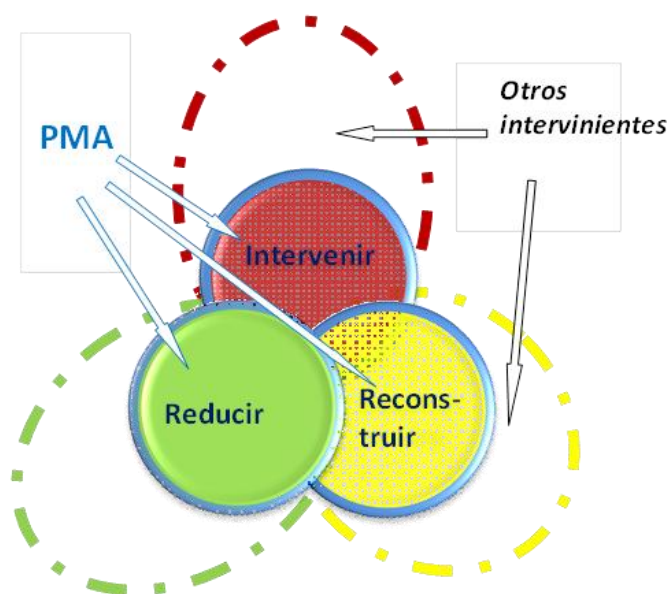
Posicionamiento del PMA con respecto a las otras partes intervinientes

11. El PMA, basándose en la declaración sobre su cometido, en su mandato y en sus fortalezas y capacidades básicas, desempeña un papel esencial en el marco del sistema más amplio de los distintos intervinientes a la hora de promover estas tres esferas prioritarias comunes y de apoyar los planes y prioridades nacionales, locales y regionales (véase la Figura 2).



12. A fin de tomar medidas eficaces para **prepararse para intervenir prontamente ante las crisis y responder a las mismas** es necesario mantener una estrecha colaboración con una amplia gama de entidades, como la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH), el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) o la Organización Mundial de la Salud (OMS), ONG, la sociedad civil y el sector privado.

Figura 2



13. El PMA contribuye a dar una respuesta internacional coherente ante las emergencias a través del IASC, de su dinámica participación en los módulos de acción agrupada de nutrición, salud, recuperación temprana y de otro tipo, de la dirección de los módulos de acción agrupada de logística y telecomunicaciones de emergencia, y de la codirección del módulo de acción agrupada de seguridad alimentaria junto con la FAO. Lleva a cabo evaluaciones de las necesidades, proporciona acceso a alimentos nutritivos de calidad y presta servicios a la comunidad de asistencia humanitaria más amplia en materia de adquisiciones, logística, transporte aéreo, comunicaciones e ingeniería. Apoya la recuperación temprana y la resiliencia y se ocupa de reforzar las capacidades necesarias para prepararse para la pronta intervención ante las crisis, evaluarlas y responder a las mismas.
14. El PMA, en situaciones de fragilidad y posteriores a emergencias, trabaja en estrecha colaboración con terceros para **reconstruir las comunidades y restablecer los medios de subsistencia** en entornos frágiles y después de las emergencias, entre otros con la FAO, el UNICEF y el ACNUR, que desempeñan funciones vitales para satisfacer las necesidades en las esferas de la nutrición, el amparo y el saneamiento, mejorar la agricultura mediante la gestión de la tierra y los recursos hídricos, y apoyar el logro de la autosuficiencia y la instauración de soluciones duraderas. El PMA se asocia con ONG, la sociedad civil y entidades del sector privado, que pueden contribuir a unir a las comunidades de cara a la reconstrucción, la creación de activos productivos y la generación de oportunidades económicas.
15. El PMA, gracias a su presencia ramificada sobre el terreno y a sus conocimientos de la realidad local que le permiten ayudar a las comunidades a recuperarse, suele ser uno de los agentes más importantes después de que se producen conmociones y crisis. Atiende las necesidades de alimentos y nutrición a la vez que ayuda a sentar las primeras bases de la estabilidad, la resiliencia y, en definitiva, la autosuficiencia. Utiliza sus competencias especializadas en materia de adquisición de alimentos, logística e ingeniería para ayudar a los gobiernos y las comunidades a establecer vínculos con los mercados y gestionar los sistemas alimentarios, y fortalece sus capacidades en estas esferas.

16. El PMA complementa las actuaciones de otros agentes con el fin de **reducir la vulnerabilidad y fomentar una resiliencia duradera**, por ejemplo en el marco del Movimiento SUN (para el fomento de la nutrición) o la asociación REACH (para poner fin al hambre entre los niños). Se asocia con la FAO, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el UNICEF, la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), la OMS, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Banco Mundial, ONG, la sociedad civil y entidades del sector privado a fin de acrecentar la resiliencia y desarrollar la capacidad de diseño, gestión y ampliación de la escala de los programas de nutrición y los sistemas de redes de seguridad social, incluidos los sistemas vinculados con las cadenas locales de suministros agrícolas.
17. El PMA sirve de puente entre la agricultura, la nutrición y la salud, presta servicios mejorados de seguimiento y análisis para facilitar la toma de decisiones y aprovecha su poder de adquisición en beneficio de los pequeños agricultores, especialmente si se trata de mujeres. Ayuda a los gobiernos, incluidos los de los países de ingresos medianos, a poner en práctica planes nacionales en materia de seguridad alimentaria y nutrición, proporcionándoles asistencia técnica y fortaleciendo las capacidades sobre la base de sus fortalezas y capacidades básicas.

QUÉ HARÁ EL PMA

18. Los Objetivos Estratégicos que se describen a continuación guían la actuación del PMA dirigida a proporcionar acceso a alimentos nutritivos y poner a las personas, las comunidades y los países en condiciones de satisfacer sus propias necesidades alimentarias y nutricionales. Establecen las prioridades para las mujeres y los hombres que trabajan con el PMA en casi 80 países, a menudo en condiciones difíciles en las que la seguridad personal se ve gravemente amenazada y expuesta a riesgos.
19. No todos los Objetivos Estratégicos serán válidos para todos los países. Las actuaciones del PMA tendrán en cuenta las necesidades de países o regiones concretos, el valor añadido que pueda aportar el PMA en un determinado momento y un determinado lugar y la presencia y las capacidades de otros agentes. Mediante estrategias nacionales y regionales, la orientación general establecida en el Plan Estratégico se adaptará a cada contexto a fin de determinar los programas y la orientación de la acción del PMA. En algunas situaciones, quizá la intervención del PMA tenga que estar relacionada con los cuatro Objetivos Estratégicos; en otras, podrá centrarse solo en uno o dos de ellos.
20. El PMA pondrá en práctica sus Objetivos Estratégicos y al mismo tiempo procurará garantizar la salud, la seguridad y la protección de su personal y sus familiares, la protección y la seguridad de sus beneficiarios y la seguridad de sus instalaciones y activos²⁸. Para determinar qué solicitudes de asistencia se ajustan a las condiciones requeridas para concederse y evaluar esas solicitudes, se basará en su Estatuto y Reglamento General²⁹ y en el análisis de la respuesta. Actuará conforme al derecho internacional humanitario y los principios fundamentales de la asistencia humanitaria de humanidad, neutralidad, imparcialidad e independencia operacional y de modo que las personas no queden expuestas a daños adicionales.

PREPARARSE PARA INTERVENIR PRONTAMENTE ANTE LAS CRISIS Y RESPONDER A LAS MISMAS

Objetivo Estratégico 1: Salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en las emergencias

21. Intervenir en situaciones de emergencia humanitaria es y seguirá siendo una de las prioridades del abnegado personal del PMA en todo el mundo. Siempre que sea posible, el PMA sacará el mayor rendimiento de los sistemas de alerta temprana para impedir que las necesidades de alimentos y nutrición se agraven. Contribuirá a salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en las emergencias adoptando a tiempo medidas que sirvan para atender las necesidades alimentarias y nutricionales urgentes. El PMA, en colaboración con el ACNUR, el UNICEF y otras entidades, hará que la desnutrición vuelva a situarse por debajo de los niveles de emergencia a la vez que salvaguardará la seguridad, la dignidad y la integridad de las mujeres, los hombres, las niñas y los niños más vulnerables, y apoyará las actividades de recuperación temprana. Ayudará a la comunidad internacional y fortalecerá las capacidades de los gobiernos, las comunidades y las organizaciones regionales en materia de preparación para intervenir prontamente ante las crisis y responder a las mismas.
22. Cuando se produzcan conmociones o crisis, el PMA se asociará con la FAO, la OCAH, el ACNUR, el UNICEF, la OMS y otras entidades para evaluar con rapidez y eficiencia las necesidades, procurará asegurar y mantener el acceso con fines humanitarios y desplegará la combinación de herramientas más apropiada para el contexto de cada país y las necesidades de las poblaciones destinatarias. De acuerdo con los protocolos del Programa de Cambio, trabajará junto con los gobiernos, otros organismos de las Naciones Unidas, organizaciones internacionales, ONG y la sociedad civil a fin de mejorar el impacto colectivo de las intervenciones de emergencia mediante el fortalecimiento del liderazgo, la coordinación y la rendición de cuentas en su conjunto, entre otras cosas por medio del sistema de módulos de acción agrupada.

⇒ ***Meta 1: Satisfacer las necesidades alimentarias y nutricionales urgentes de las personas y comunidades vulnerables y reducir la desnutrición por debajo del umbral de emergencia***

23. Durante los conflictos y después de un desastre natural u otra crisis, el PMA trabajará junto con los gobiernos, cuando proceda, y se asociará con otros organismos de las Naciones Unidas, organizaciones internacionales, ONG y la sociedad civil para evaluar de inmediato las necesidades y ocuparse con prontitud de diseñar, poner en práctica y ampliar las actividades de asistencia alimentaria y las intervenciones nutricionales de emergencia dirigidas a las poblaciones afectadas, principalmente los refugiados, las personas desplazadas internamente (PDI), las víctimas de desastres y de crisis de origen climático y otras personas vulnerables y sus comunidades. Prestará asistencia por medio de transferencias de efectivo, cupones, distribuciones de alimentos, o una combinación de modalidades en función de las circunstancias.
24. El PMA contribuirá a que la respuesta a las necesidades alimentarias y nutricionales urgentes sea coherente, esté bien coordinada y tenga en cuenta las cuestiones de género, entre otras vías dirigiendo los módulos de acción agrupada de logística y telecomunicaciones de emergencia y codirigiendo el de seguridad alimentaria con la FAO.

Procurará reducir los niveles de desnutrición y la mortalidad causada por la misma cuando sea necesario adoptar medidas urgentes para salvar vidas y evitar daños irreparables a la salud proporcionando, por ejemplo, alimentos nutritivos para fines específicos. Trabjará para fortalecer la rendición de cuentas ante los beneficiarios y acortar los plazos de intervención en las emergencias mediante medidas como la compra a término de productos básicos y el establecimiento de reservas preventivas de alimentos en los Depósitos de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas.

⇒ ***Meta 2: Proteger las vidas humanas y los medios de subsistencia al tiempo que se da la posibilidad a las mujeres y los hombres de acceder en condiciones de seguridad a la alimentación y la nutrición***

25. Durante las emergencias, se pueden perder los medios de subsistencia y los más pobres pueden verse obligados a vender activos productivos, sacar a los niños de la escuela o adoptar otras estrategias de supervivencia perjudiciales que lleven a agravar la dependencia y la pobreza, retrasar la recuperación, comprometer la resiliencia de las familias y contribuir a la aparición de crisis recurrentes. Para proteger la vida de las personas y sus medios de subsistencia, contribuir a la autosuficiencia y ayudar a los individuos y las comunidades a recuperarse con más rapidez, el PMA se asociará con otras entidades para instaurar con rapidez el acceso a alimentos nutritivos y ampliar la escala de ese acceso, para lo cual también se utilizarán, siempre que sea posible, sistemas de adquisiciones favorables a los pequeños agricultores y programas de creación de activos y fomento del capital humano, como los de alimentación escolar³⁰.
26. Al proporcionar asistencia alimentaria, el PMA velará por que se proteja la seguridad, la dignidad y la integridad de las personas más vulnerables. En los contextos de emergencia o crisis humanitaria, la violencia contra mujeres, niñas y niños constituye un riesgo particularmente elevado. El PMA se ocupará de reforzar la protección en todas sus operaciones realizando un análisis de los problemas en estas esferas, alentando a los beneficiarios a participar en el diseño de los proyectos y reduciendo la exposición de las mujeres y los niños a la violencia.

⇒ ***Meta 3: Fortalecer la capacidad de los gobiernos y las organizaciones regionales y ayudar a la comunidad internacional a prepararse para hacer frente a las crisis, evaluarlas e intervenir en consecuencia***

27. La capacidad del PMA para salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en situaciones de emergencia está directamente relacionada con las medidas adoptadas por los gobiernos, las comunidades y las organizaciones regionales para prepararse para hacer frente prontamente a los desastres naturales y otras crisis, evaluarlos e intervenir en consecuencia. Cuando las autoridades nacionales, locales y regionales son capaces de prepararse eficazmente para responder a emergencias, pueden acortar los plazos de intervención y reducir significativamente las pérdidas humanas y económicas causadas por los desastres naturales y otras crisis³¹.
28. El PMA reforzará las asociaciones operacionales con organizaciones nacionales y regionales de gestión de desastres y compartirá con ellas sus conocimientos especializados sobre sistemas de alerta temprana, enfoques de planificación para imprevistos y VAM. Trabjará con otras entidades a fin de fortalecer las capacidades nacionales, locales y regionales para predecir, evaluar y responder a crisis que puedan provocar o agravar la inseguridad alimentaria. Desarrollará nuevas herramientas, programas e iniciativas

destinados a mitigar y gestionar los riesgos como, por ejemplo, el seguro contra riesgos meteorológicos, así como factores desencadenantes y protocolos mediante los cuales una alerta temprana se traduzca en una acción temprana. Apoyará a la comunidad internacional de ayuda humanitaria por lo que respecta a la preparación para las situaciones de crisis, la evaluación de esas situaciones y la consiguiente intervención, mediante la gestión de los Depósitos de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas, la difusión de los estudios de VAM y suministrando apoyo logístico, aéreo, de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) e ingeniería, para fines de suministro de asistencia.

RECONSTRUIR LAS COMUNIDADES Y RESTABLECER LOS MEDIOS DE SUBSISTENCIA

Objetivo Estratégico 2: Respaldo o restablecer la seguridad alimentaria y la nutrición y crear o reconstruir los medios de subsistencia en contextos frágiles y después de una emergencia

29. En países que salen de una situación de inestabilidad o de un conflicto, la falta de capacidad y una infraestructura social, económica y política precaria y poco equitativa pueden dar lugar a una situación de inseguridad alimentaria persistente. La gran mayoría de las personas pobres del mundo vive en entornos frágiles o afectados por conflictos³². Las personas que viven en estas regiones tienen el doble de probabilidades de padecer subnutrición y los niños, tres veces más probabilidades de no ir a la escuela³³. Intervenir en apoyo de la seguridad alimentaria y la nutrición y establecer medios de subsistencia en entornos frágiles y después de una emergencia puede permitir a las personas, las comunidades y los países vulnerables emprender el camino hacia la estabilidad, la resiliencia y la autosuficiencia.
30. Actuando, en la medida de lo posible, de conformidad con los principios por los que se rige el compromiso internacional en situaciones de fragilidad³⁴, el PMA colaborará estrechamente con los gobiernos y se asociará con otros organismos de las Naciones Unidas, como la FAO, el ACNUR y el UNICEF, así como con organizaciones internacionales, ONG, la sociedad civil y otras entidades para poner en práctica o apoyar programas que respondan a las necesidades alimentarias y nutricionales de las mujeres, los hombres, los niños y las niñas en estos contextos, fortaleciendo al mismo tiempo el capital humano, la igualdad de género, la protección social y el acceso a los mercados. Cuando sea adecuado prestará asistencia para el retorno voluntario de los refugiados y PDI en condiciones de seguridad, apoyará a las comunidades anfitrionas en las zonas de reasentamiento y contribuirá a la puesta en práctica de soluciones duraderas.

⇒ ***Meta 1: Intervenir en apoyo de la seguridad alimentaria y la nutrición de las personas y las comunidades y contribuir a la estabilidad, la resiliencia y la autosuficiencia***

31. En entornos frágiles y después de una emergencia, el PMA colaborará con otros organismos para restaurar o respaldar la seguridad alimentaria y la nutrición ayudando al mismo tiempo a sentar las primeras bases para lograr la estabilidad, la autosuficiencia y una recuperación duradera. Proporcionará asistencia alimentaria y nutricional selectiva a las personas más pobres y vulnerables, entre otras cosas en el marco de intervenciones de nutrición adecuadas y programas de creación de activos y fomento del capital humano,

como los de alimentación escolar y alimentos o efectivo para la capacitación. Siempre que sea posible, procurará armonizar estos programas con los planes y estrategias nacionales y regionales a fin de reducir al mínimo la duplicación de actividades y aumentar al máximo el impacto acumulativo a largo plazo de estas intervenciones a fin de ayudar a los gobiernos a desarrollar sistemas de protección social sostenibles.

⇒ ***Meta 2: Ayudar a los gobiernos y las comunidades a crear o reconstruir los medios de subsistencia, establecer vínculos con los mercados y gestionar los sistemas alimentarios***

32. Ya sea a resultas de conflictos o de crisis recurrentes o prolongadas, la fragilidad persistente puede cortar o impedir el acceso a los mercados y destruir o limitar el desarrollo y el funcionamiento eficiente de los sistemas de abastecimiento y distribución de alimentos. El PMA aprovechará sus competencias especializadas en materia de adquisición de alimentos, logística e ingeniería y se asociará con terceros para ayudar a las comunidades y los países a crear o reconstruir unos medios de subsistencia sostenibles. Para ello será imprescindible que el PMA ayude a los gobiernos y las comunidades a establecer vínculos con los mercados y gestionar los sistemas alimentarios, así como a fortalecer sus capacidades en esta esfera. El PMA se asociará con otros organismos de las Naciones Unidas, entre ellos la FAO, el FIDA y el UNICEF, y con organizaciones internacionales, distintas ONG y la sociedad civil para ayudar a los gobiernos y las comunidades a satisfacer las necesidades alimentarias y nutricionales de las poblaciones vulnerables mediante programas que faciliten el acceso a los alimentos y promuevan al mismo tiempo la creación de mercados o su restablecimiento. Colaborará con la FAO, el FIDA, el sector privado y otras entidades con miras a apoyar programas de creación de activos y fomento del capital humano, como los de asistencia alimentaria para la creación de activos, que permiten mejorar la producción, recolección, almacenamiento y transporte de alimentos, contribuyendo al diseño, la construcción y la reparación de la infraestructura básica de la cadena de suministro.

⇒ ***Meta 3: Por medio de la asistencia alimentaria y nutricional, respaldar el regreso voluntario y en condiciones de seguridad de los refugiados y las personas desplazadas internamente, y su reintegración o reasentamiento***

33. Durante el desplazamiento o cuando regresan a sus hogares después de un conflicto u otra emergencia, la asistencia alimentaria y nutricional puede ayudar a los refugiados y las PDI a reconstruir los medios de subsistencia y reintegrarse con éxito en las comunidades. El PMA colaborará con los gobiernos y el ACNUR y se asociará con otras entidades para promover y posibilitar la puesta en práctica de soluciones duraderas para las poblaciones desplazadas, ya se trate de un retorno voluntario, de la integración local o del reasentamiento. Respaldará la movilidad proporcionando asistencia alimentaria, también en forma de intervenciones de nutrición adecuadas, a los refugiados y las PDI que se restablezcan y se integren en las comunidades a las que regresen o donde se reasienten. Colaborará con el ACNUR en la elaboración de una estrategia y un marco institucionales conjuntos para la puesta en práctica de soluciones duraderas en situaciones de refugiados prolongadas³⁵.

⇒ **Meta 4: Garantizar a las mujeres y los hombres condiciones de equidad en el acceso a la asistencia alimentaria y nutricional y en el control de la misma**

34. Los conflictos y las crisis afectan a las mujeres y los hombres de forma diferente, a menudo exacerbando las restricciones de acceso a los activos, las oportunidades económicas y los servicios³⁶ de las que son víctimas las mujeres. El PMA proporcionará acceso a los alimentos de tal manera que se salvaguarde la seguridad y la dignidad de las personas más vulnerables. Intentará reducir la desnutrición, acelerar la recuperación y aumentar la cohesión social y la estabilidad en entornos frágiles y después de las emergencias; para ello integrará de forma sistemática criterios de igualdad de género en el diseño y la ejecución de los programas de asistencia alimentaria e intensificará la participación de las mujeres en todos los niveles de la toma de decisiones. El análisis de las carencias y la participación de las mujeres y otros beneficiarios en los programas alimentarios y nutricionales pueden contribuir a garantizar que el acceso a la asistencia alimentaria, el control que de ella se tiene y su utilización sean más equitativos, evitar la desnutrición generalizada y favorecer una recuperación más rápida de la producción de alimentos y otros aspectos relacionados con los medios de subsistencia³⁷.

REDUCIR LA VULNERABILIDAD Y FOMENTAR UNA RESILIENCIA DURADERA

Objetivo Estratégico 3: Reducir los riesgos y poner a las personas, las comunidades y los países en condiciones de satisfacer sus propias necesidades alimentarias y nutricionales

35. En el mundo inseguro y frágil de hoy en día, las poblaciones pobres son cada vez más vulnerables a crisis que pueden acrecentar la inseguridad alimentaria y la desnutrición. A menudo desconectadas de las oportunidades de mercado y obligadas a dedicar la mayor parte de los ingresos de sus hogares a la compra de alimentos³⁸, las personas pobres disponen de pocas herramientas para gestionar los riesgos relacionados con los desastres, el cambio climático, la inestabilidad de los precios de los alimentos y otras crisis. Al tener un acceso limitado a las redes de seguridad u otras formas de protección social³⁹, estas poblaciones vulnerables, sus comunidades y los países pueden verse atrapados en un ciclo de inseguridad y dependencia.
36. El PMA colaborará estrechamente con los gobiernos y se asociará con otros organismos de las Naciones Unidas, como la FAO y el FIDA, con organizaciones internacionales, con ONG, con la sociedad civil y con empresas del sector privado para ayudar a las poblaciones vulnerables, sus comunidades y los países a reducir y gestionar los riesgos, fomentar la resiliencia y fortalecer la autosuficiencia⁴⁰. Mediante una labor de promoción y la asistencia alimentaria, el PMA ayudará a fomentar la capacidad nacional y local para establecer, gestionar y ampliar sistemas de redes de seguridad eficaces y equitativos. Aprovechará su considerable poder adquisitivo para conectar a los agricultores con los mercados, apoyar el empoderamiento económico de mujeres y hombres y ayudar a las personas a satisfacer sus propias necesidades alimentarias y nutricionales.

⇒ ***Meta 1: Ayudar a las personas, las comunidades y los países a adaptarse al cambio climático, reducir el riesgo de desastres y fortalecer la resiliencia a las crisis mediante la prestación de asistencia alimentaria y nutricional***

37. En zonas expuestas a riesgos naturales y afectadas por crisis meteorológicas recurrentes, el PMA colaborará de forma activa con los gobiernos y se asociará con otros organismos de las Naciones Unidas, organizaciones internacionales, ONG y la sociedad civil a fin de ayudar a las personas, las comunidades locales y los países a reforzar la resiliencia ante las crisis, reducir el riesgo de desastres y adaptarse al cambio climático mediante programas como los de asistencia alimentaria para la creación de activos. Se asociará con la FAO, el PNUD, el UNICEF, el Banco Mundial, distintas ONG, la sociedad civil, el sector privado y otras entidades para apoyar una actuación temprana e inversiones y actividades locales que sean eficaces en función de los costos⁴¹ a fin de conservar suelos y aguas, rehabilitar las tierras y la infraestructura productiva y reforzar la gestión del riesgo de desastres, mejorando al mismo tiempo el acceso a alimentos nutritivos de calidad y protegiendo y consolidando los medios de subsistencia.
38. Basándose en su experiencia y en sus competencias especializadas en materia de análisis de la vulnerabilidad, sistemas de alerta temprana y otras esferas, el PMA colaborará con los gobiernos con el fin de reforzar las políticas y las capacidades para evaluar, reducir y gestionar el riesgo de desastres. En colaboración con asociados, entre los que figurarán las ONG, la sociedad civil y el sector privado, seguirá ayudando a las comunidades y los países vulnerables a hacer la transición de la gestión de desastres a la gestión de riesgos gracias al desarrollo de herramientas innovadoras de gestión de riesgos, como el seguro contra riesgos meteorológicos basado en índices o el seguro ofrecido a cambio de activos (seguro por activos), así como su introducción en los sistemas tradicionales de gestión de riesgos y redes de seguridad.

⇒ ***Meta 2: Aprovechar el poder adquisitivo para conectar a los pequeños agricultores con los mercados, reducir las pérdidas posteriores a la cosecha, respaldar el empoderamiento económico de las mujeres y los hombres y transformar la asistencia alimentaria en una inversión productiva en las comunidades locales***

39. En los países en desarrollo, los pequeños agricultores y los agricultores de bajos ingresos, la mayoría de los cuales son mujeres, son una fuente esencial de productos básicos, pero con frecuencia carecen de un acceso fiable a los mercados, los medios de almacenamiento, el crédito y otros insumos necesarios para elevar la productividad y contribuir a la seguridad alimentaria de los hogares y las comunidades. El PMA colaborará con los gobiernos y se asociará con otros organismos de las Naciones Unidas, ONG, la sociedad civil y entidades del sector privado a fin de reducir las pérdidas posteriores a la cosecha y promover oportunidades económicas y un aumento de la productividad agrícola adquiriendo cuando sea posible los productos básicos y alimentos nutritivos específicos a nivel local y regional, en especial a los pequeños agricultores y mediante sistemas de recibos de almacén, en el marco de distintos programas como el de “Compras para el progreso” (conocido también como “P4P”).
40. Las mujeres agricultoras suelen obtener un rendimiento inferior al de los hombres porque tienen menos acceso a los insumos, la capacitación y los mercados. Sería tan solo

suficiente eliminar la diferencia de rendimiento entre los agricultores varones y las agricultoras para reducir hasta en un 17% el número de personas desnutridas en el mundo⁴². El PMA apoyará el empoderamiento económico de las mujeres y transformará la asistencia alimentaria en una inversión productiva en la igualdad de género y las comunidades locales fomentando la participación de las mujeres en las organizaciones de agricultores y comprando a las pequeñas agricultoras en el marco del programa “Compras para el progreso” y de otras iniciativas.

⇒ ***Meta 3: Fortalecer la capacidad de los gobiernos y las comunidades para establecer, gestionar y ampliar unas instituciones, unas infraestructuras y unos sistemas de redes de seguridad relacionados con la seguridad alimentaria y la nutrición que sean sostenibles, eficaces y equitativos, entre ellos los sistemas vinculados a las cadenas locales de suministro de productos agrícolas***

41. Los países que disponen de unas instituciones, unas infraestructuras y unos sistemas de redes de seguridad eficaces en relación con la seguridad alimentaria y la nutrición pueden gestionar mejor las crisis, resistir los golpes y satisfacer mejor sus necesidades alimentarias y nutricionales. A petición de los gobiernos y las comunidades, el PMA se asociará con otros organismos de las Naciones Unidas, como la FAO, el FIDA, el PNUD, el UNICEF y con el Banco Mundial y organizaciones regionales e internacionales a fin de reforzar la capacidad nacional y local para diseñar y poner en práctica programas de redes de seguridad, así como para establecer, gestionar y ampliar sistemas de redes de seguridad que sean sostenibles, por ejemplo mediante la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular. Prestará asesoramiento y apoyo para conectar las redes de seguridad con las cadenas locales de suministro de productos agrícolas mediante programas como los de alimentación escolar basada en la producción local. Seguirá contribuyendo a la labor del banco Mundial y de otras entidades con el fin de evaluar y mejorar los resultados de los sistemas nacionales de redes de seguridad.
42. El PMA alentará y ayudará a los gobiernos a desarrollar redes de seguridad y sistemas en los que se integren estas redes, que aseguren a las mujeres y los hombres pobres y vulnerables y a sus familias un acceso equitativo a alimentos nutritivos. No es infrecuente que los obstáculos de orden jurídico e institucional impuestos a las mujeres redunden en un descenso del nivel de seguridad alimentaria y de capital humano. Un corpus creciente de investigaciones demuestra que las sociedades que presentan una mayor igualdad de género experimentan un crecimiento económico más rápido y presentan una productividad agrícola más elevada y una mayor seguridad alimentaria⁴³.

Objetivo Estratégico 4: Reducir la desnutrición y romper el ciclo intergeneracional del hambre

43. Reducir la desnutrición crónica y romper el ciclo intergeneracional del hambre es esencial para poder aprovechar el potencial de las comunidades vulnerables y promover la resiliencia de las poblaciones y el crecimiento económico. La desnutrición destruye vidas y medios de subsistencia y deja un legado duradero de pérdida de productividad y limitación de las oportunidades. Los niños que no reciben una nutrición adecuada en sus primeros 1.000 días de vida pueden sufrir daños corporales y mentales irreversibles. Los que sobreviven hasta la edad adulta tienen una gran probabilidad de ser menos productivos y

menos capaces de alimentar a sus familias⁴⁴. Pueden sufrir un mayor riesgo de hipernutrición y de enfermedades no transmisibles asociadas con la misma⁴⁵.

44. El PMA se asociará con otros organismos de las Naciones Unidas, como la FAO, el ONUSIDA, el UNICEF y la OMS, y colaborará con organizaciones internacionales, ONG, la sociedad civil y empresas del sector privado para promover, apoyar y poner en práctica programas de nutrición que estén en consonancia con las políticas nacionales, las metas mundiales y los nuevos descubrimientos científicos. Actuará en el marco de plataformas integradas y amplias, multisectoriales y de múltiples partes interesadas, como el movimiento SUN (para el fomento de la nutrición) o la asociación REACH (para poner fin al hambre entre los niños), con el fin de fortalecer las capacidades de las comunidades y los gobiernos para elaborar y aplicar a mayor escala soluciones de eficacia demostrada. Se centrará en las necesidades nutricionales de las personas más vulnerables, en particular las mujeres, los niños y las personas infectadas por el VIH, la tuberculosis y la malaria.

⇒ ***Meta 1: Prevenir el retraso del crecimiento y la emaciación, tratar la malnutrición aguda moderada y subsanar las carencias de micronutrientes, en especial entre los niños pequeños, las mujeres gestantes y lactantes y las personas infectadas por el VIH, la tuberculosis y la malaria, mediante el acceso a una asistencia alimentaria y nutricional apropiada***

45. En países con una elevada prevalencia de emaciación, retraso del crecimiento o carencias de micronutrientes, el PMA colaborará con el ONUSIDA, el UNICEF, la OMS y otras entidades como parte de una iniciativa multisectorial amplia y con múltiples interesados para abogar por la instauración de políticas y programas nacionales de nutrición que sean eficaces. El PMA aportará contribuciones a programas destinados a prevenir el retraso del crecimiento, las deficiencias de micronutrientes y la emaciación garantizando el acceso a una nutrición adecuada, así como la disponibilidad y el consumo de los alimentos necesarios para ello, entre los grupos vulnerables. El PMA también apoyará el tratamiento de la malnutrición aguda moderada proporcionando alimentación suplementaria selectiva a las personas vulnerables, y lo hará especialmente a través de programas de gestión basados en las comunidades. Para subsanar las carencias de micronutrientes, solucionar las causas profundas de la desnutrición y evitar contribuir a la hipernutrición⁴⁶ durante todo el ciclo de vida de los beneficiarios, velará por que las distribuciones generales de alimentos, la actividades de creación de activos y la alimentación escolar proporcionen acceso a alimentos de calidad y contribuyan a mejorar los efectos directos en materia de nutrición e igualdad de género.

46. El PMA introducirá constantemente las innovaciones necesarias para satisfacer las necesidades nutricionales en diferentes contextos, de manera eficiente y eficaz en función de los costos y de modo que se refuercen los mercados locales, por ejemplo mediante el uso de efectivo y cupones. Seguirá colaborando estrechamente con organismos de las Naciones Unidas, organizaciones internacionales y otras entidades a fin de determinar y subsanar las carencias de datos empíricos y conocer mejor cuáles son las necesidades nutricionales y las intervenciones más adecuadas. Se asociará con el sector privado para aplicar los últimos avances en ciencias alimentarias y técnicas de enriquecimiento de productos para elevar el impacto, reducir el costo y ampliar la gama y la disponibilidad de alimentos listos para el consumo y de otros suplementos alimenticios. Aprovechará las asociaciones y sus fortalezas básicas en materia de adquisiciones y logística para fomentar

el enriquecimiento local de los alimentos y la elaboración local de alimentos para fines nutricionales especiales.

⇒ ***Meta 2: Incrementar el acceso a la educación y los servicios de salud, contribuir al aprendizaje y mejorar la nutrición y la salud de los niños, las adolescentes y sus familias***

47. El PMA colaborará con los gobiernos y las comunidades y se asociará con el Banco Mundial y otros organismos de las Naciones Unidas, entre ellos, el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), la OMS, la UNESCO y el UNICEF, para llevar a cabo o apoyar distintos programas, como los de alimentación escolar y los de salud y nutrición materno-infantiles, que favorezcan un acceso equitativo a la educación y la información, contribuyan al aprendizaje y mejoren la nutrición y la salud básicas, en especial de los niños, las adolescentes, las mujeres y sus familias. A fin de prevenir las consecuencias permanentes que pueden derivarse de una mala nutrición en las primeras etapas de la vida, el PMA se asociará con la OMS, el UNICEF y otras entidades con vistas a apoyar la alimentación suplementaria a mujeres gestantes y lactantes y a niños pequeños a través de los centros locales de salud y otros medios basados en las comunidades.

48. El PMA procurará comprar a nivel local los productos alimenticios destinados a los programas de alimentación escolar y de otra índole, en especial adquiriéndolos a los pequeños agricultores, siempre que sea posible. La alimentación escolar no permite solamente mejorar la capacidad de los niños para concentrarse y aprender —al luchar contra la inseguridad alimentaria a corto plazo y reducir las carencias de micronutrientes mediante el enriquecimiento de los alimentos—, sino también elevar las tasas de matrícula y asistencia escolar, en particular entre las niñas, y asegurar una importante transferencia de ingresos a las familias vulnerables gracias al suministro de raciones para llevar a casa. Puede servir igualmente de plataforma para las intervenciones de salud complementarias realizadas por otros agentes, como los tratamientos antihelmínticos.

⇒ ***Meta 3: Reforzar la capacidad de los gobiernos y las comunidades para diseñar, gestionar y ampliar los programas nutricionales y para crear un entorno propicio que fomente la igualdad de género***

49. A petición de los gobiernos, el PMA aprovechará su presencia ramificada sobre el terreno y sus competencias especializadas en materia de diseño y ejecución de programas de asistencia alimentaria y se asociará con la OMS, ONU-Mujeres, el UNFPA, el UNICEF, el Banco Mundial y diversas organizaciones regionales con el fin de reforzar la capacidad a nivel nacional y local y la de los asociados en materia de elaboración, realización, seguimiento y ampliación de políticas y programas de nutrición eficaces que tengan en cuenta la perspectiva de género. En el marco de iniciativas multisectoriales dirigidas por los países en los que intervengan varias partes interesadas, se ayudará a los gobiernos a analizar el acceso a los alimentos y la ingesta alimentaria, abordar las desigualdades de género y los factores de vulnerabilidad subyacentes e integrar la nutrición en los planes de protección social. Fomentará la capacidad de los fabricantes locales para elaborar productos alimenticios enriquecidos y complementarios.

50. El PMA ayudará a satisfacer las necesidades alimentarias y nutricionales de las poblaciones más vulnerables, promoviendo a la vez una educación de calidad, respaldando la igualdad de género y contribuyendo a la reducción de la pobreza y al crecimiento económico. Valiéndose de su Centro de Excelencia contra el Hambre, en el Brasil,

trabajar para promover la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular y fortalecer la capacidad de las comunidades y los países para organizar, realizar y ampliar programas de alimentación escolar nacionales sostenibles, dentro de marcos nacionales más amplios. Colaborará con los gobiernos para conocer las ventajas e inconvenientes, contener los costos, fomentar las capacidades institucionales, descentralizar las adquisiciones y garantizar una participación significativa de las comunidades.

CÓMO INTERVENDRÁ EL PMA

Emplear la herramienta adecuada en el lugar indicado y el momento oportuno

51. Para alcanzar sus Objetivos Estratégicos, el PMA colaborará con los gobiernos, las comunidades y las organizaciones regionales y se asociará con terceros para diseñar y realizar programas que permitan que las personas más pobres y vulnerables tengan acceso a alimentos nutritivos. El PMA realizará programas que fortalezcan la capacidad de las comunidades y los países para gestionar los riesgos subyacentes, salvar vidas y conservar los medios de subsistencia, y para que estos puedan atender sus propias necesidades en materia de alimentos y nutrición. Para llevar a cabo estos programas seleccionará las herramientas o combinaciones de herramientas adecuadas, que se enumeran y describen más adelante (véase el Cuadro a continuación⁴⁷). La selección se basará en un análisis riguroso de las necesidades y el contexto, las preferencias de los beneficiarios, las metas operacionales, la eficiencia y los datos probatorios sobre el posible impacto. La herramienta o combinación de herramientas dependerá del contexto y podrá variar en función de que se trate de un contexto frágil o de un país de ingresos medianos estable.
52. El PMA procurará ampliar y extender el uso de herramientas que se hayan probado experimentalmente con resultados satisfactorios en lugares concretos, como pueden ser las transferencias de efectivo y cupones y las adquisiciones favorables a los pequeños productores. Seguirá innovando y desarrollando nuevas herramientas de asistencia alimentaria que le permitan contribuir en mayor medida a reducir los riesgos y la vulnerabilidad frente a las crisis, romper el ciclo del hambre y lograr una situación sostenible en cuanto a seguridad alimentaria y nutrición. Indagará sobre nuevas tecnologías y sacará provecho de ellas. Tendrá en cuenta las últimas tendencias y las consecuencias de las actividades de investigación nuevas o emergentes por lo que se refiere a la mejor forma de lograr Objetivos Estratégicos concretos.

PRINCIPALES HERRAMIENTAS		
Transferencias	Servicios de apoyo a las operaciones	Asistencia técnica, asociaciones y promoción
<u>Distribución general/selectiva</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Productos alimenticios, incluidos alimentos enriquecidos ➤ Efectivo y cupones ➤ Alimentos para fines nutricionales especiales 	<u>Análisis</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ VAM ➤ Productos y herramientas de alerta temprana ➤ Evaluación de las necesidades de emergencia ➤ Análisis del contexto y del mercado ➤ Evaluación de las capacidades ➤ Análisis en materia de género, protección y conflictos ➤ Análisis de las intervenciones 	<u>Asistencia técnica</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Asesoramiento en materia de políticas y programas ➤ Estrategias de transición ➤ Modalidades de compra favorables a los pequeños productores ➤ Cooperación Sur-Sur y cooperación triangular ➤ Seguro contra riesgos meteorológicos
<u>Creación de activos y fomento del capital humano</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Asistencia alimentaria para la creación de activos (por ejemplo, alimentos y efectivo por trabajo) ➤ Alimentación escolar ➤ Alimentos y efectivo para la capacitación ➤ Seguro por activos 	<u>Adquisiciones</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Adquisiciones en el mercado internacional ➤ Adquisiciones en los mercados locales y regionales ➤ Programas de recibos de almacén ➤ Compras a término ➤ Acuerdos de emparejamiento 	<u>Asociaciones</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gobiernos nacionales y locales ➤ Organizaciones regionales ➤ Organismos de las Naciones Unidas ➤ Dirección de los módulos de acción agrupada de logística y telecomunicaciones de emergencia y codirección del de seguridad alimentaria ➤ Organizaciones internacionales ➤ Organizaciones no gubernamentales y sociedad civil ➤ Sector privado
<u>Nutrición</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Alimentación suplementaria y complementaria ➤ Programas de salud y nutrición materno-infantiles ➤ Programas de lucha contra el VIH y otras pandemias y de mitigación de sus efectos ➤ Gestión de la malnutrición aguda basada en la comunidad 	<u>Logística, TIC, ingeniería</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicios logísticos (marítimos y terrestres) ➤ Servicios aéreos ➤ Establecimiento por adelantado de existencias a escala mundial ➤ TIC ➤ Infraestructura 	<u>Promoción</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Promoción de los objetivos relativos a la alimentación y la nutrición ante los gobiernos y en foros mundiales y nacionales

Herramientas principales

⇒ *Transferencias*

53. Para asegurar que las poblaciones más pobres y vulnerables tengan acceso a alimentos nutritivos y otros beneficios, a la vez que se contribuye a la autosuficiencia y la resiliencia, el PMA empleará los siguientes tipos de transferencia:

- Las **distribuciones generales y selectivas** —ya sea que se trate de alimentos, dinero en efectivo o cupones— aseguran a los grupos y comunidades vulnerables un acceso básico a alimentos nutritivos de calidad. Cuando estas distribuciones incluyen alimentos enriquecidos o alimentos para fines nutricionales especiales —tales como alimentos compuestos enriquecidos o alimentos listos para el consumo, galletas de alto valor energético y micronutrientes en polvo—, pueden ayudar a satisfacer las necesidades nutricionales concretas de los niños pequeños, las mujeres gestantes y lactantes y las personas infectadas por el VIH, la tuberculosis y la malaria.
- Las **actividades de creación de activos y fomento del capital humano** sirven de incentivo para que los beneficiarios contribuyan a su propia seguridad alimentaria y nutrición a largo plazo y les proporcionan los medios para hacerlo. Estas redes de seguridad brindan acceso a alimentos u otros beneficios a cambio de la asistencia a la escuela, la capacitación en nuevas actividades de subsistencia y técnicas agrícolas y la creación de activos comunitarios productivos como carreteras, presas y sistemas de riego.
- Las transferencias de **productos nutricionales** apoyan programas dirigidos por las comunidades locales, los gobiernos y los asociados y diseñados para mejorar el estado nutricional de los niños pequeños y las mujeres gestantes y lactantes y para proporcionar tratamiento, cuidados y apoyo en el marco de la lucha contra el VIH, la tuberculosis y otras pandemias. Estas transferencias brindan acceso a suplementos alimenticios y alimentos complementarios que responden a necesidades particulares, en especial por conducto de los centros locales de salud y por otros canales basados en las comunidades.

⇒ *Servicios de apoyo a las operaciones*

54. El PMA velará por que las poblaciones más vulnerables se beneficien de una asistencia alimentaria y nutricional eficiente y eficaz en cualquier parte del mundo mediante las siguientes herramientas de servicios de apoyo a las operaciones:

- Los servicios de **análisis** permiten evaluar la capacidad de los países para satisfacer las necesidades alimentarias y nutricionales. Dichos servicios ayudan a las comunidades a anticipar las crisis y a tomar medidas rápidas y bien fundamentadas para mejorar la preparación para la pronta intervención y la respuesta. Cuando sobreviene un desastre, estos servicios facilitan oportunamente información sobre la naturaleza, la dimensión y el impacto de las crisis y permiten valorar si se necesita asistencia. Mediante la realización de análisis de los mercados, la problemática de género, los conflictos, las actividades de respuesta y los relativos a otras cuestiones, determinan dónde se encuentran las poblaciones vulnerables, en qué consiste y a qué se debe su vulnerabilidad y cuáles son las intervenciones más adecuadas.
- Los servicios de **adquisiciones** aseguran a escala mundial el suministro de alimentos y productos no alimenticios, que se reciben o compran a nivel local, regional e internacional. Para reducir los plazos de entrega y, de ser posible, los costos, el PMA compra los alimentos antes de que se necesiten y, cuando ello no agrava la inseguridad alimentaria o entra en conflicto con otras necesidades operacionales, da prioridad a las compras locales, por ejemplo a través del mecanismo para fomentar las compras a término y de programas que ofrecen oportunidades de comercialización para los pequeños agricultores.

- El PMA dirige las operaciones por lo que se refiere a los servicios de **logística, TIC e ingeniería**. Ya sea empleando el transporte por tierra, mar o aire, proyectando y construyendo carreteras, puentes y otras infraestructuras necesarias para transportar a lugares remotos una asistencia indispensable para la supervivencia de las poblaciones, o estableciendo redes de comunicaciones electrónicas para coordinar operaciones complejas y reunir, agregar y compartir datos operacionales clave, el PMA trabaja en colaboración con otros organismos y les presta apoyo para asegurarse de que los alimentos lleguen a las personas más pobres y vulnerables de manera rápida, eficaz y transparente.

⇒ *Asistencia técnica, asociaciones y promoción*

55. El PMA promoverá una mejor comprensión, transferirá sus competencias especializadas y contribuirá a lograr soluciones innovadoras e intervenciones coherentes y bien coordinadas que permitan atender los desafíos en materia de seguridad alimentaria y nutrición mediante las herramientas siguientes:

- **Asistencia técnica.** A petición de los gobiernos y las organizaciones regionales, y en asociación con terceros, el PMA presta asesoramiento sobre políticas, instituciones y programas, con el fin de fomentar la capacidad en materia de seguridad alimentaria y nutrición en esferas relacionadas con sus fortalezas y capacidades básicas. Siempre y cuando sea posible y oportuno, facilita el traspaso de los programas a instancias locales y nacionales, apoya programas innovadores de compra a los pequeños productores y de gestión de riesgos y actúa de catalizador de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular para la realización de programas de alimentación escolar y de otro tipo.
- **Asociaciones.** El PMA dirige con eficacia los módulos de acción agrupada de logística y telecomunicaciones de emergencia y codirige el de seguridad alimentaria con la FAO, y al mismo tiempo participa activamente en los de nutrición, salud, recuperación temprana y otros. Con arreglo a su cometido, su mandato, sus fortalezas básicas y sus capacidades, colabora con los gobiernos, las comunidades y las organizaciones regionales y se asocia con otros organismos de las Naciones Unidas, entre ellos los que tienen sede en Roma (FAO y FIDA), y toda una serie de asociados especializados en análisis y operaciones con el fin de diseñar y ejecutar programas coherentes que aseguren el acceso de las personas más pobres y vulnerables a alimentos nutritivos, a la vez que fomenten la resiliencia, contribuyan a la autosuficiencia y refuercen la capacidad.
- **Promoción.** Basándose en su presencia ramificada sobre el terreno, su experiencia y sus competencias especializadas, el PMA promueve el respeto por el derecho internacional humanitario, los principios fundamentales de la asistencia humanitaria y la protección de las poblaciones vulnerables. Propugna unas políticas, programas e iniciativas locales, nacionales, regionales y mundiales que permitirán que las personas más pobres y vulnerables alcancen una seguridad alimentaria y nutricional duradera. El PMA puede actuar como plataforma de enlace entre los intereses locales y las iniciativas mundiales, además de desempeñar una función de liderazgo bien fundamentada y alentar a las comunidades, los gobiernos y las organizaciones regionales a realizar inversiones eficaces en función de los costos en las esferas de la preparación para la pronta intervención en emergencias, la reducción del riesgo de desastres y los sistemas de redes de seguridad.

Promover la eficacia y la eficiencia en la ejecución

56. El PMA pasará pronto a poner en práctica el presente Plan Estratégico, de conformidad con su estrategia de fortalecimiento orgánico que prevé una nueva estructura institucional apta para su finalidad, cuyo objeto consiste en consolidar la descentralización y, a nivel institucional, una cultura del compromiso, la comunicación y la rendición de cuentas. En tal estrategia formulada en respuesta a los resultados de una evaluación institucional rápida, se hace hincapié en que el principal foco de atención del PMA son las personas a las que este atiende, y se establece un marco de acción global destinado a dar más autonomía y prestar apoyo a las oficinas en los países y los despachos regionales.
57. El PMA promoverá un amplio entendimiento de sus Objetivos Estratégicos entre el personal, los gobiernos, los asociados y los beneficiarios en todo el mundo. Velará por una ejecución eficaz y eficiente del presente Plan Estratégico gracias a un conjunto integrado de herramientas de gestión que abarquen la totalidad de los Objetivos Estratégicos y resulten válidas para los distintos niveles de actuación en la Sede central, las oficinas en los

países y la labor de cada miembro del personal en todas las fases de la ejecución, el seguimiento y la presentación de informes. En concreto, el PMA se ocupará de:

- determinar las necesidades de recursos y hacer un seguimiento de las realizaciones por medio de estrategias de movilización de recursos y planes de gestión anuales;
- posibilitar que las oficinas en los países y los despachos regionales avancen en el logro de los Objetivos Estratégicos gracias a un mejor diseño de los proyectos y a estrategias nacionales y regionales;
- actualizar las políticas institucionales vigentes o, en su caso, crear otras nuevas, y facilitar orientaciones claras a quienes trabajan sobre el terreno;
- responsabilizar al personal ajustando los criterios de medición de la actuación profesional con las prioridades estratégicas, y
- medir los resultados y los progresos en la consecución de los Objetivos Estratégicos mediante el Marco de resultados estratégicos.

58. El PMA intensificará las relaciones con los gobiernos, las comunidades y las organizaciones regionales. Responderá a los planes y prioridades nacionales y regionales por medio de estrategias de nivel correspondiente y trabajará para reforzar las capacidades de los gobiernos, las comunidades y las organizaciones regionales. El PMA diseñará operaciones con estrategias de retirada adecuadas y procurará formular programas que contengan mecanismos para la supresión gradual de la asistencia y que garanticen al mismo tiempo que los objetivos operacionales y programáticos no peligren. La labor de supresión gradual de la asistencia se realizará en los casos en que los beneficiarios hayan alcanzado la seguridad alimentaria, cuando los programas gubernamentales sean capaces de suministrar el apoyo necesario o cuando la asistencia del PMA haya permitido la participación de los beneficiarios en los programas de otros organismos. Siempre que sea posible, el PMA diseñará y aplicará de forma conjunta estrategias oportunas y mensurables que permitan traspasar el control de sus programas a instancias nacionales o locales, teniendo debidamente en cuenta la posible influencia, positiva y negativa, en la idoneidad de las herramientas elegidas y en la calidad y el impacto globales de los programas.

59. El PMA actuará con arreglo a los mandatos enunciados en la Revisión cuatrienal amplia de la política y contribuirá a la integración, la coordinación y la coherencia de todo el sistema de las Naciones Unidas, apuntando a una clara división del trabajo entre los distintos actores. Colaborará, con arreglo a los principios de programación del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y a través de mecanismos de acción colectiva, como el IASC, el sistema de módulos de acción agrupada, los UNDAF y los planes de las Naciones Unidas de asistencia para el desarrollo. Actualizará los acuerdos de asociación o formulará otros nuevos, y procurará establecer estrategias conjuntas con otros organismos de las Naciones Unidas, cuando sea necesario y oportuno. Suministrará a las oficinas en los países orientación e incentivos para una mayor colaboración. Sin comprometer la calidad del servicio que presta, seguirá trabajando con otras instancias para explorar las posibilidades de contar con unos servicios comunes de apoyo, inclusive a través de sistemas nacionales.

60. Estratégicamente, el PMA dará prioridad a la asociación con organizaciones internacionales, ONG, la sociedad civil y entidades del sector privado que puedan aportar conocimientos, competencias y capacidades complementarios y tener el mayor impacto en el logro de sus Objetivos Estratégicos. Establecerá un marco integral y herramientas para seleccionar y facilitar las asociaciones que puedan resultar más útiles y facilitar su

establecimiento. Se ocupará de reunir sistemáticamente, agregar, transmitir y, en su caso, publicar datos operacionales clave para fomentar la colaboración con sus asociados, facilitar información actualizada en materia de gestión y mejorar la rendición de cuentas y la transparencia.

61. EL PMA seguirá mejorando su preparación y las realizaciones a nivel operacional fomentando aún más y manteniendo sus fortalezas básicas en las esferas de VAM, adquisiciones, logística y TIC, adaptando y optimizando las finanzas, los recursos humanos y la tecnología de la información, así como otros sistemas y procesos operativos, detectando los riesgos que amenazan la eficacia y la eficiencia de la ejecución del presente Plan Estratégico (véase el Anexo III) y adoptando las medidas de mitigación adecuadas. El PMA definirá las medidas prioritarias que pueden tener el mayor impacto en el logro de sus Objetivos Estratégicos, por ejemplo las medidas dirigidas a:

- aprovechar la capacidad existente para adaptar las herramientas a diversos contextos mediante programas que tengan en cuenta las cuestiones de género y la nutrición y estén basados en datos oportunos y exactos, gracias a un fortalecimiento de los análisis del contexto y una mayor cobertura de los mercados subregionales;
- seguir modernizando sus servicios de adquisiciones para facilitar y ampliar de la mejor manera las adquisiciones favorables a los pequeños productores e intensificar la colaboración con los gobiernos, el sector privado y otras instancias a lo largo de las cadenas de suministro agrícola;
- optimizar su cadena de suministro y asegurar en mayor medida la prestación oportuna y transparente de la asistencia alimentaria mediante múltiples modalidades de transferencia, ampliando su Sistema de apoyo a la gestión logística;
- facilitar la ampliación y la expansión de la asistencia alimentaria prestada mediante la entrega de efectivo y cupones, gracias a la integración del diseño, el seguimiento y la financiación de los proyectos en plataformas que aseguren una mayor cohesión y puntualidad en la realización de los programas, colaborando estrechamente con los gobiernos, otros organismos de las Naciones Unidas y ONG, así como con asociados del sector privado, en la utilización de sistemas tecnológicos para mejorar la distribución y el seguimiento, y
- reforzar la rendición de cuentas y la transparencia, promover mejoras de la calidad y el impacto de los programas y difundir las mejores prácticas, por ejemplo a través de iniciativas de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular, todo ello apoyando evaluaciones independientes, invirtiendo en la gestión de los conocimientos y forjando asociaciones con otros actores para fortalecer la base de datos empíricos en la que apoyar la actuación.

62. El PMA se asegurará de que su fuerza de trabajo en todo el mundo sea apta para su finalidad invirtiendo en la capacidad de su personal para intensificar las relaciones con los gobiernos, crear asociaciones con terceros, diseñar y poner en práctica programas eficaces y medir los resultados. Evaluará las competencias y capacidades del personal y desplegará al personal idóneo en los lugares adecuados. Por medio de la gestión del desempeño, la capacitación, el desarrollo de aptitudes directivas y la gestión de los conocimientos, el PMA mejorará la capacidad del personal para:

- establecer relaciones de trabajo satisfactorias con los gobiernos, entablar asociaciones duraderas con otras partes y fortalecer la rendición de cuentas a los beneficiarios;

- participar en el diálogo sobre políticas y en la formulación de las mismas con los gobiernos y tomar decisiones estratégicas con miras a promover la participación del PMA;
 - diseñar programas eficaces que tengan en cuenta la perspectiva de género y la nutrición y apoyen los planes y prioridades nacionales, regionales y locales empleando el indicador de género del IASC y otras herramientas adecuadas;
 - hacer frente a situaciones de emergencia complejas, fortalecer la capacidad y traspasar gradualmente la responsabilidad y el control de los programas a las instancias nacionales o locales, y
 - evaluar los resultados y demostrar el impacto mediante el seguimiento y la evaluación con respecto a los parámetros establecidos.
63. Al poner en práctica el presente Plan Estratégico y trabajar en pos de sus Objetivos Estratégicos, el PMA seguirá participando activamente en el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CSA) y teniendo en cuenta las medidas adoptadas por él y los cambios del Marco Estratégico Mundial para la Seguridad Alimentaria y la Nutrición, incluido el programa de desarrollo sostenible para después del año 2015. Sacará provecho de las oportunidades y las utilizará plenamente, y al mismo tiempo gestionará los riesgos asociados con las nuevas tecnologías y responderá adecuadamente a los nuevos descubrimientos en materia de nutrición y en otras esferas relacionadas con su cometido.

Medir los resultados

64. El PMA debe rendir cuentas de los progresos realizados hacia la consecución de los Objetivos Estratégicos descritos en el presente Plan Estratégico. A fin de evaluar las realizaciones y facilitar datos probatorios sobre los resultados operacionales, el Marco de resultados estratégicos para 2014-2017 contiene una serie de indicadores clave de los efectos que van acompañados de criterios de referencia y metas institucionales en materia de calidad.
65. El PMA hará un seguimiento periódico de los resultados obtenidos por cada indicador y los contrastará con los valores de referencia y los objetivos establecidos, lo cual facilitará datos concretos para hacer ajustes a nivel operacional. Hará un seguimiento de los indicadores clave de los efectos con el fin de reunir en el momento oportuno datos precisos y coherentes sobre sus programas y operaciones.
66. Para ayudar aún más en la medición de los resultados en función del Plan Estratégico, el PMA se ocupará de:
- dotar al personal y los asociados sobre el terreno de las orientaciones, las herramientas, la capacitación, las redes y el respaldo necesarios para asegurar que el seguimiento y la evaluación se ajusten a las mejores prácticas y que se presenten informes de calidad sobre las operaciones del PMA;
 - destinar a los proyectos clave medios suplementarios de análisis, SyE a escala institucional, así como apoyo y orientación, y hacer un examen completo de las evaluaciones y los sistemas disponibles para asegurar de manera eficiente una información de calidad sobre los indicadores con respecto al Marco de resultados estratégicos del PMA;

- respaldar la realización de evaluaciones independientes y fomentar la capacidad de las oficinas en los países para realizar autoevaluaciones de los programas y así mejorar el diseño de los proyectos, su ejecución y la gestión de riesgos;
 - establecer una herramienta de SyE a escala institucional (COMET) que ofrezca al PMA un sistema completo de gestión basada en los resultados que se integre con los otros sistemas institucionales y aporte productos de información para el personal sobre el terreno, el personal directivo y los donantes, y
 - fortalecer los sistemas de asignación de recursos financieros y de rendición de cuentas de modo que en ellos se tengan en cuenta el logro de resultados y las pruebas relativas al desempeño.
67. El PMA, de forma acorde con los mandatos de la Revisión cuadrienal amplia, ha colaborado estrechamente con otros fondos y programas de las Naciones Unidas para lograr la convergencia en la presentación de informes sobre resultados estratégicos. Concretamente, el PMA y otros fondos y programas están:
- utilizando los indicadores de las realizaciones del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres para ayudar a hacer el seguimiento de los progresos realizados en la incorporación de las cuestiones de género en todas las actividades;
 - utilizando los indicadores de las realizaciones del Marco Unificado de Presupuesto, Resultados y Rendición de Cuentas del ONUSIDA para ayudar a hacer el seguimiento de los progresos realizados en la lucha contra el VIH y el sida y para ampliar en la mayor medida posible el impacto de la respuesta más general de las Naciones Unidas al problema del sida;
 - utilizando indicadores de las realizaciones alineados con el enfoque acordado a través de la labor en curso del IASC relativa a un marco común para el seguimiento de la respuesta humanitaria como parte del recientemente formulado ciclo de los programas de asistencia humanitaria, y
 - armonizando la forma en que el PMA entiende el uso óptimo de los recursos sobre la base de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia, lo que incluye la identificación de esferas comunes por lo que se refiere a la medición y la presentación de informes.
68. En consulta con los Estados Miembros, el PMA y otros fondos y programas de las Naciones Unidas seguirán mejorando el desempeño, la rendición de cuentas y la coherencia, incluso mediante la definición colectiva de plataformas de operaciones conjuntas que sean eficaces para lograr resultados, la intensificación del ritmo de la labor conjunta en materia de seguimiento en tiempo real en colaboración con asociados nacionales, y el logro de una mayor coherencia en la presentación de informes sobre los resultados de todos los organismos y entre los informes específicos de cada organismo y los informes sobre actividades operacionales del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas.
69. El PMA seguirá procurando reforzar y uniformar sus procesos de recolección de datos tanto a nivel interno como con los fondos y programas de las Naciones Unidas y otros asociados externos. Para contribuir a la presentación de informes sobre los resultados obtenidos a nivel de todo el sistema y respaldar esta labor, aprovechará las innovaciones tecnológicas y, en la medida de lo posible, armonizará sus modelos de presentación de

informes sobre los resultados y sus indicadores de los efectos y productos con los de sus principales asociados.

70. El PMA obtendrá y publicará en el momento oportuno datos exactos y coherentes sobre los resultados de sus programas y operaciones. Recurrirá a los institutos de investigación y a otros asociados para mantenerse al tanto de los últimos avances en materia de métodos y tecnologías de SyE y aplicarlos, y para promover y apoyar un seguimiento independiente por parte de terceros.

ANEXO I

PRINCIPIOS DE LA ASISTENCIA HUMANITARIA

La acción del PMA se rige por la necesidad de intervenir frente al sufrimiento humano y prestar asistencia al prójimo cuando este no tiene a quién recurrir. El PMA utilizará la asistencia alimentaria y las actividades conexas para atender las necesidades inmediatas y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición. Está comprometido con los fines y principios de la Carta de las Naciones Unidas y con los valores y principios enunciados en la Declaración del Milenio. No utilizará la asistencia alimentaria, en ningún momento y en ninguna circunstancia, como medio de presión política o económica. Respetará los principios humanitarios fundamentales⁴⁸ expuestos a continuación cuando proporcione asistencia alimentaria y otro tipo de apoyo en respuesta a las necesidades humanitarias⁴⁹.

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA ASISTENCIA HUMANITARIA	
Humanidad	El PMA tratará de prevenir y aliviar el sufrimiento humano dondequiera que se encuentre y de intervenir proporcionando asistencia alimentaria cuando proceda. Prestará asistencia respetando la vida, la salud y la dignidad de las personas.
Neutralidad	El PMA no tomará partido en un conflicto y no participará en controversias de carácter político, racial, religioso ni ideológico. No se prestará asistencia alimentaria a los combatientes activos.
Imparcialidad	La asistencia del PMA se guiará únicamente por la necesidad y no discriminará por motivos de origen étnico, nacionalidad, opinión política, sexo, raza o religión. La asistencia prestada en un país se destinará a las poblaciones más expuestas a los riesgos, en función de las distintas necesidades y vulnerabilidades de las mujeres, los hombres y los niños, determinadas mediante una sólida evaluación.
Independencia operacional	La asistencia del PMA será independiente, por lo que se refiere a las operaciones, de todo objetivo político, económico, militar o de otro tipo que cualquier agente pueda tener respecto de zonas en las que se preste dicha asistencia.

ANEXO II

RESUMEN DE LAS LECCIONES APRENDIDAS

El presente Plan Estratégico para 2014-2017 se basa en hechos, en datos probatorios y en los resultados de las consultas realizadas con una amplia gama de partes interesadas internas y externas. En él se reflejan las lecciones aprendidas a partir de las evaluaciones independientes de la transición del PMA de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria, del examen de mitad de período del Plan Estratégico del PMA para 2008-2013, de un análisis de las tendencias globales realizado por el Instituto de Estudios sobre Desarrollo, de los contactos mantenidos por el personal del PMA a todos los niveles y de las consultas realizadas con los gobiernos anfitriones, organizaciones regionales, otros organismos de las Naciones Unidas, organizaciones internacionales, ONG, entidades del sector privado y expertos externos⁵⁰.

Pese a que en las evaluaciones internas y las evaluaciones independientes se trataron temas diversos y que la retroinformación obtenida de distintas partes interesadas internas y externas fue heterogénea, a partir de las investigaciones y consultas realizadas se derivaron de forma sistemática unas lecciones básicas que aportaron información para decidir las prioridades y el diseño del Plan Estratégico. Dichas lecciones fueron, en concreto:

1. **Mantener la actual orientación estratégica del PMA.** Tanto el personal del PMA como los asociados apoyan el hecho de que la atención del organismo se centre en la asistencia alimentaria. En una síntesis de cuatro evaluaciones independientes se llegó a la conclusión de que la transición del PMA de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria tenía que ver con los cambios que se estaban produciendo en el contexto externo en el que operaba el PMA. Se observó que existía un amplio acuerdo —tanto externo como interno— sobre la necesidad de los ajustes que había hecho el PMA, así como un amplio apoyo a las nuevas herramientas y los nuevos principios operativos en los que se estaba basando la reorientación de los programas⁵¹. Las nuevas tendencias de escala mundial refuerzan la necesidad de que el PMA siga innovando a fin de asegurar el acceso a los alimentos en múltiples contextos.
2. **Intensificar las asociaciones.** Las asociaciones juegan desde hace mucho tiempo un papel decisivo en la capacidad del PMA para alcanzar sus Objetivos Estratégicos, y en las consultas y las investigaciones realizadas se ha puesto con relieve la necesidad de determinar las asociaciones desde un punto de vista más estratégico definiendo mejor la función y el valor añadido del PMA con respecto a la amplia gama de los otros posibles actores. En las distintas evaluaciones independientes se llegó a la conclusión de que se necesitaban nuevas formas de colaboración para apoyar la atención prestada por el PMA a la asistencia alimentaria, y en el examen de mitad de período se recomendó al organismo estrechar y multiplicar las asociaciones a todos los niveles para que el PMA siguiera teniendo un papel coherente y eficaz y para apoyar la difusión y la institucionalización de los cambios que se pedían en el Plan Estratégico⁵².
3. **Incorporar de forma sistemática la perspectiva de género.** La propia experiencia del PMA y las entrevistas con los asociados y expertos externos hicieron hincapié en la importancia de incorporar de forma sistemática las cuestiones de género en el Plan Estratégico, de conformidad con lo establecido en el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres. En el examen de mitad de período se recomendaba “integrar una perspectiva de género en la labor del PMA en su conjunto”, lo cual incluía la integración de las cuestiones de género

en las políticas y la presentación de informes sobre los resultados del PMA relativos a la igualdad de género⁵³. Según el examen bilateral de 2012 del Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional, aunque la programación del PMA había sido eficaz, el organismo no lo había sido tanto a la hora de abordar el tema transversal de la igualdad de género⁵⁴.

4. **Vincular el desarrollo de capacidades con las fortalezas básicas del PMA.** En las consultas se recalcó la importancia crucial del desarrollo de capacidades para contribuir a lograr que los gobiernos y las comunidades estuvieran en mejores condiciones para asegurar el acceso de sus poblaciones pobres y vulnerables a los alimentos. También se señalaron las oportunidades para el PMA de definir mejor sus funciones y valores en el ámbito del desarrollo de capacidades. Según el examen de mitad de período, la labor llevada a cabo por el PMA en esta esfera resultaba a veces muy eficaz, pero no siempre se realizaba de manera sistemática en todo el PMA⁵⁵. Las partes interesadas propusieron que el PMA siguiera armonizando las actividades de desarrollo de capacidades con sus fortalezas básicas, y que integrara esta prioridad en todos sus Objetivos Estratégicos.
5. **Propiciar la ejecución.** En las evaluaciones se hizo hincapié en la necesidad de definir no solo lo que haría el PMA en lo referente a la ejecución del Plan Estratégico, sino también cómo haría posible que su personal a todos los niveles estuviera en condiciones de alcanzar sus Objetivos Estratégicos. Según las evaluaciones independientes, las principales limitaciones para poner en práctica el Plan Estratégico del PMA para 2008-2013 eran de tipo interno y sistémico—es decir, bajo el control del PMA— y se relacionaban en gran medida con la forma en la que el organismo había enfocado la ejecución⁵⁶. Entre otras cosas, en las evaluaciones se recomendó dirigir, orientar y respaldar mejor a las oficinas sobre el terreno, así como adaptar activamente los planes de desarrollo de los recursos humanos y/o las estrategias de asociación⁵⁷.
6. **Centrarse en los resultados.** Tanto en las declaraciones de las partes interesadas como en las evaluaciones se subrayó sistemáticamente la importancia de asignar una prioridad estratégica a la mejora del seguimiento y la evaluación, sobre la base de la labor ya en curso. En el examen de mitad de período se pedía que el PMA mejorara los informes sobre el impacto, la eficiencia y los resultados. En las evaluaciones independientes se señalaba que, pese a haberse realizado algunos avances, los sistemas vigentes de planificación, SyE del PMA se guiaban en gran medida por la ayuda alimentaria y un enfoque basado en proyectos, y no por un enfoque estratégico, más complejo, basado en programas, y se llegaba a la conclusión de que era preciso rediseñar notablemente los sistemas de seguimiento a fin de que pudieran servir mejor a los fines de los programas y permitir un seguimiento de los efectos.
7. **Comunicar las prioridades.** En las evaluaciones independientes se recomendaba que en el siguiente Plan Estratégico el PMA mejorara los procedimientos de aplicación, la comunicación, los procesos de cambio y el marco de rendición de cuentas⁵⁸. Si bien era ampliamente sabido que en el Plan Estratégico para 2008-2013 se propugnaban algunos cambios, no estaban totalmente claras las implicaciones de la nueva estrategia para el personal del PMA y sus asociados tradicionales. En el examen de mitad de período se constataba que la comunicación sobre los elementos básicos del Plan Estratégico había sido desigual y se recomendaba que el PMA estableciera una estrategia de comunicación interna y externa⁵⁹ para mejorar la elaboración y la ejecución del siguiente Plan Estratégico.

ANEXO III: CUADRO RECAPITULATIVO DE LOS RIESGOS INHERENTES AL PLAN ESTRATÉGICO PARA 2014-2017

	Descripción	Causas	Efectos	Medidas de mitigación ya aplicadas	Medidas de mitigación previstas
Institucional	<p>1. Incapacidad para adecuarse totalmente a las prioridades nacionales en materia de seguridad alimentaria y nutrición y apoyar los programas y sistemas nacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tipo de modelo de financiación ➤ Brevedad de la duración de los proyectos ➤ Insuficiencia de las competencias especializadas y aptitudes del personal 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posibilidad de que los gobiernos no contemplen al PMA como asociado competente para apoyar los programas y estrategias nacionales en materia de seguridad alimentaria y nutrición ➤ Menor sostenibilidad de los programas que no están armonizados o que no reciben apoyo de los gobiernos o de los asociados de las Naciones Unidas ➤ Capacidad más limitada para traspasar gradualmente la responsabilidad y el control de los programas del PMA a las instancias nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implantación del proceso de elaboración de las estrategias para los países en muchos países, ajustando en mayor medida la programación del PMA a las prioridades nacionales y de las Naciones Unidas ➤ Modificación del marco de financiación en función del paso de una programación basada en el volumen de los alimentos a otra basada en su valor ➤ Promoción continua de una financiación más flexible y a largo plazo ➤ Empleo de conjuntos de herramientas y de orientaciones en apoyo del fortalecimiento de las asociaciones y el desarrollo de capacidades ➤ Determinación del conjunto de competencias del personal a nivel institucional ➤ Inversión en iniciativas de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular para compartir las mejores prácticas en cuanto a planes y estrategias nacionales destinados a atender las necesidades alimentarias y nutricionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantenimiento de la labor de promoción de una financiación más flexible y a largo plazo ➤ Continuación del proceso de elaboración de las estrategias para los países a fin de definir la función del PMA y sus intervenciones programáticas en colaboración más estrecha con los asociados ➤ Elaboración de una nueva estrategia de recursos humanos



ANEXO III: CUADRO RECAPITULATIVO DE LOS RIESGOS INHERENTES AL PLAN ESTRATÉGICO PARA 2014-2017

	Descripción	Causas	Efectos	Medidas de mitigación ya aplicadas	Medidas de mitigación previstas
Institucional	<p>2.</p> <p>Incapacidad para demostrar sistemáticamente los resultados del PMA e impulsar mejoras continuas en la calidad y el impacto de los programas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Excesiva orientación de los sistemas de planificación, SyE hacia la ayuda alimentaria y el enfoque basado en proyectos ➤ Insuficiencia de los recursos humanos y financieros para un buen SyE ➤ Falta de capacitación para ayudar al personal directivo a poner en vigor buenos sistemas de gestión de las realizaciones ➤ Falta de documentación, difusión y aplicación sistemáticas de las lecciones aprendidas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Menos oportunidades de extraer enseñanzas y de mejorar la calidad de los programas ➤ Posibilidad de que el PMA no tenga la información necesaria para analizar su desempeño, adaptar los procesos de adopción de decisiones y asegurarse de que los programas cumplen sistemáticamente sus objetivos de manera eficiente y eficaz en función de los costos ➤ Posible incapacidad del PMA para demostrar que está alcanzando sistemáticamente sus objetivos de manera eficiente y eficaz en función de los costos, lo cual influiría en la voluntad de los donantes de financiar las actividades del PMA 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conversaciones en curso para alcanzar un entendimiento común sobre el grado de importancia de los programas y el impacto de las operaciones en contextos humanitarios complejos, tanto a nivel de toda la institución como con interesados externos ➤ Introducción de criterios de flexibilidad para adaptar el diseño y la ejecución de los programas sobre la base de los resultados y de las conclusiones de evaluación ➤ Ampliación del conjunto de conocimientos especializados del personal y aumento de la dotación de personal y la financiación en materia de SyE a nivel de los despachos regionales y la Sede ➤ Establecimiento de marcos de gestión de las realizaciones y los riesgos ➤ Adopción y aplicación de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS) ➤ Creación de un repositorio único de datos del PMA 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implantación del sistema institucional de gestión de los datos sobre productos y efectos de actividades (COMET) ➤ Puesta en práctica en 2013-2015 de la estrategia institucional de SyE, incluidas la estrategia y las directrices sobre medición de los efectos, la presupuestación del SyE y las actividades de desarrollo de capacidades ➤ Implantación del sistema de gestión de las realizaciones y los riesgos (PROMIS) en 2013-2015 ➤ Implantación en 2013-2015 de la plataforma global de comunicación para reconciliar datos y crear productos de información ➤ Establecimiento de procesos de validación de datos antes de la publicación de los informes normalizados de los proyectos y los informes anuales de las realizaciones ➤ Armonización de los métodos y modelos interinstitucionales de notificación de resultados con los del sistema de las Naciones Unidas ➤ Armonización de los enfoques de presentación de informes sobre resultados que se utilizan en las Naciones Unidas y a nivel interinstitucional



ANEXO III: CUADRO RECAPITULATIVO DE LOS RIESGOS INHERENTES AL PLAN ESTRATÉGICO PARA 2014-2017

	Descripción	Causas	Efectos	Medidas de mitigación ya aplicadas	Medidas de mitigación previstas
Programático	<p>3. Incapacidad para adecuar debidamente las herramientas al contexto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Necesidad de que el PMA trabaje en muy diversos contextos, en respuesta a la cambiante geografía del hambre ➤ Posibilidad de que algunas herramientas no estén disponibles en todas las oficinas en los países, por el hecho de que siguen en fase experimental ➤ Posibilidad de que el personal no disponga de las competencias y las orientaciones necesarias para determinar cuál es la respuesta más eficaz para un contexto determinado ➤ Posibilidad de que los procesos analíticos orientados a los proyectos no sean adecuados para tener debidamente en cuenta el contexto necesario para realizar intervenciones eficaces ➤ Posibilidad de que la herramienta más eficaz para el contexto no se adapte a los recursos disponibles para la programación debido a limitaciones de financiación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posibilidad de que no siempre se utilice la herramienta más adecuada ➤ Posibilidad de que se vea comprometida la capacidad del PMA para realizar la intervención programática adecuada en un país en transición, —de la categoría de países de bajos ingresos a la de países de medianos ingresos, o de un contexto frágil a otro considerado no frágil— ➤ Posibilidad de que la asistencia desproteja y ponga en peligro a los beneficiarios si no se gestiona adecuadamente 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implantación del proceso de elaboración de las estrategias para los países a fin de fortalecer el análisis específico para cada país del contexto y de las partes interesadas y de facilitar las consultas de alto nivel sobre la intervención programática más apropiada en función de las ventajas comparativas ➤ Ultimación de los modelos de eficacia en función de los costos para sustentar la elección de las modalidades de transferencia ➤ Fortalecimiento de la capacidad de VAM, racionalización del análisis de las intervenciones y mejora de los análisis del contexto y de género en colaboración con otros agentes para seleccionar las herramientas más apropiadas de una forma transparente ➤ Puesta en práctica de la hoja de ruta de la iniciativa “Ayuda monetaria para el cambio” e integración de las compras a favor de los pequeños agricultores en la cartera de programas de respuesta del PMA ➤ Medidas para asegurarse de que el PMA y sus asociados sean conscientes de las necesidades de protección de los beneficiarios y diseñen y ejecuten los programas de forma acorde a ello y con arreglo a la política del PMA en materia de protección humanitaria ➤ Iniciativas en curso para incorporar en todas las actividades la programación en materia de igualdad de género y subsanar cualquier deficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Examen de la presencia del PMA en los países y de su modelo de financiación y elaboración de una estrategia para determinar esa presencia y la intervención adecuada en diferentes contextos nacionales ➤ Formulación de una estrategia de gestión de los conocimientos para intercambiar información, facilitar la transparencia y aprovechar el aprendizaje, la innovación y las buenas prácticas a escala institucional



ANEXO III: CUADRO RECAPITULATIVO DE LOS RIESGOS INHERENTES AL PLAN ESTRATÉGICO PARA 2014-2017

	Descripción	Causas	Efectos	Medidas de mitigación ya aplicadas	Medidas de mitigación previstas
Programático	<p>4.</p> <p>Insuficiencia de las competencias y aptitudes del personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Orientación de los servicios de recursos humanos a las funciones tradicionales de gestión del personal, prestando menos atención a la planificación estratégica de la plantilla ➢ Falta de orientación de los procesos de contratación y de gestión de las carreras profesionales y las competencias hacia el desarrollo de las capacidades del personal para programar y entregar asistencia alimentaria ➢ La cantidad de emergencias simultáneas limita la disponibilidad de personal con la capacitación y la experiencia adecuadas 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Posibilidad de que los programas y herramientas no se diseñen y pongan en práctica de forma óptima ➢ Posibilidad de que las estructuras de gestión y control del PMA no se ajusten a la tendencia de la demanda, dando lugar a resultados no óptimos y a un uso menos eficiente de los recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Determinación del conjunto de competencias del personal a escala institucional ➢ Continuación de la labor en el marco del sistema de módulos de acción agrupada para mancomunar recursos con otros asociados ➢ Continuación de la labor con los asociados para emergencias que hayan firmado un acuerdo con el PMA para mantener un registro en el que figure el personal y el equipo que pueden desplegarse rápidamente para apoyar las operaciones de emergencia del PMA ➢ Definición de las necesidades en materia de capacidad para emergencias simultáneas y de gran escala 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Elaboración de una nueva estrategia de recursos humanos haciendo hincapié en el desarrollo de estrategias relativas a la plantilla a largo plazo, la gestión de la planificación de la plantilla de integrándola en el proceso de elaboración de las estrategias y el presupuesto; desarrollo de la plantilla para que se corresponda con las necesidades actuales y futuras del PMA ➢ Establecimiento de un registro de recursos y una estrategia para emergencias simultáneas y de gran escala
	<p>5.</p> <p>Incapacidad para asociarse estratégicamente en entornos donde el PMA depende de otros actores para lograr sus Objetivos Estratégicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Creciente número y diversidad de los intervinientes con diferentes prioridades, programas y modalidades de funcionamiento ➢ Posibilidad de que el personal no disponga de las competencias y las orientaciones necesarias para establecer y mantener asociaciones estratégicas fructíferas ➢ Fracaso en comunicar las fortalezas básicas y el valor como asociado 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Menor capacidad para alcanzar los Objetivos Estratégicos del PMA ➢ Posibilidad de que, a falta de una mayor armonización en torno a los objetivos generales, los programas demuestren buenos resultados individualmente pero no consigan solucionar los problemas de mayor envergadura ➢ Altos costos de transacción en relación con el valor aportado ➢ Ineficiencia (carencias y superposiciones) 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Promoción continua de una mejor división del trabajo con los organismos con sede en Roma y otros socios del sistema de las Naciones Unidas a nivel de los países mediante la revisión y actualización de acuerdos de asociación o la formulación de otros nuevos cuando sea necesario y adecuado y el suministro de orientación e incentivos para la colaboración sobre el terreno ➢ Aprovechamiento de las mejores prácticas y de las lecciones aprendidas en la aplicación de la iniciativa "Unidos en la acción" 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Implantación del proceso de elaboración de las estrategias para los países en todas las oficinas en los países con el fin de detectar sistemáticamente las oportunidades de asociación estratégica y establecer un orden de prioridad ➢ Elaboración y puesta en práctica de una estrategia relativa al sector privado ➢ Elaboración de una nueva estrategia de recursos humanos



ANEXO III: CUADRO RECAPITULATIVO DE LOS RIESGOS INHERENTES AL PLAN ESTRATÉGICO PARA 2014-2017

	Descripción	Causas	Efectos	Medidas de mitigación ya aplicadas	Medidas de mitigación previstas
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Actuación más reactiva en cuanto al establecimiento de asociaciones y a una clara división del trabajo que en lo referente a la búsqueda estratégica de asociaciones complementarias 			
Contextual	<p>6. Dificultades con respecto a las condiciones de financiación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posibilidad de que las donaciones de fuentes tradicionales disminuyan o sean difíciles de mantener ➤ Posibilidad de que el PMA no consiga aprovechar o atraer nuevos donantes o fondos ➤ Posibilidad de que no se explique suficientemente bien la necesidad de una financiación flexible para las esferas estratégicas prioritarias 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posibilidad de que se vea limitada la capacidad del PMA para responder a las necesidades y peticiones de manera oportuna ➤ Posibilidad de que se vea obstaculizada la realización de actividades que puedan ampliarse en las esferas estratégicas prioritarias 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicación de los seis pilares de la estrategia del PMA en materia de movilización de recursos ➤ Aplicación de estrategias locales de movilización de recursos ➤ Demostración de los resultados y el impacto así como del valor de las inversiones que los donantes destinan al PMA ➤ Mantenimiento del recurso a la prefinanciación y las compras a término dado que estas modalidades permiten mejorar la eficiencia y la eficacia y las posibilidades de reducir los costos ➤ Aumento del número de acuerdos de asociación estratégica firmados con los donantes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Demostración de una metodología transparente de asignación de recursos y de uso óptimo de los mismos ➤ Realización de un análisis de los riesgos relacionados con las necesidades operacionales y la movilización de recursos ➤ Elaboración y puesta en práctica de una estrategia de movilización de recursos para 2014-2017 ➤ Búsqueda de oportunidades de ahorro mediante la utilización compartida de servicios en todo el sistema de las Naciones Unidas

LISTA DE LAS SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
COMET	herramienta de seguimiento y evaluación a escala institucional
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
IASC	Comité Permanente entre Organismos
IPSAS	Normas Contables Internacionales para el Sector Público
OCAH	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	organización no gubernamental
PDI	persona desplazada internamente
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROMIS	sistema de gestión de las realizaciones y los riesgos
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones
UNDAF	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

NOTAS

¹El PMA está al corriente de que el CSA está examinando la cuestión del uso de las expresiones “seguridad alimentaria y nutricional” y “seguridad alimentaria y nutrición”, sobre las cuales todavía no se ha llegado a un consenso. A efectos de simplificación, en el presente proyecto de documento se utiliza la expresión “seguridad alimentaria y nutrición”. No obstante, el PMA modificará el texto de la versión definitiva del documento en función de la decisión que adopte el CSA con respecto a dicha terminología.

² La asistencia alimentaria aumenta el acceso a alimentos aptos para el consumo y nutritivos y favorece su consumo. Permite salvar vidas, proteger los medios de subsistencia y mejorar la salud y la educación atendiendo las necesidades alimentarias y nutricionales agudas y crónicas de las personas más pobres y vulnerables. Se proporciona por medio de transferencias selectivas —como, por ejemplo, las transferencias en especie, las transferencias de efectivo y la distribución de cupones—, así como en el marco de distribuciones generales y de programas eficaces y eficientes de creación de activos, de alimentación escolar y de nutrición, basados en las necesidades. La asistencia alimentaria permite respaldar los mercados locales, fomentar la autosuficiencia y la resiliencia y fortalecer las capacidades comunitarias y nacionales. Es objeto de un seguimiento y evaluación periódicos y transparentes con miras a aumentar al máximo y mejorar la calidad y el impacto de los programas.

³ Véase [“Reto del Hambre Cero”](#).

⁴ Véase [“Revisión cuatrienal amplia de la política”](#) (2012).

⁵ Véase [“Declaración sobre el cometido del PMA”](#).

⁶ En el documento del PMA titulado “Definición de situaciones de urgencia” (WFP/EB.1/2005/4-A/Rev.1), a efectos de los proyectos de emergencia del PMA, por situación de urgencia se entiende una situación que presenta pruebas claras de que se ha producido un evento o una serie de acontecimientos que causan sufrimiento en los seres humanos o que plantean una amenaza inminente para la vida o los medios de subsistencia, que el gobierno en cuestión no está en condiciones de remediar; se trata de un acontecimiento, o una serie de acontecimientos, manifiestamente anormal, que provoca una perturbación en la vida de una comunidad en una escala excepcional. Tal acontecimiento o serie de acontecimientos puede consistir en una de las siguientes situaciones o en una combinación de ellas: a) calamidades repentinas, tales como terremotos, inundaciones, plagas de langosta y otras catástrofes similares imprevistas; b) situaciones de urgencia provocadas por el ser humano, que resultan en la afluencia de refugiados, el desplazamiento interno de poblaciones o el sufrimiento de las poblaciones afectadas de alguna otra manera; c) condiciones de escasez de alimentos debido a acontecimientos de evolución lenta, como sequías, malas cosechas, plagas y enfermedades que menoscaban la capacidad de las comunidades y poblaciones vulnerables para satisfacer sus necesidades alimentarias; d) restricciones del acceso a los alimentos o de su disponibilidad, resultantes de crisis económicas repentinas, de un mal funcionamiento del mercado o del desmoronamiento económico, que tienen como consecuencia el menoscabo de la capacidad de las comunidades y las poblaciones vulnerables para satisfacer sus necesidades alimentarias, y e) una situación de urgencia compleja en relación con la cual el gobierno del país afectado o el Secretario General de las Naciones Unidas hayan solicitado el apoyo del PMA. Las intervenciones de emergencia del PMA seguirán efectuándose sobre la base de la evaluación de las necesidades evaluadas y no dejarán de tener presente cualquier otro tipo de consideración o criterio que determine la Junta Ejecutiva de conformidad con el reglamento y el mandato del organismo.

⁷Véase CSA. 2012. [Marco estratégico mundial para la seguridad alimentaria y la nutrición](#).

⁸ Véase [“Examen de mitad de período del Plan Estratégico del PMA para 2008-2013”](#) (WFP/EB.A/2012/5-B).

⁹Véase “Four Strategic Evaluations on the Transition from Food Aid to Food Assistance: A Synthesis” (2012/007).

¹⁰Véanse Heltberg, R., Hossain, N. y Reva, A. 2012. [Living through Crises: How the Food, Fuel, and Financial Shocks Affect the Poor](#). Washington, D.C. Banco Mundial, y Banco Mundial. 2010. [Informe sobre el desarrollo mundial 2010: Desarrollo y cambio climático](#) (panorama general), [World Development Report: Development and Climate Change](#). Washington, D.C.

- ¹¹ Véanse Banco Mundial. 2010. [Informe sobre el desarrollo mundial 2010: Desarrollo y cambio climático](#) (panorama general), [World Development Report: Development and Climate Change](#). Washington, D.C.
- ¹² Véase [Equipo de Tareas de Alto Nivel sobre la crisis alimentaria mundial — Marco Amplio para la Acción](#). 2008. Más del 80% de la población mundial carece de acceso a sistemas de protección social de cualquier tipo.
- ¹³ Véanse Banco Mundial. 2011. [World Development Report: Conflict, Security and Development](#). Washington, D.C. y PNUD. 2012. [Governance for Peace: Securing the Social Contract](#). Nueva York, PNUD.
- ¹⁴ Véase Alinovi, L., Mane, E. y Romano, D. 2009. [Measuring Household Resilience to Food Insecurity: Application to Palestinian Households](#). Documento de trabajo de la FAO. Roma.
- ¹⁵ Véase Geleta, B.; Ameri, G.; Amdemariam, K.; Fan, S.; Stein, A. J. y Olofinbiyi, T. 2012. [Reducing the Risk of Food and Nutrition Insecurity among Vulnerably Populations](#). Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias (IIPA) y Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (FICR).
- ¹⁶ Véase Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (UNISDR). 2007. [Marco de acción de Hyogo para 2005-2015: Aumento de la capacidad de las naciones y las comunidades ante los desastres](#). En el presente Plan Estratégico se aplica la definición de “resiliencia” recogida en el *Marco de Acción de Hyogo*, en el cual la resiliencia se define como “la capacidad de un sistema, comunidad o sociedad potencialmente expuesto a amenazas para adaptarse resistiendo o cambiando, con el fin de llegar a funcionar —o de seguir funcionando— adecuadamente con estructuras aceptables. Viene determinada por el grado en que el sistema social es capaz de organizarse para incrementar su capacidad de aprender de las catástrofes pasadas a fin de protegerse mejor en el futuro y reducir más eficazmente los riesgos.”
- ¹⁷ Véase Fulton, K., Kasper, G. y Kibbe, B. 2010. [What's Next for Philanthropy: Acting Bigger and Adapting Better in a Networked World](#). Monitor Institute. Solamente en los Estados Unidos, entre 2007 y 2008, se crearon cada día ocho nuevas fundaciones y más de 160 organizaciones sin ánimo de lucro.
- ¹⁸ Véase Chandy, L. y Getz, G. 2011. [Poverty in Numbers: The Changing State of Global Poverty from 2005 to 2015](#). Brookings Institute. Washington, D.C.
- ¹⁹ Véase Hoddinott, J., Maluccio, J., Behrman, J.R., Martorell, R., Melgar, P., Quisumbing, A.R., Ramirez-Zea, M., Stein, A.D., Yount, K.M. 2011. [The Consequences of Early Childhood Growth Failure over the Life Course](#). Documento de trabajo 01073 del IIPA.
- ²⁰ Véase Crisp, J., Morris, T. y Refstie, H. 2012. [Displacement in urban areas: new challenges, new partnerships](#), *Disasters*, 36: S23—S42.
- ²¹ Véase el [Convenio sobre la Asistencia Alimentaria](#).
- ²² Véanse Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional (DFID). 2011. [Multilateral Aid Review: Taking Forward the Findings of the UK Multilateral Aid Review](#); así como Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo (2005) y Programa de Acción de Accra (2008).
- ²³ Véanse Birdsall, N. y Savedoff, W. 2011. [Cash on Delivery: A New Approach to Foreign Aid](#). Center for Global Development y Centre for Global Development (2012) [Development Impact Bonds](#). Nota informativa del Grupo de trabajo del Centre for Global Development.
- ²⁴ Los protocolos del Programa de Cambio fueron aprobados por los directores del IASC en diciembre de 2012 (véase [Transformative Agenda Protocols](#)).
- ²⁵ Véase “[Asociación de Busan para una eficaz cooperación para el desarrollo](#)”.
- ²⁶ Véase “[The Lancet: Maternal and Child Undernutrition](#)”.
- ²⁷ Véase Haddad, L. 2012. [White Paper on Global Factors and Trends That May Shape WFP's Future External Operating Environment](#). Sussex: IDS.
- ²⁸ Véase “[WFP Security Management Policy](#)”. Circular de la Directora Ejecutiva (EDD2011/011).
- ²⁹ Véanse los Artículos IX y X del [Estatuto y Reglamento General](#) del PMA, de enero de 2012.
- ³⁰ Por “alimentación escolar” se entiende el suministro de alimentos a los escolares. Hay tantos tipos de programas como países; sin embargo, los programas pueden dividirse en dos grandes categorías en función de las modalidades que en ellos se utilizan: alimentación escolar in situ, cuando los niños reciben alimentos en la escuela, y distribución de raciones para llevar a casa, cuando se proporcionan alimentos a

las familias si estas mandan a los niños al colegio. La alimentación escolar in situ puede subdividirse a su vez en dos categorías: los programas de distribución de comidas y los programas de distribución de galletas de alto valor energético o de meriendas. En algunos países, las comidas distribuidas en la escuela se combinan con raciones para llevar a casa en el caso de alumnos particularmente vulnerables, entre ellos las niñas y los niños afectados por el VIH, con el fin de producir un mayor impacto en las tasas de matrícula y asistencia escolar y de reducir las disparidades de género y entre los grupos sociales. Véanse Bundy, D., Burbano C. *et al.*, *Replanteamiento de la alimentación escolar: Redes de protección social, desarrollo infantil y el sector de la educación*, Banco Mundial, 2009, y el documento “Política del PMA en materia de alimentación escolar” (WFP/EB.2/2009/4-A).

³¹Por ejemplo, según el PNUD, por cada dólar que se dedica a la prevención de desastres se ahorran cuatro dólares de pérdidas causadas por desastres. Véase PNUD, 2010, [“Evaluation of UNDP Contributions to Disaster Prevention and Recovery”](#), Nueva York.

³²Véase Sumner, A. 2012. [Where Do the World’s Poor Live? A New Update](#). Documento de trabajo 393 (Volumen 2012) del Instituto de Estudios sobre Desarrollo: “De los 1.200 millones de personas de todo el planeta que viven con menos de 1,25 dólares al día, solo 90 millones viven en países de bajos ingresos que no sean frágiles o no estén afectados por conflictos”.

³³ Véanse Banco Mundial. 2011. [Informe sobre el desarrollo mundial 2011: Conflicto, seguridad y desarrollo](#). Washington, D.C.

³⁴ Véase Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). 2007. [“Principios para el compromiso internacional en Estados frágiles y en situaciones de fragilidad”](#). París.

³⁵Véase el [Informe de síntesis de las evaluaciones realizadas conjuntamente por el ACNUR y el PMA del impacto de la contribución de la asistencia alimentaria a la puesta en práctica de soluciones duraderas al problema de los refugiados de larga data](#) (WFP/EB.1/2013/6-C).

³⁶ Véanse el Banco Mundial. 2011. Cuadro 1.3: “The gender-disaggregated impacts of violent conflict”. [Informe sobre el desarrollo mundial 2011: Conflicto, seguridad y desarrollo](#). Washington, D.C., y Neumayer, E. y Plümper, T. 2007. [The Gendered Nature of Natural Disasters: The Impact of Catastrophic Events on the Gender Gap in Life Expectancy, 1981-2002](#). *Annals of the American Association of Geographers* 97 (3): 551-566.

³⁷Véanse Banco Mundial. 2012. Capítulo 4: “Promoting Women’s Agency” en [World Development Report 2012: Gender Equality and Development](#). (existe un panorama general en español en <http://wdronline.worldbank.org/worldbank/a/langtrans>) Washington, D.C. y FAO. 2010. [El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo 2010: La inseguridad alimentaria en crisis prolongadas](#). Roma.

³⁸ Véase FAO. 2010. [Growing Greener Cities](#). Roma.

³⁹ Véase [Equipo de Tareas de Alto Nivel sobre la crisis alimentaria mundial — Marco Amplio para la Acción](#). 2008. Más del 80% de la población mundial carece de acceso a sistemas de protección social de cualquier tipo.

⁴⁰ Véanse [“Cannes Summit Final Declaration”](#) (2010), [“Seoul Development Consensus for Shared Growth”](#), Anexo II (2011), y [“Asociación de Busan para una eficaz cooperación para el desarrollo”](#).

⁴¹ Véase Geleta, B.; Ameri, G.; Amdemariam, K.; Fan, S.; Stein, A. J. y Olofinbiyi, T. 2012. [Reducing the Risk of Food and Nutrition Insecurity among Vulnerably Populations](#). IIPA y FICR.

⁴² Véase FAO. 2011. [El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2010-2011: Las mujeres en la agricultura: cerrar la brecha de género en aras del desarrollo](#). Roma.

⁴³Véase Mason, A. D. y King, E. M. 2001. [Engendering development through gender equality in rights, resources, and voice](#). Informe de investigación sobre políticas. Washington, D.C. Banco Mundial.

⁴⁴Véase [“The Lancet: Maternal and Child Undernutrition”](#)

⁴⁵Véase Sawaya, A.L. y Roberts, S. 2003. [Stunting and future risk of obesity: principle physiological mechanisms](#). *Cad Saude Publica* 19: Suppl, 1 S21-S28.

⁴⁶ Por ejemplo, en zonas con altas tasas de obesidad, el PMA lo tendrá en cuenta al determinar el contenido de las raciones diarias y suplementarias, por ejemplo a propósito de la adecuada combinación de ingredientes como azúcar y aceite.

⁴⁷ En el Cuadro 3, bajo el epígrafe “Herramientas principales”, se indican los principales medios con los que el PMA perseguirá sus Objetivos Estratégicos, entre los cuales figuran las relaciones con los interlocutores más importantes así como las capacidades y los programas específicos necesarios para

llevar a cabo determinadas actividades y proporcionar bienes y servicios. Para simplificar la presentación, las principales herramientas del PMA se exponen en seis grandes categorías. En el cuadro no se establece ninguna clasificación definitiva ni tipología de los instrumentos utilizados por el PMA o cualquier otra entidad. Su finalidad no es ilustrar las relaciones potenciales entre las distintas herramientas ni guiar o limitar su uso, que ha de determinarse sobre la base de un análisis riguroso de las necesidades y el contexto, las preferencias de los beneficiarios, las metas operacionales, la eficiencia y los datos probatorios sobre el impacto.

⁴⁸ Los principios humanitarios de humanidad, imparcialidad y neutralidad fueron ratificados por la Asamblea General de las Naciones Unidas en su la resolución 46/182, aprobada en 1991. El cuarto principio de independencia fue añadido en 2004, en virtud de la resolución 58/114.

⁴⁹ Véase, además, "[Principios Humanitarios](#)" (WFP/EB.A/2004/5-C).

⁵⁰ El PMA consultó con un grupo representativo de diez gobiernos anfitriones y seis organizaciones regionales de África, Asia, América Latina y Oriente Medio y con más de una docena de organismos de las Naciones Unidas, incluidos los organismos con sede en Roma (la FAO y el FIDA), el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, el Equipo de Tareas de Alto Nivel del Secretario General sobre la Crisis Mundial de la Seguridad Alimentaria, la Estrategia Internacional para la Reducción de los Desastres, la OCHA, el ONUSIDA, el PNUD, el Fondo de Población de las Naciones Unidas, el ACNUR, el UNICEF, ONU Mujeres y la OMS. Consultó asimismo a organizaciones internacionales, entre ellas el Banco Mundial, el Comité Internacional de la Cruz Roja, la Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja y la Organización Internacional para las Migraciones, así como a más de 30 ONG y empresas del sector privado.

⁵¹ "[Four Strategic Evaluations on the Transition from Food Aid to Food Assistance: A Synthesis](#)", 27 de marzo de 2012.

⁵² Véase "[Examen de mitad de período del Plan Estratégico del PMA para 2008-2013](#)" (WFP/EB.A/2012/5-B).

⁵³ *Ibidem*.

⁵⁴ Véase Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA). 2012. "[Review of the World Food Programme's Humanitarian and Development Effectiveness](#)".

⁵⁵ *Ibidem*.

⁵⁶ Véase "[Four Strategic Evaluations on the Transition from Food Aid to Food Assistance: A Synthesis](#)", 27 de marzo de 2012.

⁵⁷ Véanse "[Examen de mitad de período del Plan Estratégico del PMA para 2008-2013](#)" y WFP/EB.A/2012/5-B y "[Four Strategic Evaluations on the Transition from Food Aid to Food Assistance: A Synthesis](#)", 27 de marzo de 2012.

⁵⁸ Véase "[Four Strategic Evaluations on the Transition from Food Aid to Food Assistance: A Synthesis](#)", 27 de marzo de 2012.

⁵⁹ Véase "[Examen de mitad de período del Plan Estratégico del PMA para 2008-2013](#)", WFP/EB.A/2012/5-B.