

**EXTRACTOS PRINCIPALES DEL PROYECTO DE  
PLAN DE GESTIÓN PARA 2017-2019**



**Consulta oficiosa**

**2 de septiembre de 2016**

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

## **Sección I: Introducción**

### **Guía de lectura**

1. En el Plan de Gestión para 2017-2019 se presenta un resumen financiero de los programas planeados por el PMA para el período, basado en los recursos que prevé tener a su disposición.
2. El Plan se ha elaborado teniendo en cuenta el ahorro suplementario de 3,8 millones de dólares EE.UU. logrado en el conjunto del organismo en 2016 en virtud de la iniciativa “Excelencia en materia de costos”, así como los resultados comunicados en el Informe Anual de las Realizaciones de 2015.
3. El presente Plan de Gestión se basa en el nivel de financiación previsto, para el que se han tenido en cuenta las conversaciones mantenidas con los donantes acerca de las necesidades operacionales, las cuales han sido evaluadas país por país en colaboración con asociados nacionales, regionales y locales. Cada país ha diseñado un programa de actividades basado en dichas conversaciones, y los distintos programas se han reunido después en un plan de trabajo priorizado provisional que se presenta en la Sección III del Plan de Gestión.
4. Las actividades administrativas y de apoyo a los programas se presentan en un presupuesto separado cuya cuantía en 2017, como en años anteriores, no supera el nivel proyectado de ingresos procedentes de la recuperación de los costos de apoyo indirecto (CAI) durante el año. Al elaborar el presupuesto, los jefes de departamento han vuelto a examinar sus gastos minuciosamente y han movido puestos y fondos en el seno de sus departamentos con idea de reducir o suprimir algunas prioridades para así añadir nuevas prioridades o ampliar otras.
5. Las cinco secciones en las que se divide el Plan de Gestión comienzan por sendas introducciones, a las que siguen explicaciones detalladas. En el resumen, los proyectos de decisión y las diversas introducciones de las secciones se exponen las líneas generales y la lógica del Plan. En las secciones detalladas se exponen el contexto, la justificación de la Secretaría y las disposiciones del Plan de Gestión para 2017–2019.

### **Estructura del documento**

6. El Plan de Gestión para 2017–2019 consta de un resumen, varios proyectos de decisión y las secciones siguientes:
  - *Sección I: Introducción.* Esta sección contiene la guía de lectura y un examen del contexto mundial y el contexto político, así como de las propuestas de la dirección del PMA.
  - *Sección II: Contexto de la financiación y supuestos relativos a la dotación de recursos.* Aquí se analizan los factores que afectan a los niveles previstos de recursos para 2017 y se explican los supuestos relativos a la obtención de recursos en los que se basan las previsiones de ingresos del PMA para 2016.
  - *Sección III: Plan de ejecución para 2017.* Este plan es acorde con las previsiones de financiación para 2017, que han sido determinadas a nivel de las oficinas en los países y conciliadas con las proyecciones efectuadas por la Dirección de Asociaciones con los Gobiernos. Se ofrece información desde diversos puntos de vista, por ejemplo, la categoría de programas o la herramienta de asistencia empleada. La sección incluye además información sobre los fondos fiduciarios gestionados en las oficinas en los países y los fondos fiduciarios relacionados con operaciones gestionados en la Sede.

- *Sección IV: Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas.* En esta sección se presenta la propuesta relativa al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (presupuesto AAP) para 2017 que se necesita para financiar el plan de ejecución. El presupuesto AAP se ha fijado en un nivel acorde con los ingresos previstos en concepto de CAI para el año. Al igual que en años anteriores, el Comité de Asignación Estratégica de Recursos ha asignado prioridad a varias propuestas de inversión, particularmente en ámbitos que han sido objeto de examen por la Junta. En la sección se explica asimismo la propuesta de dirigir 35 millones de dólares adicionales a las oficinas en los países para así aumentar en esta cantidad el valor de las transferencias a los beneficiarios.
  - *Sección V: Servicios internos y servicios mixtos; cuentas especiales.* Aquí se presenta la situación actual y la utilización propuesta de los 82 millones de dólares a los que asciende el sistema de financiación de los servicios internos y de otras cuentas especiales establecidas por la Directora Ejecutiva<sup>1</sup>.
7. Se ha reducido el número de anexos porque parte de la información que contenían se ha publicado en línea.

### **Contexto económico y político mundial**

8. Considerando que el PMA está presente en más de 80 países, pero que la proporción de los fondos de los que puede disponer libremente es escasa (un 8 % en 2015), sus planes pueden verse afectados por circunstancias sobre las que su control es escaso o nulo.
9. En los párrafos siguientes se describen las perturbaciones que previsiblemente acrecentarán los retos y necesidades en 2017, en un decenio ya caracterizado por grandes conflictos de larga duración cuyos efectos repercuten a nivel regional, así como por la mayor falta de flexibilidad y la imprevisibilidad de la financiación aportada por los donantes.
10. Cabe señalar además que otros acontecimientos mundiales, como el surgimiento de nuevos poderes en el sur del Planeta, la expansión de los mercados, la redefinición de las relaciones entre los Estados y los mercados y la innovación tecnológica, ofrecen nuevas oportunidades en la labor encaminada a erradicar el hambre y lograr un desarrollo sostenible.

### **Clima**

11. El fenómeno de El Niño que comenzó en marzo de 2015 acabó en mayo de 2016, pero sus efectos siguen afectando a las regiones vulnerables. Las sequías sufridas en las regiones de América central y África meridional, así como en Haití, Etiopía, Filipinas y Papúa Nueva Guinea, por ejemplo, han elevado el número de personas que necesitan asistencia. El PMA seguirá atendiendo a estas necesidades hasta el primer trimestre de 2017. La recuperación en África meridional dependerá de la bondad de las cosechas en abril y mayo de 2017.
12. En agosto de 2016 podría producirse un fenómeno de La Niña, que podría durar hasta finales de 2017. En algunas zonas afectadas por la sequía se trata de una buena noticia: en Etiopía, por ejemplo, hubo lluvias *belg* abundantes en marzo y abril de 2016 y se prevé que la temporada principal sea buena, igual que en Eritrea, Somalia y el Sudán. En caso de que La Niña se materialice, debería haber otra buena temporada en el primer semestre de 2017, que traería consigo una recuperación de la seguridad alimentaria de los hogares.
13. En África meridional La Niña va generalmente asociada a un nivel de precipitaciones por encima de la media y a un mayor rendimiento de las cosechas; si no hay grandes inundaciones, se prevé que las cosechas de mayo de 2017 contribuirán de forma significativa a la recuperación de los hogares pobres. Pero en Kenya oriental y en Somalia podría haber sequía de octubre a diciembre de 2016 y de marzo a mayo de 2017, lo que haría aumentar la vulnerabilidad hasta finales de 2017.

---

<sup>1</sup> Las cuentas especiales permiten al PMA prestar servicios no lucrativos, mejorar las capacidades institucionales y movilizar recursos complementarios con miras a ejecutar programas en países concretos.

### **Inestabilidad política y conflictos**

14. La situación relativa a los refugiados, los ataques terroristas y los conflictos en Oriente Medio y en Europa oriental potencian las tensiones políticas. Por primera vez desde 1945 el número de desplazados supera los 60 millones: una de cada 122 personas es refugiada, está desplazada internamente o busca asilo. Las tasas de retorno voluntario no habían sido tan bajas en tres decenios.
15. La guerra en la región de Siria ha generado 4,8 millones de refugiados y provocado el desplazamiento de otros 7,6 millones de personas. Los conflictos en la República Centroafricana, la República Democrática del Congo, Nigeria y Sudán del Sur también están provocando desplazamientos forzados en una escala solo apenas superada por la de Oriente Medio. Se están registrando unas elevadas tasas de malnutrición en la parte nordeste de Nigeria, donde hay 2,2 millones de personas desplazadas y se prevé que 4,3 millones pasarán a estar en situación de inseguridad alimentaria en la temporada de carestía de 2016. Una preocupación adicional es la posibilidad de que el conflicto se propague a la región.
16. Conforme aumenta el número de refugiados, crece la presión ejercida sobre los países que los hospedan. La mayor parte de los refugiados se encuentra en países menos adelantados limítrofes a las zonas de conflicto. Turquía acoge 2,5 millones de refugiados registrados; el Líbano da cobijo a 209 refugiados por cada 1.000 habitantes, más que ningún otro país, y Etiopía es el país que más paga en relación con el tamaño de su economía, con una proporción de 469 refugiados por cada dólar estadounidense de producto interno bruto.

### **Cambio económico**

17. La economía mundial está estancada. Los precios del petróleo y de otros productos básicos siguen siendo bajos y en muchas economías emergentes está cayendo el valor de la moneda. Se supone que los precios de los productos básicos aumentarán hacia el principio de 2017, pero la floja demanda actual de materias primas y combustible está afectando negativamente a varios países.
18. El índice de precios de los alimentos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) se situó en mayo de 2016 en 155,8 puntos de media, un 7 % por debajo de su nivel de mayo de 2015. Hay pocos indicios de que los precios bajos y estables de los alimentos vayan a experimentar cambios en los próximos años, ahora que han desaparecido los principales factores que influyeron en la subida de precios de 2007/08, que alcanzó un máximo en 2011, y que se han reconstituido las reservas de cereales hasta el punto de que una pérdida importante de cosechas influiría poco en los precios mundiales.
19. Hay, sin embargo, importantes excepciones, de las que son ejemplos las malas cosechas provocadas por El Niño en África meridional, Etiopía, Haití e Indonesia y la sequía y los bajos precios de exportación en Zambia.

### **Asistencia humanitaria internacional**

20. En 2015 la asistencia humanitaria internacional aumentó por tercer año consecutivo y alcanzó la cifra récord de 28.000 millones de dólares, un 10 % más que en 2014. El 78 % de esa cantidad provino de donantes gubernamentales y el 22 % de donantes privados. Entre 2011 y 2015 la asistencia humanitaria internacional prestada por los gobiernos de Oriente Medio y de la región del norte del Sáhara se incrementó en casi el 500 %, situándose en casi 2.400 millones de dólares. Sin embargo, el déficit de fondos para el procedimiento de llamamientos unificados de las Naciones Unidas se elevó al 45 %, la mayor cifra hasta la fecha. El llamamiento de las Naciones Unidas para el Iraq fue el que mayor financiación relativa obtuvo: el 74 %; el llamamiento para Gambia fue el menos financiado, con un 5 %.

### **Contexto organizativo**

21. El Plan de Gestión para 2017-2019 precede a un drástico cambio de diseño del modelo operativo del PMA en el contexto de la nueva hoja de ruta integrada, que influirá en los procesos de gobernanza, la planificación, la ejecución de los programas, la gestión de las realizaciones y el Marco de financiación. Este enfoque refleja los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de 2030 y la obligación de velar por que “nadie se quede atrás”.

### **Consideraciones estratégicas**

22. El presente Plan de Gestión incorpora algunas de las transformaciones que se llevarán a cabo a partir de 2017 para contribuir a la meta del ODS 2 de erradicar el hambre, participando en asociaciones con los gobiernos, las organizaciones de las Naciones Unidas, el sector privado y la sociedad civil.

### **Plan Estratégico para 2017-2021**

23. El Plan Estratégico para 2017-2021 se presenta con un año de antelación a fin de que el PMA pueda empezar lo antes posible a alinear estratégicamente sus enfoques con los ODS. En él se expone cómo se propone el PMA cumplir con su doble mandato de intervención de emergencia y desarrollo a largo plazo. En consonancia con el llamamiento a la acción colectiva formulado en la Cumbre de la Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible de 2015, el Plan Estratégico para 2017-2021 permite al PMA actuar eficazmente como asociado en la labor en pos del desarrollo sostenible.

### **Planes estratégicos para los países**

24. El plan estratégico para un país (PEP) sirve para poner en práctica el Plan Estratégico del PMA a nivel nacional mediante el establecimiento de un marco único en el que inscribir el enfoque y las actividades previstas del PMA en dicho país.

### **Marco de resultados institucionales**

25. El nuevo Marco de resultados institucionales conecta las actividades de los PEP con los resultados estratégicos de los ODS. Permitirá al PMA informar sobre los efectos de los programas en relación con el Plan Estratégico, así como sobre la eficacia de sus realizaciones programáticas.

### **Examen del Marco de financiación**

26. Cada PEP contendrá un presupuesto de la correspondiente cartera de proyectos en el país; su diseño se está llevando a cabo dentro de la línea de trabajo del examen del Marco de financiación dedicada a la presupuestación orientada a la eficacia operacional. La presupuestación por carteras de proyectos en los países servirá para mejorar la gestión basada en los resultados, al centrar la atención en las interrelaciones entre los Fines Estratégicos y la planificación financiera y entre los recursos y los resultados; también favorecerá mejores informes sobre el aprovechamiento de los recursos.
27. Estas líneas de trabajo permitirán al PMA ser un asociado eficaz para afrontar el Reto del Hambre Cero de acuerdo con el llamamiento realizado en la Cumbre Humanitaria Mundial a favor de un mayor intercambio de datos y análisis y una mejora de la planificación, la programación y los procesos financieros en apoyo de la obtención de resultados colectivos.

### **Principios de gestión**

28. En la Cumbre Humanitaria Mundial se pidió hacer un uso más eficaz de los recursos y las capacidades. El PMA reconoció la necesidad de mejorar la rendición de cuentas y la transparencia en la iniciativa encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad, que situó a las personas a las que presta asistencia en el lugar central de toda su labor; la iniciativa concluirá en diciembre de 2016.
29. El uso que hace el PMA de los recursos se está mejorando en virtud de la iniciativa encaminada a lograr la “excelencia en materia de costos”, cuya atención se centra en:
  - analizar los costos de apoyo globales y lograr un óptimo aprovechamiento de los recursos en relación con algunos costos generales, y
  - lograr ahorros financieros y eficiencias procedimentales rediseñando procesos y examinar la viabilidad de establecer un centro de servicios.

### **Análisis de los costos de apoyo globales**

30. En la iniciativa destinada a lograr la excelencia en materia de costos se determinaron ámbitos en los que el PMA podría redirigir una considerable cantidad de fondos a las necesidades operacionales, haciendo hincapié en optimizar el uso de los recursos en la adquisición de

bienes y servicios. Se estudiaron varias categorías de costos directos e indirectos para determinar dónde conseguir ahorros sin reducir la calidad del servicio, entre ellas las categorías de los viajes oficiales, las telecomunicaciones y los servicios de consultoría privados. En colaboración con los responsables de los costos se determinaron distintas posibilidades de ahorro, que se pondrán en práctica en 2016 y 2017.

31. En el compromiso de 2016 con la Junta se preveía la probabilidad de que en el presupuesto AAP se reflejaran ahorros de hasta 3 millones de dólares. Tras el análisis, se pudo disponer de 3,8 millones de dólares para reinvertir. El Comité de Asignación Estratégica de Recursos respaldó propuestas de financiación recurrente para operaciones de carácter prioritario por un total de 3,8 millones de dólares, de los que la mitad (1,9 millones de dólares) se redireccionó al fondo para imprevistos de las oficinas en los países y la otra mitad a diversos ámbitos prioritarios, como el mantenimiento de la plataforma para las transferencias de base monetaria.

### **Transformación de procesos**

32. La labor relativa a la excelencia en materia de costos se inició con un estudio sobre un centro de servicios. Aunque, según los resultados del análisis, un centro de servicios podría rendir beneficios financieros, estos no eran suficientemente convincentes como para justificar una reubicación. Al mismo tiempo, se determinaron posibles ganancias de eficiencia y eficacia por medio de la transformación de procesos, que la dirección seguirá llevando a cabo para ayudar a reducir la carga de tareas transaccionales, en especial en las oficinas sobre el terreno. Estas mejoras de procesos comprenden las esferas funcionales de asuntos financieros, servicios de gestión, recursos humanos, cadenas de suministro y tecnología de la información, si bien se podrían añadir otras esferas funcionales en el futuro. También se estudiarán la subcontratación y la colaboración interinstitucional.
33. Conforme el PMA se sigue transformado para contribuir al logro del hambre cero para 2030, fomentará y reforzará las capacidades del personal con respecto a iniciativas importantes —por ejemplo, las transferencias de base monetaria, SCOPE (plataforma del PMA de gestión de los beneficiarios y las modalidades de transferencia) y LESS (Sistema de apoyo a la gestión logística)—. Esta labor de fortalecimiento en esferas clave proseguirá a lo largo de 2017.
34. Al mismo tiempo, la actual iniciativa destinada a lograr la excelencia en materia de costos ofrece una oportunidad única para que el PMA examine los procesos actuales, redistribuya los recursos y remodele los perfiles de los puestos en la Sede y sobre el terreno, haciendo posible que el PMA haga más con menos<sup>2</sup>. Los efectos de esta labor se presentarán a la Junta Ejecutiva a finales de 2017.
35. La remodelación de procesos exigirá hacer inversiones financieras adicionales. Estas serán cuantificadas y presentadas oficialmente a la Junta Ejecutiva para su aprobación en el primer período de sesiones ordinario de febrero de 2017, en el marco de los debates sobre las iniciativas institucionales de importancia fundamental.

---

<sup>2</sup> Véase la Sección IV: “Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas”, Cuadro IV.7.

## **Sección II: Contexto de la financiación y supuestos relativos a la dotación de recursos**

### **Sinopsis**

36. En la presente sección se ofrece una visión general del contexto de la financiación y de los supuestos financieros que se han tenido en cuenta a la hora de formular las previsiones de ingresos del PMA para 2017 por valor de 5.200 millones de dólares, incluidos los ingresos relativos a los fondos fiduciarios y a la Cuenta de Respuesta Inmediata (CRI). Las previsiones se basan en las tendencias y las posiciones de los donantes y están conciliadas con las proyecciones sobre financiación local para cada proyecto en cada país, que, agrupadas, constituyen la base del Plan de Gestión.
37. En la sección se exponen asimismo los retos con respecto a la falta de flexibilidad y previsibilidad de la financiación, aspectos que minan la eficiencia en la planificación y la ejecución de los proyectos.
38. Por otra parte, puesto que muchas de las operaciones del PMA son intervenciones de emergencia y que el Plan de Gestión se debe elaborar seis meses antes de que dé comienzo el período presupuestario, es casi seguro que la aparición de necesidades imprevistas modificará las pautas y el volumen de la financiación prevista.

### **Avanzar al ritmo de las tendencias mundiales**

39. La Agenda 2030 y sus 17 ODS, junto con los resultados de la Cumbre Humanitaria Mundial, indican la importancia de la labor realizada por el PMA en el seno del sistema de las Naciones Unidas en pos de una mayor coherencia, una asignación transparente de los fondos humanitarios basada en las necesidades, claridad con respecto a la finalidad de las contribuciones y una mayor diversificación de la base de financiación. La eficacia de la labor del PMA para alcanzar los ODS mejorará enormemente si la planificación se basa en una financiación más previsible que pueda utilizarse de manera flexible y transparente con el fin de lograr los efectos acordados.
40. Reconociendo la interrelación existente entre las intervenciones humanitarias y de desarrollo, el PMA está desarrollando nuevos enfoques que respondan a la naturaleza cambiante y el alcance de los retos relativos tanto a las emergencias como al desarrollo, con el objetivo de reducir las necesidades humanitarias a largo plazo conforme se vayan cumpliendo los ODS. En este contexto, uno de los principales objetivos del PMA es traducir en resultados su compromiso con la Cumbre Humanitaria Mundial, incluido el “Gran pacto”, teniendo presente que, según lo señalado en este último, contar con una financiación plurianual previsible será fundamental para el éxito.
41. El PMA está pasando de intervenciones a corto plazo específicas de proyectos a la búsqueda de resultados y efectos a largo plazo. Este planteamiento ocupa un lugar central en la hoja de ruta integrada, que permitirá al PMA demostrar claramente cómo sus operaciones rentabilizan los recursos y servirá de base para determinar el grado de prioridad de las necesidades programáticas con el fin de facilitar la movilización de recursos.
42. A principios de junio de 2016, las necesidades financieras humanitarias globales habían aumentado de 18.800 millones de dólares a 21.600 millones de dólares<sup>3</sup>. A mediados de año, sin embargo, la financiación efectiva para la asistencia humanitaria ascendía a 5.500 millones de dólares, equivalentes al 25 % de las necesidades; esto significa que puede que 35,1 millones de personas necesitadas de ayuda humanitaria no reciban nada y 95,4 millones reciban un apoyo insuficiente.

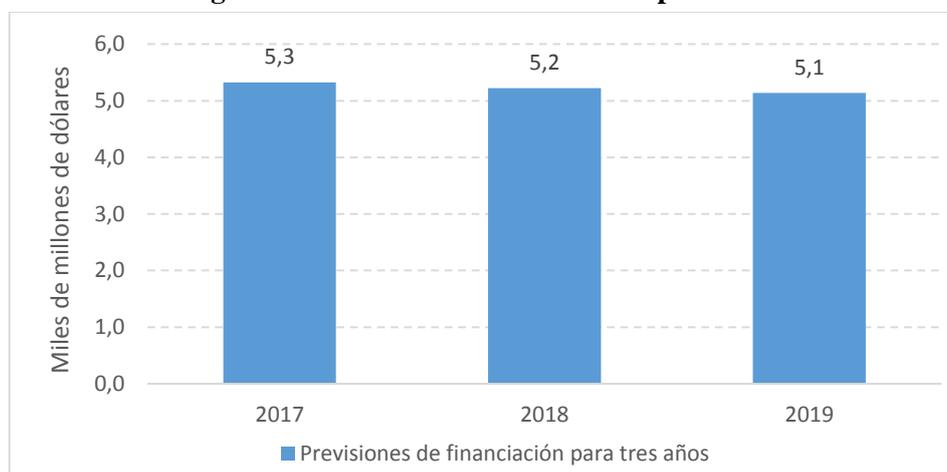
---

<sup>3</sup> Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH). *Global Humanitarian Overview 2016*. Disponible en la dirección: <http://www.unocha.org/2016appeal/mid-year/>

### Tendencias de la financiación en el PMA: previsiones para 2017–2019

43. Atendiendo al análisis de las tendencias entre los donantes, se espera que para 2016 los niveles de recursos alcancen los 5.300 millones de dólares; en esta cantidad se incluyen los fondos fiduciarios. Suponiendo que las necesidades del PMA se mantengan en los niveles actuales, se prevé que las contribuciones permanecerán constantes durante un año o dos y descenderán hacia 2019. Sin embargo, nada indica que los donantes prevean una reducción de sus asignaciones de fondos.

**Figura 1: Previsiones de financiación para tres años**



### Efectos de las fluctuaciones cambiarias en los ingresos del PMA

44. El PMA está expuesto a posibles pérdidas cuando las contribuciones previstas se reciben en monedas distintas del dólar estadounidense, ya que los tipos de cambio pueden variar entre la fecha de confirmación de una contribución y la recepción efectiva de los fondos.
45. Durante el período 2012–2014, la mayor exposición anual del PMA con respecto al euro, el dólar canadiense y la libra esterlina juntos —monedas que representan el 76 % de las contribuciones que no se hacen en dólares estadounidenses— fue del 3,9 %<sup>4</sup>, mientras que la exposición a pérdidas relacionadas solo con el euro ascendió al 7,2 % de los ingresos anuales. La exposición anual máxima fue de aproximadamente 56 millones de dólares. El PMA podría reducir su exposición recurriendo a la cobertura del riesgo cambiario, pero el método no se considera viable porque la incertidumbre sobre el momento de recepción de los fondos prometidos limita su eficacia.

### Posibles efectos del “Brexit” en los ingresos del PMA

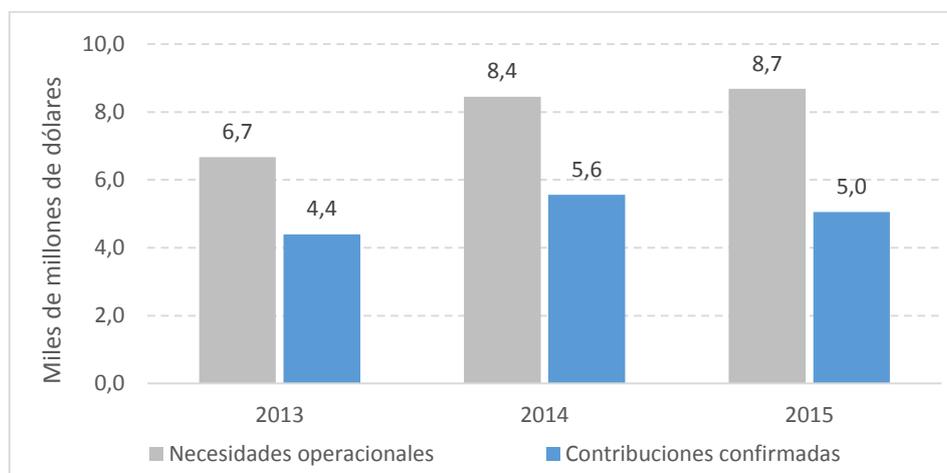
46. En 2013 el Reino Unido se convirtió en el primer país del G7 en cumplir la meta de las Naciones Unidas de destinar el 0,7% del ingreso nacional bruto anual a la asistencia oficial para el desarrollo. Este compromiso se convirtió en ley en el año 2015.
47. El Reino Unido es uno de los mayores contribuidores directos al PMA y un contribuidor importante a los presupuestos de asistencia humanitaria y asistencia para el desarrollo de la Unión Europea. Teniendo en cuenta el “Brexit”, la Secretaría está haciendo un seguimiento de la situación, incluido el impacto potencial de las fluctuaciones del tipo de cambio.
48. A pesar de que existe cierta incertidumbre en cuanto al marco temporal y los resultados de las negociaciones y decisiones adoptadas por el Gobierno del Reino Unido con respecto al mantenimiento de la asignación de fondos, las previsiones de contribuciones antes indicadas no se han ajustado para reflejar los cambios relacionados con el Brexit.

<sup>4</sup> De las cantidades recibidas en monedas distintas del dólar en 2014.

### Avanzar al ritmo de las necesidades – Tendencias de las contribuciones dadas al PMA

49. Pese a la generosidad de los donantes y al trabajo realizado por el PMA para lograr la máxima eficiencia en sus intervenciones en situaciones de emergencia prolongadas, la necesidad de asistencia sigue aumentando. Las necesidades operacionales evaluadas para 2017 ascienden ahora a 9.000 millones de dólares, cifra un 5 % superior al récord de 2016; el déficit de financiación previsto se sitúa en el 41 %, por debajo del 46 % del año pasado. La relativa estabilidad de las necesidades obedece a que no han variado las necesidades para emergencias de nivel 3, que representan la mitad de las necesidades del PMA.
50. En 2015 el PMA recibió su segundo mayor nivel anual de contribuciones confirmadas (4.900 millones de dólares<sup>5</sup>) gracias a la continua confianza de los donantes. No obstante, el déficit de financiación previsto es una indicación del reto real que representa lograr el hambre cero: algunas personas con necesidades evaluadas recibirán poca asistencia alimentaria o de base monetaria, o ninguna en absoluto.

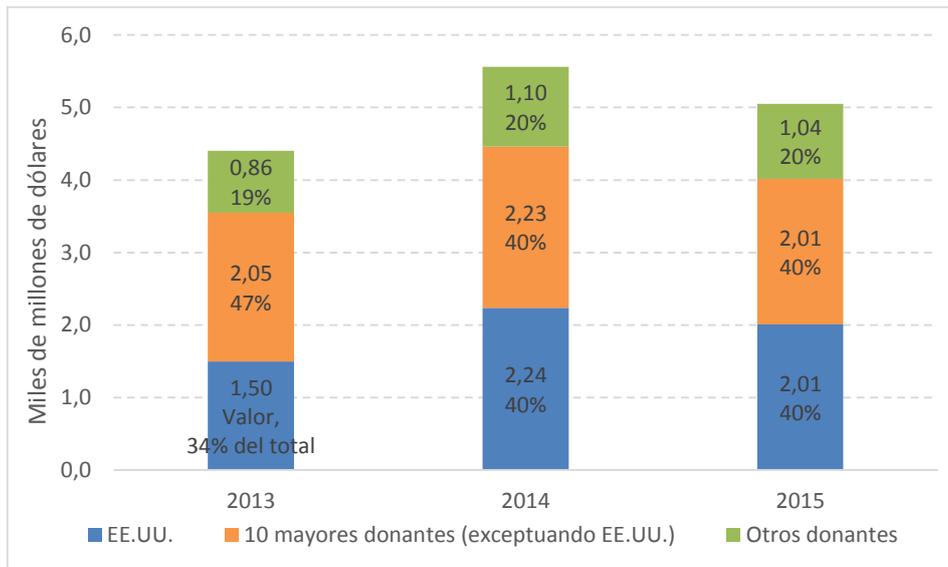
**Figura 2: Contribuciones confirmadas y necesidades operacionales (2013–2015)**



51. Las contribuciones de los 10 mayores donantes fueron constantes en 2013–2015, representando el 80 % del total de las contribuciones confirmadas. Dentro de estas, el porcentaje correspondiente al donante principal del PMA aumentó del 34 % al 40 % desde 2014. Paralelamente, la parte porcentual de contribuciones de los demás mayores donantes disminuyó del 47 % al 40 %, debido en parte a la apreciación del dólar estadounidense en 2015.

<sup>5</sup> Actualmente, en los estados financieros del PMA los ingresos en concepto de contribuciones (incluidas las contribuciones plurianuales) se consignan cuando se confirman por escrito.

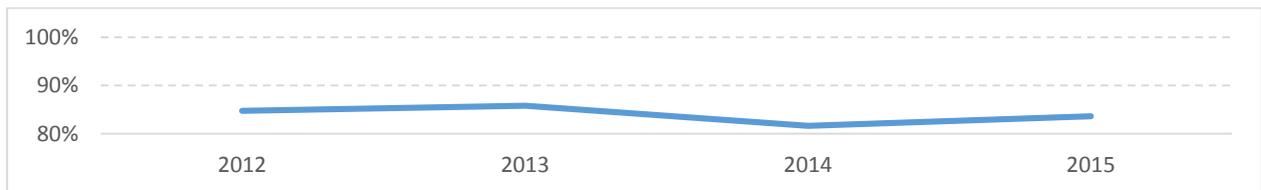
**Figura 3: Donantes del PMA, según valor de las contribuciones y porcentaje del total (2013–2015)**



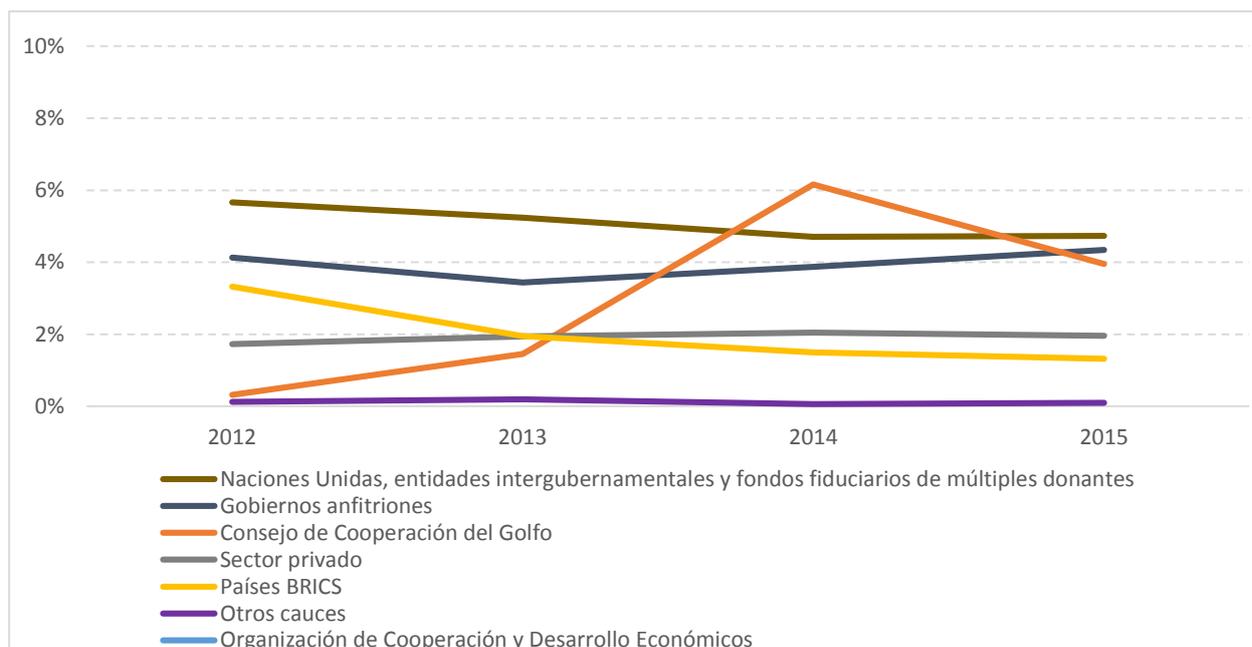
#### **Ampliación de la base de donantes**

52. Los 220 millones de dólares proporcionados por los gobiernos anfitriones en 2015 —la mayor cantidad en la historia— refleja su creciente compromiso con el PMA. Se animará a estos países a que se conviertan en donantes habituales mediante acuerdos de emparejamiento a corto plazo, con miras a que a largo plazo puedan hacer frente a la recuperación total de los costos a partir de sus propios recursos.
53. En la Figura 4 se muestra la evolución del porcentaje de las contribuciones en la región del Golfo, que refleja tanto la eficacia de la inversión del PMA como la escala de las emergencias en la región. La pequeña disminución registrada entre 2013 y 2014 refleja los cambios económicos y políticos regionales.

**Figura 4: Contribuciones de los gobiernos anfitriones en la región del Golfo como porcentaje de todas las contribuciones al PMA (2012–2015)**



**Figura 5: Niveles de contribución de diversos donantes**



Países BRICS: Brasil, Federación de Rusia, India, China y Sudáfrica

54. El PMA también busca oportunidades de financiación innovadoras, como las microdonaciones, para contribuir a la seguridad alimentaria mundial. La aplicación para móviles “ShareTheMeal”, de la iniciativa homónima del PMA, es la primera aplicación en usarse contra el hambre en el mundo, permitiendo donar efectivo de forma rápida y sencilla a través del teléfono móvil.

#### **Armonización de la tasa de recuperación de los costos de apoyo indirecto del sector privado**

55. Conforme aumenta la competencia por la financiación procedente del sector privado, el PMA se ha vuelto menos competitivo que otros organismos de las Naciones Unidas que han armonizado sus tasas de recuperación de los CAI para el sector privado y el sector público. La Secretaría propone alinear la tasa de CAI aplicada por el PMA a las contribuciones del sector privado, actualmente del 10 %<sup>6</sup>, con la tasa aplicada para el sector público, que es del 7 %.
56. Se estima que la reducción de la tasa de CAI del 10 % al 7 % tendría un impacto sobre los ingresos en concepto de CAI inferior a 3 millones de dólares. En el cálculo se tiene en cuenta que la tasa para los contratos plurianuales con el sector privado vigentes en la actualidad seguirá siendo del 10 %. Se supone que, a largo plazo, la reducción de la tasa de CAI favorecería un aumento de las contribuciones del sector privado que compensaría la reducción de ingresos por la bajada de la tasa. La reducción también contribuiría de forma inmediata al aumento consiguiente del valor de transferencia a los beneficiarios. La considerable asistencia en materia de desarrollo de las capacidades y de tipo técnico prestada por varios donantes del sector privado también se considera una contribución única a las actividades del PMA, que será cuantificada en el futuro cuando sea posible.

#### **Financiación flexible y previsible**

57. Las contribuciones multilaterales de asignación flexible entregadas al PMA superaron en 2015 los 420 millones de dólares, representando el 8 % de la financiación total. Aunque el porcentaje era acorde con las cifras de los últimos años, en términos absolutos hubo una disminución de 30 millones de dólares con respecto a 2014.
58. El aumento de valor del dólar estadounidense tuvo un notable efecto negativo en las contribuciones multilaterales de asignación flexible y los ingresos plurianuales del PMA, ya

<sup>6</sup> “Método para determinar la tasa de recuperación de los costos de apoyo indirecto del PMA” (WFP/EB.2/2014/5-D/1).

que los donantes hacen la mayor parte de las contribuciones de este tipo en monedas distintas del dólar. El efecto se sintió especialmente en 2015: de haberse confirmado las contribuciones cuando la tasa de cambio media era similar a la de 2014, el PMA habría recibido 44 millones de dólares más en contribuciones de asignación flexible y 16 millones de dólares más en contribuciones plurianuales.

59. Para aumentar la previsibilidad de la financiación, el PMA y varios donantes han firmado acuerdos de contribuciones plurianuales y acuerdos de asociación estratégica. En 2016 se renovaron los acuerdos de este último tipo con Irlanda, Noruega y Nueva Zelanda, y se acogió en el grupo a Dinamarca e Islandia. En 2016 han continuado los acuerdos de contribuciones plurianuales con Australia, la Federación de Rusia, Finlandia, Luxemburgo y la República de Corea. En septiembre de 2016 se ultimará el acuerdo de asociación estratégica con Canadá, y el Reino Unido ha adelantado su acuerdo por un año mientras prosiguen las negociaciones sobre un futuro acuerdo.

**Figura 6: Donantes con acuerdos de asociación estratégica (2012–2020)**

Donante con acuerdo de asociación estratégica	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Australia									
Canadá*									
Dinamarca									
Finlandia									
Islandia*									
Irlanda									
Luxemburgo									
Nueva Zelanda									
Noruega									
República de Corea									
Federación de Rusia									
Reino Unido									

\* Por confirmar.

Verde claro = acuerdos de asociación estratégica antiguos.

Verde oscuro = acuerdos de asociación estratégica actuales.

Amarillo = en negociación o ultimados.

60. Las contribuciones de larga duración también permiten al PMA planificar y adquirir alimentos de manera eficaz y flexible, gracias a lo cual se maximiza la eficiencia. Las contribuciones previsibles y flexibles son un motor esencial de la hoja de ruta integrada; pese a ello, la proporción de las contribuciones de duración superior a un año disminuyó del 72 % en 2014 al 67 % en 2015. El PMA vigilará esta tendencia porque los plazos ajustados de las contribuciones reducen la flexibilidad y elevan considerablemente los costos de transacción.
61. Las contribuciones susceptibles de ser utilizadas para pagar anticipos<sup>7</sup> disminuyeron de 2.400 millones de dólares en 2014 a 2.200 millones de dólares en 2015, esto es, el 42 % del total de las contribuciones. Algunos efectos negativos de esta tendencia son los siguientes:
- pérdida de oportunidades de ahorro: no se pueden adquirir los alimentos cuando los costos son bajos, por ejemplo inmediatamente después de las cosechas, ni tampoco

<sup>7</sup> Denominados oficialmente “préstamos internos para los proyectos”.

se pueden crear depósitos preventivos de alimentos para minimizar los gastos de transporte cuando las carreteras sean intransitables;

- interrupciones de la cadena de suministro de alimentos y de transferencias de base monetaria: en las actividades a largo plazo, por ejemplo las de nutrición, las inversiones iniciales se desaprovechan si la asistencia no puede continuar, y
- aumento de los costos de transacción: en ausencia de financiación asegurada, se deben utilizar contratos comerciales y de empleo a corto plazo, por lo tanto, menos eficientes.

62. Según el sistema de seguimiento financiero de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH), el PMA fue el mayor receptor de los fondos de esta última en 2014 y 2015, recibiendo más del 20 % de su ayuda humanitaria. Para la mayoría de sus principales donantes, el PMA es el asociado de elección para la prestación de asistencia humanitaria.

<b>CUADRO 1: EL PMA EN EL SISTEMA DE SEGUIMIENTO FINANCIERO DE LA OCAH</b>				
<b>Principales donantes del PMA</b>	<b>Puesto ocupado por el PMA en la asistencia prestada por este donante en 2014</b>	<b>Porcentaje (%) representado por el PMA dentro de las contribuciones del donante en 2014</b>	<b>Puesto ocupado por el PMA en la asistencia prestada por este donante en 2015</b>	<b>Porcentaje (%) representado por el PMA dentro de las contribuciones del donante en 2015</b>
Estados Unidos de América	1	27	2	21
Reino Unido	1	16	1	16
Alemania	1	22	1	27
Canadá	1	30	1	27
Comisión Europea	1	14	1	15
Japón	2	21	2	18
Arabia Saudita	1	33	1	28

#### **Cuenta de Respuesta Inmediata**

63. La CRI es una fuente esencial de financiación inmediata para mitigar las interrupciones de la cadena de suministro en situaciones que impliquen un peligro para la vida o en las respuestas a emergencias repentinas. La Secretaría aún no ha podido aumentar el compromiso de los donantes con este mecanismo de respuesta de emergencia temático y renovable, si bien es una opción atractiva para posibles donantes que deseen aportar financiación de asignación flexible teniendo en cuenta su potencial para salvar vidas y los compromisos de la Cumbre Humanitaria Mundial.

### **Sección III: Plan de trabajo priorizado provisional<sup>8</sup>**

64. En esta sección se presenta el plan de trabajo priorizado provisional para 2017. En él se reúnen los planes elaborados para cada operación en función de los recursos previstos, con las cifras de beneficiarios, el tamaño de las raciones diarias o la duración de la asistencia, ajustados a la financiación prevista y a las preferencias de los donantes. En la sección se explican asimismo los efectos que podrían tener los déficits de financiación. Se utiliza la ración diaria como unidad de análisis porque permite calcular los costos de la asistencia alimentaria con mayor precisión que cuando se empleaban las cifras de beneficiarios.
65. Las necesidades operacionales para 2017 —suma de las necesidades determinadas a partir de las evaluaciones de la seguridad alimentaria y la nutrición efectuadas por el PMA— ascienden a 9.000 millones de dólares, de los que 600 millones corresponden a CAI. Con esta cantidad se proporcionarían 21.500 millones de raciones diarias a 88 millones de beneficiarios a través de 143 proyectos realizados en 77 países; si se incluyen los fondos fiduciarios, serían 195 proyectos en 81 países.
66. Las previsiones de financiación para 2017, que se basan en las expectativas y en las preferencias de los donantes, ascienden a 5.200 millones de dólares. El plan de trabajo priorizado provisional suma 5.400 millones de dólares, cantidad con la que se prevé proporcionar 16.500 millones de raciones diarias a 68 millones de beneficiarios, de los que dos terceras partes son mujeres y niños. La cifra indicada en el plan de trabajo priorizado provisional es más elevada que la de las previsiones de financiación porque se prevé poder arrastrar contribuciones no comprometidas al principio y al final de 2017.
67. El plan de trabajo priorizado provisional para 2017 prevé un déficit de financiación del 41 % para atender las necesidades evaluadas. Esta cifra es inferior al 46 % indicado en el Plan de Gestión para 2016-2018, lo cual indica que la priorización de las actividades en relación con los fondos proyectados ha permitido al PMA planear con mayor precisión y rentabilizar los recursos.
68. El costo medio ponderado proyectado de la ración diaria para el plan de trabajo priorizado provisional de 2017 se sitúa en 0,30 dólares, una cifra muy cercana a los 0,31 dólares señalados en el Informe Anual de las Realizaciones de 2015 y los 0,33 dólares del Plan de Gestión para 2016-2018. El menor costo se explica en parte por el incremento de las cifras planeadas de beneficiarios y raciones. Sin embargo, esta media oculta costos muy diversos, dependiendo del tipo de intervención (véase el Cuadro III.2).
69. Las necesidades operacionales evaluadas para 2017 y 2018 en el Plan de Gestión (véase el Anexo III)<sup>9</sup> siguen siendo la base para el compromiso del PMA de atender a los más vulnerables.

#### **Costos y alcance de la asistencia alimentaria**

70. Las actividades del PMA ayudarán indirectamente a una población mucho más amplia que los 68 millones previstos de beneficiarios de las transferencias directas en 2017. El PMA estima<sup>10</sup> que varios millones de personas más se beneficiarán de las infraestructuras sociales y los activos comunitarios. En 2015, fueron 13,5 millones de personas más las que se beneficiaron directamente de las mejoras relacionadas con las comunidades, y otros 2 millones se beneficiaron de la difusión de mensajes y los programas de asesoramiento sobre nutrición. Por otra parte, se prevé que más de 1 millón de pequeños productores continúen en programas destinados a mejorar las capacidades para la comercialización<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> En las cifras de esta sección, salvo que se indique lo contrario, están incluidos los CAI y los fondos fiduciarios.

<sup>9</sup> Se incluirá en el documento final que se presentará a la Junta.

<sup>10</sup> En el método de estimación se incluyen las personas que disfrutarán de acceso a los activos creados o reparados por medio de actividades de alimentos para la creación de activos (ACA).

<sup>11</sup> Según las cifras que figuran en el Informe Anual de las Realizaciones de 2015 sobre las personas que recibieron asistencia del PMA.

71. Según las proyecciones basadas en los recursos, los beneficiarios de nivel 1 (beneficiarios directos) de las actividades de alimentos para la creación de activos (ACA) serán 10,1 millones. A partir de 2017, el PMA irá intentando progresivamente estimar además el número de beneficiarios de nivel 2. Según las proyecciones preliminares basadas en los recursos, aproximadamente 13,1 millones de personas tendrán la posibilidad de acceder, beneficiarse o ser protegidas por los activos creados o rehabilitados mediante actividades de ACA en 2017.
72. El PMA ayuda cada vez en mayor medida a desarrollar las capacidades de los gobiernos por medio de asistencia técnica para la formulación de programas nacionales de redes de seguridad. Es difícil determinar el número de beneficiarios “favorecidos por los cambios introducidos en las políticas y prácticas”, pero el PMA está decidido a dar ejemplos<sup>12</sup> de cómo contribuye a mejorar la vida de los 795 millones de personas<sup>13</sup> subalimentadas que hay en el mundo.
73. En el Plan de Gestión para 2017-2019 se tiene en cuenta cómo pueden influir las proyecciones de financiación en el contenido y el costo de las raciones para los beneficiarios directos de la asistencia del PMA. En comparación con las necesidades evaluadas, cada país ajusta sus intervenciones para elaborar un plan priorizado provisional encaminado a optimizar al máximo los recursos, minimizar los efectos negativos en los beneficiarios y cumplir las condiciones impuestas por los donantes. Los directores de programas deben aplicar esta información para adoptar decisiones en cuanto a las prioridades; entre las distintas opciones figura interrumpir varias intervenciones y reducir el número de los beneficiarios que reciben asistencia, el tamaño de las raciones diarias o la duración de la asistencia. En algunas actividades la priorización podría reducir el número de beneficiarios entre el 20 % y el 30 %, pero la duración de la asistencia por lo general se mantiene.
74. Si bien el análisis del costo por ración varía según los programas, el costo medio ponderado proyectado es menor en los proyectos de desarrollo (0,2 dólares) y mayor en las operaciones de emergencia (OEM) (0,4 dólares). Aunque es esencial hacer un uso eficiente de los fondos en todas las operaciones, lo más probable es que los costos sean mayores en las situaciones de emergencia que en otros contextos<sup>14</sup>.
75. En el Cuadro III.1 se muestra el costo por ración, por actividad y por categoría de programas.

<b>CUADRO III.1: COSTO MEDIO PONDERADO DE LA RACIÓN EN 2017, POR ACTIVIDAD*</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Costo por ración (dólares)</b>
Distribuciones generales	0,24
Programas de nutrición	0,34
VIH y sida, y tuberculosis	0,25
ACA	0,30
Comidas escolares	0,28

\* Tomando 1.000 kilocalorías como unidad de referencia de la ración, al igual que en el Plan de Gestión para 2016-2018.

76. Las distribuciones generales son la principal actividad en los contextos de emergencia, pero la proporción de actividades de nutrición está aumentando en consonancia con el compromiso del PMA de garantizar acceso a alimentos nutritivos todo el año y especialmente durante las crisis. Debido a ellos aumentarán algunos costos, sobre todo en lo que respecta a la producción de alimentos nutritivos especializados y los sistemas de transporte y almacenamiento necesarios para que conserven su contenido de micronutrientes. Este cambio

<sup>12</sup> Según el Informe Anual de las Realizaciones de 2015, 30 millones de personas se beneficiaron de programas nacionales asistidos por el PMA en la India y el Perú.

<sup>13</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)/ Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)/PMA. 2015. *El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo – Cumplimiento de los objetivos internacionales para 2015 en relación con el hambre: balance de los desiguales progresos*. Roma. Disponible en la dirección: <http://www.fao.org/3/a-i4646s.pdf>

<sup>14</sup> Véase el documento WFP/EB.2/2011/5-E/1.

contribuye a que el costo por ración en las emergencias sea mayor que en el Plan de Gestión para 2016-2018.

77. En las operaciones prolongadas de socorro y recuperación (OPSR) se prevé que el 72 % de las raciones diarias del plan de trabajo priorizado se entregue por medio de distribuciones generales, el 12 % mediante programas de nutrición, el 8 % mediante actividades de ACA y el 7 % mediante comidas escolares. En los proyectos de desarrollo, la alimentación escolar representa el 81 % de las raciones diarias previstas, la nutrición el 14% y la asistencia relacionada con el VIH y el sida y con las actividades de ACA y de asistencia alimentaria para la capacitación (APC), el 5 %.

### Plan de trabajo priorizado provisional

78. El plan de trabajo priorizado provisional para 2017 asciende a 5.400 millones de dólares, lo cual representa un aumento del 16 % con respecto a 2016 que en gran parte es atribuible al mantenimiento del compromiso de los donantes con las intervenciones de emergencia de nivel 3 en Oriente Medio, y a la nueva emergencia de nivel 3 en el África meridional relacionada con El Niño. Aunque las proyecciones apuntan a un aumento de los ingresos globales, en algunos casos hay disminuciones de presupuesto con respecto al plan de trabajo priorizado provisional para 2016: por ejemplo, en el Iraq el número de beneficiarios disminuye un 31 % y en el Níger un 43 %, debido a la considerable reducción del número de personas que precisan asistencia.
79. En el plan de trabajo priorizado provisional se da por supuesto que las contribuciones se asignarán a nivel de proyectos mientras no se indique lo contrario, lo cual aporta flexibilidad para la priorización a nivel de las actividades. Los datos se han agrupado para mostrar los efectos sobre diversos aspectos de la labor del PMA.

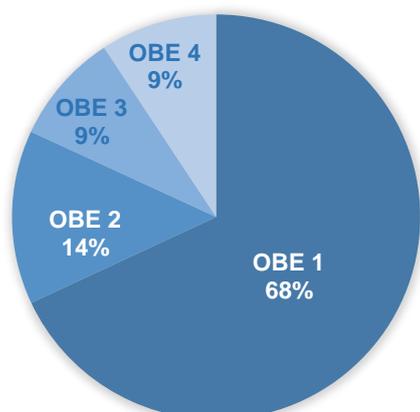
### ➤ Análisis por Objetivo Estratégico y actividad

80. En el Cuadro III.2 se presenta el plan de trabajo priorizado provisional, por Objetivo Estratégico y actividad.

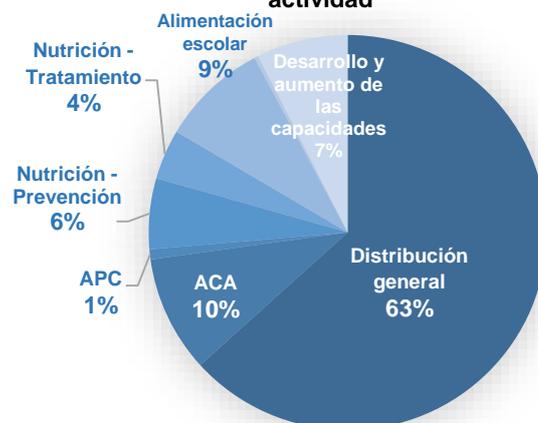
<b>CUADRO III.2: PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL PARA 2017, POR OBJETIVO ESTRATÉGICO Y ACTIVIDAD (millones de dólares)</b>					
<b>Actividad</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>				<b>Total</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
Distribución general	3 146	99	151	-	<b>3 396</b>
ACA	54	280	176	4	<b>514</b>
APC	8	16	13	7	<b>44</b>
Nutrición – prevención	137	85	21	69	<b>312</b>
Nutrición – tratamiento	106	23	-	91	<b>220</b>
Alimentación escolar	11	163	83	220	<b>477</b>
VIH y tuberculosis	3	2	2	11	<b>19</b>
Desarrollo y aumento de las capacidades	185	75	47	96	<b>403</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3 651</b>	<b>744</b>	<b>493</b>	<b>497</b>	<b>5 385</b>

81. En las Figuras III.1 y III.2 se presenta el plan de trabajo priorizado provisional para 2017, por Objetivo Estratégico y actividad, en porcentajes.

**FIGURA III.1**  
Plan de trabajo priorizado provisional, por  
Objetivo Estratégico (OBE)



**Figura III.2**  
Plan de trabajo priorizado provisional, por  
actividad



82. La mayor parte del plan de trabajo priorizado provisional corresponde al Objetivo Estratégico 1: 3.700 millones de dólares (68 %) frente a 3.100 millones de dólares (66 %) en 2016. El incremento se debe en gran medida al aumento de las necesidades relacionadas con emergencias de nivel 3, que representan el 87 % de la cantidad total presupuestada para estas operaciones dentro del Objetivo Estratégico 1.
83. Al Objetivo Estratégico 2 corresponden 744 millones de dólares (14 %), 243 millones de dólares más que en 2016. Al Objetivo Estratégico 3, por su parte, corresponden 493 millones de dólares (9 %), 9 millones de dólares más que en 2016. El Objetivo Estratégico 4 representa 497 millones de dólares (9 %), 99 millones de dólares menos que en 2016.
84. En el plan de trabajo priorizado provisional para 2017 se destinan 3.400 millones de dólares a distribuciones generales dentro del Objetivo Estratégico 1, lo cual representa un aumento de 700 millones de dólares con respecto al plan de 2016. Ello obedece en gran medida a que las distribuciones generales constituyen el 79 % de las intervenciones de emergencia de nivel 3 planificadas.

#### ***Creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia***

85. Con respecto al plan de 2016, las actividades de ACA reciben 22 millones de dólares más en este plan de trabajo priorizado provisional, las actividades de alimentación escolar 51 millones de dólares más, y las actividades de desarrollo y aumento de las capacidades 64 millones de dólares más. Las intervenciones de nutrición (la segunda mayor actividad, con 532 millones de dólares) reciben 48 millones menos que en el plan de 2016.
86. De conformidad con su política de 2015 sobre fomento de la resiliencia en materia de seguridad alimentaria y nutrición<sup>15</sup>, el PMA y sus asociados abordarán las causas subyacentes de la inseguridad alimentaria y la malnutrición; las actividades de ACA seguirán siendo un componente fundamental de los programas en esta esfera para que las familias vulnerables puedan satisfacer sus necesidades de alimentos y para crear activos con los que minimizar los riesgos de desastres y fomentar los medios de subsistencia y la resiliencia. Los organismos con sede en Roma y otras partes interesadas mantendrán su colaboración encaminada a mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición en iniciativas conjuntas de ámbito nacional.
87. En las crisis prolongadas y las situaciones de recuperación temprana se seguirán utilizando actividades de ACA para apoyar la seguridad alimentaria y la nutrición con miras a sentar las bases de una programación relacionada con la resiliencia a largo plazo y la posterior reconstrucción y rehabilitación.

<sup>15</sup> “Política en materia de fomento de la resiliencia para la seguridad alimentaria y la nutrición” (WFP/EB.A/2015/5-C).

88. El PMA, junto con sus asociados, seguirá mejorando las capacidades con respecto a los programas de creación de activos. En ello ayudará la versión actualizada del manual de orientación sobre las actividades de ACA publicada en julio de 2016.

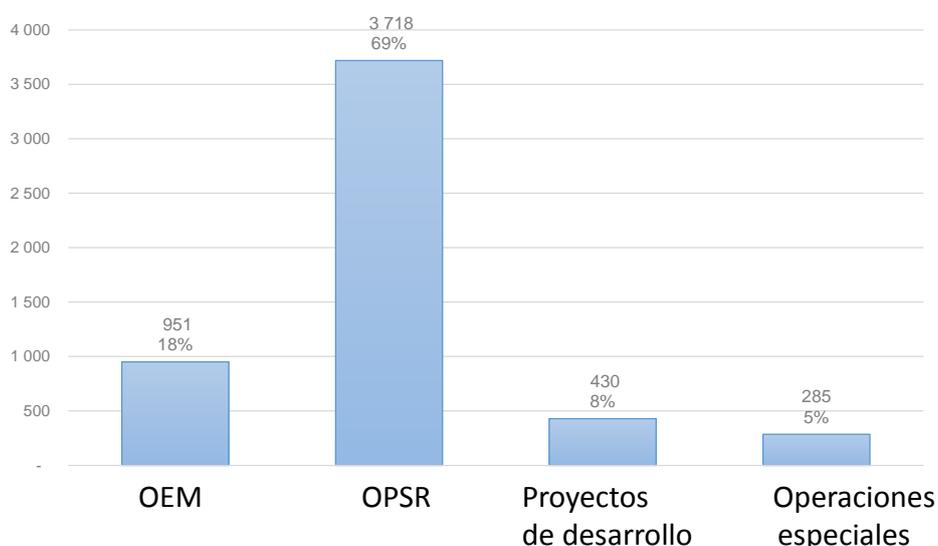
### **Nutrición**

89. Las actividades de nutrición representan el 10 % del total del plan de trabajo priorizado provisional. La mayoría de las actividades de este tipo se pone en práctica en el marco de los Objetivos Estratégicos 1 y 4. A pesar de que el 25 % de los niños sufre malnutrición crónica, se prevé que solo se obtendrán 533 millones de fondos, incluidos los CAI. Se necesita urgentemente un conjunto integral de intervenciones de nutrición.
90. Otros programas del PMA se están modificando para mejorar los efectos nutricionales: por ejemplo, se están desarrollando programas de protección social que integran aspectos de nutrición con el fin de diversificar la dieta dando acceso a alimentos enriquecidos en las distribuciones generales y empleando mensajes capaces de inducir cambios de comportamiento en los programas de transferencias de base monetaria. El costo de estas intervenciones no se refleja en plan de trabajo priorizado provisional relativo a las intervenciones de nutrición.

### **Análisis por categoría de programas**

91. En la Figura III.3 se presenta el plan de trabajo priorizado provisional por categoría de programas.

**Figura III.3: Plan de trabajo priorizado provisional para 2017, por categoría de programa (millones de dólares)**



92. Igual que en 2016, la mayor categoría de programas la constituyen las OPSR: a ellas se destinan 3.700 millones de dólares (el 69 % de los recursos priorizados), de los que el 30 % corresponde a las operaciones en Etiopía, la región afectada por la crisis siria y el Sudán. El número de OPSR es un 73 % mayor que en el plan de 2016, debido en gran parte a que se han reclasificado algunas OEM. Esto también se refleja en la disminución de las necesidades correspondientes a operaciones de emergencia, de 1.800 millones de dólares en 2016 a 951 millones de dólares en 2017.
93. En el plan de trabajo priorizado provisional para 2017 los proyectos de desarrollo representan el 8 % del total, 1,2 millones de dólares menos que en 2016. Las operaciones especiales, en cambio, aumentarán en 34 millones de dólares (un 13 %). Las mayores OE del PMA siguen siendo las de la República Democrática del Congo, Somalia y Sudán del Sur, que en conjunto representan el 54 % de las operaciones especiales planeadas.

### Análisis por tipo de transferencia

94. El PMA dispone actualmente tres modalidades para prestar la asistencia: alimentos en especie, cupones para alimentos y transferencias de base monetaria<sup>16</sup>. Cada modalidad se puede utilizar por sí sola o en combinación con las otras. En el Cuadro III.3 se indica el plan de trabajo priorizado provisional por tipo de transferencia.

CUADRO III.3: PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL, POR TIPO DE TRANSFERENCIA, INCLUIDOS LOS COSTOS CONEXOS		
Tipo de transferencia	Millones de dólares	
	2 806	%
Alimentos en especie y COD* conexos, y TTAM**	1 144	56
Transferencias de base monetaria y COD conexos	125	23
Cupones para alimentos y COD conexos	339	2
Desarrollo y aumento de las capacidades	619	7
Costos de apoyo directo (CAD)	<b>5 033</b>	12
<b>Total</b>	352	<b>100</b>
CAI	<b>5 385</b>	
<b>Total general</b>		

\* Costos operacionales directos

\*\* Transporte terrestre, almacenamiento y manipulación

95. La partida de alimentos, COD conexos y costos de TTAM representa 2.800 millones de dólares. Las operaciones realizadas en Etiopía, la región afectada por la crisis siria, Sudán del Sur y el Yemen representan conjuntamente el 48 % de las transferencias planeadas de alimentos.

#### *Transferencias de base monetaria y cupones para alimentos<sup>17</sup>*

96. Las transferencias de base monetaria —que incluyen transferencias de efectivo y cupones, y pueden ser condicionadas o no condicionadas— y los COD conexos representan 1.140 millones de dólares, el 23 % del plan de trabajo. Las transferencias de base monetaria y cupones para alimentos<sup>18</sup> aumentan conjuntamente un 11 % con respecto al plan para 2016. Se supone que el mayor uso de estos dos tipos de transferencia se hará en las operaciones para los refugiados sirios y el Yemen, que representan el 49 % del plan de trabajo priorizado provisional.
97. El PMA usa ahora los cupones para alimentos como modalidad independiente, separada de las transferencias en especie y de las transferencias de base monetaria. Dichos cupones conllevan procesos operativos relacionados con el efectivo y pueden convertirse fácilmente en transferencias de base monetaria para ampliar las posibilidades de elección de los beneficiarios. Los cupones para alimentos y los costos directos conexos, excluidos los CAI, ascienden a 125 millones de dólares (el 2 % del plan de trabajo priorizado provisional en 2017).
98. El número de beneficiarios de las transferencias de base monetaria se incrementó de 1 millón en 2009 a 9,6 millones en 2015; asimismo, la modalidad pasó de utilizarse en 26 operaciones en 19 países en 2009 a 84 operaciones en 54 países en 2016.

<sup>16</sup> Véase el Anexo VI (que se incluirá en el documento final que se presentará a la Junta).

<sup>17</sup> En las cifras de esta sección no están incluidos los CAD ni los CAI; en algunos casos tampoco los costos de TTAM.

<sup>18</sup> Para 2016 los cupones para alimentos no se planearon por separado.

99. Poder hacer “el uso más efectivo de los programas basados en las transferencias monetarias”<sup>19</sup> depende de que se disponga de personal y asociados debidamente capacitados y de un sistema estándar que todo el mundo pueda utilizar. Desde 2015 el PMA ha proporcionado capacitación sobre las transferencias de base monetaria para el personal de todas las esferas funcionales de todas las regiones, así como a unas 150 personas que trabajan para asociados externos.
100. De acuerdo con su compromiso suscrito en 2015, la Secretaría ha introducido nuevas herramientas de transferencia de base monetaria. Los mecanismos de entrega habituales se mejoraron en el primer semestre de 2016 por medio de una licitación general, que condujo a la firma de acuerdos a largo plazo con asociados financieros y técnicos a fin de asegurar un alcance mundial a la debida escala. Dichos asociados también ayudaron a: i) acortar los plazos de entrega de las transferencias de base monetaria; ii) posibilitar cambios de modalidad a fin de responder a las condiciones del mercado y a las necesidades de los beneficiarios; iii) reducir los costos de entrega, y iv) normalizar los procesos con el objeto de reducir las obligaciones financieras y los riesgos. Gracias a todo ello, las oficinas en los países pueden trabajar con contrapartes locales para optimizar las transferencias de base monetaria con el fin de mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición.
101. Se supone que la operación que absorberá la mayor proporción de esta modalidad en 2017 será la OPSR regional relativa a la crisis siria<sup>20</sup>: 599 millones de dólares. Aunque esta cifra supera la del plan de 2016, se compensa con la reducción prevista de financiación y actividades de transferencia de base monetaria en el Iraq, el Nepal y el Yemen.
102. Se prevé que la distribución general de transferencias de base monetaria represente 872 millones de dólares; la segunda actividad con transferencias de este tipo será la de ACA, con 195 millones de dólares. En lo que respecta a las categorías de programas, la mayor parte de las transferencias de base monetaria, 1.000 millones de dólares, se entregará a través de OPSR.
103. Las transferencias de base monetaria comprenden los vales de compra y las transferencias de efectivo efectuadas por conducto de proveedores de servicios financieros. De los 1.140 millones de dólares previstos para las transferencias de base monetaria, 720 millones de dólares se entregarán en forma de vales de compra y 420 millones de dólares en forma de efectivo transferido por conducto de proveedores de servicios financieros.
104. Los cupones para alimentos<sup>21</sup> representan 125 millones de dólares, el 2 % del plan de trabajo de 2017. La operación que mayor uso haga de ellos será la OEM relativa al Yemen, con 102 millones de dólares; se prevé que el valor de los cupones para alimentos que se entregarán a través de OEM ascenderá a 118 millones de dólares.

---

<sup>19</sup> Compromiso suscrito en la Cumbre Humanitaria Mundial.

<sup>20</sup> República Árabe Siria y cinco países limítrofes.

<sup>21</sup> En el Plan de Gestión para 2016-2018 los cupones para alimentos iban unidos a los vales de compra.

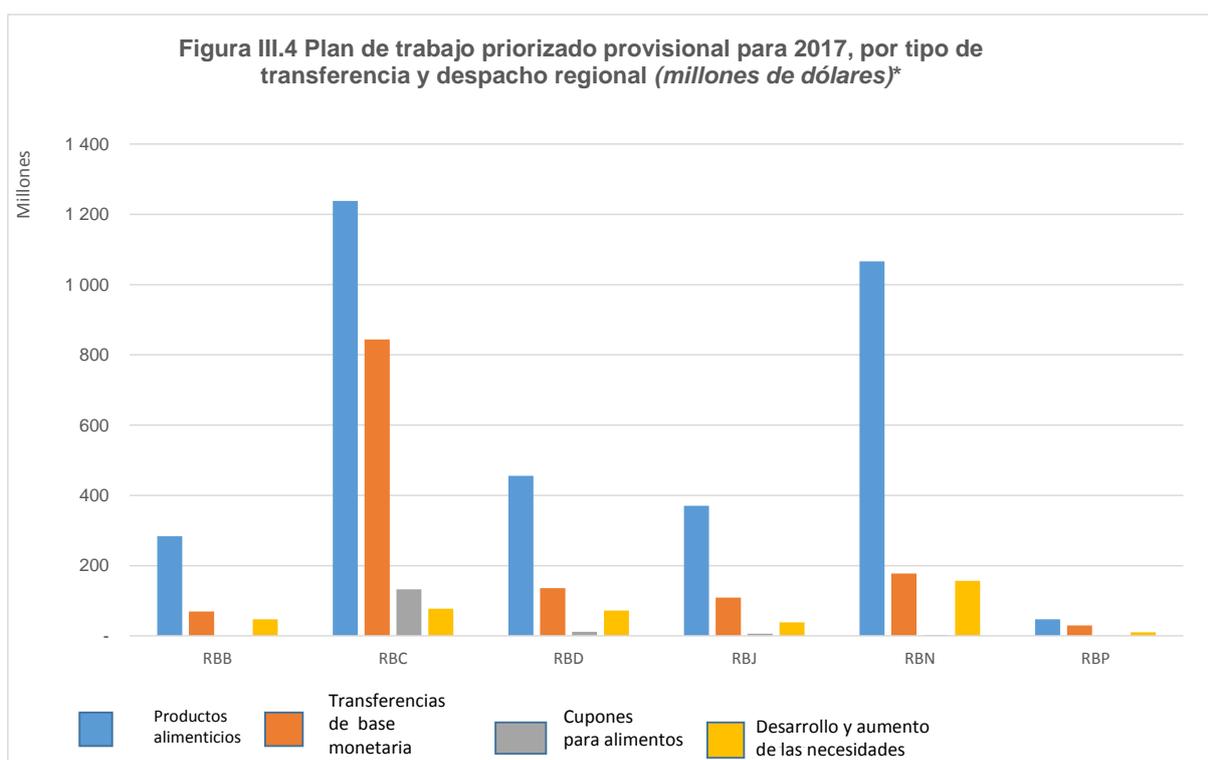
### *Desarrollo y aumento de las capacidades*

105. Los gobiernos solicitan cada vez en mayor medida asistencia técnica de las oficinas en los países para poner en práctica métodos innovadores que permitan mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición; el logro del ODS 2 depende en gran medida de las capacidades del PMA a este respecto. Por consiguiente, habrá que destinar recursos a mejorar las capacidades nacionales y colaborar con los gobiernos de modo que se amplíen las actividades hasta conseguir la erradicación del hambre.
106. Las actividades de desarrollo y aumento de las capacidades representan el 7 % del plan de trabajo priorizado provisional. El 41% del uso de esta modalidad corresponde a la República Democrática del Congo, Somalia y Sudán del Sur.
107. El Cuadro III.4 recoge el plan de trabajo priorizado provisional por actividad y tipo de transferencia.

<b>CUADRO III.4: PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL PARA 2017, POR ACTIVIDAD Y TIPO DE TRANSFERENCIA (millones de dólares)*</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Alimentos y COD conexos</b>	<b>Transferencias de base monetaria y COD conexos</b>	<b>Cupones para alimentos y COD conexos</b>	<b>Desarrollo y aumento de las capacidades</b>
Distribución general	1 845	872	118	–
ACA	200	195	4	–
APC	10	23	0	–
Nutrición – prevención	238	8	2	–
Nutrición – tratamiento	167	0	–	–
Alimentación escolar	331	45	1	–
VIH y sida, y tuberculosis	14	0	0	–
Desarrollo y aumento de las capacidades	–	–	–	339
<b>TOTAL</b>	<b>2 806</b>	<b>1 144</b>	<b>125</b>	<b>339</b>

\* Excluidos los CAD y los CAI

108. Las transferencias de base monetaria y la entrega de los cupones para alimentos se harán principalmente por medio de distribuciones generales y actividades de ACA; en las actividades de nutrición y alimentación escolar se recurrirá sobre todo a transferencias de alimentos.
109. En la Figura III.4 se refleja el plan de trabajo priorizado provisional por tipo de transferencia y despacho regional.



\* Incluidos los CAD y los CAI, pero excluidos los fondos fiduciarios.

110. El mayor uso de alimentos en especie, transferencias de base monetaria y cupones para alimentos (que en total suman el 43 % del plan de trabajo priorizado provisional) se hace en el Despacho Regional de El Cairo. Las transferencias de base monetaria, segunda mayor modalidad de transferencia, constituyen el 25 % del plan de trabajo priorizado provisional; esto refleja la inversión del PMA en herramientas que permiten a las oficinas en los países adoptar una u otra modalidad en función de las necesidades de los beneficiarios. La región de África oriental y central cuenta con el mayor porcentaje en desarrollo y aumento de las capacidades y el segundo mayor porcentaje en el conjunto de todas las modalidades.

#### **Análisis por esferas temáticas**

111. La Agenda 2030 se pondrá en práctica a nivel nacional. El PMA colaborará con las partes interesadas nacionales y con los equipos de las Naciones Unidas en los países a fin de determinar la mejor manera de apoyar estrategias nacionales para lograr el objetivo del hambre cero; ello implicará establecer vínculos y adecuarse a las estrategias de desarrollo sostenible de los países. El núcleo del Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 será el enfoque de planificación estratégica por países, consistente en la realización de exámenes estratégicos y la posterior formulación de planes estratégicos para los países (PEP).
112. Los objetivos de este enfoque son: i) ayudar a los países a avanzar hacia la erradicación del hambre; ii) poner en práctica el Plan Estratégico para 2017-2021 a nivel nacional, incluidas las intervenciones de emergencia, y iii) aumentar al máximo la coherencia y la eficacia de la asistencia y las asociaciones del PMA dirigidas a combatir la inseguridad alimentaria y la malnutrición. El PMA esperará que sus asociados se adhieran a sus principios básicos y respondan a sus expectativas de transparencia y rendición de cuentas.
113. Algunas esferas temáticas que configurarán las operaciones del PMA en 2017 son las de programación para situaciones de emergencia y de transición; análisis de la seguridad alimentaria y la nutrición; protección social y redes de seguridad; reducción de los riesgos de origen climático y riesgos de desastres; conexión de los pequeños agricultores con los mercados; cooperación Sur-Sur y cooperación triangular; nutrición; cuestiones de género, y seguimiento y evaluación.

### ***Programas realizados en el marco de situaciones de emergencia y de transición***

114. En respuesta a evaluaciones, auditorías y exámenes de políticas, el PMA perfeccionará los programas que realiza en contextos de emergencia y transición, prestando especial atención a seis esferas interrelacionadas: protección, rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, desplazamientos forzosos, urbanización, acceso humanitario y consolidación de la paz. Se elaborarán orientaciones y se capacitará a directores y directores adjuntos en los países, a jefes de programas y jefes en ciernes mediante la inversión en los denominados “itinerarios de aprendizaje completos sobre los programas”. Se desarrollará un sistema sostenible de apoyo para las oficinas en los países.
115. La protección y la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas se integrarán en la labor del PMA por medio de apoyo sobre el terreno, de orientaciones y de los preparativos para evaluar la política en materia de protección. Mediante un proyecto conjunto sobre el acceso de la ayuda humanitaria basado en el respeto de ciertos principios, de las direcciones de Seguridad sobre el Terreno, Cadena de Suministro y Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias y de Apoyo a las Intervenciones en Caso de Crisis, se ayudará a las oficinas en los países en entornos operacionales complejos.
116. Tras la aprobación de la política de consolidación de la paz<sup>22</sup>, las direcciones de la Sede ayudarán a las oficinas en los países a establecer una programación adaptada a las situaciones de conflicto. El PMA seguirá asociándose con la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) para fomentar la autosuficiencia de los refugiados sobre la base de los proyectos piloto realizados en el Chad, Sudán del Sur y Uganda. Asimismo, el PMA actualizará su política y sus orientaciones relativas a la programación para entornos urbanos.

### ***Evaluaciones de la seguridad alimentaria y evaluaciones conjuntas***

117. El PMA seguirá haciendo uso de evaluaciones de las necesidades, evaluaciones de los mercados y análisis económicos a fin de determinar las prioridades de asistencia. Su enfoque unificado para informar sobre los indicadores de la seguridad alimentaria constituye un ejemplo de las mejoras efectuadas recientemente en materia de normalización y comparabilidad entre países. El organismo, además, está estudiando los efectos multiplicadores de la asistencia humanitaria en las economías locales, revisando su sistema de análisis de los mercados para apoyar intervenciones basadas en ellos y explorando la interoperabilidad de su base de datos sobre precios junto con la FAO y la Red de sistemas de alerta temprana en caso de hambruna (FEWS-NET).

### ***Evaluaciones***

118. Los despachos regionales y las oficinas en los países, con el apoyo de la Sede y en consonancia con el espíritu de la Cumbre Humanitaria Mundial, ampliarán los estudios de la seguridad alimentaria, las evaluaciones de la seguridad alimentaria en emergencias, las evaluaciones conjuntas con el ACNUR, las evaluaciones de los cultivos y la seguridad alimentaria junto con la FAO y, a nivel interinstitucional, las evaluaciones de las necesidades después de los desastres y las evaluaciones rápidas iniciales multisectoriales.
119. El PMA intensificará su participación en la Red de información sobre seguridad alimentaria, que está ampliando sus asociaciones con la FAO, el FIDA, el Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias, FEWS-NET e instituciones regionales como la Autoridad Intergubernamental para el Desarrollo o el Comité Interestatal Permanente de Lucha contra la Sequía en el Sahel, con el fin de optimizar el análisis de la seguridad alimentaria y nutricional. Seguirá acogiendo la secretaría de la Red de información sobre seguridad alimentaria, que elabora orientaciones sobre medición de la resiliencia, indicadores de la seguridad alimentaria y nutricional y medición de los precios de mercado; también respaldará el desarrollo de las capacidades nacionales y regionales en colaboración con la FAO y FEWS-NET.

---

<sup>22</sup> WFP/EB.2/2013/4-A/Rev.1

### *Seguimiento de la seguridad alimentaria*

120. En el marco de su proyecto de sistema móvil de análisis y cartografía de la vulnerabilidad (mVAM), el PMA está probando la recopilación de datos a distancia por medio de comunicaciones de voz, respuestas de voz interactivas y SMS para recoger en tiempo real datos desglosados por sexo relativos a los indicadores de la seguridad alimentaria aplicables a los hogares, las actividades de nutrición y los mercados. Después de cada ronda de recopilación de datos se publican boletines que ofrecen información actualizada para la toma de decisiones, la planificación y los procesos de llamamiento.
121. El sistema mVAM es ampliable: en 2015 se recogieron 100.000 cuestionarios en 20 países, siete veces la cifra de 2014; esto incluye las emergencias en el Iraq, la región afectada por la crisis siria, Sudán del Sur y el Yemen.
122. Las lecciones aprendidas en el marco de mVAM sirven de base para extender el proyecto a nuevos países; se están probando las encuestas por internet y herramientas de mensajería como el servicio Free Basics ofrecido por Facebook, y se están recopilando nuevos indicadores. Pronto estará disponible un sitio web del que se podrá descargar gratis información actualizada para teléfonos inteligentes.
123. La producción agrícola estacional y sus efectos sobre el suministro de alimentos y los ingresos se seguirán observando a través de las dependencias de análisis y cartografía de la vulnerabilidad (VAM), en las que se están ampliando las capacidades relativas a sistemas de teledetección y de información geográfica. El PMA está desarrollando productos de seguimiento estacional por países con mapas animados y videos, y se ha mejorado el análisis del fenómeno El Niño que alerta al PMA sobre las necesidades de compras a término. Otros métodos innovadores son, por ejemplo, el proyecto del PMA “Cambodian Land and Environment Atlas and Resource”, la colaboración mantenida con el FIDA en relación con el clima, los sistemas de información geográfica y los servicios de análisis, y la colaboración con la Agencia Espacial Europea y con las plataformas satelitales Sentinel-L para aumentar la resolución de las imágenes obtenidas mediante teledetección.

### ***Protección social y redes de seguridad***

124. El PMA prestará más servicios de asesoramiento técnico con miras a aumentar las capacidades a escala nacional para diseñar, poner en práctica y evaluar programas de protección social que integren aspectos de seguridad alimentaria y nutrición, y seguirá apoyando el desarrollo de redes de seguridad relacionadas con la lucha contra el hambre y enfoques diferenciados para prestar asistencia a las poblaciones vulnerables a la inseguridad alimentaria y nutricional. El PMA facilitará conocimientos especializados en materia de transferencias de base monetaria, eficiencia de la cadena de suministro, gestión de riesgos y cadenas de valor en las que se tengan en cuenta aspectos de nutrición para los países que los soliciten, recurriendo para ello a asociados para emergencias y a expertos externos que presten la asistencia técnica necesaria. Seguirá trabajando con asociados en la Junta de Cooperación Interinstitucional en materia de Protección Social (SPIAC-B) y ayudará a los gobiernos en el logro de las metas de los ODS.
125. El PMA mejorará los sistemas nacionales de protección social con el fin de apoyar las respuestas humanitarias; la intención es utilizar las transferencias de base monetaria como complemento de los sistemas nacionales siempre que sea posible, en particular durante las crisis y después de las mismas.
126. El PMA promoverá la transición a programas de alimentación escolar nacionales y seguirá prestando asistencia técnica a los gobiernos. Seguirá apoyando modelos de alimentación escolar que tengan vínculos con los productores locales de alimentos y pequeños agricultores, y promoverá la extensión del Enfoque sistémico para lograr mejores resultados educativos mediante la alimentación escolar (SF-SABER), con el que se hace el seguimiento de los avances realizados por los países en el proceso de apropiación de los programas. El PMA mejorará sus análisis de la eficacia y la eficiencia de los programas de alimentación escolar, ayudará a los gobiernos a realizar evaluaciones de los costos y beneficios de tales programas

para mostrar en qué medida promueven el acceso a la educación, incluso durante las emergencias, y apoyará el desarrollo nacional.

#### *El “enfoque de tres niveles”*

127. El “enfoque de tres niveles” sirve de base para una programación integrada a largo plazo que sitúe a las personas y sus medios de subsistencia en el centro de la planificación y conecte a las partes interesadas de la acción humanitaria con las de la asistencia para el desarrollo. La herramienta se utilizará para crear asociaciones, alinear las actividades del PMA con las de los gobiernos y otras partes interesadas, e identificar soluciones que sean pertinentes para los contextos locales.

#### ***Programas relacionados con el clima y la reducción de los riesgos de desastres***

128. La asistencia alimentaria y nutricional del PMA seguirá favoreciendo la resiliencia ante las crisis, la minimización del riesgo de que se produzcan desastres y la adaptación al cambio climático. En consonancia con el Plan Estratégico para 2014-2017 y con el ODS 2, el PMA presentará su política relacionada con el cambio climático para su aprobación por la Junta en el segundo período de sesiones ordinario de 2016, junto con un plan de acción. Este último se centrará en la colaboración con asociados en el apoyo a los gobiernos, así como en el análisis de los efectos que tiene el cambio climático en la seguridad alimentaria con miras a fundamentar las políticas y planes y de fomentar capacidades para la creación de herramientas con las que abordar los crecientes riesgos de desastres de origen climático y el cambio climático a largo plazo.
129. Entre los planes del PMA figura seguir ampliando la Iniciativa de fomento de la resiliencia rural (iniciativa 4R), que promueve la seguridad alimentaria mediante la combinación de la reducción de riesgos a escala comunitaria, la concertación de microseguros para la creación de activos, la diversificación de los medios de subsistencia y la inclusión de servicios financieros. La primera evaluación de la iniciativa 4R demostró que los agricultores asegurados ahorran un 100 % más que los no asegurados, compraban más ganado e invertían más en semillas, fertilizantes y activos productivos. Las mujeres, que a menudo encabezan los hogares más pobres, son las que están consiguiendo mayores aumentos de productividad.
130. Por otra parte, el PMA pondrá en funcionamiento el Mecanismo de fomento de la seguridad alimentaria y la resiliencia a los fenómenos climáticos (FoodSECuRE), que fomenta la resiliencia ante crisis de origen climático por medio de preparación previa a las crisis, financiación previsible para cuando se produzcan, y recuperación. El PMA introdujo el mecanismo en varios países antes del reciente episodio de El Niño.
131. El PMA y el Mecanismo africano de gestión de riesgos están evaluando formas de extender la cobertura a más países por medio del sistema de reproducción denominado “ARC-Replica”, con el fin de establecer enfoques eficientes de seguros contra riesgos climáticos y desarrollar capacidades para poner en práctica los planes de intervención nacionales. Esta labor está armonizada con la iniciativa sobre seguros climáticos del G7.
132. El PMA, junto con los gobiernos, Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales (ONG) y asociados del sector privado, está ampliando los servicios climáticos en Malawi, la República Unida de Tanzania y Senegal, lo cual implica suministrar información relacionada con el clima y herramientas para que los gobiernos y las comunidades puedan aumentar su resiliencia. En consonancia con el ODS 7, el PMA está apoyando la integración de acceso seguro a iniciativas de energía limpia y asequible en los programas nacionales.

#### ***Ampliación e incorporación sistemática del acceso de los pequeños agricultores a los mercados***

133. La iniciativa “Compras para el progreso” (P4P), que conecta a los pequeños agricultores con los mercados agrícolas, fue probado experimentalmente en 20 países y ahora se está incorporando de forma sistemática. Se han elaborado, para las oficinas en los países, los gobiernos y otras partes interesadas, unas orientaciones técnicas que abarcan el fomento de las capacidades y las compras favorables a los pequeños productores. El objetivo es adquirir

al menos el 10 % de las compras anuales de alimentos a pequeños agricultores en consonancia con el enfoque de planificación estratégica por países.

134. El programa P4P se coordinará con otros enfoques del PMA –contabilidad de pérdidas después de la cosecha, la plataforma de adquisiciones denominada “paciente”, atención a la calidad y la inocuidad de los alimentos, entre otros– con idea de aumentar la competitividad de los pequeños agricultores, mejorar sus medios de subsistencia y abordar la inseguridad alimentaria y la malnutrición para lograr erradicar el hambre para 2030. Esto formará parte de la contribución del PMA a la transformación de los sistemas alimentarios.

#### ***Cooperación Sur-Sur y cooperación triangular***

135. Los enfoques de cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular son cada vez más pertinentes para la labor del PMA encaminada a apoyar el avance de los países hacia el ODS 2. Por consiguiente, el PMA ha incrementado su apoyo en los últimos años con miras a movilizar los conocimientos especializados y los recursos de los países en desarrollo para lograr el hambre cero: el 60 % de las oficinas en los países apoya a sus gobiernos anfitriones de este modo, y el PMA ha sido reconocido como uno de los tres asociados de las Naciones Unidas más dinámicos en la cooperación triangular. Esta cooperación también amplía el alcance y la labor de promoción del PMA con los países en desarrollo y los asociados de la cooperación triangular.
136. La política del PMA sobre cooperación Sur-Sur y cooperación triangular, que fue aprobada en el período de sesiones anual de 2015 de la Junta Ejecutiva, apoya este enfoque como complementario de la cooperación Norte-Sur.

#### ***Seguimiento y presentación de informes***

137. El seguimiento y la presentación de informes son esenciales para la gestión del desempeño del PMA. La estrategia de seguimiento institucional para 2015-2017 guía el seguimiento y el examen, con un plan de aplicación y un presupuesto específicos con los que lograr mejoras sostenibles del seguimiento. Desde 2017, el seguimiento en el PMA estará alineado con el Marco de resultados institucionales, el Plan Estratégico para 2017-2019, los ODS y el Marco de financiación revisado del PMA, de modo que se puedan evaluar las realizaciones conectando los recursos con los resultados previstos y conseguidos.
138. Las inversiones en tecnología de la información han ayudado a optimizar el seguimiento y la presentación de informes. El instrumento de seguimiento y evaluación de las oficinas en los países (COMET)<sup>23</sup> permite realizar un sólido seguimiento de las operaciones en apoyo de la toma de decisiones y la presentación de informes, así como para optimizar el diseño y la gestión de los programas. En 2017 COMET se alinearán con el Plan Estratégico para 2017-2019 y con el Sistema Mundial y Red de Información del PMA (WINGS) —modificado de cara al nuevo Marco de financiación— a fin de mejorar la toma de decisiones y potenciar al máximo la rendición de cuentas.
139. En el primer trimestre de 2016 se desarrolló un conjunto de herramientas de seguimiento de las transferencias de base monetaria teniendo en cuenta las lecciones aprendidas, para contribuir a la expansión del uso de este tipo de transferencias y proporcionar información basada en pruebas. Se hizo obligatorio el 1 de julio de 2016 para todas las oficinas en los países que utilicen transferencias de base monetaria.

#### ***Aceleración de la incorporación sistemática de la perspectiva de género***

140. El PMA se ha comprometido a superar las normas del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP). Promueve la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en sus programas y está acrecentando su labor conjunta con los otros organismos que tienen su sede en Roma y con la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres). Copreside el Grupo sobre el Género del

---

<sup>23</sup> Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz (de las operaciones).

Comité Permanente entre Organismos y forma parte del Comité directivo del proyecto relativo al Equipo de especialistas de reserva en cuestiones de género (proyecto GenCap).

141. Se estima que los recursos asignados a actividades relacionadas con las cuestiones de género en el plan de trabajo priorizado provisional representan el 13 %, lo que supone un aumento del 1 % desde 2016. La meta del PMA es llegar al 15 % de las necesidades operacionales para 2020.
142. Mediante la política en materia de género para 2015-2020 se asegurará que la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres se integren en todas las actividades, y que las distintas necesidades de las mujeres, los hombres, las niñas y los niños en cuanto a seguridad alimentaria y nutrición se aborden de forma equitativa. Las consideraciones de género se integrarán de forma sistemática a lo largo del ciclo de los programas, desde las valoraciones iniciales de las necesidades hasta las evaluaciones finales.
143. Actividades en las que se tienen en cuenta las cuestiones de género son, por ejemplo: i) las medidas para aumentar el acceso de las niñas a la educación primaria con miras a conseguir la paridad de género y promover la igualdad de derechos y de oportunidades para todos; ii) la programación estacional de los medios de subsistencia a fin de que los proyectos correspondientes a los distintos sectores respondan a las diferentes necesidades y prioridades de mujeres y hombres; iii) el aumento de los conocimientos especializados en materia de género en los despachos regionales y las oficinas en los países, y iv) el desarrollo de las capacidades del personal del PMA y sus asociados en esta esfera.
144. Entre las necesidades de recursos se incluye una provisión para abordar cuestiones de protección relacionadas con el género, en particular la violencia por motivos de género, y prestar apoyo a intervenciones interinstitucionales en la esfera del VIH y el sida.

### Fondos fiduciarios

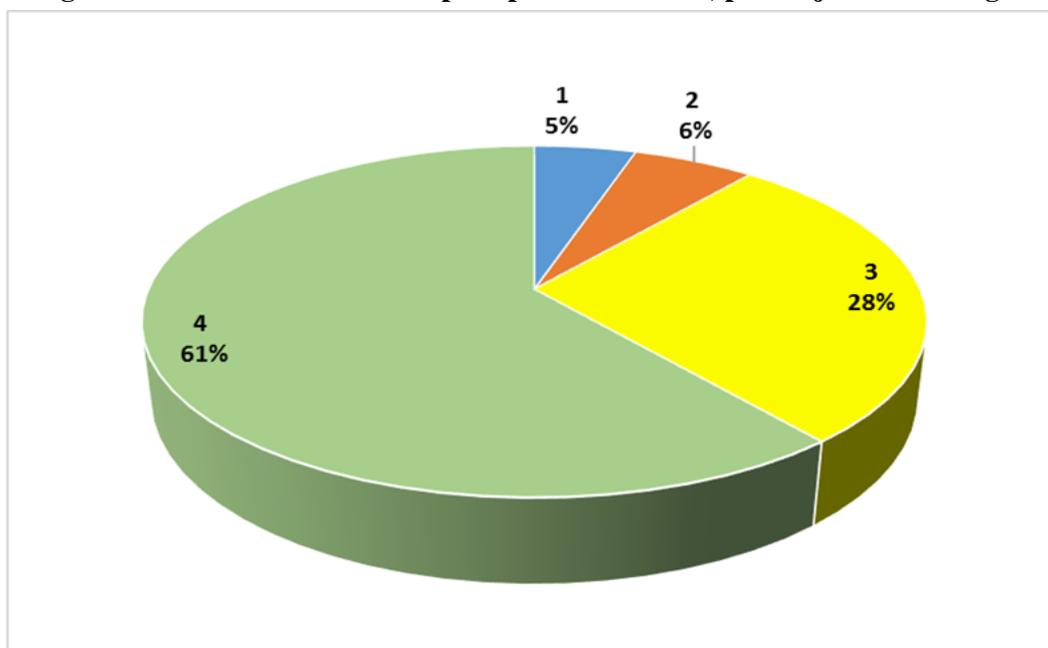
#### *Fondos fiduciarios para países concretos*

145. Mediante los fondos fiduciarios para países concretos se ayuda a los gobiernos a administrar y ejecutar programas alineados con los Objetivos Estratégicos del PMA y se proporcionan recursos extrapresupuestarios para programas que sean acordes con la estrategia del PMA para el país en cuestión. Los principales donantes de los fondos fiduciarios para países concretos son los gobiernos anfitriones, aunque también contribuyen los gobiernos de otros países y fundaciones privadas.
146. Se prevé que en 2017 los fondos fiduciarios para países concretos se situarán en 95,2 millones de dólares, lo cual representa una disminución del 2 % con respecto a 2016. En el Cuadro III.5 se indican los fondos fiduciarios destinados a países concretos, por región.

<b>CUADRO III.5: FONDOS FIDUCIARIOS POR DESPACHO REGIONAL EN 2017</b> (millones de dólares)		
<b>Despacho regional</b>	<b>Fondos fiduciarios</b>	
Bangkok	21,4	23 %
El Cairo	7,7	8 %
Dakar	3,5	4 %
Johannesburgo	21,2	22 %
Nairobi	13,5	14 %
Ciudad de Panamá	27,8	29 %
<b>TOTAL</b>	<b>95,2</b>	<b>100 %</b>

147. Se prevé una disminución de 5,9 millones de dólares (un 6 % menos que en 2016) para las actividades relacionadas con fondos fiduciarios. El usuario principal sigue siendo el Despacho Regional de Ciudad de Panamá, pero su participación ha disminuido por la reducción de la actividad en el Ecuador y Honduras. Se supone que otros despachos regionales aumentarán sus actividades relacionadas con fondos fiduciarios en 2017.

**Figura III.5: Fondos fiduciarios para países concretos, por Objetivo Estratégico**



148. Según refleja la Figura III.5, el porcentaje correspondiente al Objetivo Estratégico 4 no varía, y la reducción del 5 % en las actividades del Objetivo Estratégico 3 se corresponde con pequeños aumentos en los Objetivos Estratégicos 1 y 2. Las actividades realizadas en el marco del Objetivo Estratégico 3 apoyarán la distribución de suplementos alimenticios producidos localmente y mejorarán las capacidades locales para ejecutar programas de seguridad alimentaria y nutrición. Con las actividades relacionadas con el Objetivo Estratégico 1 se apoyarán análisis de la seguridad alimentaria y el desarrollo de capacidades de seguimiento y de preparación para la pronta intervención y respuesta en emergencias. Las actividades realizadas en el marco del Objetivo Estratégico 2 apoyarán el desarrollo de las comunidades, por ejemplo por medio de la creación de activos.

***Fondos fiduciarios de carácter institucional destinados a la realización de actividades sobre el terreno***

149. Las actividades realizadas en las oficinas en los países con cargo a los fondos fiduciarios de carácter institucional representarán 21,4 millones de dólares en 2017; estarán relacionadas sobre todo con la iniciativa “Compras para el progreso”, las Iniciativas renovadas contra el hambre y la desnutrición infantiles (iniciativa REACH), la Children’s Investment Fund Foundation y actividades de fomento de la resiliencia frente al cambio climático.

**Plan de ejecución**

150. En el plan de ejecución para cada región —véase el Cuadro III.6—, los recursos del plan de trabajo priorizado provisional se combinan con los fondos fiduciarios destinados a países concretos y los fondos fiduciarios de carácter institucional con los que se financian programas o actividades a escala nacional o regional. El PMA ha previsto un plan de ejecución global por una cuantía de 5.500 millones de dólares para 2017: 5.400 millones de dólares en el plan de trabajo priorizado provisional y 117 millones en los fondos fiduciarios.

<b>CUADRO III.6: PLAN DE EJECUCIÓN POR REGIÓN (millones de dólares)*</b>			
<b>Despacho regional</b>	<b>Plan de trabajo priorizado provisional</b>	<b>Fondos fiduciarios</b>	<b>Total</b>
Bangkok	401	21,4	422,4
El Cairo	2 292	7,7	2 299,7
Dakar	676	3,5	679,5
Johannesburgo	524	21,2	545,2
Nairobi	1 403	13,5	1 416,5
Ciudad de Panamá	88	27,8	115,8
<b>Total parcial</b>	<b>5 385</b>	<b>95,2</b>	<b>5 480,2</b>
Fondos fiduciarios de carácter institucional relacionados con las actividades sobre el terreno	n/a	21,4	21,4
<b>Total</b>	<b>5 385</b>	<b>116,6</b>	<b>5 501,6</b>

\* Las cifras incluyen los CAI.

## Sección IV: Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas

### Sinopsis

151. En esta sección se presenta el proyecto de presupuesto AAP para 2017, que asciende a 335,4 millones de dólares. En él se incluye un aumento de presupuesto de 10 millones de dólares (el 3,4 %) para la Sede mundial. Asimismo, reflejando el incesante compromiso de la Secretaría de reestructurar sus presupuestos para responder a la evolución de las prioridades del organismo, en la propuesta se indica una reorientación (o “migración”) de otro 5 % en las asignaciones presupuestarias subyacentes de la Sede.
152. Los recursos adicionales de la Sede mundial, así como la migración del 5%, se proponen para las esferas AAP de máxima prioridad teniendo en cuenta los compromisos ya efectuados a la Junta —sobre todo en la esfera de apoyo a los programas—, así como para otras esferas centradas en el aumento de la eficacia o la eficiencia.
153. Se propone un ajuste de 35,1 millones de dólares para aportar financiación sustitutiva para los costos de apoyo directo efectuados por operaciones pero desembolsados centralmente. Anticipándose al diseño y la ejecución del nuevo Marco de financiación, que permitirá que la estructura de costos del PMA esté armonizada con la de otros organismos de las Naciones Unidas, este ajuste permitirá comparar mejor los costos y las realizaciones con otros organismos.
154. No se hace ninguna solicitud de asignación de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para iniciativas institucionales de importancia fundamental<sup>24</sup>, sobre las que se presentará un documento en el primer período de sesiones ordinario de 2017 de la Junta después de que esta examine el Plan Estratégico para 2017-2021, el Marco de resultados institucionales y el examen del Marco de financiación, y que se haya terminado el examen de la Iniciativa encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad. Una estimación preliminar de las iniciativas institucionales de importancia fundamental por valor de 15 millones de dólares dejaría el saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP por encima de la meta de cinco meses establecida en 2015.

### Finalidad del presupuesto AAP

155. El presupuesto AAP financia los costos de apoyo que no se pueden atribuir directamente a operaciones concretas. Se financia mediante los CAI recuperados de las contribuciones, aplicando una tasa aprobada anualmente por la Junta de conformidad con la política de recuperación total de los costos.
156. Cada año se lleva a cabo un examen de los presupuestos de los departamentos, en el que se revisa el presupuesto AAP ordinario para asegurarse de que se adapta a las prioridades organizativas del PMA. Estos presupuestos son examinados y ratificados por el Comité de Asignación Estratégica de Recursos.
157. Las demandas sobre el presupuesto AAP son numerosas, ya que con él se financian necesidades operacionales variables y la ejecución de los compromisos de política realizados a la Junta. El presupuesto se puede complementar mediante iniciativas institucionales de importancia fundamental financiadas con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP, o con recursos proporcionados por donantes para emprender iniciativas de fortalecimiento institucional mediante fondos fiduciarios de carácter institucional.

---

<sup>24</sup> WFP/EB.A/2015/6-C/1. Los criterios son que la propuesta: i) sea excepcional; ii) no esté cubierta por el presupuesto AAP ordinario; iii) no esté vinculada a un proyecto; iv) necesite financiación previsible; v) no tenga probabilidades de generar una suficiente inversión adicional por parte de los donantes, y vi) se centre en la reestructuración orgánica.

### Presupuestación basada en las realizaciones y optimización de los recursos

158. El concepto de “optimización de los recursos” del PMA consiste en obtener los mejores resultados para los beneficiarios usando los recursos de manera que se consiga un equilibrio óptimo entre eficacia, eficiencia y economía. Existen unas orientaciones para ayudar en este sentido en la toma de decisiones sobre operaciones, el seguimiento y el intercambio de buenas prácticas. La política ayuda al PMA a demostrar su eficacia.
159. Por lo tanto, en todas las solicitudes de asignación de recursos con cargo al presupuesto AAP se debe indicar de qué modo las actividades propuestas contribuirán a la eficiencia del PMA y qué prioridad se les debe conferir para presentarlas al Comité de Asignación Estratégica de Recursos, que recomendará los casos más críticos o beneficiosos al Director Ejecutivo. Es improbable que sean aprobadas las propuestas de financiación que no estén muy justificadas desde el punto de vista de la optimización de los recursos. Las dependencias que reciban financiación deberán informar al Comité sobre cómo contribuyen las actividades a la eficacia del PMA.

### Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas para 2017-2019

#### Principales incrementos

160. El presupuesto AAP recomendado para 2017 se basa en un nivel previsto de ingresos de 5.200 millones de dólares, un 6 % por encima de la estimación indicada en el Plan de Gestión para 2016, que rendiría unos ingresos de 335,4 millones de dólares en concepto de CAI. El incremento de las asignaciones para la Sede mundial se limita a 10 millones del dólares, el 3,4 %.
161. Siguiendo el principio de que el PMA “viva con sus propios medios”, se propone hacer un ajuste del presupuesto AAP de 35,1 millones de dólares basado en las operaciones, a fin de elevar la utilización a 335,4 millones de dólares en consonancia con los ingresos en concepto de CAI estimados para 2017. Este ajuste proporcionaría financiación sustitutiva para los CAD efectuados por las operaciones pero desembolsados centralmente. El objetivo es que la financiación de dichos costos en el PMA sea comparable a la de otros organismos, y aumentar al máximo el valor de las transferencias a los beneficiarios.
162. El resultado del proceso del presupuesto AAP ordinario se muestra en el Cuadro IV.1.

<b>CUADRO IV.1. PRINCIPALES ESFERAS EN LAS QUE AUMENTA EL PRESUPUESTO AAP (millones de dólares)</b>		
<b>Base para 2016</b>		<b>290,3</b>
Ajuste para la Sede y los despachos regionales		
➤ Disminución de los costos estándar de personal, deducidos los aumentos de los costos derivados de las obligaciones reglamentarias	-3,0	
➤ Incrementos para aplicar políticas aprobadas por la Junta	6,0	
➤ Transferencias de base monetaria y SCOPE	6,1	
➤ Otras prioridades	0,9	
<b>Total parcial</b>		<b>10,0</b>
Ajuste técnico para los CAD centralizados		35,1
<b>Presupuesto AAP propuesto para 2017</b>		<b>335,4</b>

### Ajuste técnico para costos centralizados de las oficinas en los países

163. Algunos organismos que funcionan con una base de contribuciones voluntarias, o evaluadas, utilizan esas contribuciones generales para financiar los costos de apoyo directo a los proyectos y otros costos en los que se incurre en las oficinas en los países. El PMA, como organismo financiado por completo con contribuciones voluntarias, debe especificar cada una de las contribuciones de los donantes que se emplea para financiar los CAD.
164. El principio fundamental en los costos variables que actualmente se financian como costos de apoyo directo dentro del presupuesto AAP es el de sustituir y no añadir fondos; esto no afecta a los costos subyacentes, pero sí a los costos registrados con cargo a contribuciones específicas de los donantes. La financiación de los CAD administrados centralmente a través del presupuesto AAP se adelanta al resultado del examen del Marco de financiación al aumentar el valor y la transparencia de las transferencias a los beneficiarios, minimizar los CAD en relación con las contribuciones y promover una mayor comparabilidad de la financiación entre organismos<sup>25</sup>.
165. El PMA propone trasladar al presupuesto AAP los costos que se indican en el Cuadro IV.2. El costo de estos servicios, que es atribuible a las operaciones en los países pero no es gestionado por ellas, se ha administrado centralmente a fin de aprovechar la eficiencia obtenida gracias a las mayores economías de escala.
166. Estos servicios seguirán apoyando las operaciones e incurriendo en costos en proporción a los niveles de actividad, pero aparecerán en el sector de consignaciones de “Apoyo a los programas: despachos regionales y oficinas en los países”; las asignaciones de CAD se reducirán de forma acorde, liberando una cantidad equivalente para proporcionar transferencias de valor a los beneficiarios.
167. Puesto que la mayor parte de estos costos se imputan en función del tamaño de las operaciones, en cifras de personal o en toneladas, no tendría que haber subvenciones cruzadas entre países o proyectos.

<b>CUADRO IV.2: COSTOS CENTRALIZADOS PARA LAS OFICINAS EN LOS PAÍSES</b> <i>(millones de dólares)</i>	
Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (UNDSS) y Fondo de emergencia para la seguridad del PMA	13,8
Bienestar de los empleados	0,7
Tecnología de la información (TI) per cápita	18,6
Evaluaciones descentralizadas	2,0
<b>Ajuste técnico para los costos centralizados</b>	<b>35,1</b>

168. En los últimos tres años los costos obligatorios del UNDSS y los relativos al Fondo de emergencia para la seguridad del PMA —actualmente 18,8 millones de dólares— se han financiado mediante una combinación de costos estándar de personal e imputaciones directas a los proyectos. Los 5 millones de dólares que se imputan a los presupuestos de la Sede y los despachos regionales a través de los costos estándar de personal no variarán. Los otros 13,8 millones de dólares se imputan a las operaciones de las oficinas en los países. Ahora se propone que la parte de los costos estándar de personal de las oficinas en los países destinada a la seguridad y las cantidades directamente relacionadas con los proyectos se presupuesten y financien dentro del presupuesto AAP.
169. De acuerdo con el Plan de Gestión para 2016-2018, se ha impuesto, a través de los costos estándar de personal, una tasa para financiar servicios de bienestar. Se propone que la tasa para las oficinas en los países también sea presupuestada y financiada con el presupuesto AAP, pero sin modificar la tasa para la Sede y los despachos regionales.
170. La tasa per cápita de recuperación de los costos de TI introducida en 2013 cubre el costo de las licencias de software, VSAT (terminal de muy pequeña apertura) y otros costos de

<sup>25</sup> Quizá se precise perfeccionar más el sistema a partir de las lecciones aprendidas durante el proyecto piloto en 2017.

conectividad en función del número de cuentas de TI que utilice el titular del presupuesto. El costo presupuestado por cuenta para 2017 es de 1.654 dólares, cantidad que se basa en un presupuesto estimado de 23,5 millones de dólares para 2017, de los que 18,6 millones de dólares están relacionados con las oficinas en los países. El PMA seguirá imponiendo la tasa per cápita a los titulares de los presupuestos, pero la financiación se hará mediante el presupuesto AAP para el personal de los proyectos de las oficinas en los países.

171. Hasta ahora ha habido una tasa por país para las evaluaciones de operaciones individuales, pero desde 2017 todas las oficinas en los países deben incluir en los presupuestos de los proyectos financiación para las evaluaciones descentralizadas. De acuerdo con la política de evaluación, se habilitará un fondo de contingencia para contribuir a los costos de evaluación en las oficinas en los países que tengan recursos limitados.

### **Utilización del presupuesto AAP básico**

172. En el examen de 2017 de los presupuestos AAP departamentales se estudiaron el nivel y el tipo de servicios que contribuyen al plan de ejecución anual, centrandose la atención en la clausura de actividades obsoletas a fin de liberar recursos para realizar nuevas funciones que se necesitan para realizar los cambios en el PMA. A cada departamento de la Sede se le pidió que reasignara o incrementara la eficiencia de como mínimo el 5 % de su presupuesto de base.
173. Dentro de las oficinas y direcciones que dependen directamente de la Oficina de la Directora Ejecutiva (OED), esferas fundamentales de priorización son las de género, evaluación y servicios jurídicos, así como el proceso de examen y aprobación de programas. Se han vuelto a asignar recursos de forma prioritaria a la Oficina de Género (GEN) para la aplicación de las estrategias regionales en materia de género, el código del marcador de género y las iniciativas de concienciación y capacitación en esta esfera, para todas las actividades dentro del plan de ejecución.
174. Con idea de priorizar la prestación efectiva de los servicios jurídicos, se han reorientado recursos a fortalecer las funciones de gestión y supervisión de nivel superior en todas las actividades y subdirecciones de la Oficina de Servicios Jurídicos (LEG). También se ha dedicado una especial atención a mejorar la actual prestación de servicios de evaluación en la Oficina de Evaluación (OEV), entre otras cosas mediante el establecimiento de un servicio de asistencia específico y de mejoras técnicas de la intranet de evaluación, como medidas iniciales para el cumplimiento de los compromisos adquiridos con la Junta<sup>26</sup>, así como para adaptarse a los efectos de los diversos componentes de la nueva hoja de ruta.
175. Las oficinas que dependen directamente del Director Ejecutivo Adjunto se centrarán en los procesos de múltiples partes interesadas que conforman las agendas de desarrollo sostenible y asistencia humanitaria, así como en dar seguimiento a los compromisos de asociación relacionados con la Cumbre Humanitaria Mundial, la Cumbre mundial sobre migración, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre vivienda y desarrollo urbano sostenible y la Revisión cuatrienal amplia de la política.
176. El Departamento de Gestión de Recursos (RM) transferirá más recursos a la plataforma del PMA de gestión de los beneficiarios y las modalidades de transferencia (SCOPE), a la gestión y los controles internos relacionados con las transferencias de base monetaria y a la aplicación del Marco de resultados institucionales. Ello exigirá reasignar las prioridades del 8 % del presupuesto AAP de la Dirección de Tecnología de la Información (RMT) y el 6 % del presupuesto de la Dirección de Presupuesto y Programación (RMB).
177. La RMT asignará prioridad a la transformación y la arquitectura digitales, a las transferencias de base monetaria (con SCOPE) y a las innovaciones posibilitadas por la TI mediante la racionalización de la gestión telefónica y del apoyo prestado por servicios de asistencia. Los recursos antes destinados al Sistema de análisis y gestión del movimiento de

---

<sup>26</sup> WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1.

- los productos (COMPAS) se están transfiriendo a LESS, reasignando personal cuando es necesario.
178. En la Dirección de Finanzas y Tesorería (RMF) se reorientarán fondos del trabajo en materia de políticas a la presentación de informes a los donantes; otros ámbitos que recibirán recursos adicionales son los de las transferencias de base monetaria, la coordinación del personal y las actividades en materia de género.
  179. La Dirección de Servicios de Gestión (RMM) se centrará en racionalizar los procesos electrónicos para reemplazar el archivado en papel y, visto el incremento de los incidentes de seguridad en Europa, en la seguridad en la Sede. Otros fondos se reorientarán a la sostenibilidad medioambiental en consonancia con los ODS.
  180. En la Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones (RMP) se asignarán fondos adicionales al Marco de resultados institucionales; el trabajo en el Sistema internacional de información sobre ayuda alimentaria (INTERFAIS) dejará de tener prioridad desde 2017. La Dirección de Bienestar del Personal (RMW) invertirá recursos adicionales en un puesto de consejero del personal para apoyar al personal sobre el terreno, y racionalizará los costos médicos trasladando a un despacho regional a un miembro del personal basado en la Sede.
  181. El Departamento de Servicios para las Operaciones (OS) dirige varios procesos críticos de cambio orgánico e iniciativas en esferas prioritarias institucionales de importancia fundamental, así como la formulación o la actualización de una serie de políticas importantes que determinarán y servirán de marco a la participación del PMA en los diálogos y procesos mundiales más amplios actualmente en curso.
  182. La Dirección de la Cadena de Suministro (OSC) incluirá apoyo para las transferencias de base monetaria, a la vez que seguirá dirigiendo la optimización de las cadenas de suministro y la logística en el ámbito humanitario; se prestará un nuevo servicio de apoyo sobre el terreno para los despachos regionales y las oficinas en los países. Una nueva dependencia dedicada a cuestiones de gobernanza ayudará en estos procesos para velar por que se atiendan las demandas operacionales cambiantes y que las entregas sigan siendo eficientes y eficaces en función de los costos.
  183. Por medio de la iniciativa “Compras para el progreso” (P4P), el PMA apoya a los pequeños agricultores que proveen la mayor parte de la producción agrícola en muchos países y, por lo tanto, contribuyen a la erradicación del hambre. Dentro del presupuesto existente se han formalizado un puesto de nivel D-2 de coordinador de la estrategia, la política y el apoyo en relación con los sistemas alimentarios y un puesto de nivel D-1 de coordinador global de la iniciativa P4P.
  184. Vista la escala de la intervención del PMA en las emergencias actuales, la Dirección de Nutrición (OSN) está redirigiendo personal para reforzar la labor sobre nutrición en las situaciones de emergencia.
  185. El Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción (PG) mantendrá las eficiencias introducidas en 2016 y procurará mejorar las asociaciones del PMA con los donantes habituales. Su examen del presupuesto se centró en la reasignación de recursos a las prioridades institucionales, entre ellas la flexibilidad en la financiación y el uso eficiente de los recursos, así como las asociaciones interinstitucionales e intergubernamentales.
  186. La Oficina de Berlín del PMA apoya la asociación con Alemania: después de la “Conferencia de apoyo a Siria y la región” celebrada en Londres en febrero de 2016, el apoyo de Alemania al PMA ha aumentado considerablemente. Con el establecimiento del Centro de Excelencia en China, el PMA ha decidido que la financiación AAP se dirija exclusivamente a la movilización de fondos.
  187. Se están logrando nuevas eficiencias gracias al uso de locales comunes por el personal de la Dirección de Asociaciones con el Sector Privado (PGP) y otro personal del PG establecido en Nueva York y por la Oficina del PMA en Nueva York. La función de protocolo y ceremonial ha sido transferida de la RMM a la Dirección de la Secretaría de la Junta Ejecutiva (PGB) para racionalizar sus procesos y adecuarse a otros organismos de las Naciones Unidas.

188. Más allá de las actividades de “migración” descritas anteriormente, en el presupuesto AAP para 2017 se reflejan 3,8 millones de dólares de ahorro en virtud de la iniciativa “Excelencia en materia de costos”, superando la meta de los 3 millones de dólares prevista en el Plan de Gestión de 2016. Estos ahorros han sido reprogramados en el presupuesto AAP de 2016 y arrastrados a 2017. Los importes ahorrados en costos de viaje de todos los titulares de presupuesto y servicios de TI se han reasignado: 1,9 millones de dólares a las oficinas en los países, 750.000 dólares a SCOPE y otros fondos a género, innovación, deontología y al Centro de promoción profesional del PMA.

**Disminución de los costos relacionados con el personal, deducidos los aumentos de los costos derivados de las obligaciones reglamentarias (3,0 millones de dólares)**

189. El PMA aplica unas tarifas estándar para presupuestar y contabilizar los costos de personal, que se recalculan todos los años para tener en cuenta: i) los costos efectivos de emplear a un miembro del personal, por grado y lugar de destino; ii) los tipos de cambio previstos para los gastos en euros relacionados con el personal que trabaja en Roma, y iii) las provisiones en concepto de otros subsidios y prestaciones relacionados con el personal.
190. Los costos estándar de personal para 2017 se basan en los costos reales de 2015 ajustados a la inflación, los costos de separación del servicio y, en la Sede, los tipos de cambio; incluyen unas tasas en concepto de seguridad, bienestar del personal e indemnizaciones al personal por cese en el servicio.
191. Los costos estándar de personal han bajado porque se han reducido los costos por separación del servicio, debido en gran parte a la disminución de la tasa de cambio dólar estadounidense/euro desde 2015 y a ajustes posteriores relacionados con los tipos de cambio.
192. De cara a 2017, el PMA cubrió el riesgo cambiario del componente en euros de los costos relacionados con el personal al tipo de cambio de 1 euro por 1,13 dólares; el tipo de cambio para 2016 fue de 1 euro por 1,12 dólares. Esto ha dado lugar a un aumento de 1 millón de dólares en los costos del personal de la Sede, que se compensa por la reducción de 4 millones de dólares en los costos de otros componentes.
193. También es probable que los costos estándar de personal disminuyan en virtud de los cambios introducidos por la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI), en especial los que afectan a las prestaciones por movilidad y condiciones de vida difíciles y a los subsidios de educación. Los cambios afectarán sobre todo a las oficinas en los países y se irán reflejando en los costos estándar de personal conforme se vayan aplicando las disposiciones de la CAPI.

**Aumentos para aplicar políticas aprobadas por la Junta (6,0 millones de dólares)**

194. La Secretaría propone asignar 6 millones de dólares obtenidos del aumento del presupuesto AAP a la aplicación de políticas aprobadas por la Junta<sup>27</sup>, tal como se expone a continuación.

***Política de evaluación (2,45 millones de dólares)***

195. La política de evaluación del PMA, aprobada en noviembre de 2015 por la Junta Ejecutiva, reafirmó el compromiso del PMA con los principios de evaluación internacionales y establece el marco normativo para el PMA. En consonancia con el modelo establecido, que combina las evaluaciones centralizadas con evaluaciones descentralizadas basadas en la demanda, se propone incrementar el apoyo a la OEV en forma de oficiales de evaluación regionales que ayuden en las evaluaciones descentralizadas.
196. La asignación de otros 800.000 dólares a la OEV para 2017 se basa en el aumento del presupuesto AAP en 2016 y apoya los cambios de las evaluaciones centralizadas para cumplir las normas aprobadas por la Junta.

***Estrategia en materia de género (880.000 dólares)***

197. La inversión adicional en cuestiones de género asegurará un compromiso y institucional más intenso y un mayor liderazgo en programas en materia de igualdad de género y

---

<sup>27</sup> WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1.

empoderamiento de la mujer. Los asesores de género nacionales adscritos en los despachos regionales apoyarán las estrategias regionales, ayudarán a incorporar de forma sistemática las consideraciones de género en los programas y operaciones y proporcionarán actividades de capacitación y fomento de las capacidades. También ayudarán en futuras evaluaciones de la política del PMA en materia de género.

***La estrategia en materia de personal – el PMA como organismo de aprendizaje  
(2,62 millones de dólares)***

198. Ante los notables cambios que está experimentando el panorama externo humanitario y de desarrollo, el PMA necesita un enfoque integral más progresivo de las actividades de aprendizaje con el fin de desarrollar, equipar y capacitar al personal para que responda a las exigencias que imponen los retos actuales y prepararlo para la futura orientación estratégica del organismo. Esta inversión dará lugar a un currículo de aprendizaje y un sistema de evaluación de primera clase. La inversión también incorpora el Centro de promoción profesional como piedra angular para el desarrollo de futuros líderes del PMA.

***Transferencias de base monetaria y SCOPE (6,1 millones de dólares)***

199. Las transferencias de base monetaria están conformando un segmento mayor y más estratégico de la cartera de actividades del organismo, en el que se requieren más inversiones para consolidar el apoyo e integrarlo de forma sistemática en el presupuesto AAP. La inversión propuesta se divide en dos componentes: apoyo institucional para la ampliación de la capacidad en materia de transferencias de base monetaria y apoyo a SCOPE, la base de datos institucional de gestión de los beneficiarios.

***Transferencias de base monetaria***

200. Mediante esta inversión con cargo al presupuesto AAP se apoya la incorporación sistemática de la supervisión, el soporte técnico y el mantenimiento de sistemas, procesos y herramientas relacionados con las transferencias de base monetaria. La consolidación de los sistemas básicos permitirá hacer un mayor análisis de los datos para apoyar la aplicación de soluciones basadas en efectivo que serán útiles para los equipos operacionales, los gobiernos, los asociados y los donantes. Un segundo objetivo es consolidar la posición del PMA como asociado mundial y de base experimentado en transferencias de base monetaria, lo que permitirá colaborar con más asociados para obtener economías de escala.

***SCOPE***

201. La plataforma del PMA de gestión de los beneficiarios y las modalidades de transferencia (SCOPE) es un importante posibilitador del trabajo del PMA. Esta inversión ayudará a hacer cambios necesarios para satisfacer nuevas necesidades programáticas en las operaciones y los sistemas de redes de seguridad nacionales. Otras inversiones servirán también para mejorar los controles internos y las orientaciones de modo que se disponga de capacidad de mantenimiento en los despachos regionales y la Sede.

**Recuadro IV.1: Apoyo a las transferencias de base monetaria**

Se debe estabilizar el apoyo para el uso creciente por el PMA de las transferencias de base monetaria y consolidar los distintos flujos de financiación. En el año 2015, parte del aumento de presupuesto AAP fue asignado a funciones relacionadas con las transferencias de base monetaria como SCOPE.

El PMA ha utilizado una combinación de fondos de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y financiación de los donantes para apoyar el desarrollo de políticas, procesos y capacidades relacionados con las transferencias de base monetaria: estas necesidades continuarán en 2017, y se buscará financiación adicional.

Los actuales costos de apoyo en las esferas de programación, evaluación, asuntos jurídicos, cadena de suministro, finanzas y tecnología de la información y las comunicaciones necesitan incorporados al presupuesto AAP. Una porción de estos costos se está cubriendo con la “migración” en finanzas, cadena de suministro y TIC, pero se necesita inversión adicional para apoyar la aplicación en la Sede y los despachos regionales conforme la programación posibilitada por el efectivo exceda el actual 23 % del plan de ejecución del PMA.

## **Otros aumentos (940.000 dólares)**

### ***Centro de recursos en materia de asociaciones***

202. El Centro de recursos en materia de asociaciones ayuda al personal, sobre todo al que trabaja sobre el terreno, en cómo desarrollar y mantener asociaciones eficaces, y es una herramienta clave para poner en práctica la estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones. Ofrece orientaciones para evaluar asociados potenciales, lecciones aprendidas de las asociaciones satisfactorias, instrumentos de evaluación y una base de datos central de información sobre los asociados.

### ***Preparación para la pronta intervención en emergencias***

203. El Centro de operaciones del PMA (OPSCEN) actúa como centro de intercambio de información y de coordinación global, ofreciendo una visión común de las operaciones del PMA con el fin de garantizar la coherencia de la información para la toma de decisiones, sobre todo en las situaciones de emergencia. En estas situaciones, proporciona una imagen de los acontecimientos que afectan a los contextos en los que trabaja el PMA y ayuda al intercambio de información y la coordinación interinstitucionales.

### **Cuenta de igualación del presupuesto AAP e iniciativas institucionales de importancia fundamental**

204. La Cuenta de igualación del presupuesto AAP se utiliza para: i) cubrir los desfases que pueda haber entre los ingresos en concepto de CAD y el gasto AAP aprobado; ii) cubrir el riesgo de reducciones en los CAI o de infrafinanciación del presupuesto AAP; iii) financiar iniciativas institucionales de importancia fundamental, y iv) maximizar las reservas del PMA. De acuerdo con lo decidido por la Junta en su período de sesiones anual de 2015<sup>28</sup>, la Secretaría ha mantenido el nivel establecido como objetivo para la Cuenta de igualación del presupuesto AAP en el equivalente a cinco meses de gastos AAP, con un límite mínimo equivalente a dos meses de gastos.
205. Algunas iniciativas, por ejemplo la renovación del sistema institucional de planificación de recursos (WINGS) una vez concluida la fase de diseño del examen del Marco de financiación, no pueden ser financiadas con la limitada capacidad financiera interna del organismo. Dependen, en cambio, de la asignación periódica de los saldos acumulados en la Cuenta de igualación del presupuesto AAP aprobada por la Junta Ejecutiva y de importantes inversiones suplementarias de los donantes que reconocen la importancia de los fondos destinados al fortalecimiento institucional.
206. La Secretaría es consciente de la necesidad de estudiar adecuadamente y responder al excepcional número de propuestas que se presentan a la Junta Ejecutiva en su segundo período de sesiones ordinario de 2016 y hacer balance del examen de la “Iniciativa encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad”, que se habrá completado para el primer período de sesiones ordinario de 2017. Por consiguiente, la Secretaría propone aplazar a ese período de sesiones el examen de las iniciativas institucionales de importancia fundamental, después de que la Junta apruebe oficialmente las iniciativas que constituyen la hoja de ruta integrada, y se asegurará de que se tenga la oportunidad de realizar consultas oficiosas previas antes de que se ultime la documentación para el primer período de sesiones ordinario de 2017.
207. Toda propuesta que se someta a la aprobación de la Junta será acorde con los principios de una gestión financiera prudente aprobados por la Junta en 2015<sup>28</sup>. Se prevé una estimación preliminar provisional de 15 millones de dólares para el total de las propuestas sobre iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2017, lo que dejaría el saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP por encima del objetivo de 5 meses establecido en 2015. Al determinar las asignaciones finales, la Secretaría dará prioridad a las inversiones resultantes de la aprobación de la hoja de ruta integrada, a otras inversiones necesarias para

---

<sup>28</sup> WFP/EB.A/2015/6-C/1.

la “excelencia en materia de costos”, y a la aplicación de políticas aprobadas por la Junta, por ejemplo las de evaluación y género.

208. El saldo de apertura proyectado para la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para 2017 es de 169,9 millones de dólares, muy por encima del saldo de cierre de 142,6 millones de dólares incluido en el Plan de Gestión para 2016-2018, debido a que las contribuciones previstas para 2016 superan en 400 millones de dólares los 4.900 millones de dólares proyectados en el Plan de Gestión para 2016-2018.
209. La financiación prevista de 5.200 millones de dólares para 2017 generará unos ingresos en concepto de CAI por valor de 335,4 millones de dólares (véase el Cuadro IV.3). Tomando como base un nivel provisional de 15 millones de dólares de inversiones en iniciativas institucionales de importancia fundamental, el saldo de cierre proyectado de 154,9 millones de dólares equivale a un nivel de 5,5 meses de gastos AAP.

<b>CUADRO IV.3: PROYECCIONES RELATIVAS A LA CUENTA DE IGUALACIÓN DEL PRESUPUESTO AAP (millones de dólares)</b>	
Saldo de apertura al 1 de enero de 2017 (proyección)	169,9
Ingresos en concepto de CAI para 2017, sobre la base de unos ingresos de 5.200 millones de dólares	335,4
Gasto AAP en 2017	(335,4)
Iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2017 (con carácter preliminar y provisional)	(15,0)
Saldo de cierre al 31 de diciembre de 2017	154,9

#### **Tasa de recuperación de los costos de apoyo indirecto**

210. En el documento WFP/EB.A/2006/6-C/1 se describe un método para establecer la tasa de recuperación de los CAI para el siguiente ejercicio financiero. La tasa derivada para el año 2016 se calculó tal como se muestra en el Cuadro IV.4.

<b>CUADRO IV.4: CÁLCULO DE LA TASA DE RECUPERACIÓN DE LOS CAI (dólares/%)</b>	
<b>Tasa de referencia de 2015</b>	<b>6,28</b>
Incremento para tener en cuenta el aumento de los gastos indirectos para 2016	+1,22
Reducción para tener en cuenta el aumento de la financiación prevista	-0,51
Reducción para tener en cuenta el aumento del saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP	-0,62
<b>Tasa de recuperación de los CAI calculada para 2016</b>	<b>6,37</b>

211. El examen del Marco de financiación incluye un estudio sobre la armonización de las estructuras de costos del PMA, incluidos los que se financian mediante la recuperación de los CAI, con los de otras entidades de las Naciones Unidas.
212. El modelo de financiación del PMA basado por completo en contribuciones voluntarias lo hace vulnerable a las fluctuaciones de los ingresos en concepto de CAI. La Cuenta de igualación del presupuesto AAP hace las veces de una red de seguridad para ajustar la estructura de costos del presupuesto AAP, y en esta coyuntura tiene especial importancia que el saldo de dicha cuenta tenga una situación saludable (tal como ocurre en la actualidad). La Secretaría, por lo tanto, recomienda que para 2017 se mantenga la tasa actual del 7 %.

#### **Perspectivas del presupuesto AAP para 2018-2019**

213. Tal como se indica en la Sección II, no es probable que las previsiones de ingresos para 2018 y 2019 superen los 5.200 millones de dólares previstos para 2017. El PMA velará por optimizar los recursos del presupuesto AAP para hacer frente a la evolución de las necesidades

y garantizar la máxima rentabilización de los recursos mediante la contención de los gastos, en consonancia con el principio de “vivir con sus propios medios”. El presupuesto de base se seguirá complementando con iniciativas de importancia fundamental priorizadas y con fondos proporcionados por donantes para el fortalecimiento institucional.

214. En virtud de los grandes cambios funcionales que se prevén para 2018 debido al examen del Marco de financiación, quizá sea necesario ajustar la estructura del PMA. Sin embargo, estos cambios figurarán en el Plan de Gestión para 2018.

### Orientación del presupuesto AAP por esfera de gestión

215. En el Cuadro IV.5 se presentan los elementos del presupuesto AAP en relación con las cinco esferas de gestión del Marco de resultados de gestión para 2014-2017. Puesto que el nuevo Marco de resultados institucionales se está elaborando a la par que el Plan de Gestión, puede que el análisis se actualice una vez acordado el nuevo Marco de resultados institucionales.

<b>CUADRO IV.5: ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO AAP, POR ESFERA DE GESTIÓN</b> (miles de dólares)					
	<b>Presupuesto AAP</b>	<b>Aumento del presupuesto AAP, Sede y despachos regionales</b>	<b>Ajuste técnico del presupuesto AAP*</b>	<b>Total de presupuesto AAP</b>	<b>%</b>
Personas	54 384	2 621	700	57 685	17
Asociaciones	27 143	440	-	27 583	8
Procesos y sistemas	79 680	6 100	18 600	104 380	31
Programas	37 687	3 839	2 000	43 526	13
Rendición de cuentas y financiación	88 409	-	13 800	102 209	30
<b>TOTAL</b>	<b>287 283</b>	<b>13 000</b>	<b>35 100</b>	<b>335 383</b>	<b>100</b>

\*La provisión de fondos para el ajuste técnico del presupuesto AAP se compensa con las reducciones de financiación procedente de las contribuciones de los donantes para los CAD de las oficinas en los países y otros costos.

#### Personas

216. La asignación para la esfera de gestión de “Personas”, que sube un 13,4 % con respecto a 2016 antes de los ajustes técnicos, centra la atención en: i) mejorar las capacidades del personal y la gestión del desempeño individual con miras a desarrollar una fuerza de trabajo cualificada y flexible y con una reserva de talento gestionada por jefes capaces, y ii) el Centro de promoción profesional. La esfera abarca la totalidad de los costos relativos al personal de categoría superior para reflejar su función promotora de una cultura de compromiso, comunicación y rendición de cuentas.

#### Asociaciones

217. Esta esfera de gestión, que representa el 9,2 % de las inversiones con cargo al presupuesto AAP antes de los ajustes técnicos, refleja la intención del PMA de establecer asociaciones con gobiernos, organizaciones regionales, otros organismos de las Naciones Unidas e instituciones académicas para prestar asistencia alimentaria y fomentar la resiliencia. Incluye apoyo a la Junta en su función de gobernanza, así como la coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas y la dirección de los módulos de acción agrupada. Se han asignado fondos adicionales para incorporar el Centro de recursos en materia de asociaciones del PMA.

#### Procesos y sistemas

218. La asignación para la esfera de gestión de “Procesos y sistemas”, que registra un incremento del 2,8 % con respecto a 2016 antes del ajuste técnico, tiene el objetivo de que se proporcione una asistencia alimentaria óptima en el momento oportuno, el lugar adecuado y de la manera

más eficaz y eficiente en función de los costos. Para ello se precisan: i) proyectos bien diseñados en los que se respeten las normas de calidad institucionales; ii) mecanismos para la prestación de la asistencia alimentaria que estén respaldados por sistemas eficientes y sujetos a un seguimiento oportuno, y iii) sistemas eficaces de aprendizaje, intercambio e innovación.

219. Las nuevas inversiones apoyan, en su mayoría, actividades de transferencias de base monetaria. El traslado de los costos de TI per cápita de las oficinas en los países al presupuesto AAP explica la cantidad indicada en la columna relativa al ajuste técnico de este último.

### **Programas**

220. La asignación para la esfera de gestión de “Programas”, que representa el 13,8 % de las inversiones del presupuesto AAP antes de realizar los ajustes técnicos, va destinada a promover intervenciones innovadoras y basadas en datos empíricos para hacer frente a las necesidades alimentarias y nutricionales, fomentar las capacidades nacionales y garantizar que los programas sean acordes con las políticas adoptadas. Esta esfera abarca los medios que necesita el PMA para: i) responder adecuadamente a las situaciones existentes y las emergencias complejas; ii) adecuar los programas a las prioridades nacionales o locales; iii) incorporar los enfoques innovadores, comunicar los resultados y promover soluciones para combatir el hambre, y iv) valorizar la imagen del PMA y recabar apoyo.
221. La cantidad indicada en la columna relativa al ajuste técnico del presupuesto AAP refleja la asignación propuesta para los despachos regionales para apoyar la política en materia de género y las evaluaciones.

### **Rendición de cuentas y financiación**

222. La asignación para la esfera de gestión de “Rendición de cuentas y financiación”, que implica un incremento del 10,6 % con respecto a 2016 antes del ajuste técnico, genera financiación para las operaciones y para mantener unos estrictos criterios de gobernanza, control interno, administración y rendición de cuentas. El objetivo es asegurar que los recursos sean flexibles, previsibles y oportunos, y que sean objeto de una rendición de cuentas transparente en la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países.
223. La cantidad indicada en la columna relativa al ajuste técnico del presupuesto AAP es para los costos relacionados con el UNDSS y para el Fondo de emergencia para la seguridad del PMA.

### **Resumen del presupuesto AAP ordinario para 2017, por sector de consignaciones**

224. De conformidad con lo establecido en el Artículo 9.3 del Reglamento Financiero, el presupuesto AAP ordinario comprende tres sectores de consignaciones: i) apoyo a los programas en los despachos regionales y las oficinas en los países; ii) apoyo a los programas en la Sede, y iii) gestión y administración.
225. En el Cuadro IV.6 se indica el presupuesto AAP ordinario, por sector de consignaciones, de 2015 a 2017. En la columna del costo total se incluyen tanto los costos de personal como los no relacionados con el personal; el personal nacional está incluido en el número total de puestos. Los sectores de consignaciones se mantienen idénticos a los del Plan de Gestión anterior. En el Anexo I se facilita más información<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Se incluirá en el documento final que se presentará a la Junta.

<b>CUADRO IV.6: PRESUPUESTO AAP, POR SECTOR DE CONSIGNACIONES</b> (millones de dólares)									
	<b>Gastos de 2015</b>			<b>Estimaciones de 2016</b>			<b>Proyecciones para 2017</b>		
	<b>Número de puestos</b>		<b>Costo total</b>	<b>Número de puestos</b>		<b>Costo total</b>	<b>Número de puestos</b>		<b>Costo total</b>
	<b>Prof.</b>	<b>Total</b>		<b>Prof.</b>	<b>Total</b>		<b>Prof.</b>	<b>Total</b>	
Apoyo a los programas – despachos regionales y oficinas en los países	244	825	99,1	263	840	108,7	276	858	145,4
Apoyo a los programas – Sede	152	237	51,9	152	238	47,8	181	267	54,3
Gestión y administración	293	551	129,6	305	563	133,8	313	566	135,7
Remodelación de la iniciativa “Excelencia en materia de costos”							(20)	(20)	
<b>TOTAL</b>	<b>689</b>	<b>1 613</b>	<b>280,7</b>	<b>720</b>	<b>1641</b>	<b>290,3</b>	<b>750</b>	<b>1 671</b>	<b>335,4</b>

\* Mediante la labor destinada a obtener la excelencia en materia de costos se redistribuirán recursos, se moverán puestos y se modificarán sus perfiles, en la Sede y sobre el terreno.

### **Consignaciones centrales**

226. Las consignaciones centrales incluyen el costo de las obligaciones reglamentarias y otras consignaciones controladas a nivel central, que se presupuestan en el apartado “Gestión y administración”. Se prevé un nivel de estas consignaciones superior al de 2016 (véase el Cuadro IV.7). La variación más destacable con respecto a 2016 es el incremento relacionado con los gastos de contratación, las primas de seguros (incluida una nueva póliza contra la ciberdelincuencia), los servicios prestados por otros organismos y otros costos derivados de las obligaciones reglamentarias. Los costos de la Encuesta mundial al personal y la encuesta sobre la gestión de los activos se efectúan cada dos años, por lo que no se incluyeron en el presupuesto para 2016.

<b>CUADRO IV.7: OBLIGACIONES REGLAMENTARIAS Y OTRAS CONSIGNACIONES CENTRALES</b>		
	<b>Cifras aprobadas para 2016</b>	<b>Cifras propuestas para 2017</b>
Costos por traslados de personal	3 000 000	3 000 000
Primas de seguros	1 384 900	1 624 900
Dependencia Común de Inspección	931 000	900 000
Comisión de Administración Pública Internacional	602 534	620 000
Auditoría externa	440 000	400 000
Junta de los Jefes Ejecutivos	290 000	280 000
Evacuaciones médicas de emergencia	170 000	170 000
Comité de Auditoría	194 000	194 000
Servicios prestados por otros organismos	2 066 057	2 630 995
Apoyo entre organismos	1 358 973	1 345 597
Contribución al sistema de coordinadores residentes	1 413 500	1 413 510
Reunión mundial de los directores	265 000	265 000
Encuesta mundial al personal	0	165 000
Otras	869 150	1 208 750
<b>TOTAL</b>	<b>12 985 114</b>	<b>14 217 752</b>

### **Mejoras institucionales**

227. Las actividades financiadas con cargo a los fondos fiduciarios institucionales promueven la innovación en las operaciones, los sistemas y los procesos, y apoyan otras mejoras institucionales e iniciativas de desarrollo de las capacidades.
228. La experiencia demuestra que algunos donantes están dispuestos a financiar actividades dedicadas a promover la innovación y modificar las modalidades de trabajo del PMA. El desarrollo de procesos para ampliar los programas de transferencias de base monetaria en las oficinas en los países y mejorar el desempeño y la gestión de riesgos son ejemplos de nuevos métodos probados con recursos no procedentes del presupuesto AAP. En algunos casos, el cambio se financia con facilidad por la voluntad de los donantes de apoyar las actividades, pero en otros casos el PMA ha de buscar fondos para financiar las necesidades que se consideran prioritarias.
229. En el Plan de Gestión se incorpora al proceso relativo al presupuesto AAP información sobre las inversiones efectivas y potenciales. Entre las propuestas de inversión de actividades que no pueden financiarse con cargo al presupuesto AAP ordinario se ha establecido un orden de prioridad para que puedan beneficiarse de la asignación de recursos AAP, de iniciativas institucionales de importancia fundamental o de fondos fiduciarios institucionales. En consonancia con el criterio aprobado por la Junta, a las iniciativas capaces de atraer suficientes inversiones adicionales por parte de los donantes se les asigna un nivel de prioridad inferior por lo que se refiere a su financiación con cargo al presupuesto AAP, para asegurar así que los recursos de este se destinen a las esferas de máxima necesidad.
230. De cara a 2017, se solicitó financiación AAP para 60 propuestas de inversión, por un total de 57 millones de dólares, y financiación de fuentes extrapresupuestarias para 45 propuestas de inversión, por un total de 72 millones de dólares.

231. En las reasignaciones antes indicadas se ha dado prioridad a 13 propuestas de inversión para que se financien con cargo al presupuesto AAP ordinario por medio del incremento presupuestario. Las 92 propuestas de inversión restantes, por un total de 115 millones de dólares, constituyen un inventario de fondos fiduciarios de carácter institucional que pueden ser examinados por el Comité de Asignación Estratégica de Recursos con miras a recomendar fondos de donantes multilaterales.
232. En el Cuadro IV.8 se resume el inventario de los fondos fiduciarios institucionales por esfera de gestión para el año 2017, teniendo en cuenta las propuestas de inversión documentadas. Las esferas de gestión “Procesos y sistemas” y “Programas” representan el 83 % del total.

<b>CUADRO IV.8: FONDOS FIDUCIARIOS INSTITUCIONALES PARA 2017, POR ESFERA DE GESTIÓN</b>		
	<i>Millones de dólares</i>	<b>%</b>
Personas	11,8	10
Asociaciones	3,4	3
Procesos y sistemas	52,5	46
Programas	43,2	37
Rendición de cuentas y financiación	4,1	4
<b>TOTAL</b>	<b>115,1</b>	<b>100</b>

233. Los recursos para la esfera de “Personas” se utilizarán para capacitar al personal en competencias técnicas para trabajar con los gobiernos, programación y conocimientos financieros. Esta esfera de gestión incluye inversiones para seguir desarrollando la estrategia en materia de personal en relación con las necesidades institucionales y las cadenas de suministro.
234. Las propuestas de “Procesos y sistemas” apoyan el perfeccionamiento de las herramientas para las transferencias de base monetaria, como SCOPE, la gestión de la cadena de suministro, la gestión de las adquisiciones y las realizaciones y el Centro para la innovación.
235. Las inversiones en la esfera de “Programas” servirán para aplicar los planes estratégicos para los países y las políticas de protección, así como para fortalecer las capacidades del PMA sobre nutrición, análisis de alertas tempranas y cartografía de cara a la preparación para la pronta intervención en emergencias, la resiliencia relacionada con el clima y la reducción del riesgo de desastres.
236. Las asignaciones para las esferas de “Asociaciones” y “Rendición de cuentas y financiación” reforzarán las asociaciones interinstitucionales, particularmente para las situaciones de emergencia y la gestión de los módulos de acción agrupada; también apoyarán el examen del Marco de financiación. Se está ultimando una propuesta de inversión pormenorizada para este examen. Las cifras actualizadas para la esfera de gestión de “Rendición de cuentas y financiación” se incluirán en el documento final del Plan de Gestión.

#### **Marcador de género en el contexto del presupuesto AAP**

237. Para finales de 2017, el PMA se ha comprometido a superar los requisitos de los 15 indicadores de las realizaciones del ONU-SWAP. La estructura de los responsables de las actividades establecida en 2014 ha sido eficaz para la colaboración interfuncional, el intercambio de las mejores prácticas y el fomento de las capacidades. El PMA está poniendo en práctica la versión 2.0 del ONU-SWAP, que será obligatoria en las Naciones Unidas a partir de enero de 2018.
238. La aplicación de las estrategias regionales y los planes de acción de las oficinas en los países en 2017 servirá para incorporar de forma sistemática la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en todas las actividades. Dentro de los 3,8 millones de dólares reasignados en 2016 gracias a los ahorros obtenidos por la excelencia en materia de costos, se asignaron 400.000 dólares de forma recurrente a la Oficina de Género del PMA para el

desarrollo de las capacidades, la creación de un conjunto de herramientas en materia de género, la implantación del Programa de transformación de las relaciones de género y la Red de seguimiento de los resultados en materia de igualdad de género.

239. La inversión recurrente de 880.000 dólares para 2017 ayudará a los despachos regionales, con el complemento de recursos de los proyectos y extrapresupuestarios. El PMA estudiará la posibilidad de utilizar financiación de las iniciativas institucionales de importancia fundamental con cargo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para financiar inversiones de carácter extraordinario para el desarrollo de políticas y programas y el fomento de las capacidades.
240. El PMA sigue perfeccionando sus procedimientos de presupuestación en los que se tienen en cuenta las cuestiones de género. Para 2017 se incorporan al presupuesto AAP 7,4 millones de dólares, que constituyen un aumento del 40 % con respecto a 2015 que en parte obedece a las asignaciones de presupuesto de las direcciones para cuestiones de género y diversidad. Otros 2,8 millones de dólares de recursos extrapresupuestarios para otras actividades están dedicados, al menos en parte, a las cuestiones de género.

#### **Cobertura del riesgo cambiario**

241. En su período de sesiones anual de 2008, la Junta aprobó una política de cobertura del riesgo cambiario aplicable al componente en euros de los gastos AAP realizados en la Sede para reforzar la estabilidad de la financiación del presupuesto AAP. En consonancia con dicha política, la Secretaría ha efectuado compras a término de los importes en euros necesarios para el presupuesto AAP para 2017, con un tipo de cambio medio de 1 euro por 1,13 dólares estadounidenses; el tipo de cambio medio para 2016 fue de 1 euro por 1,12 dólares estadounidenses.

## **Sección V: Servicios internos y servicios mixtos; cuentas especiales**

### **Sinopsis**

242. El PMA está comprometido a lograr la máxima eficiencia y economía de escala en sus operaciones, y aprovecha sus fortalezas comparativas en la prestación de servicios para ayudar a otros organismos de las Naciones Unidas, gracias a lo cual posibilita ahorros de tiempo y costos, que benefician a los asociados y, en última instancia, a las personas con necesidad. El PMA proporciona: i) servicios internos, que prestan un apoyo directo a las dependencias del PMA, y ii) servicios mixtos, que se prestan a un costo menor que si se contrataran externamente.
243. Los servicios se prestan sobre la base de la recuperación total de los costos. Las cuentas especiales constituyen el mecanismo más idóneo para gestionar el proceso, ya que no están sujetas a un calendario y ello permite arrastrar saldos a un ejercicio económico posterior<sup>30</sup>. Una cuenta especial proporciona financiación para un servicio con arreglo a un proceso de reembolsos previamente acordado, sin que en ningún caso el monto pueda exceder el valor de la cuenta. Los administradores de las cuentas deben asegurarse de que: i) todos los gastos e ingresos queden registrados en la cuenta, y ii) no se sobrepase el límite máximo acordado de la cuenta.
244. Se estima que el volumen de las transacciones de las cuentas especiales en 2016 ascenderá a 452 millones de dólares. La cifra incluye todos los ingresos derivados de la venta de servicios y de la recuperación de los costos.

### **Servicios internos**

245. El sistema de financiación de los servicios internos adoptado en 2014 permite al PMA apoyar a las dependencias operacionales por medio de: i) el Programa mundial de arrendamiento de vehículos; ii) el Mecanismo de presupuestación de las inversiones (MPI), y iii) las actividades que prevén la aplicación de una tasa por prestación de servicios.
246. En el Plan de Gestión para 2016-2018 el límite máximo establecido para estos servicios en 2016 de elevó de 70 millones a 82 millones de dólares. No se propone ningún cambio para 2017.

### ***Programa mundial de arrendamiento de vehículos: límite máximo de 22 millones de dólares***

247. Mediante el Programa mundial de arrendamiento de vehículos se arriendan vehículos a las oficinas en los países. La utilización óptima de los recursos se asegura mediante la gestión centralizada de la adquisición y la preparación de vehículos, así como garantizando que los vehículos estén convenientemente equipados para los lugares en los que se van a utilizar. Los gastos de arrendamiento se incluyen en los presupuestos de los proyectos a fin de que el Programa mundial de arrendamiento de vehículos recupere lo que ha invertido.
248. En 2016 el Programa mundial de arrendamiento de vehículos ha reducido en 5,5 millones de euros la cantidad tomada en préstamo del Mecanismo de financiación anticipada. A esta reducción seguirá una revisión a la baja de los gastos de arrendamiento que se imputan a los programas del PMA.

### ***Mecanismo de presupuestación de las inversiones: límite máximo de 40 millones de dólares***

249. El MPI fue establecido en el Plan de Gestión para 2014–2016 como mecanismo renovable que permitiera al PMA llevar a cabo proyectos plurianuales con idea de generar ahorros. Proporciona anticipos que deben ser reembolsados por los proyectos u otras fuentes de financiación conforme a un calendario acordado.
250. El MPI se estableció inicialmente con un límite máximo de 20 millones de dólares para respaldar el desarrollo y la implantación del LESS. Con una inversión de 35,1 millones de

---

<sup>30</sup> Tal como se indica en el Artículo 5.1 del Reglamento Financiero, el Director Ejecutivo podrá crear cuentas especiales con fines determinados, de conformidad con las políticas, los objetivos y las actividades del PMA. Mediante ellas se gestionan contribuciones especiales o fondos destinados a fines programáticos, institucionales o de recuperación de los costos, o bien a apoyar actividades de larga duración.

dólares dirigida a la autofinanciación, desde 2015 este sistema genera sus propios reembolsos del capital invertido a partir de una tasa de TTAM por tonelada que refleja el ahorro medio de eficiencia determinado por un examinador externo. El PMA prevé que LESS se estará aplicando en 83 países a finales de 2016, con lo que se completará la implantación a nivel mundial. El último país que empezará a utilizar LESS será el Yemen, concretamente en octubre de 2016; se prevé que el reembolso de los anticipos del MPI concluirá en diciembre de 2018.

251. En el Plan de Gestión para 2015-2017 la Junta aprobó elevar el límite máximo del MPI, inicialmente a 28 millones de dólares y luego a 40 millones de dólares desde 2016, a fin de proporcionar 20 millones de dólares en préstamos para financiar mejoras de instalaciones situadas en lugares sobre el terreno donde el PMA prevé que la presencia a largo plazo permitirá obtener un mayor rendimiento de las inversiones, garantizar una mayor seguridad y mejorar la eficiencia operacional.
252. En 2016 se invitó a 13 países a que presentaran solicitudes para obtener financiación del MPI. Se presentaron nueve propuestas por un total de 22,4 millones de dólares, y se asignaron 8,5 millones a:
  - i) construir una base logística humanitaria en Djibouti con el fin de reducir los costos de logística en Etiopía, Somalia, Sudán del Sur y el Yemen; se asignaron 3 millones de dólares en 2015 y otros 2,4 millones de dólares en 2016;
  - ii) construir una nueva oficina del PMA en Nepal, complementando otros flujos de financiación que constituyen la fuente de financiación principal;
  - iii) llevar a cabo proyectos de eficiencia energética para 12 locales del PMA en el Chad, Etiopía, Liberia, el Sudán y Sudán del Sur: se aprobaron 2,3 millones de dólares para estos proyectos, que están en curso;
  - iv) crear una nueva oficina del PMA en Malí, a la cual se aprobó destinar 1,5 millones de dólares, y
  - v) construir un nuevo edificio de la Oficina del PMA en Sudán del Sur que sustituya a los módulos prefabricados del complejo existente en Juba, para lo cual se asignaron 1,5 millones de dólares.
253. Según las proyecciones del flujo de caja del MPI, basadas en los gastos y reembolsos de préstamos previstos, los fondos disponibles deberán aumentar a finales de 2016 y proporcionarán recursos para la próxima ronda de asignaciones a mediados de 2017.

***Actividades en las que se prevé un pago por prestación de servicios: límite máximo de 20 millones de dólares***

254. El Mecanismo de prestación de servicios que prevén facturación puede adelantar hasta 20 millones de dólares para TI, seguridad y evaluaciones de operaciones individuales. Si bien los anticipos no pueden rebasar el límite de los 20 millones de dólares, el volumen de las transacciones realizadas cada año sí supera esa cantidad, dado que se van haciendo anticipos y recuperaciones a lo largo del año.
255. En 2013 se introdujo un sistema de recuperación de los costos de TI per cápita. No están cubiertos los costos de inversión; los costos recurrentes deben ajustarse a los criterios siguientes: i) el servicio informático debe prestarse al PMA en su conjunto, y ii) el servicio debe utilizar contratos centralizados y los pagos deben ser aplicables a todos los participantes.
256. El Fondo de emergencia para la seguridad cubre los costos del equipamiento de seguridad y protección y la capacitación al respecto cuando los CAD de los proyectos son insuficientes; esto permite a las oficinas del PMA en los países cumplir las normas mínimas operativas de seguridad. El PMA participa además en el Sistema de Gestión de la Seguridad de las Naciones Unidas y coparticipa en los costos de los servicios del UNDSS. Los costos relacionados con las operaciones sobre el terreno son repartidos por el UNDSS entre los organismos

participantes con arreglo a una fórmula acordada y se recuperan directamente de los proyectos y de los costos estándar de personal.

257. La Oficina de Evaluación recibe un pequeño anticipo para ayudar a la realización de sus evaluaciones de operaciones concretas. Los costos se recuperan de los proyectos en cuestión.
258. La recuperación de los costos en estas actividades en las que se prevé un pago por prestación de servicios se está gestionando de manera centralizada: se pide a las dependencias de la Sede y a las oficinas en los países que paguen la parte que les corresponde de los diversos costos, y cada una debe determinar con qué fondos se reembolsarán los anticipos. En 2017 el sistema no variará en el caso de las dependencias de la Sede, pero las oficinas en los países ya no tendrán que asignar los fondos de apoyo directo a fines concretos. En lugar de ello, los costos de los servicios correspondientes a las oficinas en los países se sufragarán con el presupuesto AAP<sup>31</sup>; las necesidades de fondos en concepto de CAD se reducirán de forma equivalente.
259. En el Cuadro V.1 se muestra el volumen estimado de actividad en 2017 en las cuentas especiales dedicadas a financiar los servicios internos.

<b>CUADRO V.1: CUENTAS ESPECIALES PARA SERVICIOS INTERNOS EN 2017</b> <i>(millones de dólares)</i>					
	<b>Límite máximo de prefinanciación</b>		<b>Gasto estimado</b>		<b>Porcentaje</b>
<b>Programa mundial de arrendamiento de vehículos</b>	-	<b>22</b>	-	<b>14,0</b>	<b>22</b>
<b>MPI</b>	-		-		
LESS	20	-	3,5		-
Mejora de instalaciones	20	-	6,5		-
<b>Total MPI</b>		<b>40</b>		<b>10,0</b>	<b>16</b>
<b>Actividades en las que se prevé un pago por prestación de servicios</b>					
Servicios de TI	-	-	20	-	-
Seguridad	-	-	19	-	-
Evaluación	-	-	-	-	
<b>Total de las actividades en las que se prevé un pago por prestación de servicios</b>		<b>20</b>		<b>39,0</b>	<b>62</b>
<b>TOTAL</b>	-	<b>82</b>	-	<b>63,0</b>	<b>100</b>

<sup>31</sup> Véase la Sección IV, “Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas”, párrafos 12-18.

## **Fondo para el programa de bienestar del personal**

260. En mayo de 2015, la Junta Ejecutiva aprobó la creación de un Fondo para el programa de bienestar del personal con el fin de mejorar dicho bienestar en los lugares de destino en los que la financiación procedente de las operaciones en los países sea limitada. El Fondo se estableció mediante la transferencia de 10 millones de dólares procedentes de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP.
261. A las propuestas de financiación se le asigna prioridad en función de cómo aborden los cinco pilares de la estrategia del PMA en materia de bienestar para 2015-2019: 1) salud física y mental; 2) salud psicológica; 3) condiciones de vida y de trabajo; 4) seguridad, y 5) administración del personal. Por otra parte, a fin de que el Fondo para el programa de bienestar del personal sea sostenible, se da prioridad a los programas que incluyen un mecanismo de recuperación de los costos.
262. Desde su creación, el Fondo ha aprobado 11 solicitudes de financiación, entre las que cabe citar las siguientes:
- mejoras de alojamientos en el Chad, Etiopía, Somalia y Sudán del Sur, que sirven como proyectos piloto para establecer nuevos criterios sobre las condiciones de vida en los alojamientos sobre el terreno, así como los correspondientes mecanismos de mejora y planes de mantenimiento, que se convertirían en las mejores prácticas del PMA para otros países;
  - financiación parcial de consejeros del personal en el Despacho Regional de Johannesburgo y el Despacho Regional de Ciudad de Panamá, con el fin de facilitar el acceso a apoyo psicosocial interno para el personal del PMA;
  - apoyo financiero para programas de prevención del virus del Zika en el Despacho Regional de Ciudad de Panamá, con el fin de cubrir los costos de fumigación de viviendas del personal en la región de Panamá y la compra, para el personal del despacho regional, de repelente de insectos que cumpla las normas de la OMS;
  - fondos destinados a los equipos médicos itinerantes de la región etíope de Somali para proporcionar atención primaria de salud sobre el terreno y para la campaña de vacunación de empleados en Sudán del Sur, con idea de vacunar a todos los empleados de las oficinas del PMA en este país conforme a lo recomendado por la Organización Mundial de la Salud (OMS).
263. De los 10 millones de dólares asignados inicialmente, se han dedicado 7,3 millones a la Dirección de Bienestar del Personal.

## **Servicios mixtos**

264. Otras cuentas especiales permiten prestar servicios mixtos, internamente y a los asociados, con arreglo al principio de recuperación total de los costos. Se ha estimado un volumen de transacciones de 389 millones de dólares, de los que el 65 % corresponde a la Cuenta especial para los servicios de transporte aéreo; otras actividades son las relativas a la Red de Depósitos de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas, el autoseguro, la incorporación sistemática de las cuestiones de género y los servicios de transferencias de base monetaria para los asociados.
265. El Servicio de Transporte Aéreo del PMA tiene clientes tanto internos como externos. El PMA no posee aeronaves propias, pero las contrata cuando es necesario, pudiendo llegar a 70 en un día. Su personal gestiona el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas (UNHAS), con el que se transportan trabajadores humanitarios y carga ligera a lugares que son inaccesibles por otros medios y a menudo inseguros. El Servicio de Transporte Aéreo también presta servicios de transporte de mercancía para las operaciones de socorro y para otras organizaciones humanitarias y servicios de transporte de pasajeros no cubiertos por el UNHAS; en situaciones extremas se pueden organizar lanzamientos desde el aire de alimentos para salvar vidas.

266. Mediante la Cuenta especial para los servicios de transporte aéreo se gestionan los ingresos obtenidos en virtud de estos servicios y se posibilita que los servicios de transporte aéreo puedan responder prontamente a las emergencias. Aparte del suministro de aeronaves de ala fija y helicópteros, la cuenta se utiliza para fomentar una cultura de seguridad en el transporte aéreo y para realizar exámenes de la calidad y la seguridad a fin de garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad.
267. La Cuenta especial para las transferencias de base monetaria permite al PMA extender el uso de la plataforma de entrega de estas transferencias en beneficio de los asociados de la ayuda humanitaria (gobiernos, ONG, otros organismos de las Naciones Unidas), asegurando al mismo tiempo que el PMA haga una gestión eficaz e informe a los asociados sobre la utilización que se hace de los fondos que aportan. Los servicios prestados mediante la Cuenta especial consisten en:
- i) servicios básicos, que están directamente relacionados con el uso de las plataformas de entrega de las transferencias de base monetaria, entre ellos la asistencia para realizar el registro de beneficiarios y los ciclos de distribución, gestionar el fondo para transferencias de este tipo a los beneficiarios y hacer la reconciliación y el pago a los proveedores de servicios, y
  - ii) servicios suplementarios: seguimiento y evaluación, valoración y selección de proveedores y presentación de informes personalizados.
268. Mediante la Cuenta especial para las transferencias de base monetaria se promueve la cooperación entre asociados humanitarios y se contribuye a la labor más amplia de las Naciones Unidas relacionada con la iniciativa “Unidos en la acción” y el ODS 17. También se espera lograr una mayor eficiencia en función de los costos en el sector humanitario gracias a la disminución de los costos administrativos y de los proveedores de servicios.
269. La Red de Depósitos de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas adquiere, almacena y transporta artículos de socorro y alimentos listos para el consumo destinados a las actividades de preparación para la pronta intervención y la respuesta en emergencias, prestando servicios estándar y específicos a 75 organismos de las Naciones Unidas, organizaciones gubernamentales y ONG. Se financia mediante contribuciones de los donantes y la recuperación de los costos de los servicios.
270. La Cuenta especial de autoseguro, creada en 1993, permite al PMA contratar seguros que cubran los alimentos y otras mercancías durante el transporte. El PMA puede negociar unas primas considerablemente más bajas que las vigentes en el mercado y minimizar los efectos económicos negativos que puedan causar a los proyectos las pérdidas de alimentos.
271. En 2017 la Cuenta especial para cuestiones de género se centrará en acelerar la incorporación sistemática de la perspectiva de género, apoyando la ejecución del Plan de acción en materia de género por medio del desarrollo de las capacidades, proyectos piloto e iniciativas de investigación, así como de la aplicación del ONU-SWAP. Se dedicará un mayor apoyo a poner en práctica estrategias regionales en materia de género y planes de acción de escala nacional, así como a mejorar la Red de seguimiento de los resultados en materia de igualdad de género.

### **Perspectivas para las cuentas especiales en 2018**

272. Se supone que en 2018 las cuentas especiales mantendrán el mismo nivel, si bien el volumen de los servicios prestados a través de estas cuentas podría variar si surgen necesidades imprevistas o desciende la demanda.

## Plan de trabajo de la Oficina de Evaluación para 2017-2019

### Introducción

1. En el presente anexo se expone el programa de trabajo que la Oficina de Evaluación (OEV) se propone realizar en el período 2017-2019. Se trata del primer programa de trabajo planificado en su totalidad de acuerdo con la nueva función de evaluación, en el marco de la política en materia de evaluación (2016-2021)<sup>1</sup>, la Carta de la función de evaluación<sup>2</sup> y la estrategia institucional en materia de evaluación<sup>3</sup>. En su conjunto, estos documentos proponen una nueva visión, la orientación estratégica, el marco normativo y de rendición de cuentas, las disposiciones institucionales y un plan de ejecución para incorporar la evaluación en todo el Programa, de forma gradual, ampliando la función de evaluación centralizada y añadiendo evaluaciones descentralizadas basadas en la demanda.
2. Esta nueva función de evaluación del PMA refleja la determinación y las aspiraciones de la dirección del PMA —expresadas en compromisos internacionales, estrategias institucionales y procesos de reforma— de responder a las expectativas mundiales en cuanto a que la evaluación sea independiente y se base en la rendición de cuentas orientada a los resultados, el aprendizaje institucional y la adopción de decisiones con base empírica a todos los niveles del Programa en la era de la Agenda 2030; tiene en cuenta, además, los compromisos asumidos y los resultados obtenidos en la Cumbre Humanitaria Mundial de 2016.
3. Esto significa que la planificación y asignación de recursos para la función de evaluación también está incorporada en todo el Programa. El plan de trabajo de la OEV es parte de un programa más amplio. Pero teniendo en cuenta la responsabilidad de la OEV por lo que respecta a supervisar los avances en la función de evaluación en su conjunto, y presentar informes al respecto, el plan de trabajo de la OEV de este año comienza con una estimación de los recursos institucionales que necesitará tal función, de conformidad con lo establecido en la política en materia de evaluación. Seguidamente se presenta el plan de trabajo de la OEV, que dimana de ello.

### Necesidades totales de la función de evaluación

4. El marco trienal de este plan de trabajo (2017-2019) promueve el enfoque gradual respecto de la dotación de recursos y la aplicación, acordado por la dirección y la Junta Ejecutiva del PMA<sup>4</sup> y expuesto en la estrategia institucional en materia de evaluación. Con el transcurso del tiempo, algunas de las actividades que requiere la ampliación de la función de evaluación dejarán de ser necesarias, lo que dejará margen para que comiencen a realizarse otras. Se prevé, concretamente, que los recursos humanos y financieros necesarios en la OEV para establecer la función de evaluación descentralizada se reduzcan a partir de 2018, a medida que los nuevos oficiales regionales de evaluación vayan asumiendo la totalidad de sus funciones, lo que permitirá a la OEV aumentar más rápidamente las evaluaciones centralizadas, como prevén las normas en materia de cobertura de la política, y en consonancia con los requisitos de evaluación que implican ciertas novedades institucionales, como el enfoque de planificación estratégica para los países.
5. Los resultados esperados para 2017 y las perspectivas para 2018-2019 que se describen a continuación se basan en las prioridades estratégicas establecidas en la política en materia de evaluación, de conformidad con la orientación marcada en el [proyecto] de Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 y los demás elementos de la hoja de ruta para lograr el objetivo del Hambre Cero<sup>5</sup>. Las elecciones realizadas tienen en cuenta asimismo la evolución de la orientación de la

---

<sup>1</sup> WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1

<sup>2</sup> Emitida por la Directora Ejecutiva en mayo de 2016.

<sup>3</sup> Ratificada por el Comité Directivo Superior en abril de 2016.

<sup>4</sup> Respuesta a las recomendaciones formuladas en el informe resumido del examen por expertos homólogos de la función de evaluación en el Programa Mundial de Alimentos (WFP/EB.2/2014/6-D/Rev.1).

<sup>5</sup> Se someterá a la aprobación de la Junta Ejecutiva en su segundo período de sesiones ordinario de 2016.

OEV, a saber, ir más allá de la función de evaluación centralizada bien establecida para centrarse en realizar, orientar y supervisar la función de evaluación descentralizada basada en la demanda.

<b>CUADRO 1: ESTIMACIÓN DE LAS NECESIDADES EN MATERIA DE RECURSOS PARA LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN EN SU CONJUNTO (EN JULIO DE 2016)</b>					
Principales elementos	Fuente de financiación	Millones de dólares			
		2016	2017	2018	2019
<i>Actividades externas a la OEV</i>					
Oficiales de evaluación regionales	Presupuesto AAP	–	*1,66	1,55	1,55
Fondo para imprevistos en materia de evaluación <sup>6</sup>	Multilateral	–	1,50	1,50	1,50
Evaluaciones descentralizadas (cifra aproximada)**	Fondos para proyectos	–	4,50	5,40	5,40
<i>Total parcial de las actividades externas a la OEV</i>		–	7,66	8,45	8,45
Plan de trabajo de la OEV	Presupuesto AAP	***9,0	8,60	9,85	11,00
	Multilateral (Fondo para imprevistos en materia de evaluación)	–	0,50	0,50	0,50
<i>Total parcial de la OEV</i>		***9,0	9,10	10,35	11,50
<b>Total general</b>		<b>9,0</b>	<b>16,76</b>	<b>18,80</b>	<b>19,95</b>
Como porcentaje de los ingresos en concepto de contribuciones al PMA (5.000 millones de dólares)		0,18%	0,33%	0,38%	0,40%
Como porcentaje de los ingresos en concepto de contribuciones al PMA (4.000 millones de dólares)		0,23%	0,42%	0,47%	0,50%

\* Incluye los costos operativos asignados para 2017, que se arrastrarían asimismo a 2018 y 2019.

\*\* Cifras basadas en la información provisional proporcionada por los despachos regionales y las correspondientes proyecciones.

\*\*\*En el caso único de 2016, esta cifra incluye algunos fondos para proyectos de la serie de evaluaciones de las operaciones (no disponible en 2017).

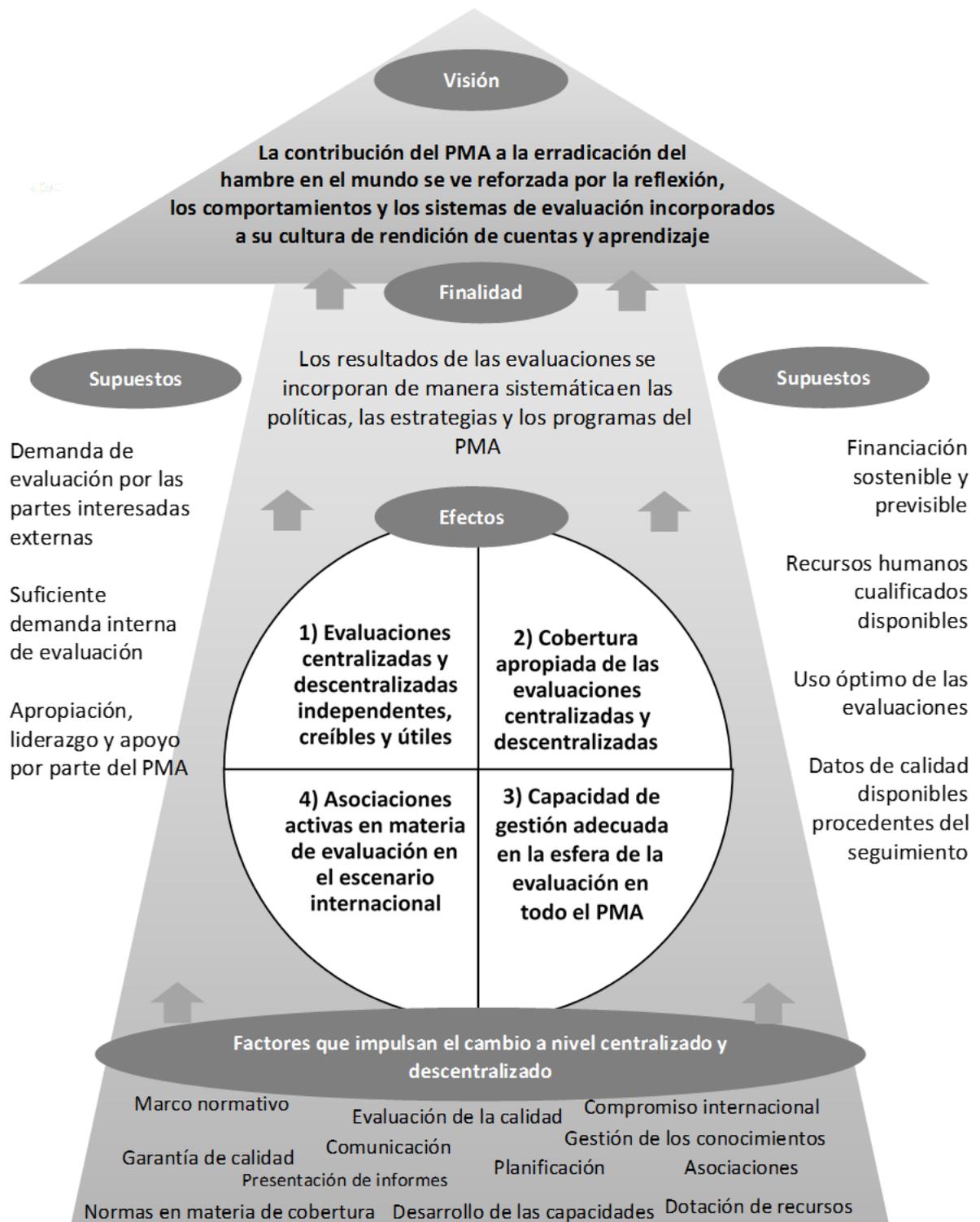
### Plan de trabajo de la oev para 2017-2019: resumen

- Por primera vez, los planes detallados de las actividades de la OEV se definen en consonancia con el propósito y los cuatro efectos previstos de la política en materia de evaluación, según se ilustra en la Figura 1 más abajo.
- Las perspectivas de la OEV para 2018 y 2019 son provisionales y deberán, quizás, ajustarse en futuros planes de trabajo de la OEV a fin de tener en cuenta el Plan Estratégico final del PMA y los correspondientes elementos, la nueva Revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las

<sup>6</sup> Mediante el Fondo para imprevistos en materia de evaluación se prevé financiar lo siguiente: 1) el apoyo para imprevistos en las oficinas en los países que hayan planificado y presupuestado una evaluación, pero que se enfrenten a limitaciones de recursos genuinas (1,5 millones de dólares, renovable), y 2) parte de los servicios gestionados por la OEV en apoyo de las evaluaciones descentralizadas (por ejemplo, desarrollo de la capacidad y apoyo a la calidad) (500.000 dólares anuales).

actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas y la disponibilidad de recursos para la evaluación.

**Figura 1: Teoría del cambio, política del PMA en materia de evaluación (2016-2021)**



8. En suma, en 2017, la OEV:

- A. generará, de manera independiente, datos empíricos en apoyo de la rendición de cuentas y de la extracción de enseñanzas a través de un programa equilibrado de **evaluaciones centralizadas** complejas, que se seleccionarán con arreglo al enfoque por fases establecido en la política respecto de la aplicación de las normas de cobertura de las evaluaciones, pero también en función de las necesidades prioritarias en materia de datos empíricos y extracción de enseñanzas; de la capacidad de responder a estas necesidades, y de la disponibilidad de recursos. Se ultimaré y dará por terminada la serie de evaluaciones de operaciones individuales de carácter temporal del servicio central de evaluación<sup>7</sup>.
- B. Implementará el sistema de orientación y apoyo a la calidad de la nueva **evaluación descentralizada**, adaptada conforme a los resultados de un examen del proyecto piloto de evaluaciones descentralizadas con el que se sometieron a prueba estas herramientas en 2016. En colaboración con los directores regionales y la Dirección de Recursos Humanos, reclutará y entrenará a asesores regionales de evaluación, e implantará un programa plurianual de desarrollo de la capacidad de evaluación en todo el PMA.
- C. Aplicará e integrará los sistemas y mecanismos institucionales necesarios para llevar a cabo la **función de evaluación en su conjunto** establecida en la Carta de la función de evaluación, y continuará aplicando la política en materia de evaluación conforme al enfoque gradual acordado.
- D. Promoverá y facilitará la incorporación del uso de datos empíricos de las evaluaciones en la **cultura de aprendizaje y rendición de cuentas** del PMA, apoyando un mayor acceso y **utilización de las evaluaciones** en el diseño y la aprobación de políticas y programas.
- E. Participará a nivel central en las **asociaciones y redes de evaluación** pertinentes desde el punto de vista estratégico en el ámbito internacional a nivel mundial y, especialmente, respecto de la evaluación de la acción humanitaria, y prestará asesoramiento sobre redes y asociaciones de evaluación nacionales y regionales.
- F. Completará y aplicará los **sistemas de información y presentación de informes** de modo que se pueda supervisar la función de evaluación en su conjunto, a nivel tanto centralizado como descentralizado<sup>8</sup>.

### Recursos destinados al plan de trabajo de la OEV para 2017

9. El monto total de recursos que necesita la OEV para poder avanzar de forma equilibrada en 2017 respecto de cada uno de los cuatro efectos interdependientes de la política del PMA en materia de evaluación, de manera gradual, conforme a lo dispuesto en la estrategia institucional en materia de evaluación, se calculó en **9,1 millones de dólares** (véase el Cuadro 1 más arriba). El monto total de recursos de que dispone la OEV de todas las fuentes de financiación para llevar a cabo el plan de trabajo para 2017 asciende a 7,4 millones de dólares (véase el Cuadro 2).

---

<sup>7</sup> Las últimas evaluaciones se encargaron en 2016 y se sufragaron con cargo al presupuesto de 2016.

<sup>8</sup> Siempre que no haya demoras significativas en la aplicación del examen del Marco de financiación.

<b>CUADRO 2: RECURSOS DE QUE DISPONE LA OEV PARA CUMPLIR SU PLAN DE TRABAJO EN 2017</b>			
<b>Principales elementos</b>	<b>Fuente de financiación</b>	<b>2017 Millones de dólares</b>	<b>Comparación con los montos de 2016 Millones de dólares</b>
Plan de trabajo básico de la OEV	Presupuesto AAP (básico)	6,1	6,1
Plan de trabajo básico de la OEV	Presupuesto AAP (propuesta de inversión)	0,8	-
Fondo para imprevistos en materia de evaluación	Multilateral	0,5	-
<i>Evaluaciones de operaciones individuales</i>	<i>Fuentes para proyectos</i>	<i>n.a.</i>	2,84
<b>TOTAL</b>		<b>7,4</b>	8,94

\* Monto reducido de 6,2 millones de dólares debido a una reducción institucional obligatoria.

10. **Presupuesto AAP:** del presupuesto total de la OEV financiado con cargo al presupuesto AAP, esto es, 6,9 millones de dólares, el monto total establecido para sufragar los costos de personal asciende a 2,53 millones de dólares (frente a 2,4 millones de dólares en 2016 y 2,5 millones de dólares en 2015). El presupuesto para gastos no relacionados con el personal se cifra, pues, en 4,37 millones de dólares. Este monto era de 3,7 millones de dólares en 2016 y de 3,6 millones de dólares en 2015.
11. La reducción de la disponibilidad **total** de recursos de la OEV (con cargo al presupuesto AAP y a otras fuentes) en comparación con 2016 obedece a la finalización de la serie de evaluaciones de operaciones individuales de carácter temporal. A esta serie, financiada principalmente con fondos procedentes de proyectos, correspondieron 2,84 millones de dólares (2016) del presupuesto de la OEV. A partir de comienzos de 2017, la evaluación de operaciones se realizará por medio de la función de evaluación descentralizada (con la excepción de las intervenciones de emergencia de nivel 3, según se explica más adelante). El papel que desempeñará la OEV a este respecto ya no será de entidad “ejecutora” sino “facilitadora”, además de salvaguardar el marco normativo.
12. En vista de la diferencia que existe entre el “presupuesto basado en las necesidades” de 9,1 millones de dólares y los recursos disponibles, esto es, 7,4 millones de dólares, en el presente plan de trabajo se da prioridad a las actividades que son piedras angulares estratégicas para el logro sostenible de las metas establecidas en la política de evaluación de cara al futuro. Los costos recurrentes fundamentales para que la OEV pueda realizar las actividades mínimas que implicará su nuevo papel con arreglo a la función de evaluación ampliada se han integrado en el presente plan de trabajo. Se trata del costo del personal mínimo necesario para realizar este ambicioso programa, a saber, un personal que cuente con las competencias técnicas requeridas en materia de evaluación y que conozca a fondo el PMA y su contexto.
13. Los costos adicionales de carácter extraordinario con cargo al presupuesto AAP (como el costo de la contratación de consultores en evaluación para efectuar evaluaciones individuales centralizadas complejas), por un total de 1,7 millones de dólares, formarán parte de una solicitud suplementaria en el marco del llamamiento de la iniciativa institucional de importancia fundamental del PMA (según se indica en el Cuadro 3 más abajo). En caso de no contar con esos fondos en 2017 se avanzará más lentamente que lo previsto en el cumplimiento de las normas en materia de cobertura de las evaluaciones por lo que respecta a la evaluación centralizada, por lo que será necesario reforzar la inversión entre el tercer y el quinto año en que esté vigente la política en materia de evaluación. Los principales factores que justifican estas necesidades siguen siendo los siguientes:
- la acumulación de las evaluaciones atrasadas que deberían haberse realizado con arreglo al ciclo de evaluaciones de las políticas del PMA aprobado, y

- la necesidad de aumentar gradualmente la cobertura de las evaluaciones de la cartera de proyectos en los países a fin de cumplir las normas en materia de cobertura del PMA.
14. Las perspectivas establecidas en el plan de trabajo para 2018 y 2019 se basan en el supuesto de que se avance más hacia el logro de la meta establecida en la política en materia de evaluación, a saber, dedicar a la evaluación —tanto centralizada como descentralizada<sup>9</sup>—, antes de que finalice (en 2021) el período de vigencia de la política, el 0,8 % de los ingresos del PMA en concepto de contribuciones, con cargo a todas las fuentes, de conformidad con las disposiciones convenidas en cuanto a dotación de recursos en la estrategia institucional en materia de evaluación<sup>10</sup>.
15. Por su parte, la OEV procura mejorar al máximo la eficiencia de la gestión de las evaluaciones y añadir valor a través de mecanismos de asociación, al tiempo que se mantiene la calidad. Se han logrado aumentos de eficiencia y economías de las siguientes formas:
- i) realizando evaluaciones de forma conjunta o en asociación con otras entidades, siempre que ha sido posible, y por tanto compartiendo los costos (véanse ejemplos más abajo). Esta estrategia ofrece dobles beneficios, dado que las evaluaciones conjuntas son cada vez más importantes para medir los progresos en el logro de las metas de los ODS obtenidos gracias a la labor conjunta en el marco de la Agenda 2030 y a la práctica ahora establecida de realizar evaluaciones interinstitucionales de las intervenciones de nivel 3 a escala de todo el sistema;
  - ii) externalizando actividades, cuando esto permita ahorrar en los costos y mantener al mismo tiempo los niveles de calidad (por ejemplo, el mecanismo de apoyo a la calidad para las evaluaciones descentralizadas);
  - iii) utilizando acuerdos de larga duración con una gran variedad de proveedores de servicios de evaluación<sup>11</sup>;
  - iv) creando sinergias entre las evaluaciones, en especial llevándolas a cabo en series y elaborando síntesis para mejorar la contribución de las evaluaciones a la base de conocimientos.
16. En el Cuadro 3 se presenta un panorama general del plan de la OEV en relación con las evaluaciones descentralizadas de 2017 y las perspectivas provisionales para 2018 y 2019. En 2017 habrá 20 evaluaciones centralizadas básicas en curso, de las que 10 ya estaban en marcha en 2016<sup>12</sup>, y otras 10 serán nuevas evaluaciones<sup>13</sup>. Además, se finalizarán cinco evaluaciones de operaciones iniciadas en 2016, con lo que se dará por terminada esa serie. La justificación y la información relativa a estas evaluaciones previstas figuran en la Sección A siguiente.

---

<sup>9</sup> Teniendo en cuenta que las evaluaciones descentralizadas se financiarán con cargo a los presupuestos de otras dependencias y no al de la OEV.

<sup>10</sup> Con arreglo a la política en materia de planes estratégicos para los países y al examen del Marco de financiación, a mediano plazo, los recursos para la realización de todas las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países procederán de los presupuestos de los países ("fondos de ejecución"), si bien estarán administrados por la OEV.

<sup>11</sup> Los acuerdos de larga duración ofrecen múltiples ventajas, entre las que figura la mejora de la eficiencia administrativa.

<sup>12</sup> Incluida la serie de cuatro evaluaciones del impacto de la malnutrición aguda moderada en el marco de una asociación para la evaluación de dos años de duración, que concluye en 2017.

<sup>13</sup> En 2016 se planificó finalizar cuatro evaluaciones, iniciar siete nuevas evaluaciones y continuar las cuatro evaluaciones del impacto de la malnutrición aguda moderada. Se planificó asimismo comenzar cinco nuevas evaluaciones de operaciones.

## Resultados previstos de la oev en 2017 y perspectivas para 2018 y 2019

### A. *Evaluaciones centralizadas (Efecto2 de la política )*

17. Las evaluaciones de cuya gestión se encarga la OEV a nivel central proporcionan información a todos los interesados sobre la pertinencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad de las políticas, estrategias, operaciones y actividades del PMA, así como acerca de la eficiencia de su ejecución. Hay dos tipos de evaluaciones, a saber: i) las evaluaciones de políticas, estrategias y programas de alcance mundial, intervenciones humanitarias de emergencia (de nivel 3), carteras de proyectos en los países e impacto de las actividades del PMA, y ii) la serie de evaluaciones de operaciones individuales de carácter temporal en las que se utiliza un modelo de gestión externalizado.
18. La selección y la asignación de prioridades al contenido del programa de evaluaciones para 2017-2019 se han efectuado de modo que se tenga debidamente en cuenta la evolución del contexto en el que el PMA aplica sus políticas y realiza sus programas, optimizando así la función de la OEV de apoyo a la rendición de cuentas y el aprendizaje del PMA de modo de fortalecer su contribución a la erradicación del hambre en el mundo. El programa de evaluación está diseñado para generar datos empíricos oportunos y pertinentes en apoyo de un proceso de adopción de decisiones, como se describe más adelante.
19. Las normas para la **evaluación de las políticas del PMA** se definen en el documento titulado "Proceso de formulación de las políticas en el PMA", aprobado por la Junta Ejecutiva en 2011<sup>14</sup>. La aplicación de este proceso a todas las políticas aprobadas **después de 2011** exige hacer una evaluación en un plazo de entre cuatro y seis años después de que empiecen a ejecutarse, con miras a aportar los datos empíricos y enseñanzas necesarios para elaborar el ciclo de políticas del PMA. De forma acorde con lo expuesto y con la disponibilidad de recursos, en 2017 se finalizarán las evaluaciones de la **estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones (2014-2017)**<sup>15</sup>, y la **política del PMA en materia de desarrollo de las capacidades** (2009), finalizada a fines de 2016, se presentará en el primer período de sesiones ordinario de la Junta Ejecutiva de 2017.
20. En las perspectivas que se presentan en el Cuadro 3 en materia de evaluaciones de políticas en 2018 figuran evaluaciones de las políticas que se exponen en los documentos titulados "Informe de actualización de la política del PMA en materia de redes de seguridad" (2012), "Política de alimentación escolar revisada" (2013) y "El papel del PMA en materia de consolidación de la paz en situaciones de transición" (2013) y, en 2019, la política sobre las actividades del PMA relacionadas con el VIH y el sida<sup>16</sup>.
21. Respecto de las políticas aprobadas **hace más de seis años**, se está estudiando la posibilidad de evaluar la propia política o el tema en ella tratado en función de su pertinencia para la labor actual del PMA o de su contribución potencial a la formulación de nuevas políticas. En 2017, la OEV continuará la evaluación prevista de la **política del PMA en materia de protección humanitaria (2012)**, sumada a una evaluación de la **función del PMA en el sistema de asistencia humanitaria**, que abarca otras tres políticas más antiguas, a saber: Principios humanitarios (2004), Acceso de la ayuda humanitaria y sus consecuencias para el PMA (2006), y La función del PMA en el sistema de asistencia humanitaria (2010). Estas dos evaluaciones se están diseñando en sinergia en 2016, teniendo en cuenta los resultados de la Cumbre Humanitaria Mundial (mayo de 2016) y las últimas posturas adoptadas por el PMA sobre tales cuestiones.
22. Las **evaluaciones estratégicas** son prospectivas y se centran en las estrategias, las cuestiones sistémicas o las nuevas cuestiones institucionales y/o los programas e iniciativas de alcance mundial o regional. Los anteriores planes de la OEV se han actualizado. Los temas seleccionados tienen en cuenta los resultados del estudio de evaluabilidad<sup>17</sup> del Plan Estratégico del PMA (que se ultimó a

<sup>14</sup> WFP/EB.A/2011/5-B.

<sup>15</sup> Este documento forma parte del Compendio de las políticas del PMA.

<sup>16</sup> Esta evaluación fue aplazada al año 2017, con respecto a anteriores planes, a raíz de la actualización de la política en 2016.

<sup>17</sup> En los estudios de la evaluabilidad se aprecia la medida en que es posible realizar una evaluación fiable y fidedigna — examinando la claridad y racionalidad del diseño (objetivos, metas e indicadores), la demanda de los interesados, la idoneidad de los indicadores y los datos pertinentes—, y se presta asesoramiento sobre la forma de superar o reducir las limitaciones.

principios de 2016), las nuevas cuestiones resultantes de los posteriores debates sobre el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 y las seis esferas prioritarias del PMA para un fortalecimiento institucional continuo<sup>18</sup>.

23. En 2017 comenzará una serie plurianual de evaluaciones englobadas en un tema general, a saber, "*Apoyo a la Agenda 2030: innovaciones en el vínculo entre la asistencia humanitaria y la asistencia al desarrollo*". En esa serie se evaluarán los aspectos clave de los cambios orgánicos introducidos en el marco del Plan Estratégico del PMA para 2014-2017 a fin de aumentar la eficiencia y eficacia del Programa y responder a los rápidos cambios que se están produciendo en su contexto interno y externo. La primera evaluación de la serie será una evaluación estratégica sobre la **gestión del cambio orgánico**. Se trata de una labor de seguimiento de la evaluación realizada en 2011 sobre el proceso de adaptación al cambio de las oficinas del PMA en los países, y en ella se evaluará el impacto de la última fase de cambio en la eficacia institucional. También a partir de 2017, por medio de la evaluación de las **innovaciones del PMA en entornos difíciles** se explorará la experiencia adquirida hasta la fecha por el Programa aplicando enfoques innovadores en zonas de difícil acceso, como en Siria, Somalia y los países afectados por el virus del Ébola. La evaluación tendrá en cuenta los compromisos asumidos en la Cumbre Humanitaria Mundial con miras a aprovechar el potencial de las nuevas tecnologías, y se ocupará de los resultados y el rendimiento de innovaciones tecnológicas e institucionales tales como la evaluación móvil y a distancia de la vulnerabilidad, el seguimiento por terceras partes, los mecanismos de retroalimentación, las nuevas asociaciones y las plataformas para transferencias de base monetaria.
24. En respuesta a la imperiosa confluencia del discurso a nivel mundial y las necesidades y oportunidades de generación de conocimientos y datos empíricos, la OEV ha vuelto a poner en marcha planes anteriores dirigidos a la realización de una evaluación estratégica de la **resiliencia** en 2017, en lugar de esperar al año 2019, cuando correspondería efectuar una evaluación de política de la política en materia de fomento de la resiliencia para la seguridad alimentaria y la nutrición, de 2015. Los principales factores que influyen son los siguientes:
  - el programa de cambio de la Cumbre Humanitaria Mundial, en el que se hace hincapié en poner fin a las necesidades y no en satisfacer las necesidades, con lo que esto supone en términos de preparación para la pronta intervención, prevención y fomento de la resiliencia;
  - los debates que se están manteniendo hoy en día sobre el volumen de crisis prolongadas, donde las necesidades humanitarias y de desarrollo interactúan, y las inquietudes que suscita esta cuestión;
  - el importante número de iniciativas del PMA, que ofrece numerosas fuentes de aprendizaje, entre otras: el Mecanismo africano de gestión de riesgos (Etiopía); la iniciativa "Semillas para el Cambio" en África occidental; la aplicación de estrategias de resiliencia regional (en el Sahel y en América Latina), y la iniciativa Compras de África para los africanos.
25. En 2018 y 2019 se prevé realizar otras evaluaciones de la serie, a saber, de los planes estratégicos piloto para los países, el uso de los fondos fiduciarios por parte del PMA y la gestión de las realizaciones del PMA en la era de los ODS.
26. La política en materia de evaluación implica una evolución en los tipos de evaluación a nivel nacional. Como complemento de la cobertura de evaluaciones descentralizadas de las operaciones individuales o partes de estas, las **evaluaciones de las carteras de proyectos en los países** centralizadas continuarán siendo instrumentos de rendición de cuentas y extracción de enseñanzas, mediante los que se ofrecen datos empíricos sobre el posicionamiento estratégico, las realizaciones y los resultados de todas las operaciones y actividades del PMA durante un período de tres a cinco años. Se ha creado y dado prioridad a una "cartera" de países que podrían ser elegidos

---

<sup>18</sup> Descritas en el documento titulado "Utilización estratégica de la Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas del PMA" (WFP/EB.A/2015/6-D/1), y en la sección del Plan de Gestión del PMA para 2016-2018 dedicada a las iniciativas institucionales de importancia fundamental.

sistemáticamente para participar en dichas evaluaciones<sup>19</sup>. El criterio definitivo para determinar la planificación de una evaluación es la “oportunidad” para aportar datos empíricos a la preparación de un plan estratégico para un país y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y el Marco de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Dado que sigue manteniéndose un diálogo sobre la introducción de los planes estratégicos para los países, la planificación de las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países que efectúa la OEV es flexible, y los países mencionados en el Cuadro 3 deben considerarse a título ilustrativo.

27. En el marco de la política en materia de evaluación para 2016-2021, el PMA se propone ampliar gradualmente la cobertura hasta llegar a que se realicen anualmente ocho o nueve evaluaciones de carteras de proyectos en los países. Debido a los limitados recursos disponible para 2017, la prioridad será iniciar dos evaluaciones de carteras de proyectos en países a confirmar y finalizar una evaluación en curso de la cartera de proyectos en la República de Sudán del Sur, iniciada en 2016. La evaluación de la cartera de proyectos en Sri Lanka, que finalizó a fines de 2016, se presentará a la Junta Ejecutiva en su primer período de sesiones ordinario de 2017. Por primera vez empezará asimismo a realizarse una evaluación conjunta de las carteras de proyectos en los países con las oficinas de evaluación de los organismos con sede en Roma, a fin de determinar de qué forma contribuyen, colectivamente, a satisfacer las necesidades y objetivos en materia de seguridad alimentaria a nivel nacional.
28. Seguirán realizándose evaluaciones de las **intervenciones humanitarias de emergencia de nivel 3**, adoptando un doble enfoque: todas las intervenciones de este tipo se evaluarán ya sea por medio de una evaluación interinstitucional de la acción humanitaria —parte de los requisitos del ciclo de programación humanitaria del Comité Permanente entre Organismos— o por la OEV, en el marco de una evaluación independiente de las intervenciones del PMA. Dado que las emergencias de nivel 3 son, por definición, imprevisibles, se ha planificado la realización de una evaluación de cada tipo en 2017. Las decisiones sobre qué tipo de evaluación ha de realizarse se adoptan caso por caso. También se tomarán en consideración las intervenciones de emergencia con un nivel inferior al nivel 3, siempre que ello sea posible en función de los recursos disponibles y cuando se complementen evaluaciones descentralizadas previstas.
29. La serie plurinacional de **evaluaciones del impacto** de la malnutrición aguda moderada que se puso en marcha en 2015 finalizará en 2017 y culminará con la realización de un informe de síntesis. A partir de la experiencia adquirida con las tres series de evaluaciones del impacto anteriores<sup>20</sup>, la OEV colabora con la Iniciativa Internacional para la Evaluación del Impacto (Iniciativa 3ie), en el marco de una asociación estratégica mundial, en apoyo de esta serie<sup>21</sup>. Esto permite ampliar la cobertura gracias a asociaciones con entidades especializadas en otras esferas con el fin de gestionar evaluaciones del impacto de calidad y fidedignas, que permitan responder a los desafíos metodológicos específicos de las intervenciones de asistencia humanitaria y en particular de la cuestión que aquí se examina. Ofrece asimismo mayores oportunidades de aprendizaje.
30. Por último, como se mencionó anteriormente, finalizará la última evaluación de la **serie de evaluaciones de operaciones individuales** de carácter temporal, gestionada por la OEV desde 2013, y dicha serie culminará con la presentación de un informe final de síntesis. En 2017 se finalizarán las evaluaciones de cinco operaciones iniciadas y financiadas en el año 2016. A partir de 2017 se prevé que la mayoría de las evaluaciones operacionales se realicen en el marco de la función de evaluación descentralizada. La OEV prestará apoyo a los despachos regionales en la aplicación de las normas en materia de cobertura establecidas en la política de evaluación como contribución a la planificación de la evaluación descentralizada, teniendo en cuenta la cobertura nacional de las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países y las evaluaciones de las intervenciones de emergencia de nivel 3.

---

<sup>19</sup> Con arreglo a criterios como el tamaño de la cartera, el perfil de la programación, el equilibrio regional y la realización de evaluaciones reciente o aún en curso, en especial si se trata de evaluaciones de las operaciones o de evaluaciones interinstitucionales de la acción humanitaria.

<sup>20</sup> Sobre la alimentación escolar, la asistencia alimentaria en situaciones prolongadas de refugiados y las actividades de alimentos para la creación de activos.

<sup>21</sup> Integra una serie más amplia de evaluación interinstitucional del impacto de la asistencia humanitaria.

**CUADRO 3: PLAN DE EVALUACIONES CENTRALIZADAS PARA 2017 Y PERSPECTIVAS PARA 2018 Y 2019**

Tipo de evaluación	2017	2018	2019
<b>Evaluaciones de políticas</b>	<p><i>Continuadas desde 2016:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de las capacidades (primer período de sesiones ordinario de 2017)</li> <li>• Estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones (período de sesiones anual de 2017)</li> <li>• Función del PMA en el sistema de asistencia humanitaria (segundo período de sesiones ordinario de 2017)</li> <li>• Protección (segundo período de sesiones ordinario de 2017)</li> </ul> <p><i>Nuevas:</i> Ninguna</p>	<p><i>Continuadas desde 2017:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna</li> </ul> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización sobre las redes de seguridad</li> <li>• Revisión de la política en materia de de alimentación escolar</li> <li>• Consolidación de la paz en situaciones de transición</li> </ul>	<p><i>Continuadas desde 2018:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización sobre las redes de seguridad</li> <li>• Revisión de la política en materia de alimentación escolar</li> <li>• Consolidación de la paz en situaciones de transición</li> </ul> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades relacionadas con el VIH y el sida</li> <li>• Otras tres (por determinar)</li> </ul>
<b>Evaluaciones estratégicas</b>	<p><i>Continuadas desde 2016:</i> Ninguna</p> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del cambio orgánico</li> <li>• Innovaciones en entornos difíciles</li> <li>• Resiliencia</li> </ul>	<p><i>Continuadas desde 2017:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del cambio orgánico</li> <li>• Resiliencia</li> <li>• Innovaciones en entornos difíciles</li> </ul> <p><i>Nuevas</i><sup>22</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes estratégicos piloto para los países</li> <li>• Utilización de los fondos fiduciarios por parte del PMA</li> </ul>	<p><i>Continuadas desde 2018:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes estratégicos piloto para los países</li> <li>• Utilización de los fondos fiduciarios por parte del PMA</li> </ul> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de las realizaciones del PMA en la era de los ODS</li> </ul>
<b>Evaluaciones de carteras de proyectos en los países</b>	<p><i>Continuadas desde 2016:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sri Lanka (primer período de sesiones ordinario de 2017)</li> <li>• Sudán del Sur (segundo período de sesiones ordinario de 2017)</li> </ul> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones conjuntas por los organismos con sede en Roma (países por determinar)</li> <li>• País 2 (por confirmar)</li> <li>• País 3 (por confirmar)</li> <li>• País 4 (iniciativas institucionales de importancia fundamental)</li> <li>• País 5 (iniciativas institucionales de importancia fundamental)</li> </ul>	<p><i>Continuadas desde 2017:</i> Por determinar</p> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• País 1</li> <li>• País 2</li> <li>• País 3</li> <li>• País 4</li> <li>• País 5</li> <li>• País 6</li> <li>• País 7</li> </ul>	<p><i>Continuadas desde 2018:</i> Por determinar</p> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• País 1</li> <li>• País 2</li> <li>• País 3</li> <li>• País 4</li> <li>• País 5</li> <li>• País 6</li> <li>• País 7</li> <li>• País 8</li> <li>• País 9</li> </ul>

<sup>22</sup> En caso de contar con fondos de las iniciativas institucionales de importancia fundamental, como se menciona en el párrafo 13, una de estas evaluaciones estratégicas se adelantaría a fin de que comenzara en 2017.

<b>CUADRO 3: PLAN DE EVALUACIONES CENTRALIZADAS PARA 2017 Y PERSPECTIVAS PARA 2018 Y 2019</b>			
<b>Tipo de evaluación</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Evaluaciones de intervenciones humanitarias de emergencia de nivel 3</b>	<p><i>Continuadas desde 2016:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Respuesta del PMA a la crisis del virus del Ébola (primer período de sesiones ordinario de 2017)</li> <li>Evaluación interinstitucional de la acción humanitaria en el Iraq</li> </ul> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Respuesta del PMA (país por determinar)</li> </ul>	<p><i>Continuadas desde 2017:</i></p> <p>Por determinar</p> <p><i>Nuevas:</i></p> <p>Por determinar dependiendo del contexto: se supone que serán dos</p> <p>Una evaluación interinstitucional de la acción humanitaria y una intervención de nivel 3 del PMA</p>	<p><i>Continuadas desde 2018:</i></p> <p>Por determinar</p> <p><i>Nuevas:</i></p> <p>Por determinar dependiendo del contexto: se supone que serán dos</p> <p>Una evaluación interinstitucional de la acción humanitaria y una intervención de nivel 3 del PMA</p>
<b>Evaluaciones del impacto</b>	<p><i>Continuadas desde 2016:</i></p> <p>Malnutrición aguda moderada: Chad, Malí, Níger, Sudán (segundo período de sesiones ordinario de 2017)</p>	<p><i>Nuevas:</i></p> <p>Comienzo de la nueva serie de evaluaciones independientes</p>	<p><i>Nuevas:</i></p> <p>Continuación de la nueva serie de evaluaciones independientes (por determinar)</p>
<b>Evaluaciones de operaciones individuales (exceptuando las de emergencia de nivel 3)</b>	<p><i>Continuadas desde 2016:</i></p> <p>Finalización de la serie (5)</p>		
<b>Síntesis de evaluaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe Anual de Evaluación de 2016 – ampliado (período de sesiones anual de 2017)</li> <li>Evaluaciones de operaciones individuales en 2016-2017 (segundo período de sesiones ordinario de 2017)</li> <li>Serie de evaluaciones independientes del impacto de la malnutrición aguda moderada (segundo período de sesiones ordinario de 2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe Anual de Evaluación de 2017 (período de sesiones anual de 2018)</li> <li>Por decidir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe Anual de Evaluación de 2018 (período de sesiones anual de 2019)</li> <li>Series pertinentes para el Plan Estratégico del PMA</li> </ul>

#### **B. Función de evaluación descentralizada (Efectos 1 a 4)**

31. De conformidad con la nueva política en materia de evaluación y la estrategia institucional en materia de evaluación, las prioridades para 2017 serán las siguientes:
- i) Revisar y aplicar las orientaciones finales y el sistema de garantía de calidad de las evaluaciones descentralizadas tomando como base los proyectos piloto de 2016.
  - ii) Ampliar en paralelo el servicio de asistencia interno y el sistema de apoyo a la calidad en materia de evaluaciones descentralizadas de la OEV a fin de prestar asesoramiento sobre planificación, selección y diseño, y examinar los proyectos de mandatos y los informes iniciales y de evaluación.
  - iii) Brindar orientaciones técnicas a seis nuevos oficiales regionales de evaluación, además de apoyo, capacitación y nexos continuos con la OEV que constituyan su “base” profesional y jerarquía de rendición de cuentas.
  - iv) Ensayar, adaptar y gestionar un itinerario de aprendizaje completo sobre la evaluación descentralizada, e incorporar módulos de evaluación en otras iniciativas institucionales de aprendizaje.

- v) Crear y mantener una línea directa sobre evaluación como una de las salvaguardas de la independencia y la imparcialidad de las evaluaciones descentralizadas.
- vi) En colaboración con la RMB, prestar apoyo administrativo al Fondo para imprevistos en materia de evaluación que acaba de crearse (véase la descripción más arriba).
- vii) Prestar asesoramiento a RMP y a los despachos regionales acerca del establecimiento del sistema de seguimiento de las respuestas de la dirección a las evaluaciones descentralizadas.
- viii) Elaborar material orientativo para los colegas y brindarles apoyo al participar en redes de evaluación nacionales y regionales e iniciativas conexas.
- ix) Llevar a cabo un estudio de validación de conceptos sobre el sistema de evaluación descentralizada.

### ***C. Función de evaluación en su conjunto (Efectos 1 a 4)***

32. En la Carta de la función de evaluación se describen los mecanismos y sistemas institucionales necesarios para incorporar una reflexión y un comportamiento orientados a la evaluación en todo el PMA. Si bien los mecanismos institucionales y varios de los sistemas están impulsados por las necesidades derivadas de la creación de una función de evaluación descentralizada creíble y de calidad, también se aplican a la evaluación centralizada. Permiten realzar la función de evaluación en su conjunto en el PMA en pos de los objetivos de la política en materia de evaluación.

33. En 2017, la OEV:

- i) continuará brindando activamente información al personal sobre la política en materia de evaluación y la estrategia institucional en materia de evaluación, entre otras vías, consolidando la Comunidad de práctica en materia de evaluación que acaba de constituir el PMA;
- ii) actuará como secretaría del Grupo directivo de la función de evaluación que acaba de constituirse;
- iii) empezará a aplicar el nuevo sistema de valoración de la calidad a posteriori, a cargo de expertos externos. Este sistema se aplicará a todas las evaluaciones, ya sean centralizadas o descentralizadas;
- iv) respaldará la definición de mecanismos de financiación sostenibles para las evaluaciones centralizadas y descentralizadas, conforme a las indicaciones establecidas en el Plan Estratégico del PMA y la hoja de ruta para lograr el objetivo del Hambre Cero, en particular el examen del marco de financiación y la (próxima) política sobre planificación estratégica para los países;
- v) en colaboración con la iniciativa de contratación por vía electrónica de la Dirección de Recursos Humanos (HR), mantendrá la base de datos de los especialistas establecida en el año 2016, y aumentará la oferta de conocimientos especializados sobre evaluaciones descentralizadas y centralizadas a través de nuevos acuerdos de larga duración con un grupo ampliado y diversificado de proveedores de servicios de evaluación;
- vi) actualizará el Sistema de garantía de calidad de las evaluaciones en consonancia con la política en materia de evaluación y las mejores prácticas más recientes, y
- vii) creará un sistema de apoyo a la complementariedad de la planificación: a) de evaluaciones centralizadas y evaluaciones descentralizadas basadas en la demanda, y b) de la evaluación con otros instrumentos de supervisión y aprendizaje del PMA.

***D. Promoción del uso de datos empíricos de las evaluaciones y comunicaciones (finalidad de la política y cuestiones transversales)***

34. La política del PMA en materia de evaluación reafirma la importancia de que las evaluaciones sean de utilidad para quienes adoptan las decisiones y los interesados estimulando el aprendizaje derivado de las evaluaciones y utilizando las evaluaciones para mejorar las políticas, estrategias, programas y decisiones operacionales. Teniendo en cuenta la limitación de los recursos y la necesidad de proceder por etapas de modo que el establecimiento de la función de evaluación se lleve a cabo en consonancia con lo dispuesto en la política, en 2017 las prioridades serán las siguientes:
- i) continuar apoyando la utilización sistemática de los datos empíricos de las evaluaciones en los programas, políticas, la planificación y la ejecución teniendo en cuenta dichos datos y las recomendaciones en el proceso estratégico de examen de los programas del PMA;
  - ii) seguir realizando talleres de aprendizaje durante el proceso de evaluación, según proceda y cuando los recursos lo permitan;
  - iii) finalizar y añadir los datos correspondientes en las páginas de evaluación del PMA de la Intranet y de Internet de modo que se logre un intercambio más eficaz de información y datos empíricos sobre evaluación, y de aumentar la accesibilidad de los datos empíricos de todas las evaluaciones del PMA (centralizadas y descentralizadas) a usuarios internos y externos;
  - iv) asesorar sobre las actualizaciones y la renovación de las plantillas de seguimiento y planificación de los programas del PMA de modo que la función de evaluación quede debidamente integrada;
  - v) ampliar el conjunto de herramientas de comunicación para despertar el interés en los datos empíricos y promover su comunicación, sometiéndolos a prueba en el marco de evaluaciones centralizadas, y
  - vi) seguir planificando y realizando las evaluaciones centralizadas de forma tal que atiendan a las necesidades en materia de toma de decisiones y datos empíricos del PMA de la forma más pertinente posible.

***E. Participación en el sistema internacional de evaluación (Efecto 4)***

35. La OEV mantendrá su participación en el sistema internacional de evaluación, centrandose su atención en los aspectos que resulten más útiles y más pertinentes para la labor del PMA. En vista de las oportunidades excepcionales que ofrecen la Cumbre Humanitaria Mundial, los ODS de 2015 y el Año Internacional de la Evaluación, en 2017 la OEV centrará su atención en seguir observando los compromisos asumidos:
- i) Seguirá participando en los acuerdos sobre las evaluaciones interinstitucionales de la asistencia humanitaria en el marco del ciclo de programas de asistencia humanitaria del Comité Permanente entre Organismos y velará por que haya una cobertura apropiada con arreglo al examen posterior a la Cumbre Humanitaria Mundial.
  - ii) Participará con dinamismo en la labor del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) para asegurar que la evaluación fundamente las iniciativas en curso y oriente las nuevas demandas a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas, para lo cual también se utilizará el mecanismo de evaluación independiente del sistema de las Naciones Unidas en su conjunto y el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género. Además, junto con el ACNUR, la OEV organizará la labor del UNEG tendente a mejorar la evaluación de los principios humanitarios y otras iniciativas dirigidas a fortalecer la evaluación de la acción humanitaria en el sistema de las Naciones Unidas.
  - iii) Seguirá intensificando la colaboración entre las oficinas de evaluación de los organismos con sede en Roma, sobre la base del seminario conjunto de 2015 acerca de los preparativos para la evaluación del ODS 2; llevará a cabo una evaluación conjunta de la cartera de proyectos en los países y prestará asesoramiento conjunto sobre la evaluación descentralizada del Comité de Seguridad Alimentaria, y promoverá iniciativas conjuntas de aprendizaje y fomento de las capacidades.

- iv) Contribuirá a la labor del UNEG sobre el fortalecimiento de la evaluación descentralizada, la profesionalización, la gestión de los conocimientos y la utilización de las evaluaciones, las asociaciones y el desarrollo de las capacidades de evaluación internacionales<sup>23</sup>.
- v) Seguirá realizando aportaciones y colaborando con otras redes internacionales de especialistas<sup>24</sup>.
- vi) Seguirá representando al PMA en el comité directivo de la Iniciativa 3ie en su área temática de evaluación humanitaria, y participará en una actividad de aprendizaje interinstitucional a principios de 2017.

***F. Presentación de informes sobre la función de evaluación (cuestiones transversales relativas a todos los efectos)***

36. Teniendo en cuenta las novedades pertinentes en el Marco de resultados institucionales y el examen del marco de financiación, la OEV terminará de recopilar la información conexas y los sistemas de presentación de informes para la función de evaluación centralizada y descentralizada del PMA, de conformidad con lo dispuesto en la política en materia de evaluación.
37. Tomando como base los indicadores clave de las realizaciones elaborados en 2016 en relación con las seis esferas indicadas en la política en materia de evaluación, mediante **sistemas de información y presentación de informes** actualizados y ampliados se irá ampliando de forma progresiva la información sobre la gestión. En 2017 se dará prioridad a las siguientes actividades:
  - i) reunir datos sobre un conjunto básico de indicadores que pueden obtenerse a partir de los sistemas actuales de información y presentación de informes, y presentar informes al respecto en la versión rediseñada del Informe Anual de Evaluación de 2016 (período de sesiones anual de 2017);
  - ii) introducir progresivamente indicadores clave de las realizaciones adicionales para satisfacer las necesidades de información sobre la gestión a medida que se perfeccionan los sistemas del PMA, como parte del examen del Marco de financiación;
  - iii) terminar de elaborar las orientaciones sobre el acopio de datos relativos a todos los indicadores clave de las realizaciones;
  - iv) ultimar la creación de una plataforma y tablero de gestión basados en Internet para las evaluaciones descentralizadas y centralizadas, y ofrecer la debida conectividad con otras plataformas y sistemas institucionales.

---

<sup>23</sup> En consonancia con los arreglos de seguimiento y examen de la Agenda 2030, y con la resolución adoptada por las Naciones Unidas en 2014 sobre la capacidad de evaluación en los países, resolución 69/237 de la Asamblea General de las Naciones Unidas (2014).

<sup>24</sup> Por ejemplo, el Sistema de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y el logro de resultados en la asistencia humanitaria (ALNAP), en el que la OEV es miembro del grupo directivo, y asociaciones profesionales pertinentes, como las asociaciones de evaluación americana y europea y la Asociación Internacional de Evaluación para el Desarrollo (IDEAS).

## Lista de la siglas utilizadas en el presente documento

AAP	presupuesto administrativo y de apoyo a los programas
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
ALNAP	Sistema de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y el logro de resultados en la asistencia humanitaria
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
COMET	instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz
COMPAS	Sistema de análisis y gestión del movimiento de los productos
CRI	Cuenta de respuesta inmediata
FEWS NET	Red de sistemas de alerta temprana en caso de hambruna
FoodSECuRE	Mecanismo de fomento de la seguridad alimentaria y la resiliencia a los fenómenos climáticos
HR	Dirección de Recursos Humanos
IDEAS	Asociación Internacional de Evaluación para el Desarrollo
INTERFAIS	Sistema internacional de información sobre ayuda alimentaria
LEG	Oficina de Servicios Jurídicos
LESS	Sistema de apoyo a la gestión logística
MPI	Mecanismo de presupuestación de las inversiones
mVAM	sistema móvil de análisis y cartografía de la vulnerabilidad
OCHA	Office for the Coordination of Humanitarian Affairs
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OED	Oficina de la Directora Ejecutiva
OEV	Oficina de Evaluación
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONU-Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
ONU-SWAP	Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
OPSCEN	Centro de operaciones del PMA
OS	Departamento de Servicios para las Operaciones
OSC	Dirección de la Cadena de Suministro
OSN	Dirección de Nutrición
P4P	Iniciativa “Compras para el progreso”
PEP	plan estratégico para el país
PG	Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción
PGB	Dirección de la Secretaría de la Junta Ejecutiva
PGP	Dirección de Asociaciones con el Sector Privado
R4	Iniciativa de fomento de la resiliencia rural
REACH	Iniciativas renovadas contra el hambre y la desnutrición infantiles

RM	Departamento de Gestión de Recursos
RMB	Dirección de Presupuesto y Programación
RMF	Dirección de Finanzas y Tesorería
RMM	Dirección de Servicios de Gestión
RMP	Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones
RMT	Dirección de Tecnología de la Información
RMW	Dirección de Bienestar del Personal
SCOPE	plataforma del PMA de gestión de los beneficiarios y las modalidades de transferencia
SF-SABER	Enfoque sistémico para lograr mejores resultados educativos mediante la alimentación escolar
SPIAC-B	Junta de Cooperación Interinstitucional en materia de Protección Social
TI	tecnología de la información
UNDSS	Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
UNHAS	Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas