

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Primer período de sesiones ordinario
de la Junta Ejecutiva**

Roma, 31 de enero-2 de febrero de 2005

ASUNTOS DE RECURSOS, FINANCIEROS Y PRESUPUESTARIOS

Tema 5 del programa

Para aprobación

S

Distribución: GENERAL
WFP/EB.1/2005/5-C
24 enero 2005
ORIGINAL: INGLÉS

EXAMEN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS: FINANCIACIÓN DEL CAPITAL DE EXPLOTACIÓN

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

NOTA PARA LA JUNTA EJECUTIVA

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

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

Jefe de Gabinete y Director de la Oficina del Director Ejecutivo (OED): Sr. M. Stayton tel.: 066513-2002

Administrador del proyecto de examen de los procesos operativos, OED: Sr. B. Busetto tel.: 066513-2224

Para cualquier información sobre el envío de documentos para la Junta Ejecutiva, diríjase a la Supervisora de la Dependencia de Servicios de Reuniones y Distribución (tel.: 066513-2328).



Se han incorporado en el texto del presente documento los cambios siguientes, derivados de la Consulta oficiosa del 17 de enero de 2005:

1. La primera frase del párrafo 24 termina con las palabras: "... en 2005."
2. En la octava línea del párrafo 56 se lee lo siguiente: "...en octubre de 2004 un préstamo de capital de explotación inicial de 6,1 millones de dólares..."
3. En el Cuadro 2, se indica la fecha siguiente: "al final de diciembre de 2004".
4. En la segunda línea del párrafo 65 se indica la cifra siguiente: "4,1 millones de dólares".
5. El título que precede el párrafo 71 es el siguiente: "Compromisos de financiación plurianuales y multilaterales".
6. El párrafo termina con la frase siguiente: "Y por supuesto, el aumento de la financiación multilateral incrementa considerablemente la flexibilidad del PMA para satisfacer las necesidades de sus programas."
7. En la última frase del párrafo 83 se indican los períodos siguientes: "... en septiembre y noviembre de 2003 y en enero y diciembre de 2004..."
8. En la segunda línea de la cuarta columna del Cuadro 3 se lee lo siguiente: "Potencialmente sin derecho a reclamación".
9. En el párrafo 110: i) la segunda frase comienza de la manera siguiente: "Habida cuenta de que el Director Ejecutivo informaría periódicamente a la Junta acerca de los gastos efectuados durante la preparación del proyecto ..."; ii) el nuevo texto propuesto para el artículo 8.1 del Reglamento Financiero es el siguiente: "La aprobación de un programa en el país o un proyecto normalmente constituye una autorización al Director Ejecutivo a habilitar créditos, contraer obligaciones y desembolsar recursos para el programa en el país, el proyecto o la operación, sujeta a la preparación y firma del acuerdo sobre el programa, el proyecto o la operación. Sin embargo, el Director Ejecutivo podrá contraer obligaciones y desembolsar recursos durante la preparación de un proyecto, de ser necesario, para completar la tramitación de los alimentos para los primeros tres meses del proyecto, sin sobrepasar la cuarta parte de las necesidades totales de financiación."
10. En el párrafo 117, después de la palabra "avances" se lee: "en la aplicación de los nuevos procesos operativos, incluido el empleo del capital de explotación para completar la tramitación de la ayuda alimentaria antes de la fecha de aprobación de un proyecto. En el período de sesiones anual de 2006, presentará un informe sobre los resultados registrados en 2005".
11. En la segunda línea del punto 9) del párrafo 118 se lee: "... imponen a sus contribuciones, en la medida en que puedan hacerlo,..."
12. El texto que se indica en el Anexo I a), en la segunda columna relativa a los cambios propuestos en el Reglamento Financiero, es el mismo que figura en el punto 9 *supra*.
13. Al final del cuadro que figura en el Anexo IV se añade lo siguiente: "7 de dic. de 2004 - Consulta oficiosa con la Junta Ejecutiva".



RESUMEN

En marzo de 2003, la Secretaría emprendió un examen de los procesos operativos encaminado a mejorar la eficacia en el PMA, con un doble objetivo: i) lograr el máximo aprovechamiento posible de los recursos destinados a los proyectos; y ii) mejorar la disponibilidad de la ayuda alimentaria en el momento oportuno. Las recomendaciones formuladas a raíz de dicho examen se ensayaron sobre el terreno en una serie de proyectos experimentales que comenzaron en enero de 2004.

Una de las recomendaciones del examen de los procesos operativos era que, para aumentar al máximo la disponibilidad de la ayuda alimentaria en el momento oportuno, se autorizara la imputación de los gastos a contribuciones previstas y no a contribuciones confirmadas. Aunque esta financiación del capital de explotación con cargo a las contribuciones previstas es un componente fundamental para conseguir el doble objetivo indicado, el establecimiento de varios módulos básicos ha sido la condición necesaria para asegurar que se adopten unas prácticas operacionales prudentes a los efectos de apoyar la financiación del capital de explotación con un nivel de riesgos aceptable.

En febrero de 2004, tras una serie de consultas, la Junta aprobó el recurso a la Reserva Operacional para financiar cinco proyectos experimentales sobre la base de las contribuciones previstas. En mayo y en octubre de 2004, la Secretaría puso al día a la Junta con respecto a los avances en la financiación, la introducción de los módulos básicos y los proyectos experimentales.

Habida cuenta de los avances logrados en la mejora de los procesos operativos —módulos básicos—, así como en los efectos positivos comprobados que ha tenido la financiación del capital de explotación en los proyectos experimentales, la Secretaría solicita a la Junta que apruebe dos modificaciones de la política financiera, que permitirán al PMA mejorar la disponibilidad de la ayuda alimentaria en el momento oportuno.

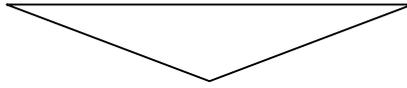
Habida cuenta de los resultados positivos logrados hasta la fecha en los programas, es sin duda esencial que el PMA ponga en práctica cuanto antes las modificaciones señaladas ya que, sin ellas, según transcurre el tiempo, disminuirá el número de los beneficiarios a los que se podrá alimentar con el mismo nivel de donaciones.

Los resultados de los proyectos experimentales no dejan lugar a dudas:

- en cinco proyectos se está llegando puntualmente, con la misma cantidad de fondos, a 4,7 millones de beneficiarios más; y
- se registra una notable reducción de los saldos no utilizados de los programas gracias a la mejora de la presupuestación y la planificación y a la aplicación del sistema de la cuenta operacional única en las oficinas en los países.



PROYECTO DE DECISIÓN*



La Junta toma nota de la información y las recomendaciones que figuran en el documento “Examen de los procesos operativos: Financiación del capital de explotación” (WFP/EB.1/2005/5-C), y **aprueba**:

- i. el establecimiento de un límite máximo de 180 millones de dólares EE.UU. para los anticipos de capital de explotación, en virtud del artículo 10.8 del Reglamento Financiero modificado, a fin de que el Director Ejecutivo pueda asegurar una financiación continua de los proyectos en tanto se confirman las contribuciones previstas, respetando los parámetros establecidos de gestión de riesgos;
- ii. las modificaciones oportunas del artículo 10.6 del Reglamento Financiero para poder recurrir a la Reserva Operacional en los casos en que se haya hecho un anticipo de capital de explotación pero no lleguen a efectuarse las contribuciones previstas que deben garantizar el reembolso del anticipo; y
- iii. la revisión del artículo 8.1 del Reglamento Financiero para que puedan contraerse gastos durante la preparación de los proyectos a fin de completar la tramitación de los productos alimenticios antes de la fecha de inicio.

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



INTRODUCCIÓN

1. En 2003, la Secretaría emprendió un examen de los procesos operativos de la Organización encaminado a mejorar la eficacia en el PMA, que ha dado lugar a la elaboración de un nuevo modelo operativo dirigido a: i) lograr el máximo aprovechamiento posible de los recursos destinados a un proyecto; y ii) mejorar la disponibilidad de la ayuda alimentaria en los países en el momento oportuno.
2. Para comenzar a aplicar el nuevo modelo operativo en situaciones reales, en febrero de 2004 la Secretaría introdujo una fase de proyectos experimentales que responde a los siguientes objetivos generales:
 - validación sobre el terreno de las mejoras del nuevo proceso operativo propuesto;
 - fomento de las capacidades en materia de personal, instrumentos y metodología para la aplicación futura; y
 - preparación para la implantación del nuevo proceso operativo en todo el PMA a partir de 2005 y en 2006.
3. La finalidad del presente documento es: i) poner al día a la Junta acerca de los avances realizados en el examen de los procesos operativos desde octubre; ii) solicitar que se autoricen cambios específicos en las normas y las políticas del PMA para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos y reducir los saldos; y iii) definir las próximas medidas, entre ellas un plan para extender las mejoras de los procesos operativos a las 10 principales operaciones de socorro en 2005.

OBJETIVOS

4. En los últimos 15 años, el PMA se ha ido convirtiendo de una organización centrada en el desarrollo a una organización de operaciones de emergencia, pero sus prácticas y procesos operativos no han avanzado al mismo ritmo que sus capacidades logísticas y de respuesta humanitaria. Durante el examen de las políticas financieras del PMA que se realizó en 2002, se llegó a la conclusión de que la evaluación de dichas políticas no estaría completa mientras no se hubieran evaluado las prácticas financieras utilizadas por el Programa. Esto dio lugar al establecimiento del examen de los procesos operativos de la Organización, a principios de 2003.
5. Los objetivos del examen de los procesos operativos son: i) lograr el máximo aprovechamiento posible de los recursos destinados a un proyecto; y ii) mejorar la disponibilidad de la ayuda alimentaria en los países en el momento oportuno.
6. Para conseguirlos, el PMA debía renovar sus prácticas operativas, lo cual incluía remodelar varios “módulos básicos” y proporcionar “capital de explotación” a las operaciones en función de sus necesidades de efectivo.

MEJORAS DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN: MÓDULOS BÁSICOS

7. El PMA ha observado en sus procesos operativos 10 esferas en las que los procesos tienen que actualizarse para poder entregar a tiempo la ayuda alimentaria a los beneficiarios:



- mejora de la evaluación de las necesidades;
 - mejora de la presupuestación y aprobación de los proyectos;
 - mejora de la planificación, la ejecución y el seguimiento de proyectos;¹
 - previsión de las donaciones;
 - financiación del capital de explotación;
 - asignación de recursos, en el ámbito de las oficinas en los países, con una cuenta única para cada proyecto;
 - escala de prioridades para la ayuda alimentaria;
 - terminación de los proyectos y transferencia de los recursos en el momento debido;
 - mejora de la rendición de informes a los donantes; y
 - fortalecimiento de la supervisión a escala regional.
8. Dos de ellos son condiciones absolutamente indispensables para aplicar la financiación del capital de explotación en el futuro, sirviendo de base al nuevo enfoque, más eficiente y dinámico, de gestión de los recursos. Se trata de la **mejora de la planificación de proyectos**, que se plasma en mejores previsiones de los gastos, y la **mejora de las previsiones de contribuciones**, con la cual se realiza la previsión esencial de los ingresos de cada proyecto. Si en un país no hubieran introducido estos dos “módulos básicos”, la oficina en el país no podría aprovechar la mayor flexibilidad que ofrecen la financiación del capital de explotación o la cuenta única para cada proyecto.

DESCRIPCIÓN DE LOS MÓDULOS BÁSICOS Y ESTADO

CORRESPONDIENTE SEGÚN EL ORDEN DEL CICLO DE LOS PROYECTOS

9. **Mejora de la evaluación de las necesidades:** Tras la aprobación de la Junta en octubre de 2004, la Secretaría se embarcó en una iniciativa global destinada a reforzar la evaluación de las necesidades en los países. Las prioridades son: i) asegurarse de que todas las operaciones de emergencia (OEM) se basen en una rigurosa documentación de evaluación para mejorar la rendición de cuentas y la transparencia; ii) reforzar las metodologías y las orientaciones, lo cual incluye la revisión de los manuales de evaluación y la creación de otros nuevos; iii) mejorar la información sobre situaciones de crisis en determinados países expuestos a situaciones de urgencia; y iv) aumentar las capacidades de evaluación por medio de asociaciones y de un programa de aprendizaje. La aplicación está en marcha, centrando la atención en mejorar la evaluación de las necesidades en las 10 principales operaciones en los países.
10. **Mejora de la presupuestación, la preparación y la aprobación de los proyectos:** Después de la evaluación de las necesidades de ayuda alimentaria, la etapa siguiente es la determinación del presupuesto de un proyecto. Para evitar la formulación de un presupuesto demasiado elevado, que es una de las causas de que queden saldos no utilizados, los países donde se realizan los proyectos experimentales han preparado **presupuestos con arreglo a hipótesis múltiples** que pueden adaptarse a los cambios operacionales en función de unos criterios definidos previamente. Sobre la base de los ensayos realizados en los proyectos experimentales, se ha perfeccionado una metodología

¹ Incluye la mejora tanto de la planificación financiera como de la planificación de la cadena de suministro.



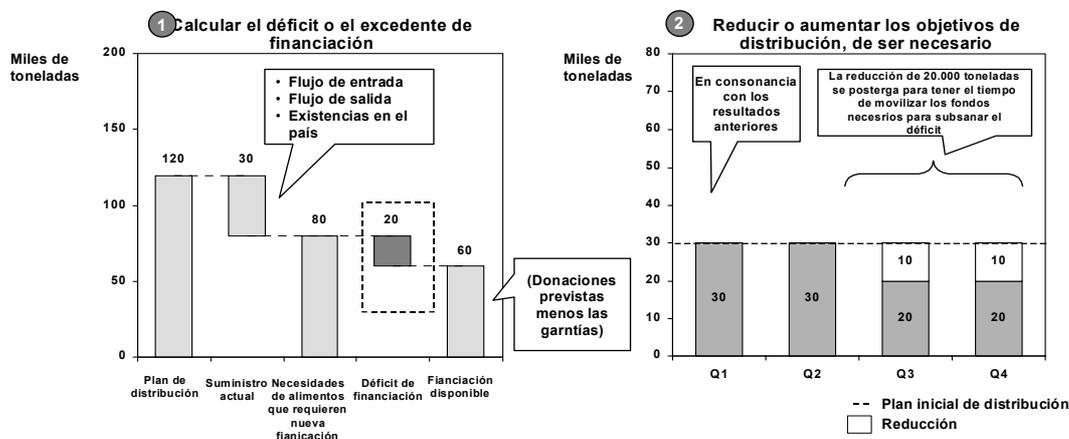
de presupuestación basada en hipótesis múltiples, que ha quedado lista para aplicar al siguiente grupo de países donde se realizará el examen de los procesos operativos.

11. Se han agilizado asimismo los procesos de preparación y aprobación de OEM. El PMA ha elaborado un método acelerado para que los donantes puedan responder más rápidamente a las situaciones de urgencia y ayudar al PMA a completar la tramitación de la ayuda alimentaria lo antes posible. La oficina en el país presenta una descripción esquemática de la OEM en dos páginas, donde se exponen las hipótesis preliminares para la planificación, una descripción general de la intervención propuesta y un presupuesto resumido. La descripción es examinada por un comité de examen del proyecto simplificado antes de pasar a los procedimientos de aprobación habituales. Se supone que este método hará disminuir considerablemente los plazos de preparación y aprobación de los proyectos, y facilitará la movilización de fondos y el gasto de las contribuciones.
12. Una vez en marcha la operación, la oficina en el país perfeccionará el plan operacional y el presupuesto, y pasará por los procesos de examen habituales. Tabla cronológica: i) mejora de la presupuestación de los proyectos: finalización del diseño, introducción en los países de los proyectos experimentales, y aplicación como mínimo a las 10 principales operaciones de socorro en 2005.
13. **Mejora de la planificación y la ejecución de los proyectos:** Este módulo básico constituye el fundamento del nuevo modelo operativo en las oficinas en los países, en la medida en que representa la condición previa para la financiación del capital de explotación y la aplicación del enfoque de la cuenta única. El módulo se centra en la elaboración de un instrumento de planificación de proyectos que vincula los servicios logísticos con el aporte de recursos, y en el establecimiento de una capacidad que permita planificar y examinar las actividades mensualmente.
14. Es la primera vez que se ha elaborado un método de planificación que vincula los servicios logísticos y el aporte de recursos, teniendo en cuenta las necesidades de los proyectos y factores tales como los corredores logísticos, los productos y el tipo de compromiso financiero. En todos los países donde se ejecutan los proyectos experimentales, los equipos en los países saben ahora con precisión qué alimentos y efectivo necesitan y cuándo los necesitan, por lo que están en condiciones de solicitar la financiación de capital de explotación o de aprovechar la flexibilidad que brinda una cuenta única para cada proyecto.
15. También por primera vez, este instrumento de planificación puede ofrecer a los donantes un calendario totalmente integrado de suministro y donaciones donde se reflejan las necesidades mensuales de los proyectos. Este nuevo sistema más riguroso de planificación de los gastos constituye el módulo básico fundamental que deberá haberse establecido para que una oficina en el país pueda obtener un préstamo con miras a una prefinanciación. Tabla cronológica: finalización del diseño, introducción en los países de los proyectos experimentales y aplicación a las 10 principales operaciones en los países en 2005.
16. **Previsión de las contribuciones:** Se ha seguido perfeccionado la metodología de previsión, elaborada por el PMA y el Boston Consulting Group, y se han hecho previsiones de las donaciones para todos los proyectos experimentales activos. Si la planificación mejorada de la cadena de suministro y las finanzas constituye el primer pilar del sistema en las oficinas en los países y la base para toda previsión de gastos, la **previsión de las contribuciones** es el segundo pilar y sirve para prever los ingresos. En el nuevo modelo operativo, los proyectos deberán funcionar sobre la base de las contribuciones previstas pero todavía no confirmadas. El volumen de gastos de los programas se ajustará para que se corresponda exactamente con las previsiones de ingresos. (Véase el Gráfico 1).



Gráfico 1

CORRESPONDENCIA ENTRE EL PLAN DE GASTOS Y LAS DONACIONES PREVISTAS



17. Las previsiones se elaboran mensualmente, lo que significa que la República Democrática del Congo ya ha producido seis desde julio de 2004. La nueva metodología de previsión de las donaciones se basa en la recopilación y correlación de datos “numéricos” y datos “aproximados” acerca de los distintos donantes, asociados a la estimación de la probabilidad de que un donante contribuya a un proyecto. Los datos numéricos facilitan información histórica sobre las contribuciones de un donante en el pasado; los datos aproximados incluyen información sobre la actitud general del donante con respecto a la asistencia internacional, sus políticas fiscal y presupuestaria y, lo que es más importante, las evaluaciones de los responsables de las relaciones con los donantes en el PMA. El ajuste del gasto a las previsiones de ingresos debería permitir eliminar los saldos no utilizados de los programas.
18. Estado: las previsiones han mejorado desde la última actualización de octubre, ya que el equipo de movilización de fondos del PMA va adquiriendo mayor experiencia y los donantes se van concienciando acerca de la importancia de las previsiones. Por ejemplo, las primeras previsiones correspondientes a la República Democrática del Congo eran muy prudentes, sobre todo teniendo en cuenta los recursos movilizados en el pasado para esta operación; últimamente, sin embargo, se ha elevado el nivel de las contribuciones previstas y se conoce mucho más exacta y detalladamente el nivel de los futuros ingresos, lo que ha permitido a las oficinas en los países utilizar la financiación del capital de explotación para aumentar la disponibilidad de ayuda alimentaria en el momento oportuno.
19. Como requisito para poder recibir un préstamo de financiación del capital de explotación es preciso contar además con una previsión de ingresos mensual.
20. Tabla cronológica: finalización del diseño y la metodología y aplicación de los mismos en los países donde se realizan los proyectos experimentales; se prevé para mediados de 2005 la aplicación a las 10 principales operaciones en los países.
21. Aumento de la descentralización: asignación de recursos a las oficinas en los países en el marco de cuentas únicas para cada proyecto. En el modelo operativo antiguo, los recursos eran asignados por unidades con base en la Sede y, antes de que llegaran a la oficina en el país, las contribuciones se desglosaban por componentes de costo, tales como productos o transporte. Este módulo básico trae consigo dos cambios importantes para las oficinas en



los países: en primer lugar, los equipos en los países se encargan de programar sus propios recursos y de decidir cómo emplear el dinero; en segundo lugar, las oficinas en los países disponen de capacidad para programar sus propios recursos en el marco de cuentas únicas para cada proyecto. Así las oficinas en los países tienen la posibilidad de subsanar los déficit transitorios en un área —por ejemplo, los costos de apoyo directo (CAD)— con cargo a los fondos para transporte, gracias a lo cual mejora notablemente el aprovechamiento de los recursos y se reducen los saldos excesivos.

22. Por otra parte, esta responsabilidad de asignación de los recursos incrementa enormemente la identificación de las oficinas en los países con los proyectos. Los países donde se realizan los proyectos experimentales poseen ahora un control directo sobre el gasto de su presupuesto operacional y, por vez primera, tienen un mayor acceso directo a los recursos para efectuar gastos con cargo a los costos de apoyo —transporte terrestre, almacenamiento y manipulación (TTAM), CAD y otros costos de apoyo directo (OCOD).
23. Esta nueva flexibilidad tiene como contrapartida la necesidad de fortalecer considerablemente la gestión de los riesgos sobre el terreno, entre otras cosas manteniendo una planificación financiera más rigurosa y una mejor supervisión a escala regional, por conducto de los analistas financieros regionales nombrados recientemente.
24. El diseño está completo y se ha introducido en los países donde se ejecutan los proyectos experimentales; se espera que pueda ir aplicándose por fases a las 10 principales operaciones en los países en 2005. También está programada para 2005 la aplicación de algunos aspectos en todo el PMA, entre ellos la descentralización de la gestión del TTAM.
25. **Escala de prioridades para la ayuda alimentaria:** Tras introducir las mejoras basadas en los proyectos, como las referidas a la previsión del gasto y la previsión de las donaciones, el PMA estará en situación de mejorar su panorama general y de establecer una escala de prioridades para la ayuda alimentaria en el mundo a fin de asegurar que algunas actividades de la cadena de suministro, como la compra o el envío, comiencen en primer lugar en las operaciones que registren las necesidades más acuciantes. Esto ocurre hoy en día, pero la determinación de las prioridades puede mejorarse estableciendo una conexión más estrecha con los mecanismos de compra y transporte de nuestros donantes de productos en especie y mejorando los procesos internos del PMA relacionados con la cadena de suministro.
26. Este módulo básico se abordará en 2005, en el marco del proyecto de optimización de la cadena de suministro puesto en marcha recientemente.
27. **Terminación de los proyectos y transferencia de los recursos en el momento debido.** Tal como se ha indicado anteriormente, ésta es la última etapa del ciclo de un proyecto, que se realiza justo antes de la fecha de inicio de un nuevo proyecto. Al hacer la transición de una fase a la siguiente, es indispensable asegurarse de que los recursos que hayan podido quedar sin utilizar se empleen inmediatamente en un nuevo programa. La puntualidad en el cierre de los proyectos y la transferencia de todos los recursos remanentes mejora de manera evidente la gestión de los proyectos al evitar la presencia de varios proyectos con los mismos objetivos y beneficiarios, reduce la acumulación de saldos y, en algunos casos, permite disponer de un capital inicial decisivo para todos los proyectos siguientes. En los últimos cinco años, el PMA ha tenido una media de remanentes de entre el 5% y el 10%.
28. El PMA ha mejorado claramente sus procedimientos de cierre de los proyectos en el contexto del examen de los procesos operativos de la Organización. A lo largo de los últimos dos años se han cerrado más de 300 proyectos. Desde el principio del año pasado, cuando comenzó el nuevo proceso de transferencia de recursos, se han transferido recursos



- a 32 proyectos, que suman en total 152.000 toneladas y 65 millones de dólares EE.UU. Por vez primera se están cerrando puntualmente los proyectos y se están liberando millones de dólares que se emplearán en la fase siguiente de los proyectos, sujeto a la aprobación de la nueva programación por parte de los donantes. En cada uno de los proyectos experimentales, la transferencia de los recursos de una fase a la siguiente contribuyó a reducir déficit de varios meses. Según el modelo antiguo, habría sido necesario lanzar un llamamiento solicitando más fondos para el nuevo proyecto, aún en caso de que se contara con otros fondos potencialmente disponibles para su transferencia.
29. La comprensión de los donantes y su aprobación para que el PMA pueda transferir recursos rápidamente de una fase de un proyecto a la siguiente son decisivas en este contexto. Sin esa aprobación, a veces es imposible para el PMA evitar las interrupciones del suministro, y no se consigue alimentar a personas que padecen hambre pese a que quizá se cuente con recursos disponibles. Se supone que la eliminación de los saldos no utilizados de los programas, gracias a un aprovechamiento más eficiente de los fondos de los donantes al ajustar el gasto de los programas a las contribuciones previstas, reducirá enormemente, a la larga, la necesidad de transferir recursos.
 30. Este módulo básico se ha completado, y los procedimientos se han extendido a todas las operaciones.
 31. **Financiación del capital de explotación:** Las políticas y prácticas financieras del PMA han obligado a éste a financiar toda su labor, salvo algunas pequeñas excepciones constituidas por la Cuenta de Respuesta Inmediata (CRI) y el mecanismo de anticipo de los CAD, mediante contribuciones **confirmadas** y no contribuciones **previstas**. Esto retrasa en la práctica la entrega de los alimentos entre uno y siete meses, dependiendo de si la donación es en efectivo o de productos en especie y de las otras condiciones específicas impuestas (por ejemplo, la compra en un lugar concreto o el mercado de los sacos). Por lo tanto, estas políticas impiden al PMA aprovechar al máximo su volumen de productos para asegurar que la ayuda alimentaria se entregue a los beneficiarios en el momento oportuno.
 32. El PMA recomienda introducir varios cambios en la política financiera con los que se prevea una financiación suficiente del capital de explotación de sus programas aprobados, empezando en 2005 con las 10 principales OEM y operaciones prolongadas de socorro y recuperación (OPSR), que se supone representarán el 65% de su trabajo. Esto se trata más extensamente en los siguientes apartados.
 33. Tal como se expone más adelante, se ha terminado el análisis de los riesgos con la ayuda del Boston Consulting Group a fin de reducir todo lo posible los riesgos no razonables que lleva consigo la financiación del capital de explotación con cargo a las contribuciones previstas.
 34. Se ha terminado y puesto a prueba el diseño, está prevista su aplicación a las 10 principales OEM y OPSR en 2005.
 35. **Rendición de informes a los donantes:** Debido a las mejoras introducidas, como la financiación del capital de explotación y la cuenta única para cada proyecto, tendrán que cambiar los informes que el PMA presenta a los donantes acerca de los resultados de los proyectos, para reflejar la utilización más eficiente y flexible de los recursos. Este conjunto de actividades, que viene al final de un proyecto, es uno de los últimos módulos básicos que han de completarse. Es importante que los donantes apoyen la utilización flexible de los recursos, con lo que se asegurará una notificación proporcional más efectiva de los costos de los proyectos con miras a que el PMA pueda lograr los dos objetivos fijados en el examen de los procesos operativos. El modelo de previsión mensual elaborado para la



presupuestación y la planificación en las oficinas en los países también debería mejorar la rendición de informes a los donantes locales.

36. Se prevé introducir los cambios en el sistema de rendición de informes a los donantes para mediados de 2005.
37. **Intensificación de la supervisión a escala regional:** Además de las mejoras de los procesos antes mencionadas, el PMA ha reforzado la capacidad de supervisión financiera de las operaciones sobre el terreno creando puestos de analistas financieros en cada despacho regional, cuyas funciones son: i) hacer un seguimiento de la ejecución del presupuesto de las operaciones; ii) hacer previsiones y análisis; y iii) prestar apoyo a los proyectos experimentales derivados del examen de los procesos operativos. Además, los analistas financieros harán un seguimiento y gestionarán el aporte de recursos para todas las operaciones, lo que será decisivo en la aplicación del nuevo modelo operativo.
38. Estado: se han contratado analistas financieros para los seis despachos regionales, y cinco de ellos ya están en su puesto. Actualmente desempeñan una función de vital importancia en la ejecución de los proyectos experimentales y en el desarrollo de las futuras modalidades de aplicación en cada región.
39. En resumen, el PMA avanza rápidamente hacia la conclusión de las mejoras de sus procesos operativos internos, y ha instaurado los módulos básicos necesarios para apoyar la aplicación más extensa de la financiación del capital de explotación.

Cuadro 1

Mejoras introducidas en los procesos

Proyecto experimental	Mejora de la planificación, la ejecución y el seguimiento de los proyectos	Previsión de donaciones	Financiación del capital de explotación	Presupuestación de hipótesis múltiples	Transferencia de recursos	Asignación de recursos a las oficinas en los países	Mayor supervisión a escala regional
						Incl. cuenta única para un proyecto	
OPSR Rep. Dem. del Congo							
OEM Territorio Palestino							
OPSR Indonesia							
OPSR región costera África occidental							
Programa en el país para China						 Previsto para principio 2005	

FINANCIACIÓN DEL CAPITAL DE EXPLOTACIÓN: VENTAJAS Y EFECTOS

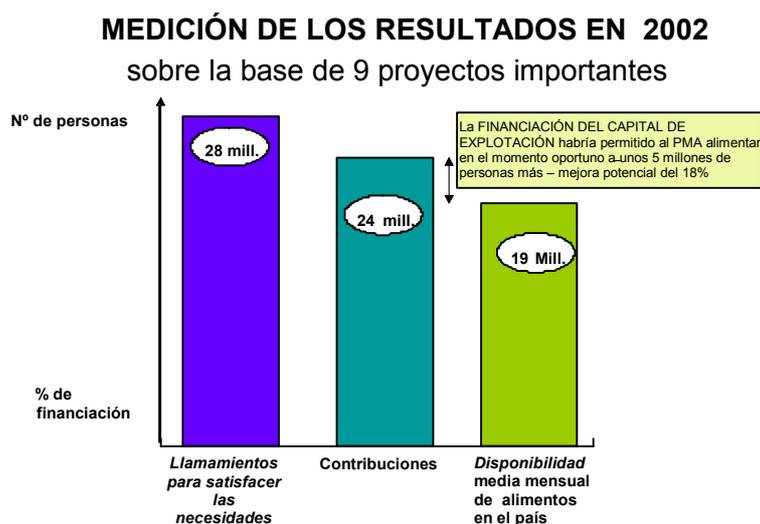
Panorama general

40. En 2002, los recursos que el PMA se había comprometido a movilizar para financiar sus nueve programas de mayor envergadura debían permitir prestar socorro a 28 millones de



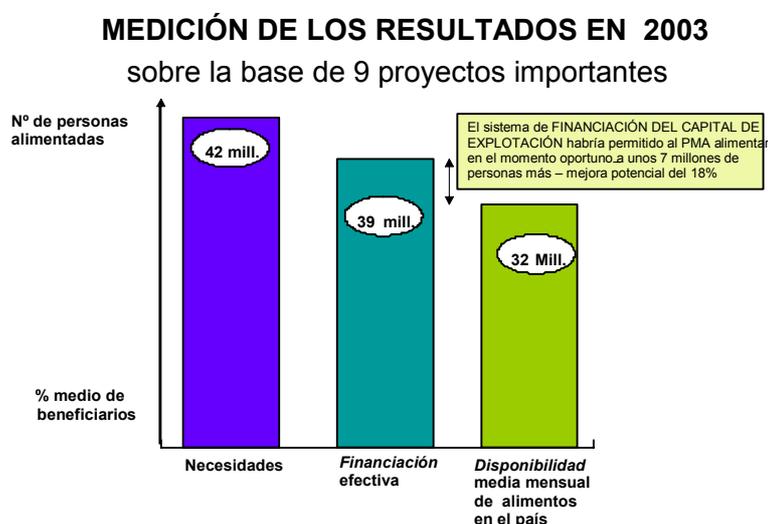
beneficiarios. Los recursos proporcionados por los donantes permitieron alcanzar a 24 millones de beneficiarios, pero sólo se llegó a tiempo a 19 millones de beneficiarios, lo cual implica que, en dichos proyectos, la mejora potencial sería del 18% (5 millones de beneficiarios).

Gráfico 2



41. En 2003, los recursos que el PMA se había comprometido a movilizar para financiar sus nueve programas de mayor envergadura debían permitir prestar socorro a 42 millones de beneficiarios. Los recursos proporcionados por los donantes permitieron alcanzar a 39 millones de beneficiarios, pero sólo se llegó a tiempo a 32 millones de beneficiarios, lo cual implica que, en dichos proyectos, la mejora potencial sería del 17% (7 millones de beneficiarios).

Gráfico 3



42. Sobre la base de este análisis, y con nuevas pruebas procedentes de los proyectos experimentales, la introducción de las prácticas operativas mejoradas (los módulos básicos) y del sistema de financiación del capital de explotación (incluida la compra anticipada de contribuciones en especie) dará al PMA la posibilidad de alimentar a tiempo a casi un 20% más de personas con los mismos recursos, y reducirá notablemente los saldos gracias a una tramitación más rápida de las contribuciones y a la eliminación de los saldos no utilizados.
43. Es imprescindible actuar con rapidez: cuanto más espere el PMA a implantar el sistema de financiación del capital de explotación, menos personas necesitadas serán alimentadas a su debido tiempo. Al asumir unos riesgos operativos controlados, como contrapartida el PMA podrá alimentar a un 20% más de personas con el mismo volumen de contribuciones.

Experiencia adquirida anteriormente en la esfera de la financiación del capital de explotación: Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR)

44. Al adoptar un sistema de financiación de sus operaciones basado en las contribuciones previstas, el PMA se orienta hacia un método habitualmente aplicado en el sector privado. Sin embargo, este tipo de financiación del capital de explotación tiene también un precedente entre las organizaciones humanitarias. Durante los últimos cinco años, el CICR ha financiado sus operaciones empleando como garantía de su capital de explotación las contribuciones previstas.
45. El PMA ha colaborado con el CICR para comprender cómo aplicar un método similar. El sistema de financiación del CICR se basa en los elementos siguientes:
- **Previsión de gastos:** Una condición previa a la financiación era contar con un sistema riguroso de previsión de las necesidades a nivel de las delegaciones (que son el equivalente de las oficinas en los países). El CICR estableció unos controladores encargados de examinar las previsiones a escala regional; el PMA ha asignado a cada despacho regional unos analistas financieros regionales con una función análoga.
 - **Previsión de ingresos:** El CICR empezó haciendo previsiones de las contribuciones proyecto por proyecto; ahora hace previsiones de los ingresos para toda su cartera de proyectos. Al organismo le ha llevado varios años adquirir unas capacidades suficientemente sofisticadas de previsión de las contribuciones.
 - **Gestión de riesgos:** El CICR gestiona dos tipos riesgos principales. El primer tipo se refiere al riesgo general de desequilibrio entre ingresos y gastos. La gestión de este riesgo comienza cuando la junta directiva del CICR al aprobar el presupuesto anual, establece el nivel de pérdida que puede tolerarse durante el ejercicio, lo cual alienta a los directivos para aprovechar al máximo los recursos. El segundo tipo de riesgo que gestiona el CICR se refiere a la liquidez y se reduce mediante el establecimiento de una relación comercial con un banco. El PMA no está expuesto a este riesgo, puesto que su situación de tesorería es positiva; se propone producir un efecto multiplicador a partir de su propio capital de explotación, según se describe a continuación. El CICR ha establecido además un sistema exhaustivo de gestión de riesgos para reducir los riesgos vinculados a las propias previsiones y a sus propios procesos operativos internos.
46. El PMA agradece el apoyo y los conocimientos aportados por el CICR en la elaboración de su sistema de financiación del capital de explotación; tanto el CICR como el PMA siguen compartiendo las enseñanzas extraídas de su experiencia.



Resultados de los proyectos experimentales

⇒ *República Democrática del Congo*

47. Tal como se comunicó en octubre de 2004, la República Democrática del Congo solicitó y recibió, en junio de 2004, financiación del capital de explotación por valor de 5,4 millones de dólares, después de realizar un riguroso pronóstico de las necesidades. Gracias a este mecanismo, el PMA se aseguró de que 700.000 beneficiarios del Congo oriental recibieran ayuda alimentaria durante el último trimestre de 2004, lo que equivale a una mejora del 44% en la disponibilidad de la ayuda en el momento oportuno para la operación durante el período. Como garantía del préstamo se emplearon las contribuciones previstas, que se confirmaron en el segundo y el tercer trimestre de 2004, pero que habrían llegado demasiado tarde como para evitar déficit graves en la última parte del año si el PMA hubiese seguido su procedimiento vigente, consistente en ajustar el gasto a las contribuciones confirmadas.
48. Hasta la fecha, casi el 80% del préstamo concedido a la República Democrática del Congo para financiar el capital de explotación se ha reembolsado utilizando contribuciones de diversos donantes.
49. La estrecha vinculación entre las necesidades previstas y los ingresos previstos ha asegurado tanto la disponibilidad de ayuda alimentaria en el momento oportuno como una utilización más eficiente de los recursos alimentarios y en efectivo. Puesto que la oficina en el país conoce con mayor precisión lo que necesita, el momento en que lo necesita y el volumen de los recursos disponibles, es lógico que esto dé lugar a una mayor eficiencia. No se espera que haya saldos al final del proyecto.

⇒ *Territorio Palestino ocupado*

50. Un análisis de las previsiones de gastos y de ingresos indicó la necesidad financiar el capital de explotación al comienzo del proyecto, dado que los recursos que quedaban del proyecto anterior eran muy limitados. La previsión de las contribuciones parecía buena, pero no se esperaba que las contribuciones fueran a permitir que el proyecto comenzara a tiempo. Por lo tanto, en julio de 2004 se anticipó un total de 9,6 millones de dólares, que permitió que el 80% de los beneficiarios previstos —480.000 personas necesitadas— recibieran ayuda alimentaria en el momento oportuno durante el primer trimestre del proyecto.
51. La única alternativa del PMA habría sido anticipar fondos de la CRI, pero ello habría absorbido el 20% de los fondos disponibles en la misma, que era preferible utilizar para necesidades no previstas y no como capital de explotación en el curso normal de las operaciones.
52. Al 15 de diciembre, se había reembolsado más del 80% del préstamo de capital de explotación entregado al proyecto.

⇒ *Indonesia*

53. Después de aprobado el proyecto a principios de 2004, Indonesia contaba con muy pocas contribuciones confirmadas, que eran insuficientes para satisfacer siquiera dos meses de necesidades operacionales con raciones reducidas. El programa de Indonesia es un programa de rehabilitación nutricional muy específico dirigido a niños pequeños; los plazos para adquirir galletas y fideos enriquecidos de producción local son superiores a la media; no había posibilidad de financiación parcial o tardía. Era incluso más necesario de lo habitual que hubiera una financiación anticipada fiable.



54. La operación en Indonesia siempre ha recibido en el pasado contribuciones suficientes; después de que se elaboraran unas previsiones pormenorizadas de ingresos y gastos, recibió un préstamo de capital de explotación por valor de 4,8 millones de dólares, que aportó varias ventajas: i) se alimentó a tiempo a aproximadamente 1,6 millones de beneficiarios necesitados; ii) los asociados en la ejecución pudieron hacer una mejor planificación; y iii) el PMA evitó la publicidad negativa que podría haberse derivado de una falta de financiación y se aseguró un apoyo continuo del Gobierno para esta intervención tan importante.

⇒ *OPSR para la región costera del África occidental*

55. Esta operación, aprobada en octubre de 2004, estaba programada para empezar en enero de 2005. Para que la distribución comience a tiempo, el PMA debe completar la tramitación de la ayuda alimentaria entre tres y seis meses antes de la fecha de inicio. Las normas financieras vigentes estipulan que no se puede efectuar ningún gasto antes de que se apruebe un proyecto; por ello el PMA se vio obligado a retrasar la aprobación de un préstamo para la financiación del capital de explotación del proyecto hasta la aprobación del mismo, en octubre de 2004. Debido a esta necesidad de completar la tramitación de la ayuda alimentaria mucho antes de la fecha de inicio, el PMA recomienda que se modifiquen las normas financieras para que esto sea posible (véanse los párrafos 106-110).

56. Las primeras previsiones de contribuciones eran bastante inferiores al importe de las contribuciones proporcionadas recientemente para esta operación, lo que inicialmente limitó las posibilidades de financiación. Muchas de las contribuciones previstas estaban sujetas además a determinadas condiciones, por ejemplo en relación con el marcado de los sacos, lo cual dificultaba aún más la financiación del capital de explotación. No obstante, recurriendo a los nuevos instrumentos de planificación de la cadena de suministro y de las finanzas, el equipo en el país elaboró una rigurosa previsión de gastos, sobre cuya base recibió en octubre de 2004 un préstamo de capital de explotación inicial de 6,1 millones de dólares para sufragar los productos y los costos de transporte; en diciembre se concedieron otros 4,15 millones de dólares para sufragar los costos de apoyo relacionados con los productos adquiridos con el anticipo anterior. Gracias al préstamo de capital de explotación, el equipo en el país llegará a tiempo a más de 1,4 millones de beneficiarios en el primer trimestre de 2005.

⇒ *China*

57. En virtud de un cambio reciente, la Secretaría decidió dejar en suspenso el proyecto experimental de Camboya mientras se resolvían algunos problemas operacionales. Se eligió China para sustituirlo por dos razones: i) es importante comprobar los efectos del nuevo modelo operacional en un contexto de desarrollo y comprender cómo la financiación del capital de explotación puede reducir los desniveles que con frecuencia van asociados a la financiación del desarrollo; y ii) la selección de China asegura que el PMA siga teniendo un proyecto experimental en la región de Asia, algo importante para la futura aplicación de los nuevos procesos.

58. Al igual que en los otros proyectos experimentales, se elaboraron unas previsiones de ingresos y de gastos; teniendo en cuenta las contribuciones previstas, en diciembre de 2004 se concedieron 4,1 millones de dólares. Con ello el PMA pudo llegar a tiempo a 1,3 millones de beneficiarios. Una parte del préstamo se dedicó a adquirir anticipadamente en el Canadá los productos en especie previstos.



⇒ *Resumen*

- En los cinco proyectos experimentales activos, se alimentó a tiempo a 4,7 millones de beneficiarios más.
- Las oficinas en los países donde se realizan los proyectos experimentales tienen un conocimiento bastante más preciso de las necesidades y de los ingresos previstos y han podido planificar sus operaciones más eficazmente.
- La planificación ha mejorado no sólo para el PMA, sino también para los asociados en la ejecución, que cuentan con que el PMA proporcione ayuda alimentaria y recursos en efectivo en el momento oportuno.
- Se espera que no queden saldos al final de los proyectos experimentales, ya que los productos se habrán comprado y distribuido en previsión de unas contribuciones que habrían llegado al final del proyecto.
- En el Cuadro 2 figura una recapitulación, al 15 de diciembre de 2004, de los préstamos otorgados para financiar el capital de la explotación de los proyectos experimentales.

CUADRO 2: DATOS A PARTIR DE FINALES DE DICIEMBRE DE 2004				
Proyecto	Préstamo (dólares)	Fecha del préstamo	Suma reembolsada	Pendiente
República Democrática del Congo	5 399 812	Junio de 2004	4 096 733	1 303 079
Territorio Palestino ocupado	9 600 000	Julio de 2004	7 665 096	1 934 904
Región costera del África occidental	10 250 000	Octubre/ diciembre de 2004	0	10 250 000
Indonesia	4 800 000	Octubre de 2004	0	4 800 000
China	4 070 089	Diciembre de 2004	0	4 070 089
Total	34 119 901		11 761 829	22 358 072

59. Casi 20 millones de dólares en préstamos se concedieron hace relativamente poco para financiar el capital de explotación, y se espera que todos los préstamos se reembolsen por completo (véase el Anexo II).

Financiación del capital de explotación y contribuciones en especie

60. Los proyectos experimentales demuestran que las ventajas que aporta a los beneficiarios la utilización de capital de explotación son considerables. Pero su financiación sólo será eficaz a la larga si el PMA puede garantizar los préstamos para capital de explotación con contribuciones en especie, ya que éstas representan más de la mitad de toda la financiación del PMA.

61. La financiación del capital de explotación no es una solución única, sino que forma parte de un proceso global encaminado a mejorar la planificación con el fin de responder a las necesidades y se emplea sólo como última posibilidad en los intentos del PMA por evitar la escasez de alimentos. Al igual que en los proyectos experimentales, el PMA, antes de



contemplar una financiación del capital de explotación, recurrirá a otros medios disponibles, tales como los depósitos preventivos o los empréstitos regionales.

62. En meses recientes, el PMA ha estudiado junto con varios de sus principales donantes de ayuda en especie cómo incorporar las contribuciones en especie a la financiación del capital de explotación y cómo alcanzar el objetivo común de aumentar la disponibilidad de la ayuda alimentaria en el momento oportuno. Algunas posibles soluciones son el incremento de los depósitos preventivos, la agilización de los procedimientos de donación y la compra anticipada por parte del PMA de los productos correspondientes a las contribuciones en especie previstas, recayendo el riesgo en el Programa.
63. En el caso de las compras anticipadas, el PMA adquiere anticipadamente en el país donante los productos correspondientes a las contribuciones en especie previstas. Si la contribución prevista se efectúa, el donante reembolsará al PMA el valor en efectivo y la ayuda alimentaria llegará a tiempo. Al igual que en todos los préstamos de capital de explotación, si la contribución prevista no se efectúa, el riesgo es asumido por el PMA.
64. Varios donantes de ayuda en especie han respondido favorablemente a la idea de explorar este método. Los Estados Unidos de América han aceptado, a título experimental, una compra anticipada de una cantidad importante de productos; el PMA está ultimando los detalles con varios organismos de la administración estadounidense.
65. También el Canadá y Australia han manifestado su apoyo a este método; en el Canadá se ha comprado anticipadamente trigo por valor de unos 4,1 millones de dólares para el proyecto experimental de China.

Expectativas de la comunidad de donantes

66. Tal como se describió anteriormente, el PMA procede ahora a introducir mejoras fundamentales en sus procesos operativos para aumentar la eficacia de las operaciones de financiación. No obstante, es también necesario que los donantes introduzcan algunas modificaciones con el fin de maximizar el aumento de eficiencia que ha hecho posible este nuevo modelo operativo.

⇒ Mejora de la capacidad de previsión del PMA

67. Dentro de la mejora de los procesos operativos, el PMA está implantando un sistema interno de previsión de las donaciones. El Departamento de Movilización de Fondos y de Comunicaciones (FD) entrega las previsiones de contribuciones a las oficinas en los países para que éstas sepan cuándo pueden esperar que sus proyectos reciban ingresos y planifiquen mejor las actividades. De este modo estarán mejor dotadas para prepararse ante posibles situaciones de escasez, por ejemplo, tomando productos prestados, intensificando la movilización de fondos a escala local o solicitando financiación del capital de explotación.
68. Sin embargo, no podrá aprovecharse todo el potencial del nuevo modelo de financiación del capital de explotación y las otras mejoras de los procesos, sin una previsión fiable de las contribuciones, motivo por el cual el PMA necesita la ayuda de los donantes para realizar previsiones que vayan más allá del ejercicio fiscal en curso. Si el PMA puede elaborar unas previsiones precisas de las contribuciones, las oficinas en los países podrán pedir la entrega de recursos a medida que se necesiten, lo que redundará en la posibilidad de alimentar a más beneficiarios en el momento oportuno.
69. Las indicaciones de los donantes serán fundamentales cuando las previsiones de contribuciones tengan que perfeccionarse para que las oficinas en los países dispongan de todas las herramientas necesarias para evitar interrupciones del suministro. Hay que



advertir que unas previsiones demasiado optimistas pueden determinar la presencia de préstamos pendientes al final del proyecto, o un agotamiento precoz de los recursos. Por el contrario, unas previsiones excesivamente prudentes pueden dar lugar a una reducción de la disponibilidad en el momento oportuno y a saldos arrastrados al final de un proyecto. Cuanto más fiables sean las previsiones, más fácil será garantizar la disponibilidad de la ayuda alimentaria a su debido tiempo.

70. Por consiguiente, el PMA está decidido a seguir colaborando con los donantes para mejorar su capacidad de previsión. El FD tiene previsto organizar junto con los donantes seminarios en materia de previsión para compartir las enseñanzas extraídas e intensificar la cooperación en el ámbito de la previsión y el fomento de la capacidad.

⇒ *Compromisos de financiación plurianuales y multilaterales*

71. El mayor reto relacionado con la previsión de las contribuciones es el de extender las previsiones más allá del año civil o del ejercicio en curso. Dado que muchas operaciones de socorro duran más de un año, es muy difícil prever y planificar con exactitud. Y por supuesto, el aumento de la financiación multilateral incrementa considerablemente la flexibilidad del PMA para satisfacer las necesidades de sus programas.
72. Cuando se presentó a la Junta el último informe sobre la situación, en octubre de 2004, algunos miembros propusieron que se apoyara la idea de que los donantes efectuaran compromisos plurianuales, así como que se aumentara la financiación multilateral. Aunque comprende perfectamente las dificultades presupuestarias o de otro tipo que esto podría representar para los donantes, el PMA agradecería recibir estas indicaciones sobre el apoyo de los donantes, lo que tendría un valor incalculable a efectos de previsión de las contribuciones y de planificación.

⇒ *Marcado estándar de los sacos*

73. Actualmente la mayor parte de la ayuda alimentaria se distribuye en sacos que indican el nombre del donante, lo que facilita la visibilidad al donante pero reduce la eficacia de la financiación del capital de explotación. El PMA no puede utilizar estas contribuciones como garantía o para reembolsar los préstamos de capital de explotación. Si el PMA decidiera aceptar como garantía una donación prevista de un donante que generalmente exige el mercado de los sacos, y la donación no se hiciera efectiva, el PMA tendría o bien que encontrar un segundo donante que reembolsara el préstamo, (aunque el primero se benefició de la mayor visibilidad permitida) o bien debería pedir al donante que renunciara a esta condición en cada caso.
74. Un análisis pormenorizado de las previsiones de contribuciones relativas a los proyectos experimentales emprendidos en el marco del examen de los procesos operativos muestra que la mayoría de las contribuciones previstas está sujetas a la condición de que el mercado de los sacos permita identificar claramente al donante. En la República Democrática del Congo, por ejemplo, el 80% de las contribuciones estaban vinculadas a condiciones específicas relativas al mercado de los sacos, mientras que en el 80% de las contribuciones, mientras que en Indonesia esta cifra era del 87%, y en el Territorio Palestino ocupado, del 72%.
75. Si el mercado de los sacos no supusiera una limitación, el riesgo que conlleva recurrir a la financiación del capital de explotación se reduciría en un 70%, ya que podrían utilizarse más contribuciones tanto como garantía como para el reembolso.
76. El PMA comprende las restricciones que pueden desear imponer los gobiernos de los países donantes en relación con el mercado de los sacos y seguirá respetándolas. Para



reducir el riesgo, seguirá empleando su marcado estándar, siempre que los productos se adquieran mediante financiación del capital de explotación. Para asegurar la visibilidad de los donantes, el PMA, a elección de estos últimos, puede adoptar otras medidas, como la publicación de comunicados de prensa, la convocación de conferencias de prensa y la instalación de la bandera del donante en los lugares de distribución.

77. La Secretaría desearía expresar su gratitud a los donantes que, durante el tercer período de sesiones de la Junta de 2004, aceptaron que el PMA utilizara un marcado estándar para los sacos, y espera que haya más donantes que se sumen a esta iniciativa.

⇒ *Paso a los informes proporcionales*

78. Tal como ya se comunicó a la Junta, la financiación del capital de explotación exigirá que se efectúen algunos cambios en los informes presentados a los donantes, entre ellos el paso gradual a un sistema proporcional más uniforme para los informes sobre utilización de las contribuciones. Si, por ejemplo, un donante confirma una contribución de 10 millones de dólares a un proyecto valorado en 100 millones, al donante se le atribuirá la financiación del 10% del proyecto.

⇒ *Necesidad de vincular los límites de utilización de las contribuciones con la duración del proyecto*

79. Algunas contribuciones se confirman en un momento tardío del proyecto, y sólo se pueden utilizar durante un breve período, lo que dificulta que el PMA utilice los recursos eficazmente.

⇒ *Otras condiciones establecidas por los donantes*

80. Durante el tercer período de sesiones de 2004, los miembros de la Junta solicitaron que se presentara un documento en el que se señalaran las principales restricciones impuestas por los donantes, así como sus efectos. Actualmente se están recopilando y analizando los datos, y pronto estará listo, para que la Junta lo examine, un compendio de las condiciones establecidas por los donantes.

Actualización de la gestión de riesgos

81. El PMA ha elaborado una metodología de gestión de riesgos basada en tres fases. En cada proyecto, los objetivos son: i) reducir los riesgos por anticipado; ii) someter a seguimiento los riesgos; y iii) planificar las actividades para casos de urgencia. Los elementos principales de esta metodología son los siguientes:

- Reducción del riesgo asociado a las previsiones: el riesgo de que las contribuciones previstas no se efectúen o de que las previsiones sean excesivamente prudentes, impidiendo así que se disponga de la ayuda alimentaria en el momento oportuno. Al calcular este riesgo potencial, que es el mayor de todos cuando se anticipa financiación del capital de explotación, se dio por sentado lo siguiente: i) que el riesgo potencial de hacer un préstamo durante los primeros seis meses de un proyecto debe ser nulo, ya que la probabilidad de recibir al menos algunas contribuciones aptas para hacer el reembolso durante el proyecto es muy elevada; y ii) que el máximo préstamo pendiente en cualquier proyecto equivale al 80% del valor de las contribuciones previstas.
- Reducción del riesgo de que las condiciones impuestas por los donantes no permitan que una contribución prevista se utilice como garantía o como reembolso. El PMA colabora con los donantes para identificar y reducir dichas condiciones (en relación



con el mercado de los sacos, en fechas de vencimiento y las restricciones en materia de compras).

- Reducción del riesgo asociado a los procesos mediante el establecimiento de unos rigurosos sistemas internos de control, y unos calendarios de reembolso uniformes.
- Seguimiento del riesgo mediante la realización de actividades de seguimiento en la Sede y la adición de funciones de supervisión (por ejemplo, asignación de analistas financieros en cada despacho regional).
- Otros criterios aplicables a la gestión del riesgo relacionado con las previsiones son los siguientes:
 - Los préstamos no reembolsados de un proyecto, actualizados en función de la probabilidad de que cada contribución llegue a efectuarse, deben ser inferiores al total de las contribuciones previstas para los siguientes 12 meses.
 - En los últimos nueve meses de un proyecto, las contribuciones utilizadas como garantía deben clasificarse como de alta probabilidad. Sin embargo, se podrá usar como garantía una contribución de probabilidad media si tiene como respaldo alguna otra contribución de probabilidad media, en cuyo caso se tomará como garantía la menor de las contribuciones de probabilidad media. Las contribuciones de baja probabilidad no pueden utilizarse como garantía en los últimos nueve meses de un proyecto.
 - Las peticiones de financiación del capital de explotación no pueden exceder de las **necesidades de financiación netas** correspondientes a los tres meses siguientes, para evitar el agotamiento precoz de los recursos. Las necesidades de financiación se basan en los objetivos de distribución, una vez que las previsiones de contribuciones se ajusten al plan de gastos.

82. En el Anexo III se encontrarán datos más detallados sobre estas actividades.

Consultas con la Junta y los donantes

83. Desde que la Secretaría comenzó el examen de los procesos operativos de la Organización, en marzo de 2003, el PMA ha mantenido extensas consultas con los miembros de la Junta y los donantes para asegurar la coordinación mientras se avanza hacia los objetivos comunes de mejorar la disponibilidad de la ayuda alimentaria en el momento oportuno y de aprovechar el capital de explotación en pro de los beneficiarios. Dicha coordinación incluyó consultas oficiosas con la Junta, en septiembre y noviembre de 2003 y en enero y diciembre de 2004, así como presentaciones oficiales de la Junta en febrero, mayo y octubre de 2004.

84. Desde mayo de 2003, la Secretaría ha celebrado frecuentes reuniones bilaterales con grandes donantes para tratar del examen de los procesos operativos, lo cual incluye reuniones previas a cada presentación de la Junta (véase el Anexo IV).

CONCLUSIONES

85. Basándose en el trabajo efectuado en los proyectos experimentales, el PMA y el Boston Consulting Group han vuelto a calcular recientemente el importe global de capital de explotación que se requiere para salvar el desfase temporal entre la asignación completa de la financiación y las necesidades de ayuda alimentaria, desfase que obedece a las diferencias entre las fechas de ejecución de los proyectos y los ciclos presupuestarios de los gobiernos de los países donantes. En el supuesto de unas operaciones de socorro por



valor de 1.600 millones de dólares anuales y de una reducción de los plazos de entrega de la ayuda alimentaria gracias a las mejoras de los procesos operativos antes expuestas, las necesidades anuales de capital de explotación serían de unos 370 millones de dólares, como máximo.

86. Para hacer el cálculo, el PMA estudió el esquema de financiación de 15 proyectos de tamaño mediano o grande para calcular tanto la magnitud como la duración de los déficit de financiación transitorios. Partiendo de esta base, se calculó el importe de la financiación requerida para reducir los desniveles de la financiación, y se extrapoló luego esta cifra media ponderada a una cartera anual de 1.600 millones de dólares. Sobre la base de esta cartera anual, las necesidades de capital de explotación ascienden al 23% aproximadamente de la actividad operativa anual del PMA.

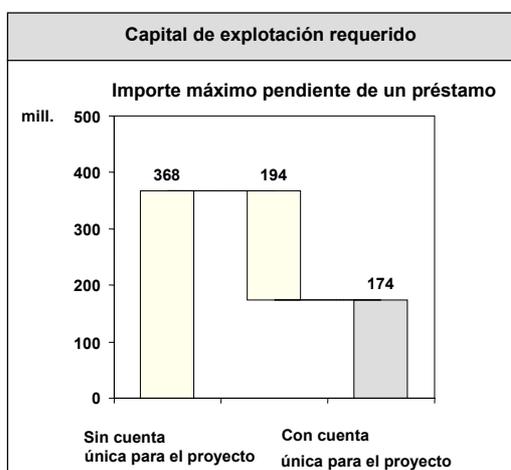
Reducción de la necesidad de financiación del capital de explotación gracias al sistema de cuenta única para cada proyecto

87. El PMA y el Boston Consulting Group estudiaron posteriormente los efectos potenciales del método de la consignación única examinando los 15 proyectos antes mencionados, y asumieron hipotéticamente que el dinero para TTAM, CAD y OCAD se encontraba en una cuenta única.
88. Se calcula que la gestión de un sistema de cuenta única para cada proyecto reducirá en más del 50% la necesidad de financiar el capital de explotación fuera de las contribuciones confirmadas. Este análisis se ve confirmado por los resultados de los proyectos experimentales: al cabo de sólo unos meses de que empezara la operación en la República Democrática del Congo, la aplicación del método de la cuenta única redujo en más de 5 millones de dólares la necesidad de cualquier otra financiación.
89. Esto demuestra hasta qué punto el antiguo modelo operativo, que obligaba a realizar el gasto dentro de compartimentos separados en función de los componentes de costos, limitaba la capacidad del PMA para gestionar eficazmente los recursos en las oficinas en los países, aun contando con contribuciones confirmadas, debido a los diferentes plazos de cada uno de los componentes de costos en efectivo. A modo de ejemplo, el TTAM suele ser, después del costo de los productos, el componente de costos de mayor cuantía y el que más se tarda en gastar porque se utiliza tarde dentro del ciclo de las contribuciones para pagar los costos de los transportistas locales, la gestión de los almacenes y la manipulación. El aumento de la eficiencia es considerable cuando el PMA emplea provisionalmente los recursos disponibles pero “inactivos” en concepto de TTAM para efectuar otros gastos.



Gráfico 4

EL SISTEMA DE CUENTA ÚNICA PARA UN PROYECTO REDUCE EN UN 55% LA NECESIDAD DE CAPITAL DE EXPLOTACIÓN EXTERNO AL PROYECTO



90. Se pueden cubrir aproximadamente 190 millones de dólares de las necesidades de capital de explotación liberando contribuciones confirmadas en el marco de la cuenta única para cada programa. Si se incluye el impacto positivo de pasar a un método más flexible de consignación única y de mejorar los procesos operativos del PMA, el capital de explotación neto requerido, basado en una cartera de operaciones de socorro de 1.600 millones de dólares, se reduce de 370 millones de dólares a una cifra comprendida entre **170 y 180 millones de dólares**.

Alcance de las necesidades de capital de explotación

91. El PMA desea establecer un nuevo mecanismo de financiación del capital de explotación con un límite máximo de 180 millones de dólares, un importe que encaja perfectamente en el efectivo y las reservas operacionales del Programa². Para este fin, el PMA propone modificar el artículo 10.8 del Reglamento Financiero de la manera siguiente (los añadidos aparecen subrayados):

Artículo 10.8 del Reglamento Financiero: Los recursos del Fondo del PMA se emplearán exclusivamente para sufragar los gastos operacionales y de apoyo del PMA. Además, los recursos del Fondo del PMA podrán utilizarse para anticipar el capital de explotación destinado a los proyectos sobre la base de las contribuciones previstas, hasta un límite máximo que será aprobado y examinado periódicamente por la Junta.

92. Una vez aprobado por la Junta el límite máximo para el mecanismo de crédito, el PMA estará autorizado a anticipar capital de explotación a proyectos hasta ese límite aprobado, en función de las contribuciones previstas.
93. Para este mecanismo de financiación del capital de explotación se utilizará en primer lugar como garantía la actual Reserva Operacional del PMA —que asciende a 57 millones de dólares— y los 123 millones restantes se garantizarían con las futuras contribuciones previstas, lo cual constituye una práctica comercial habitual. Actualmente las donaciones

² Al 30 de noviembre, el valor de las reservas del PMA ascendía a 270 millones de dólares.



superan sin problemas los 1.000 millones de dólares anuales, con lo cual se asegurará que el PMA comience a producir efectos multiplicadores al utilizar su sólida reserva de efectivo y ponga a trabajar ese efectivo de manera más eficaz para prestar ayuda a un mayor número de beneficiarios en el momento oportuno.

94. En 2005, el PMA se propone utilizar la financiación del capital de explotación que se requiera en sus actuales proyectos experimentales y en 10 de sus principales operaciones de socorro, provisionalmente las de Afganistán, Bangladesh, la República Popular Democrática de Corea, Etiopía, la región de los Grande Lagos, Kenia, Sudáfrica, Sudán, Tayikistán y Uganda, las cuales representan en torno al 60% del volumen global de la ayuda alimentaria que proporciona anualmente el PMA.
95. El PMA informará periódicamente a la Junta sobre los avances en la aplicación de los procesos operativos mejorados y, en especial, sobre la eficacia de la financiación del capital de explotación. Además, se compromete a proporcionar, en el período de sesiones anual de la Junta de 2006, una evaluación de los resultados relacionados con el examen de los procesos operativos en 2005.

Riesgo potencial

96. Todo anticipo o préstamo se hará sobre la base de las contribuciones previstas. Por lo tanto, para el reembolso de los anticipos se recurrirá en primer lugar a las contribuciones confirmadas para el proyecto al que se dio el anticipo y que sirvieron como garantía.
97. En casos excepcionales, en los que no se lleguen a efectuar las contribuciones para reembolsar el anticipo (es decir en caso de “impago”), todo préstamo de capital de explotación no reembolsado se imputará a la Reserva Operacional, según lo previsto en el artículo 10.6 del Reglamento Financiero. Hay que precisar que, tras efectuar un análisis de riesgos completo, se calcula que esos impagos pueden suponer una media de entre 10 y 20 millones de dólares al año, lo que equivale a entre el 0,6% y el 1,25% de una cartera de operaciones de socorro cuyo valor anual estimado asciende a 1.600 millones de dólares.
98. El PMA sostiene que este nivel mínimo de riesgo está justificado por el aumento potencial del 20% del número de beneficiarios alimentados sin necesidad de contribuciones adicionales. En el análisis de riesgos realizado por el PMA, junto con el Boston Consulting Group, se subraya que no existe ninguna razón financiera para establecer, aparte de las reservas existentes, una nueva reserva para riesgos vinculada a la financiación del capital de explotación con cargo a las contribuciones previstas.
99. Para calcular este riesgo potencial, se establecieron los supuestos siguientes: i) se consideró que el riesgo potencial de hacer un préstamo durante los primeros seis meses de un proyecto era nulo, suponiendo que se redujeran las restricciones impuestas por los donantes, ya que la probabilidad de recibir al menos algunas contribuciones aptas para el reembolso durante la vida del proyecto era muy elevada; ii) el supuesto que el importe máximo pendiente de un préstamo a cualquier proyecto equivalía al 80% del valor de las contribuciones previstas. Si las previsiones fueran más prudentes y el importe máximo se fijara, por ejemplo, en el 60% de las contribuciones previstas, el riesgo sería incluso menor. Por el contrario, cuantas más condiciones sigan imponiendo los donantes a las contribuciones, mayor será el riesgo de que los préstamos no se reembolsen. Los efectos de las restricciones impuestas por los donantes se examinan en una sección posterior.
100. Seguirán siendo aplicables las políticas y los procedimientos actuales de reposición de la Reserva Operacional. Es decir, ésta se repondrá con la parte no asignada del Fondo General, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 10.6 del Reglamento Financiero.



Relación con otros mecanismos de financiación

101. En 2005, a medida que la financiación del capital de explotación se extiende a las 10 principales operaciones de socorro, el PMA propone mantener sus otros mecanismos de financiación —la CRI y el mecanismo de anticipo de los CAD— en su forma actual.
102. La CRI, cuya nivel anual asciende actualmente a 70 millones de dólares, ha sido utilizada con frecuencia, al contrario que el mecanismo de capital de explotación, como un mecanismo de préstamo “sin derecho a reclamación”, lo cual significa que sus préstamos no siempre se tienen que reembolsar. La CRI debe ser un fondo para imprevistos destinado a situaciones de urgencia inesperadas, que ayude a iniciar programas rápidamente fuera de los procedimientos establecidos. Los préstamos de capital de explotación, por el contrario, son menos flexibles, ya que se espera que todos ellos sean reembolsados, pero su fin es salvar el desfase temporal entre las contribuciones y las necesidades en el contexto de las actividades normales.
103. Para poder recibir un préstamo de capital de explotación, un proyecto al que ya se haya otorgado un préstamo con cargo a la CRI deberá ya sea destinar específicamente distintas contribuciones a su reembolso o bien reembolsar el préstamo de la CRI. El PMA mantendrá la CRI con el objeto de poder responder con celeridad ante situaciones de urgencia.
104. El **mecanismo de anticipo de los CAD**, que asciende actualmente a 60 millones de dólares, al principio se utilizaba, sobre todo, para facilitar CAD anticipados a los programas de desarrollo. Últimamente su ámbito de aplicación se ha ampliado a las OEM y las OPSR. Estos préstamos deben reembolsarse con las contribuciones confirmadas.
105. En un futuro previsible, el PMA mantendrá el mecanismo de anticipo de los CAD para asegurar la financiación anticipada de CAD a los proyectos a los que no deberá aplicarse el sistema de financiación del capital de explotación previsto para 2005. A medida que se extienda la aplicación de los procesos operativos mejorados, se volverá a examinar el ámbito de aplicación del mecanismo.

CUADRO 3: RECAPITULACIÓN DE LOS MECANISMOS DE FINANCIACIÓN

Modalidad	Cuantía (millones de dólares)	Finalidad	¿Préstamo con o sin derecho a reclamación?
CRI	70	Respuesta ante situaciones de urgencia	Potencialmente sin derecho a reclamación
Mecanismo de anticipo de los CAD	60	Anticipo en concepto de CAD exclusivamente	Con derecho a reclamación
Nuevo límite máximo para la financiación del capital de explotación	180	Respuesta a las necesidades de capital de explotación en el marco de las operaciones normales	Con derecho a reclamación



Posibilidad de completar la tramitación de la ayuda alimentaria durante la preparación de los proyectos

106. Tal como se ha señalado ya en informes anteriores a la Junta, cuando más urgentemente se necesita financiación del capital de explotación suele ser al principio de un proyecto y, de hecho, varios meses antes de su fecha de inicio. Para que la ayuda alimentaria esté disponible para su distribución en el momento oportuno, los productos se deben adquirir y enviar con muchos meses de anticipación.
107. En la actualidad, sin embargo, la posibilidad para el PMA de completar la tramitación de la ayuda alimentaria es limitada. Según lo dispuesto en el artículo 8.1 del Reglamento Financiero, “la aprobación de un programa en el país o un proyecto constituye una autorización al Director Ejecutivo a habilitar créditos, contraer obligaciones y desembolsar recursos”.
108. Aunque el PMA está elaborando un método alternativo acelerado y más racional para la aprobación de los proyectos, el proceso normal de preparación y aprobación puede llevar tiempo, dado que se realizan evaluaciones, se hace un análisis de las mismas y se lleva a cabo una estimación global de las necesidades y los costos.
109. En el contexto del reglamento actual, este tiempo que se necesita para la preparación y aprobación es en la práctica un tiempo desaprovechado: el PMA no puede responder enseguida al no poderse efectuar ningún gasto mientras no se haya aprobado el proyecto o programa.
110. Para asegurar que el PMA pueda responder lo más rápidamente posible, se propone delegar en el Director Ejecutivo la facultad de contraer los gastos que se requieran para empezar a completar la tramitación de los alimentos durante la fase de preparación de un proyecto o programa. Habida cuenta de que el Director Ejecutivo informaría periódicamente a la Junta acerca de los gastos efectuados durante la preparación del proyecto, se propone que se modifique el artículo 8.1 del Reglamento Financiero de la manera siguiente (los añadidos aparecen subrayados):

“La aprobación de un programa en el país o un proyecto normalmente constituye una autorización al Director Ejecutivo a habilitar créditos, contraer obligaciones y desembolsar recursos para el programa en el país, el proyecto o la operación, sujeta a la preparación y firma del acuerdo sobre el programa, el proyecto o la operación. Sin embargo, el Director Ejecutivo podrá contraer obligaciones y desembolsar recursos durante la preparación de un proyecto, de ser necesario, para completar la tramitación de los alimentos para los primeros tres meses del proyecto, sin sobrepasar la cuarta parte de las necesidades totales de financiación.”

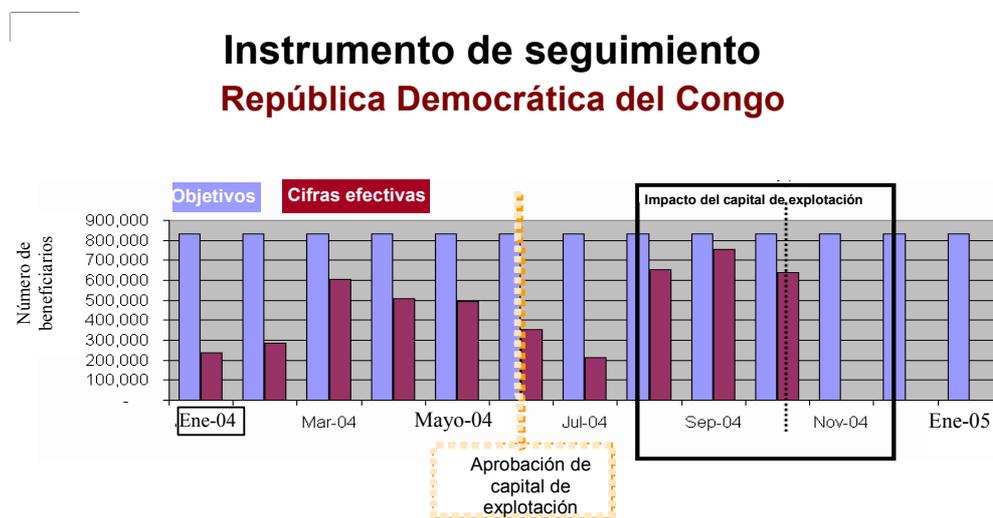
Presentación de informes y seguimiento

111. El PMA ha establecido una herramienta de seguimiento de las realizaciones con la que éstas se contrastan con los objetivos de los nuevos procesos operativos. Con respecto a la mejora de la disponibilidad de la ayuda alimentaria en el momento oportuno, esta herramienta permite someter a seguimiento, en relación con las metas: i) el número de beneficiarios alimentados a tiempo; y ii) el número de toneladas entregadas a tiempo. Con respecto al mayor aprovechamiento de los recursos, se someten a seguimiento: i) los saldos de fondos de los proyectos activos, que representan contribuciones confirmadas que no están comprometidas y que deberían utilizarse durante las operaciones de un proyecto; y ii) los saldos de fondos de los proyectos inactivos, que deberían transferirse a nuevos proyectos.



112. Este análisis se llevará cabo a nivel operacional y a nivel institucional. En las oficinas en los países, estos indicadores representarán unas medidas importantes de las realizaciones.
113. Este sistema de seguimiento está ya en marcha en los proyectos experimentales, y se extenderá al siguiente conjunto de países donde se introducirán los procesos operativos mejorados en 2005.

Gráfico 5



PRÓXIMAS ETAPAS

114. En lo que queda de 2005, el PMA se propone extender la aplicación de los procesos operativos mejorados a algunas de sus principales operaciones de socorro, provisionalmente las de Afganistán, Bangladesh, la República Popular Democrática de Corea, Etiopía, la región de los Grande Lagos, Kenia, Sudáfrica, Sudán, Tayikistán y Uganda.
115. En cada país, la aplicación del sistema de financiación del capital de explotación dependerá de que se hayan establecido los otros módulos básicos.
116. La Secretaría adoptará un enfoque de aplicación por fases, de manera que el nuevo modelo operativo se extenderá en primer lugar a las operaciones de mayor envergadura en cada región, lo que facilitará la aplicación posterior en cada región.
117. La Secretaría seguirá rindiendo cuentas a la Junta de los avances en la aplicación de los nuevos procesos operativos, incluido el empleo del capital de explotación para completar la tramitación de la ayuda alimentaria antes de la fecha de aprobación de un proyecto. En el período de sesiones anual de 2006, presentará un informe sobre los resultados registrados en 2005.

RECOMENDACIONES

118. Se recomienda que la Junta:
- 1) **autorice** al PMA a anticipar capital de explotación a proyectos aprobados basándose en las contribuciones previstas de recursos en efectivo internos, de conformidad con la modificación propuesta del artículo 10.8 del Reglamento Financiero (véase el Anexo 1);



- 2) **apruebe** el establecimiento de un límite máximo de 180 millones de dólares para los anticipos de capital de explotación a fin de que el Director Ejecutivo pueda asegurar una financiación continua de los proyectos en tanto se confirman las contribuciones previstas, respetando los criterios establecidos de gestión de riesgos (“límite del capital de explotación”);
- 3) **apruebe** la revisión del artículo 10.6 del Reglamento para que se pueda recurrir a la Reserva Operacional en los casos en que se haya hecho un anticipo de capital de explotación imputándolo a una contribución prevista, pero no se llegue a efectuar una contribución con la que sufragar los gastos contraídos;
- 4) **tome nota** de la decisión el Director Ejecutivo de revisar el artículo 110.1 de la Reglamentación Financiera Detallada para permitir la utilización de la Reserva Operacional con este propósito;
- 5) **apruebe** la revisión del artículo 8.1 del Reglamento Financiero para que puedan contraerse gastos durante la preparación de los proyectos con el fin de completar la tramitación de los productos alimenticios a tiempo para poder empezar a alimentar a los beneficiarios en la fecha de inicio;
- 6) **acepte** examinar periódicamente la suficiencia y la eficacia del mecanismo de anticipo de créditos de capital de explotación, los riesgos que éste plantea y su límite máximo, y **tome nota** de que la Secretaría presentará un informe de evaluación en el período de sesiones anual de la Junta de 2006, en el que se expondrán los resultados registrados en 2005 a raíz de la aplicación de los procesos operativos mejorados;
- 7) **tome nota** del plan de la Secretaría de administrar los presupuestos de los programas en el contexto de una cuenta única para cada proyecto con el fin de mejorar el aprovechamiento de los recursos;
- 8) **tome nota** de que ni los módulos básicos de los procesos operativos mejorados ni las mejoras relativas al capital de explotación afectarán de alguna manera la calidad de los programas;
- 9) **haga un llamamiento** a los donantes para que éstos, limitando las restricciones que imponen a sus contribuciones, en la medida en que puedan hacerlo, sigan ayudando al PMA a aumentar su flexibilidad a la hora de responder a las necesidades de los programas; y
- 10) **tome nota** de los mecanismos de compra anticipada de productos que el PMA ha acordado con los donantes de productos en especie para complementar los préstamos de capital de explotación en efectivo.



ANEXO I(a)

FORMA ACTUAL Y PROPUESTA DE LOS ARTÍCULOS PERTINENTES DEL
REGLAMENTO FINANCIERO

ARTÍCULOS DEL REGLAMENTO FINANCIERO	
Actual	Propuesto (los cambios aparecen subrayados)
<p>Artículo 8.1:</p> <p>La aprobación de un programa en el país o un proyecto constituye una autorización al Director Ejecutivo a habilitar créditos, contraer obligaciones y desembolsar recursos para el programa en el país o proyecto, sujeta a la preparación y firma del acuerdo sobre el programa en el país o el proyecto.</p>	<p>La aprobación de un programa en el país, <u>un proyecto o una operación normalmente</u> constituye una autorización al Director Ejecutivo a habilitar créditos, contraer obligaciones y desembolsar recursos para el programa en el país, el proyecto <u>o la operación</u>, sujeta a la firma del acuerdo sobre el programa en el país, el proyecto <u>o la operación</u>. <u>Sin embargo, el Director Ejecutivo podrá contraer obligaciones y desembolsar recursos durante la preparación de un proyecto, de ser necesario, para completar la tramitación de la ayuda alimentaria para los primeros tres meses del proyecto, sin sobrepasar la cuarta parte de las necesidades totales de financiación.</u></p>
<p>Artículo 10.6:</p> <p>Los fondos retirados de la Reserva Operacional se repondrán, lo antes posible, con contribuciones aportadas en relación con los fines para los cuales se retiraron dichos fondos. Al finalizar cada ejercicio económico, el Director Ejecutivo determinará aquellas contribuciones que no son cobrables y contra las que se efectuaron gastos, y pedirá a la Junta que apruebe la reposición de la Reserva Operacional con la parte no asignada del Fondo General. Dichas peticiones se realizarán al presentar las cuentas bienales comprobadas.</p>	<p>Los fondos retirados de la Reserva Operacional se repondrán, lo antes posible, con contribuciones aportadas en relación con los fines para los cuales se retiraron dichos fondos. Al finalizar cada ejercicio económico, el Director Ejecutivo determinará aquellas contribuciones <u>previstas o confirmadas</u> que no son cobrables y contra las que se efectuaron gastos, y pedirá a la Junta que apruebe la reposición de la Reserva Operacional con la parte no asignada del Fondo General. Dichas peticiones se realizarán al presentar las cuentas bienales comprobadas.</p>
<p>Artículo 10.8:</p> <p>Los recursos del Fondo del PMA se emplearán exclusivamente para sufragar los gastos operacionales y de apoyo del PMA.</p>	<p>Se propone la siguiente frase adicional:</p> <p>Por otra parte, los recursos del Fondo del PMA se podrán emplear para anticipar capital de explotación a los proyectos teniendo en cuenta las contribuciones previstas, hasta un límite máximo que será aprobado y examinado periódicamente por la Junta.</p>



ANEXO I (b)

**FORMA ACTUAL Y PROPUESTA DE LOS ARTÍCULOS PERTINENTES DE LA
REGLAMENTACIÓN FINANCIERA DETALLADA**

ARTÍCULOS DE LA REGLAMENTACIÓN FINANCIERA DETALLADA	
Actual	Propuesto (los cambios aparecen <u>subrayados</u>)
<p>Artículo 110.1</p> <p>La Reserva Operacional se empleará para:</p> <p>i) financiar la ejecución de los proyectos aprobados y en curso de ejecución y la continuación de otras operaciones multilaterales (incluidas operaciones multilaterales dirigidas) para los cuales se hayan anunciado promesas en firme, en espera de que se reciban las contribuciones prometidas;</p> <p>ii) financiar el presupuesto administrativo y de apoyo a programas aprobado para el cual se hayan identificado promesas en firme u otras fuentes sólidas de ingresos; y</p> <p>iii) efectuar anticipos reembolsables a otros fondos que establezca la Junta Ejecutiva para los cuales se hayan identificado promesas en firme u otras fuentes sólidas de ingresos, hasta un límite de cinco millones de dólares o un importe no superior al 10 por ciento de la Reserva Operacional, lo que represente el importe más bajo.</p> <p>La Reserva Operacional se repondrá tan pronto como se hayan recibido las contribuciones pertinentes. Cuando en un momento posterior las promesas en firme u otras fuentes sólidas de ingresos se determinen como no cobrables y se hayan efectuado gastos con cargo a éstas, el Director Ejecutivo pedirá a la Junta Ejecutiva que reponga la Reserva Operacional hasta la cuantía autorizada utilizando la parte desafectada del Fondo General. Las razones por las cuales se consideran no cobrables se explicarán y documentarán debidamente. Se solicitará la aprobación de la Junta al presentar las cuentas bienales comprobadas del ejercicio económico en cuestión.</p> <p>La reposición de la Reserva Operacional se hará efectiva al comenzar el ejercicio económico sucesivo.</p>	<p>[Nota: las disposiciones para los proyectos experimentales relacionados con el examen de los procesos operativos constituyen una excepción a este artículo de la Reglamentación Financiera Detallada (véase el documento WFP/EB.1/2004/5-A/1).]</p> <p>Ahora se propone el siguiente texto como nuevo punto ii), y los puntos posteriores serán reenumerados secuencialmente (el nuevo texto aparece subrayado). No se propone ningún otro cambio de este artículo:</p> <p><u>La Reserva Operacional se empleará para:</u></p> <p><u>i) financiar y, si es preciso, absorber los gastos no financiados que pudieran derivarse de los anticipos efectuados con cargo a contribuciones confirmadas o previstas.</u></p>



ANEXO II**DATOS DE LOS PROYECTOS EXPERIMENTALES****OPSR 10288.0 RELATIVA A LA REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DEL CONGO
(1º de enero 2004 – 31 de diciembre 2005)****Introducción**

Durante las operaciones anteriores en la República Democrática del Congo, la disponibilidad de recursos y las necesidades de alimentos eran irregulares. No se atendía a tiempo a las necesidades de los beneficiarios y quedaban saldos de alimentos y de efectivo al final de los proyectos. La República Democrática del Congo tiene cuatro corredores diferentes de suministro, lo que dificulta la planificación en este contexto. Teniendo en cuenta el tradicional desfase temporal entre las contribuciones y las necesidades, así como la complejidad de las operaciones logísticas, la República Democrática del Congo se eligió como el primer país en el que se ejecutaría un proyecto experimental porque las operaciones realizadas podrían beneficiarse de muchas de las ventajas que se preveía obtener de la aplicación de los procesos operativos mejorados.

Transferencia de recursos

El proyecto recibió 38.000 toneladas de alimentos y 8 millones de dólares traspasados de la OPSR y la OEM anteriores. Los remanentes se debían al retraso de algunas contribuciones para las operaciones anteriores.

Cuenta única para el proyecto

La flexibilidad que ofrece la cuenta única para un proyecto permitió a la oficina en el país aprovechar al máximo los recursos existentes y responder a todas sus necesidades de TTAM, CAD y OCOD hasta el final de 2004.

Financiación del capital de explotación

El perfeccionamiento de la metodología y las herramientas de planificación permitió a la oficina en el país predecir la escasez de productos y de transporte externo que habría de registrarse en el cuarto trimestre de 2004. El 23 de junio de 2004, se otorgó al proyecto un préstamo de capital de explotación de 5,4 millones de dólares, para comprar 15.398 toneladas de productos y sufragar los costos de transporte externo conexos. Con este préstamo de capital de explotación se aseguró que 700.000 beneficiarios dispusieran puntualmente de ayuda alimentaria durante el cuarto trimestre de 2004; al 15 de diciembre de 2004, se había reembolsado más del 75% del préstamo.

Desafíos

⇒ *Previsiones de contribuciones*

Tal como era de esperar que ocurriera en el primer proyecto experimental, las previsiones de contribuciones eran prudentes. Esto obliga a la oficina en el país a reducir su nivel operacional. Las previsiones moderadas reducen la probabilidad de futuros préstamos de capital de explotación, que no se concederán si las perspectivas de reembolso parecen insostenibles. En virtud de un cambio esperanzador, desde julio el nivel de las previsiones se ha elevado del 43% al 63% del total de las necesidades operacionales. EL PMA esta haciendo



lo posible para aproximar la previsión a los niveles históricos de dotación de recursos, situados en el 86%.

Para lograr una mayor exactitud de las previsiones a largo plazo, el PMA hace un llamamiento a los donantes para que formulen previsiones conjuntas plurianuales con el fin de evitar interrupciones innecesarias del suministro.

Calendario de reembolso — OPSR 10288.0 relativa a la República Democrática del Congo, al 16 de diciembre de 2004 (dólares)

Resumen	
Capital de explotación	5 399 812
Suma reembolsada	4 096 733
Suma pendiente	1 303 079
Garantía	2 554 819



**OEM 10190.2 RELATIVA AL TERRITORIO PALESTINO OCUPADO
(1° de septiembre de 2004 – 31 de agosto de 2005)**

Introducción

La tercera fase de la OEM para el Territorio Palestino ocupado constituyó el segundo proyecto experimental. Esta operación se eligió con este fin para comprender mejor el impacto de los procesos operativos mejorados en las OEM.

Transferencia de recursos

El cierre del proyecto anterior dio lugar a un remanente de 1,3 millones de dólares de productos y de costos conexos. Estos fondos se transfirieron inmediatamente a la nueva OEM para reducir los efectos de las situaciones de escasez transitoria de alimentos y efectivo.

Financiación del capital de explotación

El 27 de julio de 2004, se concedió a este proyecto un préstamo de capital de explotación por valor de 9,6 millones de dólares para salvar el desfase temporal entre las necesidades del proyecto y la financiación disponible. Gracias al inicio rápido de las operaciones de compra, envío y distribución de los productos, a finales de 2004 la oficina en el país había podido proporcionar ayuda alimentaria en el momento oportuno a 480.000 beneficiarios; al 15 de diciembre de 2004, se había reembolsado más del 80% del préstamo.

Desafíos

⇒ *Condiciones impuestas por los donantes*

Una contribución que quería utilizar la oficina en el país para reembolsar el préstamo de capital de explotación estaba sujeta a dos grandes condiciones: un mercado específico de los sacos y una petición de compra local o regional de los productos. El PMA cooperó con el donante en cuestión para abordar estos problemas y, gracias a la flexibilidad de este último, quien renunció a exigir que se aplicaran las susodichas condiciones, la contribución pudo utilizarse para reembolsar el préstamo. En consecuencia, el préstamo de capital de explotación se ha reembolsado casi en su totalidad.

⇒ *Restricciones logísticas*

El préstamo de capital de explotación se concedió para la compra de 21.000 toneladas y todos los costos conexos. Debido a complicaciones relativas a la capacidad portuaria, se organizó una primera compra parcial correspondiente al 70% de los productos. El equipo de la oficina en el país trabaja ahora para asegurar que se cuente con la capacidad logística necesaria para proceder inmediatamente a las compras y lograr así el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles para el proyecto y la reducción de los saldos no utilizados.

Calendario de reembolso — OEM 10190.2 relativa al Territorio Palestino ocupado, al 16 de diciembre de 2004 (dólares)

Resumen	
Capital de explotación	9 600 000
Suma reembolsada	7 665 096
Suma pendiente	1 934 904
Garantía	2 150 000



OPSR 10069.1 RELATIVA A INDONESIA
(1° de enero de 2005 – 31 de diciembre de 2007)

Introducción

En enero de 2005, la oficina del PMA en Indonesia puso en marcha la nueva fase de la OPSR 10069.1, dedicada a actividades de rehabilitación nutricional en pro de distintos grupos de beneficiarios: alumnos de escuelas primarias, mujeres gestantes y lactantes, niños de entre 1 y 5 años de edad y enfermos de tuberculosis que viven en zonas con elevadas tasas de malnutrición y pobreza. La oferta continua de alimentos enriquecidos es esencial para evaluar los efectos de las actividades de nutrición. Dado el compromiso del Gobierno con estas actividades, una interrupción del suministro podría haber deteriorado la credibilidad del PMA ante los organismos de contraparte.

Transferencia de recursos

En consulta con los donantes, la oficina en el país cerrará y transferirá aproximadamente 1,4 millones de dólares de saldos no utilizados al proyecto actual durante el primer trimestre de 2005.

Financiación del capital de explotación

Para la licitación, la negociación de los contratos y la producción de fideos y galletas enriquecidos se necesita un plazo de entre dos y tres meses. El 29 de octubre de 2004, con el fin de asegurar una ejecución ininterrumpida, se concedió a este proyecto un préstamo de capital de explotación por valor de 4,8 millones de dólares, que permitió a la oficina en el país comprar localmente 9.168 toneladas para asegurar la disponibilidad de ayuda alimentaria en el momento oportuno en pro de 1,6 millones de beneficiarios en el primer semestre de 2005. Dado que la aprobación del préstamo fue reciente, al 15 de diciembre de 2004 aún no había habido ningún reembolso.

Desafíos

⇒ Previsiones de contribuciones

El problema principal de este proyecto ha sido la prudencia de las previsiones de contribuciones. En la anterior operación en Indonesia se financió casi el 70% de las necesidades operacionales; la operación anterior a ésta había recibido el 93% de la financiación requerida. No obstante, las previsiones para este proyecto siguen siendo apenas superiores al 50% de las necesidades operacionales. El FD colabora con los donantes para elaborar unas previsiones plurianuales fiables, que serán esenciales si se quieren mejorar las perspectivas de dotación de recursos de la operación y aumentar así todo lo posible la capacidad del PMA para satisfacer a tiempo las necesidades de los beneficiarios.

⇒ Contribuciones en especie

Se supone que la oficina del PMA en el país de Indonesia recibirá una gran proporción de sus contribuciones en especie. El equipo encargado de la aplicación de los procesos operativos mejorados está en contacto con los donantes a fin de establecer mecanismos que faciliten la utilización de las donaciones en especie para financiar el capital de explotación. Esto será imprescindible en el caso de proyectos como la OPSR realizada en Indonesia, si se quieren obtener todas las ventajas inherentes al sistema de financiación del capital de explotación.

Calendario de reembolso – OPSR 10069.1 relativa a Indonesia, al 16 de diciembre de 2004 (dólares)

Resumen	
Capital de explotación	4 800 000
Suma reembolsada	0
Suma pendiente	4 800 000
Garantía	8 150 000



**OPSR 10064.3 RELATIVA A LA REGIÓN COSTERA DEL ÁFRICA OCCIDENTAL
(1º de enero de 2005 – 31 de diciembre de 2006)**

Introducción

La fecha de inicio de este proyecto era el 1º de enero de 2005. Sin embargo, el proyecto se aprobó en octubre de 2004, dejando un plazo muy corto entre la fecha de aprobación y la fecha de inicio para movilizar los productos. Aunque ya un mes antes de la aprobación había cuantiosas contribuciones en especie confirmadas para el proyecto, no se preveía que los productos llegaran al país antes de marzo de 2005.

Transferencia de recursos

Una vez cerrada la fase anterior —OPSR 10064.2— la oficina en el país traspasará a este proyecto 14.500 toneladas de productos y 3,6 millones de dólares en efectivo.

Financiación del capital de explotación

El 29 de octubre de 2004 se concedió al proyecto un préstamo de capital de explotación por valor de 6,1 millones de dólares, que permitió comprar 14.314 toneladas de productos y sufragar los costos de transporte externo conexos. En diciembre de 2004 se concedió un segundo préstamo de capital de explotación por valor de 4,15 millones de dólares para sufragar los costos de apoyo conexos. Gracias a ello se pudo garantizar la disponibilidad de los productos que se distribuirán en concepto de ayuda alimentaria a 600.000 beneficiarios en febrero y marzo de 2005. Dado que la aprobación del préstamo fue reciente, al 15 de diciembre de 2004 aún no había habido ningún reembolso.

Desafíos

⇒ Previsiones de contribuciones

Las dos operaciones previas estaban relativamente bien financiadas, con porcentajes del 73% y el 93%, respectivamente, pero la previsión inicial de contribuciones para la operación de la región costera del África occidental no pasó del 48% de las necesidades. Esta baja previsión limita las posibilidades de financiación, ya que para reducir el riesgo financiero los gastos deben ajustarse a los ingresos. Al identificar algunas contribuciones adicionales e incluir una parte de contribuciones “no identificadas”, el FD ha conseguido aumentar gradualmente la previsión hasta el 55% de las necesidades operacionales.

Para mejorar la exactitud de sus previsiones a largo plazo, el PMA hace un llamamiento a los donantes para que elaboren previsiones plurianuales con el fin de evitar interrupciones innecesarias del suministro.

⇒ Condiciones impuestas por los donantes

Al final de diciembre de 2004, aproximadamente la mitad de las contribuciones previstas, en términos de valor, parecían ir acompañadas de condiciones establecidas por los donantes en relación con un marcado específico de los sacos; asimismo, el 20% del valor total de las contribuciones tendrá que utilizarse para comprar los productos en lugares concretos, y algunas contribuciones van asimismo destinadas de manera específica a determinados países en el marco de la operación regional. Estas condiciones limitan la posibilidad de que el PMA aproveche al máximo las ventajas derivadas del sistema de financiación del capital de explotación. El PMA seguirá colaborando con los donantes para tratar de suavizar estas restricciones y aumentar así la eficacia del mecanismo de financiación del capital de explotación.

Calendario de reembolso — OPSR 10064.3 relativa al África occidental, al 16 de diciembre de 2004 (dólares)

Resumen	
Capital de explotación	10 250 000
Suma reembolsada	0
Suma pendiente	10 250 000
Garantía	15 005 130



ACTIVIDAD 1 DEL PROGRAMA EN EL PAÍS 10050.0 RELATIVO A CHINA (2001-2005)

Introducción

La asistencia para el desarrollo prestada por el PMA a China llegará a su fin el 31 de diciembre de 2005. Es esencial que las actividades básicas se realicen puntualmente y se cuente con recursos suficientes para su financiación, y que la ejecución no exceda de la fecha de cierre. Sin embargo, la primera promesa de contribución para China sólo se espera hacia el final del primer trimestre de 2005. Teniendo en cuenta el tiempo necesario para la licitación, la negociación de contratos, la entrega en el puerto de carga, el transporte y la descarga, los productos sólo podrán distribuirse hacia finales de junio de 2005.

Financiación del capital de explotación

En diciembre de 2004, se concedió a este proyecto un préstamo de capital de explotación por valor de 4,1 millones de dólares, que permitió a la oficina en el país comprar 21.750 toneladas de productos y sufragar los CAD y OCOD conexos. Con este préstamo de capital de explotación, la oficina en el país puede satisfacer las necesidades de alimentos de 1,3 millones de beneficiarios hasta finales de mayo de 2005.

Calendario de reembolso — Actividad 1 del programa en el país 10050.0 relativo a China, al 16 de diciembre de 2004 (dólares)

Resumen	
Capital de explotación	4 070 089
Suma reembolsada	0
Suma pendiente	4 070 089
Garantía	15 000 000



ANEXO III

GESTIÓN DE RIESGOS: EVOLUCIÓN RECIENTE DE LA SITUACIÓN

La financiación del capital de explotación permite al PMA contraer gastos basados en las contribuciones previstas y no en las confirmadas. El PMA asume el 100% del riesgo asociado a este nuevo modelo operativo, en vista de lo cual está haciendo gran hincapié en la gestión del riesgo mientras persigue el objetivo de aumentar todo lo posible la disponibilidad de ayuda alimentaria para los beneficiarios en el momento oportuno. En este anexo se ofrece un cuadro completo de las actividades de gestión de riesgos del PMA hasta la fecha y se describen las iniciativas futuras.

En la nota informativa de octubre de 2004 se señalaban los siguientes riesgos asociados a la financiación del capital de explotación:

1. *Riesgo asociado a las restricciones*

Riesgo de que una contribución prevista no pueda utilizarse para el reembolso debido a las condiciones impuestas por los donantes, como un mercado específico de los sacos, la compra de productos en lugares concretos o las propuestas de financiación y las fechas de vigencia de las contribuciones.

2. *Riesgo asociado a las previsiones*

Riesgo de que las contribuciones previstas no lleguen a efectuarse o, a la inversa, de que la cifra total de contribuciones previstas sea demasiado baja.

3. *Riesgo asociado a los procesos*

Riesgo de que una contribución especificada como garantía no se utilice para el reembolso por la inadecuación de los procesos operativos internos.

Los procesos y mecanismos que se indican a continuación se han establecido para gestionar y reducir el riesgo a cargo del PMA.

Reducción del riesgo asociado a las restricciones

- El PMA ha analizado a fondo las restricciones impuestas por los donantes. Estudiando los hábitos y las obligaciones contractuales del pasado y comunicándose con cada uno de los donantes, el PMA ha podido formarse una idea más precisa de las restricciones, lo que ha permitido hacer unas previsiones de contribuciones más fiables y comprender mejor cuáles contribuciones pueden utilizarse para financiar el capital de explotación y cuáles no.
- En diciembre de 2004, la Secretaría celebró una consulta con los donantes para explicar cómo influyen las restricciones de éstos en la capacidad del PMA para mejorar la disponibilidad de la ayuda alimentaria en el momento oportuno. La consulta ha tenido un efecto catalizador y se han entablado nuevas conversaciones con distintos donantes sobre cómo suavizar las restricciones.
- Aunque trata de suavizar las restricciones relacionadas con las condiciones impuestas por los donantes, el PMA sigue adoptando un enfoque prudente con respecto a la financiación con cargo a contribuciones acompañadas de restricciones.



Reducción del riesgo asociado a las previsiones

- Las previsiones de contribuciones, en las que cada contribución se clasifica según un nivel de probabilidad alto, medio o bajo, la fecha de confirmación esperada y la cuantía de la contribución, se actualizan mensualmente, lo que ha permitido mejorar gradualmente su fiabilidad durante la ejecución de los proyectos experimentales.
- Los responsables de las relaciones con los donantes están en contacto con nuestros coordinadores de la movilización de fondos sobre el terreno para conseguir unas previsiones de contribuciones exactas y actualizadas.
- Se han establecido unas orientaciones prudentes para reducir al mínimo el riesgo asociado a las previsiones. Los préstamos de capital de explotación deben:
 - a) estar vinculados a contribuciones de garantía que tengan un alto nivel de probabilidad de llegar a efectuarse y tener como respaldo alguna otra contribución de probabilidad media;
 - b) no superar el 80% de los ingresos previstos en cualquier fase del proyecto; y
 - c) no superar el importe neto de las necesidades de financiación correspondientes a los tres meses siguientes.
- Análisis de las previsiones de ingresos mensuales:
 - a) fluctuaciones de la probabilidad: la probabilidad de una contribución aumenta conforme se aproxima la fecha de confirmación prevista;
 - b) tasa de confirmación: alta probabilidad de que las contribuciones se hayan confirmado según lo previsto;
 - c) progresión de las contribuciones: evolución de sus características (valor, restricciones y fecha de confirmación prevista) a medida que se desarrolla un proyecto.
- Hasta ahora, la prudencia de las previsiones ha permitido reducir la mayor parte de este tipo de riesgo. Un enfoque prudente, sin embargo, crea el riesgo de que no se alimente a tiempo a los beneficiarios y de que queden remanentes al final de un proyecto. El FD reduce este riesgo analizando las tendencias históricas e incluyendo contribuciones “no identificadas” en las previsiones. El PMA espera reducir aún más este riesgo colaborando con los donantes para formular previsiones que vayan más allá de los ciclos presupuestarios.

Reducción del riesgo asociado a los procesos

- La Secretaría ha desarrollado algunos procedimientos por etapas señalando las distintas funciones y responsabilidades correspondientes al sistema de financiación del capital de explotación, lo que la ha ayudado a intensificar sus medidas de control de los procesos y ha reducido considerablemente el riesgo asociado.
- El PMA está desarrollando controles sistémicos para asegurar un reembolso temprano y exacto de los préstamos de capital de explotación por medio de contribuciones utilizadas como garantía. Este riesgo se reduce aún más gracias a la utilización del calendario de reembolsos que se describe más adelante. Aunque se ha reducido al mínimo el riesgo asociado a los procesos, estos controles sistémicos serán esenciales a medida que el PMA extienda el sistema de financiación del capital de explotación a un mayor número de operaciones.



Seguimiento del riesgo

- Además de reducir activamente el riesgo, el PMA está haciendo un seguimiento del nivel de riesgo en tiempo real. Para ello se están utilizando dos nuevas herramientas: el Controlador del riesgo y el Calendario de reembolsos.
- El Controlador del riesgo es una herramienta basada en Excel que clasifica los proyectos en tres categorías de riesgo (códigos rojo, amarillo y verde), basándose en los ingresos previstos, las garantías identificadas, la fase en que se encuentra el proyecto y su historial de solvencia. A corto plazo, los niveles de riesgo hacen que aumente el control del sistema de financiación del capital de explotación; a medio y largo plazo, la posibilidad de que un proyecto reembolse el capital de explotación —su historial de solvencia— influye en la medida en la que podrá recibir futuros préstamos de capital de explotación. Esta herramienta mide además el nivel general de exposición del PMA a los riesgos. Cuando sube el nivel de riesgo, el mecanismo de financiación del capital de explotación se aplicará con prudencia en relación con la aprobación de préstamos hasta que el nivel de riesgo se haga más sostenible. El Controlador del riesgo se está afinando mediante datos recogidos en el marco de los cuatro proyectos experimentales y seguirá perfeccionándose cuando se extienda a otros proyectos.
- El Calendario de reembolsos que mantiene cada oficina en el país permite que el “banco” (el grupo encargado en la Sede de administrar los préstamos de capital de explotación), la oficina en el país y el FD aseguren que cada préstamo de capital de explotación esté respaldado por garantías adecuadas. Cuando se concede un préstamo de capital de explotación, la oficina en el país y el “banco” aprueban una lista adecuada de contribuciones previstas que puedan utilizarse como garantía. Una vez se confirman, dichas contribuciones se emplearán para reembolsar la eventual suma pendiente del préstamo de capital de explotación. En algunos casos, las contribuciones utilizadas como garantía podrán ser inferiores a lo previsto o llegar en una fecha posterior, o en casos excepcionales podrán no efectuarse en absoluto. Por lo tanto, la actualización mensual del Calendario de reembolsos constituye un aspecto crucial del seguimiento de la exposición a los riesgos en cada proyecto.
- Los recién nombrados analistas financieros regionales representan otro medio de gestión y control de riesgos en la medida en que son responsables de supervisar los riesgos financieros en todos los proyectos pertinentes de su región.
- El equipo encargado de la aplicación de los procesos operativos mejorados celebra teleconferencias mensuales con la oficina en el país y con las dependencias pertinentes a fin de que las previsiones de gastos imputables a los proyectos experimentales estén en consonancia con las previsiones de contribuciones, y valora la situación de los reembolsos junto con toda solicitud de capital de explotación que pueda haber.

Orientaciones futuras

El PMA se ha visto animado por el apoyo de los donantes, en particular en lo que se refiere a la reducción de las condiciones impuestas a las contribuciones y a la mejora de las metodologías de previsión del PMA. Éste seguirá colaborando con los donantes para reducir los riesgos y mejorar su capacidad de previsión.

El PMA proseguirá su diálogo con el CICR para inspirarse en la experiencia práctica adquirida por este comité en materia de previsión de contribuciones y gestión de riesgos.

Las lecciones aprendidas de los proyectos experimentales y la aplicación del sistema en mayor escala reducirán aún más los riesgos y mejorarán la metodología de seguimiento del riesgo, lo que permitirá aumentar la disponibilidad de ayuda alimentaria en el momento oportuno en pro de los beneficiarios.



ANEXO IV

HISTORIA DE LAS CONSULTAS SOBRE EL EXAMEN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS CON LA JUNTA EJECUTIVA Y LOS DONANTES	
Mayo de 2003	Consultas bilaterales con los donantes acerca del documento relativo al concepto inicial del examen de los procesos operativos
Ago.-sept. de 2003	Consultas bilaterales con los donantes antes de la consulta oficiosa
23 de sept. de 2003	Consulta oficiosa con la Junta Ejecutiva
Nov. de 2003	Consultas bilaterales con los donantes antes de la consulta oficiosa
20 de nov. de 2003	Consulta oficiosa con la Junta Ejecutiva
Dic. de 2003-ene. de 2004	Consultas bilaterales con los donantes antes de la consulta oficiosa de 2004
14 de ene. de 2004	Consulta oficiosa con la Junta Ejecutiva
Ene.-feb. de 2004	Consultas bilaterales con los donantes antes del debate de la Junta Ejecutiva
24 de feb. de 2004	Primer período de sesiones ordinario de 2004 de la Junta Ejecutiva: Documento sobre la financiación de los proyectos experimentales
Abr.-mayo de 2004	Consultas bilaterales con los donantes antes del debate de la Junta Ejecutiva
28 de mayo de 2004	Segundo período de sesiones ordinario de 2004 de la Junta Ejecutiva: Informe sobre el estado de ejecución del examen de los procesos operativos
Sept.-oct. de 2004	Consultas bilaterales con los donantes antes del debate de la Junta Ejecutiva
12 de oct. de 2004	Tercer período de sesiones ordinario de 2004 de la Junta Ejecutiva: Segundo informe parcial sobre los proyectos experimentales
7 de dic. de 2004	Consulta oficiosa con la Junta Ejecutiva



LISTA DE SIGLAS

CAD	Costos de apoyo directo
CICR	Comité Internacional de la Cruz Roja
CRI	Cuenta de Respuesta Inmediata
FD	Departamento de Movilización de Fondos y de Comunicación
OCOD	Otros costos operacionales directos
OEM	Operación de emergencia
OPSR	Operación prolongada de socorro y recuperación
TTAM	Transporte terrestre, almacenamiento y manipulación

