

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

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

**Roma, 21 - 24 de octubre de 1996**

## **INFORMES AL CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL (ECOSOC)**

**Tema 3 del programa**



Distribución: GENERAL

**WFP/EB.3/96/3/Add.1**

2 octubre 1996

ORIGINAL: INGLÉS

### **SUPLEMENTO INFORMATIVO**

**Medidas complementarias a la resolución  
1995/56 del Consejo Económico y Social:  
Fortalecimiento de la Coordinación de la  
Asistencia Humanitaria de Emergencia del  
Sistema de las Naciones Unidas.  
Cuestiones de capacidad.**

Se ha publicado un número limitado de ejemplares de este documento. Por lo tanto, se ruega a los delegados y observadores que lo lleven consigo a las reuniones y se abstengan de pedir otros ejemplares.

## NOTA A LA JUNTA EJECUTIVA

### **El presente documento se remite a la Junta Ejecutiva a efectos de información.**

De conformidad con las decisiones adoptadas por la Junta Ejecutiva en su primer período de sesiones ordinario, relativas a los métodos de trabajo, los documentos elaborados por la Secretaría para remitirlos a la Junta son concisos y se centran en las decisiones. Las sesiones de la Junta Ejecutiva tendrán un carácter pragmático y en ellas se propiciará un mayor diálogo e intercambio de ideas entre las delegaciones y la Secretaría. La Secretaría proseguirá en su empeño por fomentar la aplicación de estos principios rectores.

Por consiguiente, la Secretaría invita a los miembros de la Junta que puedan tener dudas de carácter técnico respecto del presente documento a que se sirvan contactar con el(los) miembro(s) del personal del PMA que se indican en el párrafo inferior, a ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión de la Junta. Este procedimiento ha sido concebido con objeto de facilitar la labor de la Junta a la hora de examinar el documento durante la sesión plenaria.

Los funcionarios del PMA encargados de coordinar el presente documento son los siguientes:

Jefe del Servicio de Apoyo a las Situaciones de Urgencia (OPE):	D. Morton	tel.: 5228-2325
--	-----------	-----------------

Oficial para situaciones de urgencia:	F. Bravo	tel.: 5228-2858
---------------------------------------	----------	-----------------

En caso de cualquier duda relativa al envío de documentos para la Junta Ejecutiva, sírvanse dirigirse al Empleado de documentos (tel.: 5228-2641).



## **EL PMA Y LA COORDINACIÓN INTERNACIONAL DE LOGÍSTICA EN OPERACIONES DE ASISTENCIA HUMANITARIA**

### **INTRODUCCIÓN**

1. El presente documento es un suplemento informativo del documento que presenta el PMA a su Junta Ejecutiva; en él se tratan varios temas relacionados con la capacidad. En este anexo se abordan y resaltan expresamente aquellas ventajas comparativas de que disfruta el PMA en materia de transporte y logística, y se analizan métodos mediante los cuales se podrían compartir dichas ventajas con todo el sistema de organizaciones de las Naciones Unidas.
2. El hecho de que el PMA comparta su competencia logística, cuando así convenga, con otros organismos está muy de acuerdo con recomendaciones anteriores que han aparecido en varios estudios independientes, incluidos los de la evaluación tripartita del PMA que se llevó a cabo en 1994, el “Estudio de evaluación sobre los costos y opciones de transporte de la ayuda alimentaria” preparado por la Comunidad Europea, así como un estudio nórdico que se realizó en 1990. En este último se recomendaba “que al programa Mundial de Alimentos se le designase oficialmente como el organismo de las Naciones Unidas encargado primordialmente de asuntos relacionados con la logística y el transporte de artículos alimentarios y no alimentarios, en particular con la asistencia a los países para preparar sus propios arreglos de transporte”<sup>1</sup>. Hay varios precedentes. El PMA fue encargado por el Departamento de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas (DAH) de ser el coordinador logístico de todas las actividades relativas a la sequía en el África austral (1992/93). Al PMA también se le ha encargado un cometido análogo, pero menos oficial, consistente en prestar apoyo logístico en Afganistán (1990), Angola (1993), Mozambique (1993) y Sudán (1991).

### **PRINCIPALES ESFERAS PARA COMPARTIR LA COMPETENCIA LOGÍSTICA DEL PMA**

3. Existen dos áreas principales en materia de transporte y logística donde, el PMA cree que puede hacer la máxima contribución a los esfuerzos desarrollados por los distintos organismos y a una mejor eficacia sistémica, a saber:
  - a) la prestación de servicios de logística y transporte de artículos alimentarios y no alimentarios a otros organismos de las Naciones Unidas, ONG y donantes bilaterales en operaciones y situaciones donde conviene y es económico hacerlo.
  - b) La garantía de que la actual infraestructura de transporte es capaz de servir de apoyo a operaciones eficaces y oportunas de entrega de alimentos (y de socorro), y la gestión de los proyectos de mejora necesarios para conseguir ese propósito.

<sup>1</sup> Gobiernos del Canadá, Países Bajos y Noruega: *Evaluación del Programa Mundial de Alimentos*, 1994, CHR. Michelsen Institute, Bergen, Noruega, págs. xiii y 71.



## **Prestación de servicios de transporte y entrega de artículos alimentarios y no alimentarios**

4. En las operaciones de socorro más complejas, especialmente tras el período inicial de respuesta, los artículos no alimentarios constituyen, en cuanto a volumen, sólo una pequeñísima porción del total de artículos que se van a entregar. Por ejemplo, en la operación regional de Rwanda-Burundi, se estima que los alimentos componían más del 90 por ciento de todos los productos que se entregaron el año anterior. Sin embargo, conforme a las modalidades operativas y las divisiones de funciones actuales, la mayoría de los organismos participantes mantienen sistemas separados de transporte y logística. Aunque esto puede deberse en parte a la forma en que los donantes asignan recursos entre los diversos organismos, la existencia de esos sistemas independientes genera a menudo competencia entre los organismos por unas capacidades limitadas de transporte e infraestructura. Esta situación da lugar a la creación de estructuras de gestión/apoyo superpuestas y redundantes y no permite un enfoque integrado de la planificación de las entregas.

## **Garantía de un apoyo destinado a la infraestructura en las operaciones de socorro**

5. Los proyectos del PMA destinados a la mejora de infraestructura, no sólo encierran una importancia decisiva para la entrega puntual y económica de la ayuda alimentaria, sino que también proporcionan no pocos beneficios colaterales (puertos, carreteras, almacenes) a otros organismos que intervienen durante las operaciones de socorro y a los ulteriores proyectos de desarrollo. Por desgracia, estas tareas a menudo compiten con proyectos de desarrollo más tradicionales en busca de apoyo financiero, sin pararse a pensar a fondo en el valor que dan a ambos tipos de actividades.
6. El mero reconocimiento de los beneficios que se derivarían de los proyectos de mejora de infraestructuras:
  - a) permitiría a los organismos de las Naciones Unidas mancomunar sus recursos en las fases iniciales de una operación para mejorar la eficiencia del transporte en beneficio de todos;
  - b) reduciría la "competencia" entre el desarrollo y el socorro y por conseguir financiación;
  - c) integraría los proyectos de mejora del transporte en planes de desarrollo, habida cuenta de su apoyo y sostenimiento a largo plazo.
7. Un elemento esencial de cualquier operación de socorro es el modo en que esa operación acaba pasando a los sectores de la rehabilitación y el desarrollo. Debido a su singular mandato doble, que abarca tanto el socorro como el desarrollo, es previsible que el PMA intervenga activamente en todas las fases de esa transición, por lo que ocupa una situación ideal para satisfacer las necesidades de la infraestructura de transporte, tanto inmediatas como a más largo plazo.

---

## **VENTAJAS COMPARATIVAS**

8. El PMA no interviene sólo ocasionalmente en el mercado internacional del transporte sino que el volumen y la naturaleza de las operaciones de transporte del Programa aseguran su plena integración en los mercados de transporte tanto internacionales como regionales.



Este grado de integración, junto con la estructura orgánica del PMA y sus actividades operativas, le dota de una peculiar combinación de ventajas comparativas que no se dan en otras organizaciones de socorro.

### Economías de escala

9. Al expedir y transportar por término medio cerca de tres millones de toneladas de cargamentos al año, el volumen del negocio del transporte del PMA le garantiza una posición permanente e importante en ese mercado internacional.
10. El PMA ha de mantener la capacidad, bien directamente o a través de arreglos contractuales, de proveer el transporte y almacenamiento de toda clase de productos, tanto los expedidos a un país como los comprados localmente. De ahí que, el PMA a menudo se convierta en uno de los mayores operadores regionales de transporte, y actúe en todos los sectores del mismo, ya sean operaciones portuarias o ferroviarias o bien transporte por carretera y, en algunos casos, fletamentos aéreos. Por ejemplo, en su momento álgido, la Operación de Transporte del PMA en Etiopía (WTOE) abarcaba más de 300 camiones y 1 100 empleados. Normalmente, las flotas propiedad del PMA o por él contratadas entregan entre 40 000 y 50 000 toneladas al mes para ayuda de la operación regional de urgencia en Rwanda. Asimismo, el Programa lleva a cabo amplias operaciones aéreas con una media de 16 aeronaves a tiempo pleno y entre cuatro y seis aviones contratados temporalmente que realizan más de 50 000 viajes al año. En 1994, punto álgido de las operaciones de puente aéreo, se transportaron bastante más de 100 000 toneladas de carga, que representaron unos gastos anuales de unos 40 millones de dólares<sup>1</sup>.
11. Además de permitir así unas economías de escala claras, el solo volumen de las operaciones del PMA ha imprimido al Programa dos características muy valiosas: un enfoque competitivo ante todas las actividades de transporte, y la capacidad de conectar los mercados de transporte internacionales y regionales para constituir cadenas de entrega completas e integradas.
12. Los mercados de transporte internacionales y regionales donde opera el PMA son muy especializados; en ellos las compañías privadas se están empleando siempre a fondo para mejorar la eficacia y ser más competitivas. Para funcionar bien en esos mercados, al PMA no le queda más opción que emular las características de las empresas comerciales más prósperas.
13. La capacidad para integrar los mercados internacionales y regionales de transporte permite al PMA tener un mayor grado de control sobre todos los aspectos del transporte de alimentos y aumentar el número de opciones a su disposición para cubrir las necesidades. En el caso de la sequía del África austral, el PMA pudo utilizar plenamente las instalaciones portuarias y ferroviarias de la región para enlazar las entregas internacionales de alimentos con la capacidad local de transporte. Al tener una "visión de conjunto" de varios mercados diferentes al mismo tiempo, el PMA está en condiciones de determinar cuando hay una capacidad excesiva de transporte y desplazar entonces esa capacidad a las áreas que la necesitan, cosa importantísima en las fases iniciales de una gran situación de urgencia, en que la demanda puede desbordar los recursos locales y es menester dar una respuesta rápida.

---

<sup>1</sup> Todos los valores monetarios se expresan en dólares EE.UU.



## Transporte marítimo

14. El PMA, como jugador que es de "primera división" en el campo internacional del transporte, está expuesto a diario al desafío del juego mudable de las fuerzas del mercado. Para poder hacer frente a ese desafío y aprovechar sus economías de escala, el Servicio de Transporte Marítimo del PMA (OTS) ha desarrollado, en el transcurso del tiempo, varias características que le son singulares dentro del sistema de organizaciones de las Naciones Unidas y que son las siguientes:
- a) Capacidad para relacionarse y competir con empresas del sector privado. Las transacciones cotidianas en el mercado internacional de transporte marítimo, el volumen de los cargamentos expedidos y el número total de contratos estipulados, le permiten al Programa apreciar su comportamiento comercial. Le proporcionan al PMA una información inmediata sobre la competitividad de sus operaciones, y le estimulan continuamente a trabajar por conseguir unos ahorros de costos, unos tiempos rápidos de respuesta y una flexibilidad general del mercado.
  - b) Creación de un nutrido grupo de consignatarios escogidos, que disponen de agentes navieros y portuarios en todo el mundo. Esa red proporciona al Programa información constante sobre factores comerciales y permite hacer ajustes rápidos en las operaciones en marcha o en la expansión de capacidades.
  - c) Alto grado de flexibilidad que forma parte de todos los fletamentos y contratos y que permite la desviación de productos alimentarios para cubrir necesidades inmediatas de urgencia. Si se piensa que en cualquier momento el PMA tiene, por término medio, contratados de 30 a 40 buques con más de 200 000 toneladas de alimentos, con arreglo a su propia fórmula de contrato de fletamento "WORLDFOOD", reconocida internacionalmente y aprobada por la Conferencia Marítima Internacional y del Báltico (BIMCO), se concluirá que el Programa posee, de hecho, una gran reserva flotante de alimentos que puede entregar en todo el mundo con poquísimo tiempo de preaviso.
  - d) Control ejercido por el PMA a través de su intervención directa con toda clase de navieros y armadores. Al evitar los intermediarios siempre que es posible, y gracias al seguimiento y cuidado del cargamento desde que se reclaman los alimentos hasta su entrega efectiva permite al PMA tener un control directo y único de toda la operación.
  - e) Perfil de un personal integrado por personas especializadas en transporte marítimo y logística provenientes del sector comercial, con formación profesional en negociaciones de fletamento, reservas de carga en buques de línea, operaciones portuarias, manipulación de cargamentos y administración de almacenes.
15. Una demostración palpable de la capacidad del Programa en aprovechar estas características suyas para conseguir ahorros significativos de costos la tenemos en un análisis del franco a bordo (FOB) respecto del costo y flete (c. y f.). Cuando la Dirección de Compras del Programa realiza la adquisición de productos, pide siempre a sus proveedores que den dos cotizaciones. La primera es un precio FOB, según el cual el proveedor sirve el producto al PMA en un puerto de embarque, y el Programa se hace responsable de los gastos de transporte a partir de ese momento. En la segunda cotización, precio c.y f., es el vendedor quien ajusta y paga los gastos de transporte hasta el puerto de destino. En más del 75 por ciento de estas compras, el Servicio de Transporte Marítimo ha podido ofrecer unas tarifas de fletes que son inferiores al diferencial entre las tarifas c. y f. y FOB del vendedor, lo que ha determinado importantes ahorros netos para la Organización. Este hecho es especialmente sorprendente si se tiene en cuenta que muchos



de los proveedores del Programa figuran entre los principales establecimientos de cereales del mundo con una situación bastante sólida en el mercado del transporte.

**Resumen de los ahorros de costos conseguidos con las compras FOB del PMA, en lugar de hacerlo con carácter c. y f.**

Año	Tonelaje (compras)	Ahorros (dólares)
1992	318 237	1 476 581
1993	292 439	2 648 884
1994	391 350	3 101 188
1995	172 828	1 717 429

16. Estas estadísticas, no sólo demuestran un grado considerable de ahorros, sino que también ofrecen la comparación más pertinente sobre la función de transporte que realiza el PMA y sirven de baremo para medir su eficacia. Es más, al comparar exactamente el mismo bulto (tipo de producto, tamaño, puerto de carga, puerto de descarga, estadías, etc.), son realmente la **única** medida visible y significativa de análisis. En su último período de sesiones, la Junta Ejecutiva pidió que se hiciera un análisis comparado de las tarifas respectivas de fletes conseguidas por los diversos organismos. Para poder dar un juicio definitivo sobre las ventajas comparativas hace falta todo un procedimiento de puntos de referencia o comparación de costos y procedimientos entre distintos organismos de las Naciones Unidas y, en su caso, el sector comercial y las organizaciones no gubernamentales (ONG). Es un análisis que se sale de la capacidad del PMA en cuanto a tiempo de personal, acceso a información financiera y operativa reservada y conocimientos técnicos.
17. Además, el cuadro de tarifas FOB y c. y f. que aparece más arriba responde a un baremo válido ("igual por igual") para comparar la competitividad del PMA en fletes frente a empresas comerciales análogas de fuera. En el Anexo se da una lista completa de las compras del PMA expedidas en los últimos cuatro años, que se reflejan en el resumen.

### Ahorros de costos

18. Para seguir de cerca su competitividad y mejorarla, el Servicio de Transporte Marítimo creó la Dependencia de Planificación, Concentración y Control con la finalidad expresa de conseguir una mayor eficacia-costos para obtener tarifas de transporte marítimo. En el bienio de 1994-95, los esfuerzos de planificación anticipada y concentración produjeron, según estimaciones, unos ahorros globales de 7,9 millones de dólares en fletes.

### Transporte terrestre

19. Junto con su participación constante y polarizada en las actividades de transporte marítimo, el Programa también está metido de lleno en el "negocio" del transporte por tierra. Debido a la inexorable necesidad de mantener la tempestividad de las entregas y asegurar al mismo tiempo que se mantengan al mínimo sus costos, el PMA debe evaluar constantemente el sector regional y local de transporte, y buscar las oportunidades de





conseguir un servicio fiable y a bajo costo. Al igual que en el negocio marítimo, también aquí el PMA cuenta con personas que proceden de empresas de comercio internacionales entre sus oficiales de logística.

20. He aquí algunos ejemplos de cómo el PMA trata de mantenerse a la cabeza del mercado de transporte por tierra:
  - a) manteniendo una lista de contratistas admisibles, que se revisa y actualiza constantemente para asegurar la competitividad, y a la que puede recurrirse de forma inmediata;
  - b) ateniéndose estrictamente a unos procedimientos de licitación pública y utilizando al máximo el sector privado para asegurar las tarifas mínimas posibles de transporte;
  - c) llevando registros de agencias de transporte que están dispuestas a operar en regiones distantes donde se ha demostrado la necesidad de aumentar la capacidad de transporte (véase *infra*);
  - d) celebrando reuniones trimestrales del Comité sobre Productos, Seguro y Transporte (CCTI) para analizar los grandes contratos y actividades de transporte;
  - e) evaluando constantemente el comportamiento de los transportistas y agentes expedidores para comprobar si se ajustan a las cláusulas de entrega y a los costos especificados;
  - f) estableciendo contactos estrechos con representantes gubernamentales en los países receptores y de tránsito para asegurarse de que al Programa no se le imponen derechos, o tasas y, en circunstancias especiales, obtener la exención de algunas normas operativas que pueden obstaculizar su capacidad para cumplir los objetivos de entrega; y
  - g) proporcionando insumos clave como combustible, cuando hace falta, para apoyar las operaciones comerciales que se realizan en circunstancias difíciles.
21. Por su conocimiento a fondo de los mercados locales de transporte comercial, el PMA se halla en una excelente situación para saber lo que es logísticamente posible en una determinada región y qué insumos harían falta para apoyar grandes operaciones humanitarias o incluso de mantenimiento de la paz.
22. Sólo cuando se considera absolutamente necesario, por causa de una capacidad de transporte claramente insuficiente o en los casos en que los precios se verían arrastrados hacia niveles inaceptables, el propio Programa contempla realmente la posibilidad de dar entrada a capacidades importadas. La política preferida del PMA es la de estimular activamente la participación de empresas del país mediante unos métodos innovadores de contratación.

### Otras actividades de transporte

23. Aunque el transporte por vehículos terrestres es el método más común de entrega en el interior de los países, el Programa participa activamente en otros sectores, sobre todo cuando ofrecen ventajas prácticas o ahorros de costos demostrados.
24. En lo posible, el PMA utiliza los actuales sistemas ferroviarios o de vías fluviales para cubrir las necesidades de entrega. Se ha hecho amplio uso de los ferrocarriles en los países de la antigua Unión Soviética y África austral, así como en Tanzania, lo que ha proporcionado una gran capacidad de transporte a unas tarifas muy bajas. La utilización de barcazas en el Sudán meridional representa una alternativa muy idónea y económica al





transporte aéreo. Las tarifas por tonelada transportadas en barcazas son por término medio 153 dólares inferiores a los costos combinados de otros métodos de entrega. En 1995, este capítulo representó un ahorro total de 841 500 dólares. Por desgracia, la situación de seguridad impidió que se utilizaran más las barcazas y redujo los ahorros globales resultantes. Sin embargo, el PMA está dispuesto a ampliar su utilización de este sistema de entrega poco caro y eficaz tan pronto como las circunstancias lo permitan. También se han utilizado barcazas para la entrega de productos de Europa central a Serbia en apoyo de las operaciones llevadas a cabo en la antigua Yugoslavia.

25. El transporte aéreo se emplea cuando no se dispone de otros medios menos caros, como, por ejemplo, en zonas bélicas activas o en zonas que están cerradas a la utilización de otros métodos por razones de seguridad o políticas. En algunos casos, se ha empleado el transporte aéreo para aumentar la capacidad total a breve plazo. La política que aplica el PMA es vigilar siempre la necesidad de las operaciones aéreas y dar por terminado el servicio lo antes posible. El PMA aborda sus operaciones aéreas de forma muy parecida a las otras actividades de transporte, empleando los mercados comerciales para obtener unos servicios de transporte aéreo baratos pero seguros. Actualmente, el PMA interviene en dos grandes operaciones aéreas, una en Angola y la otra desde Kenya al Sudán meridional. Además, el PMA mantiene su capacidad de fletar aviones con poco tiempo de preaviso gracias a sus contactos en el mercado privado. Asimismo, el Programa tiene en este mercado una presencia constante, que le permite reaccionar rápidamente para atender a necesidades inmediatas. Además de aeronaves comerciales, el Programa tiene una larga historia de colaboración con toda una serie de Fuerzas Aéreas en la utilización de aviones militares para la entrega de alimentos de socorro humanitario. El PMA colabora activamente con la Dependencia de Defensa Civil y Militar (DDCM) del DAH en Ginebra.

### Proyectos de mejora de infraestructuras

26. El tener que utilizar medios no habituales de transporte pone en juego otro sector de actividades en el que el Programa ha cosechado éxitos palpables. La experiencia demuestra que las emergencias complejas van muchas veces acompañadas de un empeoramiento general de las condiciones de la infraestructura de transporte y su disponibilidad, como se pone de manifiesto en las instalaciones portuarias del África occidental y del Cuerno de África y en la infraestructura viaria y ferroviaria del África oriental, la región de los grandes lagos y el Cáucaso.
27. En los últimos años, el PMA ha desarrollado la capacidad de señalar deficiencias críticas de infraestructura, proyectar intervenciones apropiadas y dar soluciones. Estas intervenciones se refieren directamente al desplazamiento de los suministros de socorro y constituyen una ampliación natural del mandato actual del PMA. Cuando se llevan a cabo estas intervenciones, el sistema seguido por el Programa ha consistido en buscar las soluciones que:
- a) hagan falta para mejorar las capacidades generales y garantizar así una entrega puntual del volumen necesario de productos;
  - b) puedan pagarse con los ahorros generados mediante unos gastos de transporte inferiores en comparación con los gastos que hubiera habido sin el proyecto de mejora;
  - c) puedan aplicarse rápidamente;
  - d) brinden unos beneficios inmediatos en cuanto a aumento de la capacidad y/o reducción de los costos de entrega;



- e) sean de bajo costo en comparación con los beneficios previstos;
  - f) contribuyan al proceso de rehabilitación y desarrollo;
  - g) sean flexibles metodológicamente hablando, y permitan combinar las diversas fuentes de apoyo tanto del sector público como privado necesarias para constituir colaboraciones innovadoras y productivas;
  - h) no estén en conflicto con soluciones más permanentes que proyecten o lleven a cabo los gobiernos a través de organismos tradicionales como el Banco Mundial, los bancos regionales de desarrollo u organismos bilaterales;
  - i) estén debidamente relacionadas con las actividades complementarias de esos organismos tradicionales cuando vuelvan a aparecer en escena;
  - j) generen beneficios complementarios para las actividades complementarias de otros organismos, administraciones locales y/o particulares;
28. Como parte de la ejecución de estos proyectos, o como actividad independiente, el PMA tiene la capacidad de prestar servicios de asesoramiento logístico para coordinar la utilización óptima de las infraestructuras disponibles (y previstas). Así ha ocurrido en África austral (1992-94), el Cáucaso (1993-96) y la antigua Yugoslavia (1995 hasta hoy).
29. Entre los ejemplos concretos de intervenciones recientes o en curso en materia de infraestructura cabe enumerar los siguientes:
- a) Grandes mejoras con motivo de la situación regional de urgencia Rwanda/Burundi para hacer frente a las necesidades de las infraestructuras de transporte y sistemas de entrega que comprenden: rehabilitación de los puertos de Uvira, Goma y Bukavu; proyectos de rehabilitación de carreteras en Tanzania y a lo largo del talud Uvira/Bukavu; mantenimiento de carreteras en Uganda; apoyo a la empresa ferroviaria de Tanzania y mejoras en la base regional de logística de Kampala (véanse párrafos 52 a 54).
  - b) Mejoras en el transporte por barcazas y carreteras en el Sudán meridional para reducir la necesidad de operaciones aéreas costosas.
  - c) Mejoramiento de la pista de aterrizaje en Lokichoggio, norte de Kenya. Al ser el método más costoso para la entrega de alimentos, el transporte aéreo es un medio de última instancia y ha de efectuarse de la manera más económica posible. En 1994, el PMA emprendió un proyecto de mejora por un importe de 525 000 dólares para ampliar y pavimentar la pista del campo de aviación de Lokichoggio con objeto de que sirviera de apoyo a las operaciones que tenían por destino el Sudán meridional. Estas mejoras permiten actualmente la utilización de aviones mayores, reduciendo al mismo tiempo los altos costos de mantenimiento necesarios para remediar los daños causados por la ingestión de polvo corrosivo y los guijarros. En consecuencia, el costo por tonelada métrica de provisiones lanzadas desde el aire ha pasado de 800 a 629 dólares, lo que ha supuesto un ahorro medio anual de dos millones de dólares, dependiendo de las cantidades lanzadas.
  - d) Desarrollo de una base de apoyo logístico en el África occidental para operaciones en Sierra Leona, Liberia, Côte de Ivoire y Guinea. Con este proyecto se aumentarán las capacidades de rendimiento gracias al equipamiento indispensable para carga y descarga proporcionado a los puertos de la región, y a la creación de una pequeña capacidad de entrega en el litoral así como una flota de camiones para entregas en el interior.



## El programa de desarrollo

30. A pesar de la gran notoriedad de la respuesta de urgencia que da el Programa, sus actividades de desarrollo podrían considerarse como su columna vertebral operativa. En 1995 se llevaron a cabo proyectos de desarrollo en más de 80 países de todo el mundo, y se entregaron más de 800 000 toneladas de alimentos. Estas actividades de desarrollo representan una ventaja muy importante dado que proporcionan al PMA un sistema sólido y flexible de transporte y logística que ya está implantado y que permite cubrir las necesidades de otros organismos o responder a las exigencias de las operaciones de socorro. Específicamente, las actividades de desarrollo del PMA:
- proporcionan al Programa una cobertura internacional completa, lo que exige una constante familiaridad con las rutas marítimas, las líneas de transporte marítimo y las instalaciones y agentes portuarios;
  - contribuyen al volumen de los alimentos a bordo, y por tanto disponibles, para un cambio instantáneo de rumbo, con el consentimiento de los donantes, en caso de que fuese necesario;
  - sirven de red para disponer de unas existencias a nivel mundial que, también si las necesidades así lo exigen, podrían prestarse a fin de cubrir necesidades inmediatas de urgencia; y
  - crean y mantienen unas relaciones estrechas y constantes entre oficiales del Programa y varias entidades, inclusive funcionarios de los gobiernos, ONG y transportistas, circunstancia de un valor inestimable cuando surge una nueva situación de urgencia.

## Ahorros acumulativos de gastos

31. Las actividades del PMA en el sector del transporte y la logística han crecido enormemente en los últimos 10 años. Como parte de esta expansión, el Programa ha invertido cantidades adicionales de recursos económicos y de personal en consonancia con las crecientes exigencias de gestión y el campo que se ofrece para ahorros financieros. El rendimiento de estas inversiones ha sido notable. En el bienio de 1994-95, ha logrado unos ahorros de costos ya comprobados de 45,4 millones de dólares como consecuencia de intervenciones concretas en materia de transporte y logística, en el contexto de un gasto global de 775 millones de dólares. Las contribuciones provenientes de varias operaciones determinaron unos ahorros de costos gracias a: la mejora de la planificación y programación de los envíos, modificaciones en las rutas de tráfico y concentración de las expediciones; aplicación de unos mejores arreglos de almacenamiento y manipulación; ampliación de la base de licitación, negociación de unas tarifas mejores y realización de unas evaluaciones más cabales y completas de logística y estudios de costos de todas las operaciones para eliminar partidas presupuestarias innecesarias.

---

## VENTAJAS APLICADAS: INTERVENCIÓN DEL PMA EN EMERGENCIAS COMPLEJAS

32. En los últimos 10 años, se ha transformado el carácter básico de la ayuda alimentaria debido al incremento del número de las llamadas "emergencias complejas". Éstas son situaciones provocadas por el hombre y se caracterizan, entre otras cosas por: a) luchas civiles que normalmente dan lugar a desplazamientos masivos de población; b) la destrucción de la infraestructura esencial; y c) el frecuente colapso total de las estructuras



estatales. Para los organismos de socorro humanitario, las intervenciones en situaciones de urgencia complejas son diferentes de las realizadas en caso de catástrofes naturales en cuanto que se llevan a cabo en circunstancias más arriesgadas y en circunstancias de inestabilidad política. A menudo se carece también de infraestructura funcional, lo que requiere unas intervenciones de mucha más envergadura que las de entregar simplemente los suministros de socorro.

### Actividades de transporte y logística en las situaciones de urgencia complejas

33. El objetivo prioritario del PMA en este tipo de situaciones es cubrir las necesidades inmediatas de supervivencia indispensables para mantener con vida a las víctimas de esas crisis. Una vez cumplida esta tarea, el paso siguiente es impedir que la gente quede postrada en una situación de hambre. El cometido final del PMA es ayudar en la transición que va del socorro al desarrollo con inversiones en infraestructura local y en las bases de producción de alimentos.
34. Con objeto de satisfacer las necesidades alimentarias inmediatas, el PMA puede recurrir a una serie de reservas alimentarias, entre otras: las existencias alimentarias del PMA para imprevistos procedentes del almacén que administra el DAH en Pisa, Italia; alimentos que se toman prestados de las existencias nacionales o regionales; y/o la desviación de productos de otras operaciones. Debido a su presencia física en más de 80 países, esta última capacidad representa una reserva mundial *de facto* para casos imprevistos, que no conoce parangón en ninguna otra organización de socorro. Gracias a los grandes centros de transporte y almacenamiento que hay en Isaka, Tanzania, pueden desplazarse rápidamente estos productos para cubrir las necesidades regionales. Asimismo, con más de 200 000 toneladas de alimentos en alta mar en todo momento, el PMA mantiene también lo que en realidad constituye una reserva alimentaria flotante, cuyo rumbo se puede cambiar con muy poco tiempo de preaviso.
35. Como se indicó más arriba, los amplios activos logísticos y la vasta cobertura comercial del PMA constituyen un recurso notable para satisfacer las necesidades de entrega en tiempos de crisis. Ningún otro organismo de las Naciones Unidas u ONG internacionales tiene nada que se parangone con esta combinación de activos disponibles y de amplios contactos comerciales. Casi siempre los proyectos de mejora de infraestructuras se llevan a cabo de forma inmediata con el fin de aumentar la producción y establecer unos medios menos costosos de entrega.
36. Las actividades de transporte del Programa representan a menudo grandes contribuciones a los esfuerzos de rehabilitación. Bastante más del 60 por ciento de todos los gastos de transporte terrestre se abonan a contratistas y proveedores locales, lo que sirve de acicate a la economía del país y proporciona un empleo valioso, sobre todo en épocas en que ha quedado subvertida la demanda normal de transporte comercial. Cuando el Programa reconstruye una carretera, por esa misma carretera se transportan artículos no alimentarios, materiales de construcción, medicinas y se desarrolla el comercio local. Los servicios de transporte adquiridos localmente y las inversiones en infraestructura explican en parte por qué el PMA es el mayor comprador de bienes y servicios de los países en desarrollo entre las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.



## Respuesta de urgencia: el ejemplo de Rwanda<sup>1</sup>

37. Los acontecimientos ocurridos durante la situación de urgencia compleja en Rwanda ilustran el cometido del PMA en las situaciones de urgencia y el papel que juegan los importantes recursos de logística que puede llegar a reunir en tiempos de crisis.
38. A raíz de la caída de Kigali y del cambio de gobierno en Rwanda, se produjo en julio de 1995 un éxodo general de refugiados hacia el Zaire. El PMA emprendió varias acciones inmediatas para atender a las solicitudes de los más de 1 200 000 nuevos beneficiarios. Transcurridas 48 horas desde la llegada de los primeros refugiados a Goma (Zaire), el PMA se valió de sus arreglos de fletamento de aviones para dar comienzo a un puente aéreo desde Mombasa, Entebbe y Nairobi. Al cabo de unos días, el puente aéreo se amplió con alimentos y aviones procedentes de operaciones del PMA en Angola. A la semana de comenzar la afluencia de refugiados, el PMA ya había establecido un corredor de transporte por tierra desde sus almacenes en Kampala. Esta apertura tan rápida de las entregas por tierra permitió al PMA suspender su puente aéreo de alimentos y dejó libre un espacio de aterrizaje para los aviones que era de crucial importancia para que otros organismos llevaran artículos vitales como aparatos de purificación de agua y material sanitario.
39. En agosto de 1994, el PMA redistribuyó personal y recursos clave para crear la Dependencia de Transporte y Coordinación. A esta Dependencia, que se estableció en Kigali, se le encargó la administración de todos los medios regionales de transporte, que comprendían dos grandes flotas de camiones (de 50 camiones cada una) traídos desde Jordania y Zimbabwe, así como la reasignación de 74 camiones que se habían entregado ya a los Gobiernos de Etiopía y Eritrea<sup>2</sup>. Inmediatamente después, el PMA puso manos a la obra para crear varias rutas por tierra hasta la zona, lo que supuso varios proyectos de rehabilitación de carreteras y puertos.
40. Cuando se inició la operación de socorro en Rwanda, el costo interno medio por tonelada de alimentos entregada superaba los 235 dólares. Actualmente, es de 195 dólares. La reducción se ha producido gracias a los factores siguientes:
- a) mejoras en infraestructura;
  - b) apertura de nuevas rutas por tierra;
  - c) negociaciones de mejores tarifas de tránsito;
  - d) creación de flotas de camiones de socorro con esa dedicación expresa;
  - e) ampliación de la base de licitación al emplear un mercado regional de transporte; y
  - f) una mejor gestión del transporte a través de las actividades de la Dependencia de Transporte y Coordinación.

Estas actividades, con unos tonelajes mensuales que promedian 45 000 toneladas, ahorran al Programa, y por extensión a los donantes, 1 800 000 dólares al mes, o sea, 21 600 000 dólares al año.

41. Actualmente, el PMA proporciona asistencia alimentaria a 2 400 000 personas en toda esa región, cuyas necesidades mensuales medias ascienden a 40 756 toneladas. Al propio tiempo, el Programa ha pasado a practicar unos métodos de alimentación selectiva y ha

---

<sup>1</sup> PMA, *Situación regional de urgencia Rwanda/Burundi*, mayo de 1996.

<sup>2</sup> PMA, *Transporte y logística en 1994*, 1994, página 2.



creado un sistema sofisticado de seguimiento de los alimentos y comunicaciones, además de participar en nueve operaciones especiales de logística.

### **Importancia de las mejoras de infraestructura en las situaciones de urgencia complejas**

42. Como ya se indicó más arriba, los proyectos de mejora de infraestructuras constituyen a menudo un componente importantísimo de la respuesta del PMA a las situaciones de urgencia complejas. Las grandes necesidades de transporte de mercancías provocadas por las operaciones de urgencia desbordan con frecuencia a los actuales sistemas de transporte. Para atender a las exigencias de entrega de alimentos, el PMA debe tener la capacidad necesaria para responder a las exigencias de infraestructura y gestionar proyectos esenciales de reconstrucción.
43. Por ejemplo, los acontecimientos ocurridos en el Cáucaso durante 1993 y 1994 depararon la oportunidad de transportar más de un millón de toneladas de ayuda alimentaria a la región. La comunidad internacional de donantes se dirigió al PMA para que le ayudara a resolver los impedimentos de logística existentes en la región, especialmente en el caso de Armenia, país sin litoral. El PMA se percató de que el aumento de la capacidad de la actual red de puertos y ferrocarriles dentro de Georgia, que por entonces era la única salida viable de Armenia al mar, representaba el medio más económico para cubrir las necesidades en cuanto a volumen. Inmediatamente se acometió un proyecto portuario de seis millones de dólares y otro de reacondicionamiento de la línea ferroviaria de 9,5 millones de dólares. Con estos fondos se instalaron grupos electrógenos, se establecieron sistemas de comunicaciones, se construyeron puentes y se suministraron locomotoras diesel. Se creó una dependencia especial, la Dependencia de Asesoramiento Logístico para el Cáucaso (CLAU) para administrar estos proyectos y coordinar todas las actividades logísticas a lo largo y ancho de la zona. Si no se hubiesen llevado a cabo estos proyectos de mejora de infraestructuras, las capacidades existentes habrían quedado desbordadas muy pronto, obligando a entregar los alimentos por camión, con un costo de 150 dólares la tonelada, o por avión, en cuyo caso el costo hubiera sido de 1 000 dólares la tonelada. Estos gastos de transporte considerablemente superiores habrían reducido los fondos a disposición para comprar alimentos y a su vez el volumen de ayuda distribuida a los beneficiarios. Las intervenciones del PMA en este caso ascendieron a menos de 10 dólares la tonelada por encima de la tarifa normal ferroviaria de 30 a 40 dólares la tonelada. Con estos fondos, el PMA pudo cubrir todas las necesidades del transporte de urgencia y ahorrar dinero en comparación con otras opciones más costosas y menos seguras. Además, quedó montado un sistema de transporte en funcionamiento capaz de proporcionar servicios a otras organizaciones, incluido el sector privado. El sistema también permitió a organizaciones como el Banco Mundial y la UE relevar al PMA y afirmar sus cometidos tradicionales como proveedores de apoyo técnico y para el desarrollo.

### **Colaboración con otros organismos**

44. El PMA mantiene una gran cadena de acuerdos oficiales y oficiosos para facilitar personal y equipo esencial. Dentro del sistema de organizaciones de las Naciones Unidas, esta cadena comprende la utilización del almacén de Pisa (compartido con el DAH) y el acceso al equipo almacenado en la base logística del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz (DPKO) en Brindisi. Esta última ha servido para apoyar las operaciones de urgencia del PMA en África occidental. Aprovechando estos contactos, la División de Administración y Logística de Actividades sobre el terreno del DPKO se valió de la experiencia del PMA para fletar barcos con el fin de reabastecer a las operaciones de





las Naciones Unidas en Monrovia, y proporcionar una base provisional flotante y un centro de operaciones. Los organismos se repartieron los costos de esta actividad, con el consiguiente ahorro de tiempo y dinero para ambas organizaciones. Fuera del sistema de las Naciones Unidas, el PMA mantiene también acuerdos oficiales con muchas de las principales ONG para proporcionar una combinación de personal, equipo y servicios, así como arreglos especiales análogos con otras organizaciones.

45. El concepto de combinación de servicios es otra iniciativa dentro del proceso de reestructuración que alcanza a todo el sistema. A raíz de los acontecimientos en Goma, se reconoció que pudiera haber situaciones en que se necesitaran intervenciones con personal especializado y equipo sofisticado para cubrir determinadas necesidades. El PMA ha identificado ocho combinaciones de servicios de carácter logístico que pudieran ser necesarias en una situación de urgencia. En colaboración con la OACNUR, el DAH y el UNICEF, estos servicios se están incorporando en un conjunto "uniforme" de servicios combinados de las Naciones Unidas que los donantes en potencia podrían proporcionar a cualquiera de los organismos de las Naciones Unidas. Estos esfuerzos de colaboración brindan también la posibilidad de ampliar el número de países que actúan como donantes en una situación de urgencia, permitiendo aportaciones en especie de equipo y servicios por parte de países que normalmente no están en condiciones de proporcionar alimentos o dinero.
46. La importante faceta de seguridad de una situación de urgencia compleja exige a menudo de los organismos de socorro humanitario de las Naciones Unidas que trabajen en estrecha cooperación con los efectivos de defensa militar o civil desplegados también en la zona. Para potenciar esa cooperación, el PMA ha animado, a través del Comité Permanente entre Organismos, a que se cree dentro del DAH la Dependencia de Defensa Civil y Militar (DDCM). Esta Dependencia se ocupará de cuestiones como los aspectos jurídicos de la interacción con militares en una situación de urgencia compleja, la gestión de los conjuntos de servicios de defensa militar y civil y la participación en ejercicios conjuntos de adiestramiento.
47. Tal vez el elemento esencial de la reciente polarización de la atención en los preparativos son los esfuerzos que están en marcha en materia de planificación para casos imprevistos. Este tipo de planificación en Rwanda y la antigua Yugoslavia se ha demostrado sumamente valioso por lo que se refiere a la previsión de las necesidades, la mejora de la coordinación y la atención de las necesidades a medida que van apareciendo. El PMA ha desarrollado sus propios procedimientos internos de planificación para imprevistos y presiona con todas sus fuerzas en pro de un amplio enfoque de las Naciones Unidas en materia de planificación que incluya a la OACNUR, al UNICEF y al DAH.
48. Para asegurar su cometido como participante activo en ese proceso de cambio, y gestionar las diversas actividades de preparación, el Programa ha creado una serie de dependencias orgánicas internas y de mecanismos de coordinación. Dentro de la Dirección de Transporte y Logística, la Dependencia que más se ocupa de estas actividades es el Equipo Reforzado de Intervención Logística en Situaciones de Urgencia (ALITE).
49. Todas estas iniciativas de reestructuración responden bajo muchos aspectos a la necesidad que siente la comunidad de socorro de especializarse en esferas orgánicas de competencia y eliminar ineficiencias dispendiosas. Por consiguiente, el PMA espera que prosiga este proceso tan ventajoso de especialización, y que acarree beneficios para todo el sistema.





## CÓMO COMPARTIR LAS VENTAJAS COMPARATIVAS: COMETIDO FUTURO DEL PMA

### Supuestos

50. Al recomendar una modificación de la función del PMA, lo que lleva consigo un cometido diferente para sus colaboradores, han de formularse algunas hipótesis básicas:
- a) seguirá necesitándose una respuesta internacional a las situaciones de urgencia complejas del tipo experimentado en estos últimos años;
  - b) no puede predecirse con ningún grado de exactitud la localización, el alcance y la duración de estas emergencias;
  - c) los recursos disponibles para dar apoyo a las intervenciones de urgencia seguirán siendo limitados; y
  - d) redundará en beneficio de los organismos, de los donantes y de los beneficiarios contar con un marco claro para la cooperación interinstitucional que saque el mejor partido posible de los recursos a disposición.
51. Partiendo de estos supuestos, hay dos esferas principales en que se estima que las ventajas en materia de transporte y logística ya demostradas por el PMA podrían compartirse en beneficio de toda la comunidad internacional de socorro: la prestación de servicios de transporte y el aseguramiento del buen funcionamiento de las infraestructuras logísticas.

### Prestación de servicios de transporte

52. El PMA puede prestar servicios de transporte a los organismos de las Naciones Unidas, ONG y otras organizaciones internacionales, si así se lo piden. Estos servicios se prestarían previa condición del reembolso de los costos e incluirían artículos tanto alimentarios como no alimentarios para el socorro. Su prestación podría ampliarse fácilmente para incluir su suministro más allá de los puntos de entrega en el interior del país (PEIP).
53. El apoyo a este tipo de cometido podría tener fácil cabida dentro de los actuales procedimientos administrativos, financieros y operativos del PMA. El PMA ya presta servicios bilaterales basados en el reembolso de los costos, y el nuevo modelo de obtención de recursos sirve fácilmente de apoyo a una expansión de este género. Se prevé que las necesidades de plantilla serían mínimas, y que también se podrían cubrir fácilmente aplicando los procedimientos actuales. Cualquier gasto adicional se reflejaría en los costos totales de los servicios prestados y se contrastarían con los ahorros previstos.
54. Hace falta estudiar más detenidamente las modalidades específicas de esta actividad, aunque por lo general se basaría en unos cuantos principios rectores, como los siguientes:
- a) estas actividades deberían dar lugar a unos ahorros colectivos de costos y/o aumentos en su eficacia práctica;
  - b) no debería entrar en conflicto o causar trastornos importantes a otras actividades del PMA en la región;
  - c) habría que dar igual apoyo y consideración a artículos procedentes de cualesquiera organismos, y habrían de asignarse las prioridades de transporte (en caso de ser necesario) con arreglo a exigencias operativas convenidas conjuntamente.



## Apoyo para infraestructura en las operaciones de urgencia

55. Para poder salir airoso de su mandato actual, el PMA no tiene otra opción que procurar que las infraestructuras actuales de transporte puedan acoger volúmenes elevados de suministros de socorro. Es perfectamente normal que se reconozca esta actividad actual y se disponga lo necesario para lograr un enfoque más sistemático de la misma. Este reconocimiento permitiría a los organismos aunar sus recursos, a menudo muy limitados durante las fases iniciales de una situación de urgencia, para emprender proyectos de mejora de los que se beneficiarían mutuamente. Es de esperar que esta concentración de recursos reduzca el tiempo necesario para conseguir una mayor eficacia en el transporte, y suponga mayores ahorros durante la situación de urgencia. Como el PMA se halla presente a todo lo largo de la transición del socorro al desarrollo, este reconocimiento asegurará que no haya lagunas perturbadoras, y posiblemente perjudiciales, en el apoyo dado a un proyecto de mejora. Todo ello se realizaría en cooperación con otros organismos de desarrollo y se llevaría a cabo de forma sistemática para explorar en qué modo las actividades de cada organización pueden complementarse unas con otras. Deben estudiarse arreglos de financiación nuevos y flexibles.
56. Asumir este cometido plantearía algunas exigencias más al PMA. El personal actual ha demostrado su capacidad y competencia en empresas de este tipo; se mantienen listas completas de expertos técnicos y existen arreglos contingentes con países miembros a los que podría recurrirse para responder a necesidades específicas. El apoyo financiero para estos proyectos podría ser compartido por todos los organismos interesados, o solicitado caso por caso.
57. El cometido del PMA a este respecto se basaría en los siguientes elementos o los incluiría:
- a) un análisis exhaustivo de las actuales dificultades logísticas;
  - b) un plan que consiga los resultados máximos con los menores insumos;
  - c) utilización del sector comercial para conseguir una eficacia comercial;
  - d) desarrollo de colaboraciones y reparto de la carga con las administraciones locales;
  - e) en los casos procedentes, apoyo a proyectos del PMA de alimentos por trabajo y/o de desarrollo;
  - f) examen de las necesidades de desarrollo a largo plazo;
  - g) compatibilidad, y a ser posible complementariedad, con otras actividades que están llevando a cabo organizaciones como el PNUD y el Banco Mundial;
  - h) realización de reparaciones de infraestructuras u obras sólo cuando sea totalmente imprescindible; y
  - i) fácil sostenibilidad una vez terminadas las actividades de socorro.

## Limitaciones

58. Aunque actualmente el PMA está en condiciones de contribuir de forma inmediata en materia de transporte y logística, hay varias cuestiones que quedan por afrontar si se quiere conseguir el máximo beneficio posible de las capacidades que el PMA puede ofrecer.
59. La limitación actual más importante para compartir las ventajas comparativas del PMA con otros organismos es la relativa a la cuestión del reembolso de los costos por los servicios de transporte prestados. El PMA necesita mejorar su capacidad para ofrecer de



forma correcta cotizaciones de precios con arreglo a los costos reales. Actualmente, el método más corriente para determinar los costos que habrán de cobrarse a otros organismos se basa en las proyecciones presupuestarias y en la necesidad de mantenerse dentro de esas cifras. Por otra parte, no hay un método claro para determinar los gastos indirectos que le supondría al PMA esta actividad.

60. Por lo que se refiere a proyectos de mejora de infraestructura, existe actualmente una "laguna" de planificación entre el tiempo que lleva ejecutar un proyecto de ese género en circunstancias de urgencia y la ejecución de un proyecto de desarrollo complementario (por el PMA u otro organismo como el Banco Mundial). Por consiguiente, existe el riesgo de que las mejoras realizadas durante una operación de urgencia resulten menos eficaces durante las fases de arranque inicial de programas de desarrollo posteriores. Para hacer frente a los períodos transitorios que discurren a lo largo de la transición que va del socorro al desarrollo habrá que establecer, además de los nuevos procedimientos, unos vínculos fuertes en cuanto a planificación y coordinación.

---

## EL FUTURO

61. Se abriga la convicción de que los organismos de socorro de las Naciones Unidas deben elaborar conjuntamente acuerdos operativos multiinstitucionales en que se describan claramente las respectivas responsabilidades de cada organismo. En estos acuerdos habrá que tener en cuenta el mandato actual de los organismos y las virtudes demostradas por cada uno de ellos, aprovechando esos puntos fuertes de cada cual para reducir las redundancias que afectan a todo el sistema y aumentar la eficacia operativa y la rentabilidad.
62. El PMA se encuentra en una posición singular para contribuir a las actividades de transporte y logística en el marco de una respuesta internacional de socorro de urgencia. Además, el Programa quiere corroborar su interés por trabajar con otros organismos internacionales y de las Naciones Unidas para asumir responsabilidades adicionales, cuando sea práctico y esté justificado, dentro de su esfera de capacidad demostrada. Esas responsabilidades adicionales podrían asumirse gradualmente, sobre la base de los éxitos actuales y de los cosechados en el pasado, procediendo con cautela en el fondo y siendo pragmáticos en las aplicaciones.



**ANEXO**

















**DIFERENCIAL FOB/CIF DEL PMA - 1992**  
(en dólares)

<b>Buque</b>	<b>Cargamento</b>	<b>Cantidad (toneladas)</b>	<b>1er puerto de carga</b>	<b>1er puerto de descarga</b>	<b>Flete PMA</b>	<b>Oferta CyF</b>	<b>Total PMA</b>	<b>Oferta CyF total</b>	<b>Diferencia</b>
<b>ENERO-DICIEMBRE</b>									
Amitie	Trigo	19 000	Argentina	Bangladesh	29,00	33,00	551 000,0	627 000,00	76 000,00
Rich Way	Trigo	35 800	Argentina	Bangladesh	30,25	33,00	1 082 9	1 181 400	98 450,00
Hyundai 20	Trigo	31 000	Argentina	Bangladesh	30,25	33,00	937 750,0	1 023 000	85 250,00
Pavlina	Arroz	12 879	Viet Nam	África occidental	34,50	38,00	444 325,5	489 402,00	45 076,50
Atlas	Trigo	12 500	Arabia Saudita	Etiopía	13,75	31,13	171 875,0	389 125,00	217 250,00
Ronald	Trigo	7 020	Arabia Saudita	Bangladesh	21,00	31,13	147 420,0	218 532,60	71 112,00
Happy Valley	Arroz	5 100	Tailandia	África occidental	49,00	121,00	249 900,0	617 100,00	367 200,00
Arktis Bay	Arroz	2 086	Tailandia	África occidental	125,00	121,00	260 750,0	252 406,00	(8 344,00)
Al Tafsir	Arroz	18 000	Viet Nam	Bangladesh	20,50	22,49	369 000,0	404 820,00	35 820,00
Neptune Iris	Arroz	8 438	Myanmar	África occidental	53,00	42,76	447 214,0	360 808,88	(86 405,12)
Milos L	Trigo	10 000	Bélgica	Somalia	39,00	45,63	390 000,0	456 300,00	66 300,00
Seavenus	Trigo	13 500	CEE	Bangladesh	30,00	35,00	405 000,0	472 500,00	67 500,00
Kiukiang Career	Trigo	39 250	CEE	Bangladesh	28,50	35,00	1 118 6	1 373 750	255 125,00
Iro	Trigo	17 250	CEE	Bangladesh	40,00	35,00	690 000,0	603 750,00	(86 250,00)
Duyen Hai	Arroz	3 716	Viet Nam	Filipinas	19,00	55,00	70 604,0	204 380,00	133 776,00
Potsdam	Arroz	8 740	Myanmar	África occidental	51,50	46,20	450 110,0	403 788,00	(46 322,00)
Mentor	Arroz	14 058	Myanmar	África occidental	49,50	46,20	695 871,0	649 479,60	(46 391,40)
Seafighter	Maíz	29 960	EE.UU.	Sudáfrica	27,00	30,00	808 920,0	898 800,00	89 880,00
Sentosa	Trigo	25 640	EE.UU.	Sudán/Etiopía	38,00	42,85	974 320,0	1 098 674	124 354,00
Lima	Nueces	4 300	Holanda	Sudáfrica	51,00	55,00	219 300,0	236 500,00	17 200,00
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>318 237</b>					<b>10 484 9</b>	<b>11 961 516</b>	<b>1 476 58</b>

**DIFERENCIAL FOB/CIF DEL PMA - 1993**  
(en dólares)

<i>Buque</i>	<i>Cargamento</i>	<i>Cantidad (toneladas)</i>	<i>1er puerto de carga</i>	<i>1er puerto de descarga</i>	<i>Flete PMA</i>	<i>Oferta CyF</i>	<i>Total PMA</i>	<i>Oferta CyF total</i>	<i>Diferencia</i>
<b>ENERO-DICIEMBRE</b>									
Al Aliyu	Maíz	3 06	Golfo EE.UU.	Sudáfrica	44,00	52,65	135 036,0C	161 582,85	26 546,85
Lia P	Harina de trigo	6 00	Ruán	Aqaba	50,00	90,00	300 000,0C	540 000,00	240 000,00
Omis	Trigo	8 00	Yenbo	Mersin	18,25	20,46	146 000,0C	163 680,00	17 680,00
Chantal	Trigo	18 10	Yenbo	Etiopía	19,75	21,91	357 554,0C	396 658,64	39 104,64
Lia P	Trigo	8 00	Yenbo	Mombasa	21,50	21,91	172 000,0C	175 280,00	3 280,00
Trade Ambassador	Trigo	32 58	Argentina	China	41,25	49,54	1 344 2€	1 614 45€	270 162,81
Sun Joy	Arroz	4 00	Yangoon	Calcuta	28,00	32,25	112 000,0C	129 000,00	17 000,00
Vinland Saga	Arroz	2 27	Yangoon	Calcuta	36,00	32,25	81 720,0C	73 207,50	(8 512,50)
Kuldiga	Arroz	5 90	Yangoon	Calcuta	25,42	32,25	149 978,0C	190 275,00	40 297,00
Zulfikar	Arroz	12 70	Bangkok	África occidental	37,00	47,26	469 900,0C	600 202,00	130 302,00
Kingsfisher	Arroz	16 33	Hochiminh	África occidental	39,00	47,26	637 221,0C	772 181,14	134 960,14
Celine Metz	Arroz	7 37	Hochiminh	Angola	40,75	49,50	300 327,5C	364 815,00	64 487,50
Chios Harmony	Harina de trigo	22 23	Golfo EE.UU.	Bourgas	35,50	52,42	789 378,0C	1 165 611	376 233,12
Angeliki D	Harina de trigo	9 66	Golfo EE.UU.	Mombasa	41,00	73,46	396 388,0C	710 211,28	313 823,28
Sayany	Trigo	38 60	Stockton	Pakistán	24,55	28,66	947 630,0C	1 106 27€	158 646,00
Nadelhorn	Trigo	20 12	Stockton	Sudán/Etiopía	39,50	54,50	794 898,0C	1 096 75€	301 860,00
Remorqueurs/chalands	Arroz	9 59	Viet Nam	Camboya	13,00	13,35	124 670,0C	128 026,50	3 356,50
Ilion	Maíz	13 24	Golfo EE.UU.	África occidental	29,00	39,10	383 960,0C	517 684,00	133 724,00
Angeliki D	Maíz	10 79	Golfo EE.UU.	África oriental	41,00	47,60	442 636,0C	513 889,60	71 253,60
Amadeus	Trigo	28 41	Dinamarca	China	35,00	38,00	994 385,0C	1 079 61€	85 233,00
Euroliberty	Trigo	11 37	Francia	Etiopía	39,75	51,00	452 076,7€	580 023,00	127 946,25
Silver Kris	Arroz	4 06	Yangoon	Colombo	24,50	49,50	99 470,0C	200 970,00	101 500,00
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>292 43</b>					<b>9 631 5€</b>	<b>12 280 40€</b>	<b>2 648 884</b>

**DIFERENCIAL FOB/CIF DEL PMA - 1994**  
(en dólares)

<i>Buque</i>	<i>Fecha de fletamento</i>	<i>Cargamento</i>	<i>Cantidad (toneladas)</i>	<i>1er puerto de carga</i>	<i>1er puerto de descarga</i>	<i>Flete PMA</i>	<i>Oferta CyF</i>	<i>Total PAM</i>	<i>Oferta CyF total</i>	<i>Diferencia</i>
<b>ENERO-MARZO</b>										
001	Gemstar I	Arroz	12 00	Yangon	Tema	33,25	71,90	400 230,25	865 460,30	465 230,05
002	Arktis Lake	Arroz	1 50	Yangon	Manila	55,00	53,50	85 800,00	83 460,00	(2 340,00)
<b>Total</b>			<b>13 50</b>					<b>486 030,25</b>	<b>948 920,30</b>	<b>462 890,05</b>
<b>ABRIL-JUNIO</b>										
050	Zuljenah	Maíz	5 60	Londres este	Luanda	28,00	39,55	156 800,00	221 480,00	64 680,00
065	Freedom K	Harina de trigo	15 80	Amberes	Bourgas	27,05	37,50	427 931,00	593 250,00	165 319,00
074	You Bang	Trigo	30 00	Tekirdag	Huangpu	27,00	30,00	810 000,00	900 000,00	90 000,00
079	Silver Hua	Arroz	3 90	Hochiminh	Manila	22,00	30,50	86 636,00	120 109,00	33 473,00
081	Senya	Trigo	6 40	Dunkirk	Nouakchott	27,00	65,67	172 800,00	420 288,00	247 488,00
084	Delta Star	Trigo	25 00	Tekirdag	Chittagong	28,00	30,00	700 000,00	750 000,00	50 000,00
088	Aventure voy. 2	Harina de maíz	3 20	Durban	Mombasa	22,00	40,00	70 400,00	128 000,00	57 600,00
094	Ektor	Harina de maíz	4 00	Durban	Dar-es-Salaam	19,50	40,00	78 000,00	160 000,00	82 000,00
087	Taeping	Frijoles	13 60	Dalian	Mombasa	34,00	38,00	464 032,00	518 624,00	54 592,00
<b>Total</b>			<b>107 60</b>					<b>2 966 50</b>	<b>3 811 70</b>	<b>845 152,00</b>
<b>JULIO-SEPTIEMBRE</b>										
103	Tatiana L	Harina de maíz	4 00	Durban	Mombasa	21,00	40,00	84 000,00	160 000,00	76 000,00
111	Alka	Harina de maíz	3 30	Durban	Mombasa	19,00	40,00	63 270,00	133 200,00	69 930,00
117	Acor voy. 6	Harina de maíz	3 00	Durban	Mombasa	21,00	40,00	63 000,00	120 000,00	57 000,00
132	Dansus	Arroz	930	Bangkok	Santo Domingo	149,50	206,00	139 035,00	191 580,00	52 545,00
134	Breiz Klipper	Harina de maíz	4 50	Durban	Mombasa	27,00	40,00	121 500,00	180 000,00	58 500,00
140	Shalamar	Harina de maíz	7 00	Durban	Mombasa	22,25	40,00	156 284,00	280 960,00	124 676,00
150	Ahmad Al Fateh	Frijoles	15 60	Dalian	Mombasa	28,00	41,98	437 920,00	656 567,20	218 647,20
154	Falcon	Harina de maíz	9 80	Durban	Dar-es-Salaam	19,75	34,00	193 648,75	333 370,00	139 721,25
155	Ektor	Maíz	22 60	Londres este	Dar-es-Salaam	15,25	17,14	346 022,50	388 906,60	42 884,10
160	Romina	Maíz	14 20	Londres este	Lobito	22,25	26,94	315 950,00	382 548,00	66 598,00
163	Al Baky	Maíz	8 10	Londres este	Dar-es-Salaam	15,00	17,14	122 835,00	140 359,40	17 524,40

Continúa

**DIFERENCIAL FOB/CIF DEL PMA - 1994**  
(en dólares)

<i>Buque</i>	<i>Fecha de fletamento</i>	<i>Cargamento</i>	<i>Cantidad (toneladas)</i>	<i>1er puerto de carga</i>	<i>1er puerto de descarga</i>	<i>Flete PMA</i>	<i>Oferta CyF</i>	<i>Total PAM</i>	<i>Oferta CyF total</i>	<i>Diferencia</i>	
163	Al Baky	30.9.94	Harina de maíz	5 50	Durban	Dar-es-Salaam	20,00	34,00	110 000,00	187 000,00	77 000,00
165	Zulfikar	30.9.94	Maíz	14 50	Londres este	Dar-es-Salaam	15,00	17,14	217 500,00	248 530,00	31 030,00
<b>Total</b>			<b>113 30</b>					<b>2 370 90</b>	<b>3 403 00</b>	<b>1 032 00</b>	
<b>OCTUBRE-DICIEMBRE</b>											
167	Emerald Island	5.10.94	Arroz	12 00	Bangkok	África occidental	38,00	38,50	456 000,00	462 000,00	6 000,00
172	Vera	11.10.94	Trigo	9 50	Dunkirk	África oriental	46,00	47,05	437 000,00	446 975,00	9 975,00
173	You Mei	19.10.94	Trigo	36 80	Vancouver	Port Qasim	27,00	32,31	994 950,00	1 190 600,00	195 673,50
175	Legend	19.10.94	Trigo	36 50	Vancouver	Port Qasim	27,00	32,31	985 500,00	1 179 300,00	193 815,00
178	Valeriy Mezhlauk	28.10.94	Arroz	9 30	Bangkok	África occidental	38,00	38,50	356 022,00	360 706,50	4 684,50
184	Mata K	9.11.94	Trigo	21 00	Sacramento	África oriental	44,50	53,30	934 500,00	1 119 300,00	184 800,00
185	Omis	9.11.94	Harina de maíz	7 00	Durban	Mombasa	22,00	34,00	154 000,00	238 000,00	84 000,00
186	Jose Maria	14.11.94	Trigo	5 00	La Pallice	Mindelo	31,00	35,31	155 000,00	176 550,00	21 550,00
195	As Salaam	9.12.94	Maíz	5 90	Beira	Angola	35,00	40,45	206 675,00	238 857,20	32 182,20
198	Drnis	30.11.94	Harina de maíz	3 90	Durban	África occidental	47,00	49,00	184 005,00	191 835,00	7 830,00
205	Soya	8.12.94	Maíz	9 80	Londres este	Dar-es-Salaam	19,50	21,60	191 100,00	211 680,00	20 580,00
<b>Total</b>			<b>156 80</b>					<b>5 054 70</b>	<b>5 815 80</b>	<b>761 090,20</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>391 30</b>					<b>10 878 30</b>	<b>13 979 50</b>	<b>3 101 10</b>	



**DIFERENCIAL FOB/CIF DEL PMA - 1995**  
(en dólares)

Buque	Fecha de fletamento	Cargamento	Cantidad (toneladas)	1er puerto de carga	1er puerto de descarga	Flete PMA	Oferta CyF	Total PMA	Oferta total CyF	Diferencia	
<b>ENERO-MARZO</b>											
006	Med Transporter	12.1.95	Harina de trigo	13 500	Lake Charles	Rijeka	40,25	77,16	543 375,00	1 041 660,00	498 285,00
017	Nicole	2.2.95	Trigo	12 800	Golfo EE.UU.	Port Qasim	39,80	46,55	509 440,00	595 840,00	86 400,00
021	Shun Yi	16.2.95	Frijoles	6 411	Xingang	Mombasa	45,50	51,95	291 700,00	333 051,45	41 350,95
023	Al Mohammed	23.2.95	Harina de maíz	8 599	Durban	Mombasa	21,50	22,00	184 878,00	189 178,00	4 299,50
030	Nadia J	3.3.95	Arroz	1 020	Yangon	Toamasina	92,16	171,34	94 000,00	171 741,00	77 741,00
035	Arethusia	9.3.95	Trigo	10 310	Immingham	Hull	38,00	38,00	391 780,00	391 780,00	0,00
036	Lady of Lorne	10.3.95	Harina de maíz	10 000	Durban	Dar-es-Salaam	21,00	22,00	210 000,00	220 000,00	10 000,00
040	Amilla	22.3.95	Trigo	19 800	Immingham	Assab	43,00	38,00	851 400,00	752 400,00	(99 000,00)
041	Alexandraki	22.3.95	Frijoles	5 980	Xingang	Mombasa	49,75	53,00	297 505,00	316 940,00	19 435,00
045	Lady Emily	31.3.95	Frijoles	3 150	Dalian	África oriental	54,00	55,00	170 100,00	173 250,00	3 150,00
	<b>Total</b>			<b>91 570</b>					<b>3 544 000,00</b>	<b>4 185 840,00</b>	<b>641 661,45</b>
<b>ABRIL-JUNIO</b>											
048	Al Mohammed	5.4.94	Harina de maíz	2 000	Durban	Mombasa	23,00	22,00	46 000,00	44 000,00	(2 000,00)
066	Kirby D	17.5.95	Maíz	6 600	Reserve	Luanda	62,75	70,00	414 150,00	462 000,00	47 850,00
086	Lydia II	3.7.95	Trigo	2 650	Hamburgo	Iskenderun	37,00	46,04	98 050,00	122 006,00	23 956,00
	<b>Total</b>			<b>11 250</b>					<b>558 200,00</b>	<b>628 006,00</b>	<b>69 806,00</b>
<b>JULIO-SEPTIEMBRE</b>											
113	Dodo	7.9.95	Trigo	4 100	Rijeka	Mindelo	25,00	35,50	102 500,00	145 550,00	43 050,00
117	United Trust	19.9.95	Guisantes	3 015	Koper	Batumi	26,00	39,86	78 390,00	120 177,90	41 787,90
121	Novocherkessk	27.9.95	Frijoles	4 223	Dar-es-S.	Luanda	53,00	80,00	223 819,00	337 840,00	114 021,00
124	Al Mohammed	27.9.95	Frijoles	994	Dar-es-S	Durban	53,00	43,00	52 682,00	42 742,00	(9 940,00)
	<b>Total</b>			<b>12 332</b>					<b>457 391,00</b>	<b>646 309,90</b>	<b>188 918,90</b>

Continúa

**DIFERENCIAL FOB/CIF DEL PMA - 1995**  
(en dólares)

<i>Buque</i>	<i>Fecha de fletamento</i>	<i>Cargamento</i>	<i>Cantidad (toneladas)</i>	<i>1er puerto de carga</i>	<i>1er puerto de descarga</i>	<i>Flete PMA</i>	<i>Oferta CyF</i>	<i>Total PMA</i>	<i>Oferta total CyF</i>	<i>Diferencia</i>	
<b>OCTUBRE-DICIEMBRE</b>											
125	Mirsini	4.10.95	Trigo	25 900	Constantza	Djibouti	29,00	39,85	751 100,00	1 032 115,00	281 015,00
127	Novokuznetsk	11.10.95	Trigo	7 000	Amberes	Ventspils	17,00	53,50	119 000,00	374 500,00	255 500,00
131	Litsa k	25.10.95	MMS.	1 200	Durban	Luanda	70,00	83,00	84 000,00	99 600,00	15 600,00
134	Michael R	31.10.95	Varios	12 126	Mersin	Umm Qasr	45,50	58,35	551 733,00	707 552,10	155 819,10
144	Kutusovo	17.11.95	Arroz	4 500	Bangkok	Komponentsom	19,00	20,00	85 500,00	90 000,00	4 500,00
149	Constantinos D	7.12.95	Maíz	6 950	Durban	Lobito	30,50	45,12	211 975,00	313 584,00	101 609,00
	<b>Total</b>			<b>57 676</b>					<b>1 803 ;</b>	<b>2 617 351 ;</b>	<b>814 043,10</b>
	<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>172 828</b>					<b>6 363 ;</b>	<b>8 077 507 ;</b>	<b>1 714 4 ;</b>

**DIFERENCIAL FOB/CIF DEL PMA - 1996**  
(en dólares)

Número de flete	Buque	Fecha de fletamento	Cargamento	Cantidad (toneladas)	1er puerto de carga	1er puerto de descarga	Flete PMA	Oferta CyF	Total PMA	Oferta CyF total	Diferencia
<b>ENERO-MARZO</b>											
96-018	Enterprise 1	25.1.96	Frijoles	4 20	Xingang	Maputo	73,90	86,05	310 7	361 8	51 091
96-030	Negotiator	28.2.96	Trigo	11 00	Ruán	Djibouti	41,00	54,36	451 0	597 9	146 960
96-046	Pollux 1	27.3.96	Maíz	19 98	B. Aires	D-E-S	31,00	34,48	619 6	689 7	69 558
96-047	Kapitan Vakula	21.3.96	Trigo	11 55	Blaye	Ventspils	25,00	25,06	288 9	289 6	693
96-049	Dai Hong Dan	25.3.96	Arroz	6 50	Bangkok	Nampo	20,00	24,50	130 0	159 2	29 250
LINER	Victoria Bay	11.1.96	Aceite vegetal	795	Rotterdam	Djibouti	74,81	74,90	59 4	59 8	72
LINER	Contship Atlantic	11.1.96	Aceite vegetal	1 57	Rotterdam	Mersin	50,65	63,39	79 7	99 7	20 055
LINER	Ville De Libra	6.2.96	Azúcar	215	Hamburgo	Bandar Abbas	74,09	77,00	15 9	16 8	626
LINER	Hanjin Kaohsiung	6.2.96	Azúcar	108	Hamburgo	Colombo	45,21	48,50	4 8	5 2	355
LINER	Thomas Delmas	16.2.96	Aceite vegetal	839	Singapur	Luanda	127,81	127,81	107 2	107 2	0
	<b>Total</b>			<b>56 78</b>					<b>2 0</b>	<b>2 2</b>	<b>318 660</b>
<b>ABRIL-JUNIO</b>											
96-069	Africa Star	3.5.96	Arroz	4 03	Bangkok	Colombo	25,00	33,30	100 7	134 7	33 449
96-079	Daphne	22.5.96	Frijoles	3 46	Xingang	Angola	67,00	94,39	232 1	327 0	94 906
96-082	itchit Navee	24.5.96	Arroz	10 43	Bangkok	Colombo	31,00	54,03	323 3	563 6	240 249
96-084	Daphne	31.5.96	Aceite vegetal	1 00	Singapur	Lobito	133,95	121,00	133 9	121 0	(12 950)
96-088	Rolnik	4.6.96	Trigo	11 62	Lubeck	Ceyhan	16,50	23,50	191 7	273 7	81 354
96-095	Port Said	20.6.96	Trigo	10 00	Amberes	Ventspils	13,00	41,49	130 0	414 9	284 900
LINER	Baltic Courier	2.5.96	Azúcar	57	Hamburgo	Riga	32,89	48,60	1 8	2 7	895
LINER	Msc Jamie	31.5.96	Aceite vegetal	331	Rotterdam	Poti	120,92	140,12	40 0	46 4	6 358
LINER	Baltic Amber	4.6.96	Aceite vegetal	650	Rotterdam	Riga	32,74	50,00	21 2	32 8	11 220
LINER	Baltic Bridge	4.6.96	Azúcar	160	Rotterdam	Riga	30,40	47,30	4 8	7 8	2 704
LINER	Straits Tbn	5.6.96	Aceite vegetal	555	Singapur	Phnom Penh	55,95	40,00	31 0	22 2	(8 850)
LINER	Contship Atlantic	6.6.96	Azúcar	120	Rotterdam	Bandar Abbas	76,50	90,00	9 1	10 8	1 620
LINER	Alba	10.6.96	Pasta	310	Bari	Bar	23,40	62,00	7 2	19 2	11 967
	<b>Total</b>			<b>42 73</b>					<b>1 2</b>	<b>1 9</b>	<b>747 823</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>99 51</b>					<b>3 2</b>	<b>4 2</b>	<b>1 066 4</b>



