



Distribución: general

Fecha: 10 de noviembre de 2016

Original: inglés

Tema 5 del programa

WFP/EB.2/2016/5-A/1/Rev.2

Asuntos financieros, presupuestarios y de recursos

Para aprobación

Los documentos de la Junta Ejecutiva pueden consultarse en el sitio web del PMA (<http://executiveboard.wfp.org>).

Plan de Gestión del PMA para 2017-2019

Resumen

La Agenda 2030

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible ha cambiado considerablemente los enfoques de la acción humanitaria encaminada a reducir el sufrimiento humano, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos de aquí a 2030. De los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el PMA se centra en el ODS 2, sobre la erradicación del hambre, y el ODS 17, relativo al establecimiento de asociaciones para respaldar la implementación de los ODS, como demostración de sus fortalezas y del alcance de sus servicios.

El PMA se centrará en nuevas formas de prestar asistencia de emergencia que sean lo más flexibles, eficientes y eficaces posible mediante el desarrollo de las capacidades y la labor de preparación para reducir las necesidades de emergencia y ampliar la base de recursos con fines de financiación. Para ello se hará hincapié en la eficacia y transparencia de las operaciones, en la innovación y en la colaboración con las entidades que intervienen a nivel local y nacional.

Las juiciosas inversiones que el PMA ha efectuado en los últimos cinco años han sentado las bases para estos cambios. En particular, la Secretaría se ha ocupado de:

- establecer los distintos componentes de un sistema sostenible y ampliable de transferencias de base monetaria (fomento de las competencias relacionadas con esta modalidad, establecimiento de una plataforma especializada y aumento de las capacidades de los asociados para lograr, de aquí a 2020, la meta del PMA de que por cada dólar de transferencia de valor se entreguen a los beneficiarios 40 centavos en efectivo;
- transformar la capacidad del PMA para medir el efecto de estas inversiones en función del impacto en los beneficiarios mediante la implantación de sistemas fiables de registro y

Coordinadores del documento:

Sr. M. Juneja
Subdirector Ejecutivo
y Jefe de Finanzas a cargo del
Departamento de Gestión de Recursos
Tel.: 066513-2885

Sr. F. Curran
Director
Dirección de Presupuesto y Programación
Tel.: 066513-2408

Sr. C. Gardner
Jefe
Servicio de Presupuesto
Tel.: 066513-2077

Sr. D. Vidal
Jefe interino
Servicio del Presupuesto y la Programación de los Proyectos
Tel.: 066513-2595

- seguimiento de los beneficiarios, de cuantificación del valor de las transferencias y de estimación de los costos;
- desarrollar una cadena de suministro integrada y más racionalizada;
 - establecer el Centro para la innovación, donde se conciben y examinan nuevas ideas;
 - aplicar una estrategia con visión de futuro en materia de personal que ha permitido, en especial, lograr que todo el personal local se beneficie de contratos del PMA, fomentar iniciativas relacionadas con el bienestar del personal y los marcos de promoción de las perspectivas de carrera, y mejorar el sistema interno de administración de justicia, al tiempo que se aplica activamente una política de adquisición de talentos externos y conjuntos de competencias para responder a la evolución de las necesidades del PMA en las esferas más diversas;
 - invertir en capacidades de preparación para la pronta intervención en casos de desastre y capacidades de apoyo regional, especialmente en materia de género, nutrición y relaciones con los donantes, y ampliar estas capacidades a los asociados regionales y nacionales, y
 - simplificar el proceso de toma de decisiones en materia de movilización de recursos e inversiones mediante una única estructura de gobernanza en el marco del sistema de gestión de las realizaciones del PMA. De este modo, por ejemplo, en 2016 se facilitó la reasignación de 3,8 millones de dólares EE.UU. de ahorros en concepto de costos de apoyo a programas prioritarios, como el de gestión de las transferencias de base monetaria, lo que pone de manifiesto el auge de la cultura de optimización de los recursos en el PMA, y
 - poner en práctica la estrategia institucional en materia de asociaciones para 2014-2017 y establecer la estrategia del Centro de recursos en materia de asociaciones, cuyo objetivo es ofrecer orientación y ayudar a todas las oficinas a determinar y entablar nuevas asociaciones eficaces, fortalecerlas y evaluarlas.

En vista de la importancia asignada a la transparencia de la gobernanza y la supervisión interna de la ejecución de estas iniciativas, recientemente la Secretaría también ha realizado inversiones en apoyo de la Oficina de Servicios Jurídicos, la labor de seguimiento y evaluación, la Oficina del Inspector General y la Oficina del Ombudsman.

Hoja de ruta integrada y principios de planificación

Una “hoja de ruta integrada”, que define la futura arquitectura de planificación, operaciones y financiación del PMA, se presentará a la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de 2016. En ella se recomienda la adopción de un Plan Estratégico para 2017-2021, de planes estratégicos para los países con un período de planificación de hasta cinco años, acompañados de presupuestos de las carteras de proyectos en los países, y de un nuevo Marco de resultados institucionales¹. La financiación necesaria para aplicar esta hoja de ruta integrada será objeto de propuestas relacionadas con las iniciativas institucionales de importancia fundamental, que se presentarán a la Junta en febrero de 2017. De conformidad con las normas del nuevo Marco de financiación, esta transformación de la estructura orgánica del PMA permitirá mejorar la eficacia de los programas, aumentará al máximo la transparencia y promoverá la asignación de recursos basada en los resultados².

El Plan de Gestión, que es el componente de planificación financiera del marco de gestión de las realizaciones del PMA, se basa en la información recopilada en las conversaciones mantenidas con los donantes y en el análisis de las tendencias de financiación. Las oficinas en los países elaboran planes basados en los recursos para las actividades que están alineadas con las preferencias de los donantes. Estos se suman a las actividades financiadas con cargo a los fondos fiduciarios y constituyen sus planes de ejecución. Cuando los recursos previstos son inferiores a las necesidades, el proceso también determina el impacto en los beneficiarios de la falta de financiación de algunas actividades.

El presente Plan de Gestión se basa en las orientaciones siguientes:

- la adopción del concepto del “uso más efectivo de los programas de base monetaria”;

¹ WFP/EB.2/2016/4-B.

² WFP/EB.2/2016/5-B/1.

- la participación de las poblaciones y organizaciones locales en el diseño y la ejecución de los programas;
- la transparencia y la eficacia en función de los costos para fomentar la flexibilidad y la previsibilidad de las contribuciones;
- la inversión en la preparación para la pronta intervención y el desarrollo de las capacidades a fin de reducir al mínimo las necesidades futuras, y
- la prestación de apoyo a las oficinas en los países para la aplicación del nuevo Marco de financiación.

Perspectivas financieras: financiación, necesidades y plan de ejecución

Las previsiones de recursos son el punto de partida del Plan de Gestión. En el Cuadro 1 se muestran las previsiones de ingresos en comparación con las estimaciones originales para el período 2013-2017, que reflejan un déficit por lo que respecta a la atención de las necesidades y niveles de ingresos sistemáticamente superiores a las previsiones. Según las proyecciones revisadas, que se basan en las últimas informaciones recibidas de los donantes, los fondos disponibles para 2016 ascenderán a 5.600 millones de dólares, incluidos los fondos fiduciarios.

CUADRO 1: NECESIDADES Y FINANCIACIÓN PROYECTADA, 2013-2017 (millones de dólares)					
	2013	2014	2015	2016*	2017*
Previsiones de financiación del Plan de Gestión	3 700,0	4 200,0	4 400,0	4 900,0	5 200,0
Nivel de financiación efectivo/revisado, septiembre de 2016	4 380,0	5 381,1	4 807,7	5 600,0	
Necesidades del Plan de Gestión, incluidos los costos de apoyo indirecto (CAI)	5 317,0	6 267,0	7 967,0	8 581,0	9 007,0

* Previsión

Financiación prevista y armonización de las tasas de los costos de apoyo indirecto

Al ser el PMA un organismo que se financia mediante contribuciones voluntarias, sus operaciones dependen de las contribuciones que efectivamente se reciben y de las condiciones que se imponen a estas. Si bien la definición de las necesidades se basa en las evaluaciones realizadas con los asociados nacionales e internacionales y se ajustan al mandato y la capacidad del PMA, los niveles de financiación se prevén sobre la base de las consultas con los donantes y se alinean con una proyección de la financiación global.

La Secretaría sigue diversificando las corrientes de financiación, recurriendo a países como los que forman parte del Consejo de Cooperación del Golfo y los BRICS. Además, el PMA está aprovechando las oportunidades innovadoras que ofrecen las donaciones muy pequeñas realizadas mediante aplicaciones para teléfonos inteligentes, como “ShareTheMeal”.

Se ha puesto de relieve los aumentos de eficiencia y eficacia que podrían derivarse de una previsibilidad y flexibilidad mayores en la aportación de contribuciones. Dado que el 90 % de los recursos del PMA se asigna a proyectos y actividades específicas, o están sujetos a fechas concretas, la capacidad de la Secretaría para adaptarse al cambio de circunstancias o actuar más eficientemente al respecto suele verse comprometida.

El PMA intenta aumentar la flexibilidad y la previsibilidad financieras renovando su arquitectura de planificación y financiación, como se ha señalado anteriormente. La atención que se presta a los resultados en el nuevo marco permitiría mejorar la presentación de informes sobre las realizaciones respecto a los efectos o productos cuantificables, lo que aumentaría el atractivo de las contribuciones plurianuales y de asignación flexible. Los detalles de esta propuesta, junto con los datos empíricos sobre los aumentos de eficiencia y otros beneficios derivados del uso de formas de financiación más flexibles, se describirán en la propuesta relativa al Marco de financiación.

El PMA también se propone ser más competitivo en la movilización de fondos del sector privado, en consonancia con las prácticas adoptadas por otros organismos de las Naciones Unidas. La Secretaría

propone armonizar la tasa de recuperación de los CAI, aplicada a las contribuciones del sector privado, del 10 %³ con la tasa aplicada a la financiación pública, que es del 7 %, con miras a aumentar el nivel de los fondos del sector privado movilizados, que actualmente asciende a casi 100 millones de dólares al año, además del valor que representan para el PMA las asociaciones no monetarias (aportaciones en especie y fomento de las capacidades).

Necesidades

Las necesidades operacionales de 9.000 millones de dólares para 2017 representan un incremento de tan solo el 5 % respecto a la cifra prevista en el Plan de Gestión para 2016-2018, de 8.600 millones de dólares, porque las necesidades a largo plazo de las operaciones de emergencia (OEM) en Sudán del Sur, la región siria y el Yemen, junto con la más reciente emergencia de nivel 3 en África meridional, ya se tuvieron en cuenta en el Plan de Gestión del año pasado.

La estimación de las necesidades operacionales corresponde a las necesidades conocidas evaluadas de común acuerdo con los asociados y no contemplan situaciones de emergencia imprevistas. Las situaciones de emergencia se han caracterizado por una trayectoria ascendente, generalmente entre el 15 % y el 35 %, ya que durante un año surgen nuevas emergencias o las existentes se prolongan. Las necesidades de asistencia humanitaria se revisan constantemente y pueden cambiar mucho entre la redacción del Plan de Gestión y su aprobación.

Para 2017 se prevé que los recursos disponibles asciendan a 5.400 millones de dólares, mientras que las necesidades evaluadas son de 9.000 millones de dólares. El déficit del 40 % es menor que el del año pasado, pero sigue siendo preocupante. La Secretaría continuará abogando por la plena financiación de las necesidades.

Plan de ejecución

El plan de ejecución para 2017, que tiene en cuenta los planes basados en los recursos de las oficinas en los países, asciende a 5.500 millones de dólares y comprende el plan de trabajo priorizado de 5.400 millones de dólares y operaciones financiadas mediante fondos fiduciarios por una cuantía de 100 millones de dólares. La diferencia entre el plan de 5.500 millones de dólares y las previsiones de ingresos de 5.200 millones de dólares se debe al arrastre de las contribuciones no comprometidas al principio de 2017.

El PMA diseña sus proyectos sobre la base de las necesidades operacionales evaluadas en colaboración con las autoridades nacionales y locales y otros agentes humanitarios. Los directores también deben definir las prioridades seleccionando a los grupos de beneficiarios, ajustando el valor de las transferencias o la duración de la asistencia y determinando la combinación de actividades en función de la financiación prevista. El sistema de planificación estándar para las oficinas en los países les exige que: i) planifiquen las operaciones con una antelación de entre 12 y 18 meses en función de los recursos proyectados; ii) integren las previsiones de recursos en la planificación de las operaciones, y iii) expliquen las diferencias entre los resultados operacionales y los resultados previstos inicialmente.

La planificación basada en los recursos seguirá reforzándose en 2017 en el contexto del nuevo Plan Estratégico, el Marco de resultados institucionales y el examen del Marco de financiación. Además, el plan de trabajo priorizado se incluirá íntegramente en los estados financieros de 2017 junto con las necesidades aprobadas.

En el plan de trabajo priorizado para 2017 se propone la distribución directa de 16.500 millones de raciones⁴ a 68 millones de beneficiarios, el 15 % de los cuales se encuentra en Oriente Medio (con emergencias de nivel 3 en la región siria, el Iraq y el Yemen); el 23 % en África oriental y central, incluido Sudán del Sur, y el 18 % en África meridional, que se ve afectada por los graves efectos del fenómeno de El Niño.

³ WFP/EB.2/2014/5-D/1.

⁴ Por ración se entiende una sola comida o una transferencia de base monetaria equivalente proporcionada a un beneficiario para combatir la inseguridad alimentaria. Dado que el tamaño de las raciones varía según las distintas actividades, el costo estándar de la ración se calcula sobre la base de 1.000 kilocalorías para la asistencia proporcionada en forma de alimentos y de 1 dólar para las transferencias de base monetaria. El PMA seguirá perfeccionando este enfoque.

Los beneficiarios directos de las distribuciones de alimentos y las transferencias de base monetaria se consideran beneficiarios de nivel 1. El costo de una ración para estos beneficiarios varía entre 0,24 y 0,34 dólares; los productos nutricionales especializados pueden incrementar considerablemente los costos.

Por lo que se refiere a los beneficiarios de nivel 2, que se benefician indirectamente de las actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos (ACA), el PMA se ha centrado en cuantificar su número potencial. En 2017, el número total de beneficiarios de nivel 2 indicado en el plan de trabajo priorizado es de 13 millones, aproximadamente. Sin embargo, esta metodología no tiene en cuenta la calidad o la vida útil de los activos creados y, por tanto, no debería considerarse un criterio de medición válido por sí solo para las realizaciones de las actividades de ACA. El PMA seguirá realizando estudios para determinar el impacto en las personas que se benefician indirectamente de sus actividades de desarrollo de las capacidades (nivel 3).

Transferencias de base monetaria

Las transferencias de base monetaria se han convertido en parte integrante de las modalidades operacionales del PMA. El recurso a esta modalidad ha crecido, pasando de las 26 operaciones en 19 países de hace siete años a las 83 operaciones previstas en 60 países en 2017, con las que se proporcionará efectivo a casi 9 millones de beneficiarios.

Con arreglo al principio de hacer “el uso más efectivo de los programas basados en las transferencias monetarias”, el PMA ha estado capacitando a su personal y al de sus asociados en el uso de esta modalidad desde 2015 y ha establecido acuerdos de larga duración con proveedores de servicios financieros con miras a lograr su meta de que el 40 % de sus transferencias de valor sea en efectivo. A partir de 2017, para incorporar esta modalidad en las operaciones del PMA seguirán utilizándose asignaciones del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP).

Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas de 2017

El presupuesto AAP refleja el nivel de apoyo indirecto necesario para llevar a cabo el plan de trabajo priorizado. Las propuestas de financiación en él contenidas se basan en los ingresos en concepto de CAI de las contribuciones que se prevé recibir en 2017. Esto se ajusta a la política del PMA de recuperación total de los costos, según la cual las necesidades del presupuesto AAP se financian con los ingresos generados por la recuperación de los CAI a partir de las contribuciones.

Se prevé que los ingresos en concepto de CAI asciendan a 335 millones de dólares sobre la base del nivel de contribuciones previstas de 5.200 millones de dólares. En consonancia con el principio del PMA de “vivir con sus propios medios”, la Cuenta de igualación del presupuesto AAP ha acumulado un saldo positivo (véase el Cuadro 2). El saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP sería mayor en caso de aumentos imprevistos de las donaciones estimadas en 2016 y 2017.

CUADRO 2: PRESUPUESTO AAP Y CUENTA DE IGUALACIÓN (en millones de dólares)					
	2013	2014	2015	2016*	2017*
Gastos administrativos y de apoyo a los programas	249,1	274,4	281,8	290,3	300,3
Ajuste técnico		7,4			35,1
Iniciativas institucionales de importancia fundamental e iniciativas extraordinarias	20,0	9,2	27,2	20,0	15,0**
Transferencia propuesta a la CRI					15,0
Saldo de cierre/previsiones de la Cuenta de igualación	121,3	191,8	138,3	189,2	159,2

* Previsión

** Se trata de una cifra indicativa, solo para información.

Basándose en los exámenes realizados en 2014 y 2015⁵, la Secretaría propone que en 2017 la tasa de recuperación de los CAI se mantenga en el 7 %.

La Secretaría sigue revisando el orden de prioridades del presupuesto AAP y, debido a las cantidades subyacentes a estos sectores de consignaciones, el presupuesto no es estático. Tras la reasignación del 5 % del año pasado, los departamentos han identificado otro 5 % de actividades que pueden eliminarse a fin de incrementar la financiación disponible para las actividades de mayor prioridad, lo que asegura un uso óptimo de los recursos.

A pesar del crecimiento del 14 % de los ingresos estimados entre los planes de gestión para 2016 y 2017, la Secretaría propone un incremento de 10 millones de dólares (el 3,4 %) para que la parte de gastos recurrentes del presupuesto AAP pase de 290,3 millones de dólares en 2016 a 300,3 millones de dólares en 2017. El presupuesto de 2017 se beneficia de los 3 millones de dólares adicionales procedentes de las variaciones en los costos por concepto de separación del servicio y los ajustes por lugar de destino fuera de la zona del euro, lo que aumenta el poder adquisitivo del presupuesto para 2017 a 13 millones de dólares.

El proyecto de presupuesto para 2017 pretende impulsar la creciente labor del PMA en apoyo de la Agenda 2030. Los fondos se canalizarán a través de la Sede y los despachos regionales para respaldar las transferencias de base monetaria, las cuestiones de género, el seguimiento y evaluación, la estrategia en materia de personal, la innovación, la gestión del cambio y la ejecución de los programas.

La Secretaría recomienda aplicar el principio de “vivir con sus propios medios” consignando 35,1 millones de dólares en el presupuesto AAP para sufragar los costos generados por las operaciones a nivel nacional (por ejemplo, los costos de seguridad y comunicación) para servicios centralizados. Esto equivaldría a modificar la fuente de financiación de dichos costos de una manera que permita también evitar las subvenciones cruzadas entre países. Este enfoque, que es coherente con la práctica adoptada por otros organismos para financiar sus servicios centralizados, reducirá la carga de los costos de apoyo directo (CAD) atribuible a las contribuciones individuales de los donantes, lo que asegura una mayor comparabilidad entre los informes de estos últimos. Además, está en consonancia con el compromiso de la Secretaría de optimizar la utilización de los fondos disponibles para incrementar el valor transferido a los beneficiarios.

El presupuesto AAP propuesto para 2017 ascendería por tanto a 335,4 millones de dólares. Como puede observarse en el Cuadro 2, se prevé que el saldo de la Cuenta de igualación a finales de 2016 supere en 34 millones de dólares, como mínimo, el objetivo fijado para cinco meses de gastos, incluso teniendo en cuenta las iniciativas institucionales de importancia fundamental por un monto de 15 millones de dólares que se someterán a la aprobación de la Junta en su primer período de sesiones ordinario de 2017.

Iniciativas institucionales de importancia fundamental

En su período de sesiones anual de 2015, la Junta aprobó una serie de iniciativas institucionales de importancia fundamental encaminadas a lograr mejoras orgánicas que requieran financiación de carácter extraordinario con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP. El saldo estimado de

⁵ WFP/EB.A/2015/6-C/1.

la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a finales de 2016, de 189,2 millones de dólares, arroja un excedente de 68 millones de dólares para esas inversiones.

La Secretaría propone esperar que se complete el proceso encaminado a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad antes de presentar oficialmente a la Junta propuestas relacionadas con estas iniciativas en su primer período de sesiones ordinario de 2017. Sin embargo, prevé presentar una propuesta por un monto de 15 millones de dólares con miras a ejecutar varios componentes de la hoja de ruta integrada en 2017 y otras inversiones no recurrentes, como la aplicación de la hoja de ruta integrada e inversiones para fortalecer la evaluación.

Para aplicar la hoja de ruta se necesitarán fondos fiduciarios y recursos adicionales sujetos a pocas restricciones. La Secretaría presentará a los donantes propuestas cuantificadas y priorizadas a fin de utilizar los recursos para subsanar los déficits de financiación teniendo en cuenta las preferencias de los donantes.

Transferencia de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a la Cuenta de respuesta inmediata

La Secretaría solicita la aprobación de la Junta para transferir a la Cuenta de respuesta inmediata (CRI) 15 millones de dólares procedentes de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP en 2017. Aunque el nivel fijado como objetivo para la CRI se elevó en 2015 a 200 millones de dólares, los compromisos asumidos por los donantes con respecto a este fondo multilateral establecido para hacer frente a situaciones que amenazan la vida de las personas no han aumentado, pese a una demanda persistentemente elevada.

Esta propuesta de transferencia se debe al nivel sin precedentes de las contribuciones previstas para 2016. El saldo previsto de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a finales de 2017 seguirá siendo superior al nivel objetivo correspondiente a cinco meses de gastos.

Excelencia en materia de costos

Mediante esta iniciativa se seguirán mejorando los procesos y la eficiencia en función de los costos, así como reasignando los recursos a las transferencias destinadas a los beneficiarios. El PMA seguirá reduciendo la carga de las tareas administrativas reiterativas. También se estudiarán las posibilidades de subcontratación y colaboración interinstitucional. A medida que prosiga esta labor, se prevé que a finales de 2017 se eliminarán 20 puestos financiados con cargo al presupuesto AAP para compensar el establecimiento de puestos en la Sede relacionados principalmente con las transferencias de base monetaria.

Prefinanciación de los servicios internos

En 2016, la Junta aprobó un límite máximo de 82 millones de dólares para los anticipos con cargo al Mecanismo de presupuestación de las inversiones, el Programa mundial de arrendamiento de vehículos y las actividades de prestación de servicios con facturación⁶, lo que permitió al PMA conceder anticipos para prestar servicios internos con arreglo al principio de recuperación de los costos. Este sistema de financiación es un instrumento de préstamo interno que funciona como una línea de crédito, en el que los fondos son reembolsados por los proyectos u otros fondos y cuentas.

La cuantía del Mecanismo de presupuestación de las inversiones se estableció en 40 millones de dólares para 2016 a fin de realizar mejoras en los locales y aplicar el Sistema de apoyo a la gestión logística (LESS). La cantidad ahorrada gracias a esta última actividad se utiliza posteriormente para reembolsar la suma invertida; en el caso de los locales, los reembolsos comenzaron en 2016. La Secretaría propone que se mantenga el nivel máximo de 82 millones de dólares para los anticipos destinados a los servicios internos en 2017.

⁶ WFP/EB.A/2014/6-D/1.

Proyecto de decisión*

Habiendo examinado el Plan de Gestión del PMA para 2017-2019 (documento WFP/EB.2/2016/5-A/1/Rev.2), la Junta:

- i. **toma nota** de que el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas para 2017 se basa en el supuesto de un nivel de financiación de 5.200 millones de dólares en 2017;
- ii. **toma nota** de las proyecciones relativas a las necesidades operacionales para 2017, de 9.000 millones de dólares, y de las propuestas en materia de prioridades formuladas para alinear dichas necesidades con el nivel de financiación previsto, tal como se indica en la Sección III;
- iii. **aprueba** para 2017 una consignación con cargo al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas de 335,4 millones de dólares con los fines siguientes:

Apoyo a los programas:	
despachos regionales y oficinas en los países	146,0 millones de dólares
Apoyo a los programas: Sede	53,63 millones de dólares
Gestión y administración	135,8 millones de dólares
Total	335,4 millones de dólares;
- iv. **aprueba** una transferencia a la Cuenta de respuesta inmediata de 15 millones de dólares procedentes de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP;
- v. **aprueba** una tasa única de recuperación de los costos de apoyo indirecto del 7,0 % para el año 2017;
- vi. **aprueba** un nivel máximo de 82 millones de dólares para el sistema de anticipos a los servicios internos a partir de 2017 y espera poder examinar este nivel en el marco de los futuros planes de gestión, y
- vii. **autoriza** a la Directora Ejecutiva a reajustar el componente del presupuesto relativo a la administración y el apoyo a los programas en función de la variación del nivel de los ingresos proyectados para el año, en un porcentaje que no supere el 2 % de la variación prevista del nivel de ingresos.

ÍNDICE

Resumen	1
Proyecto de decisión	8
Sección I: Introducción	10
Sección II: Contexto de la financiación y supuestos relativos a la dotación de recursos	15
Sección III: Plan de ejecución para 2017	22
Sección IV: Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas	38
Sección V: Servicios internos y servicios mixtos; cuentas especiales	53
Anexo I: Proyecto de presupuesto AAP para 2017	58
Anexo II: Cuadro A.II.1: Organigrama y distribución de los puestos financiados con cargo al Presupuesto AAP, 2015 y 2016	66
Cuadro A.II.2: Cuadro de efectivos financiados con cargo al Presupuesto AAP y a los CAD, por sector de consignaciones, para 2016 Y 2017	67
Cuadro A.II.3: Presupuesto AAP por dependencia orgánica y por sector de consignaciones, 2016 Y 2017	74
Anexo III: Necesidades operacionales proyectadas para 2017 y sinopsis regionales	82
Anexo IV: Examen del Plan de Gestión para 2016-2018	104
Anexo V: Plan de trabajo de la Oficina de Evaluación para 2017-2019	108
Anexo VI: Terminología	122
Lista de las siglas utilizadas en el presente documento	126

Sección I: Introducción

Guía de lectura

1. En el Plan de Gestión para 2017-2019 se presenta un resumen financiero de los programas que el PMA planea realizar durante el período correspondiente, habida cuenta de los recursos que prevé tener a su disposición.
2. El Plan se ha elaborado teniendo en cuenta los aumentos de eficiencia que permitieron al PMA ahorrar 3,8 millones de dólares adicionales en 2016 en virtud de la iniciativa “Excelencia en materia de costos”, así como los resultados comunicados en el Informe Anual de las Realizaciones de 2015.
3. El presente Plan de Gestión se basa en el nivel de financiación previsto, determinado tras las consultas mantenidas con los donantes acerca de las necesidades operacionales que han sido evaluadas, país por país, en colaboración con asociados nacionales, regionales y locales. Cada país ha diseñado un programa de actividades basado en dichas consultas, y los distintos programas se han reunido después en un plan de trabajo priorizado que se presenta en la Sección III a continuación.
4. Las actividades realizadas en concepto del presupuesto AAP se presentan en un presupuesto separado cuya cuantía en 2017, como en años anteriores, no supera el nivel proyectado de ingresos procedentes de la recuperación de los CAI durante el año. Al elaborar el presupuesto, los jefes de departamento han vuelto a examinar sus gastos minuciosamente y han movido puestos y fondos en el seno de sus departamentos con el fin de reducir o suprimir algunas actividades prioritarias para así añadir nuevas prioridades o ampliar otras.
5. Las cinco secciones en las que se divide el Plan de Gestión comienzan por una introducción seguida de explicaciones detalladas. En el resumen, el proyecto de decisión y la introducción se exponen las líneas generales y la lógica del Plan. En las secciones detalladas se exponen el contexto, la justificación de la Secretaría y las disposiciones del Plan de Gestión para 2017-2019.

Estructura del documento

6. El Plan de Gestión para 2017-2019 consta de un resumen y un proyecto de decisión, seguidos de las secciones siguientes:
 - *Sección I: Introducción.* Esta sección contiene la guía de lectura y un examen del contexto mundial y el contexto político, así como propuestas del PMA en materia de gestión.
 - *Sección II: Contexto de la financiación y supuestos relativos a la dotación de recursos.* Aquí se analizan los factores que afectan a los niveles de recursos previstos para 2017 y se explican los supuestos relativos a la obtención de recursos en los que se basan las previsiones de ingresos del PMA de 2016.
 - *Sección III: Plan de ejecución para 2017.* Se presenta aquí el plan de trabajo priorizado sobre la base de los recursos proyectados para 2017, que se han determinado a nivel de las oficinas en los países y ajustado en función de las proyecciones efectuadas por la Dirección de Asociaciones con los Gobiernos teniendo en cuenta diversos puntos de vista, por ejemplo, la categoría de programas o la herramienta de asistencia empleada. La sección incluye además información sobre los fondos fiduciarios gestionados por las oficinas en los países y los fondos fiduciarios gestionados por la Sede y relacionados con las operaciones.
 - *Sección IV: Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas.* En esta sección se presenta la propuesta relativa al presupuesto AAP para 2017 que se necesita para financiar el plan de ejecución. El presupuesto AAP se ha fijado en función de los ingresos previstos en concepto de CAI para el año. Al igual que en años anteriores, el Comité de Asignación Estratégica de Recursos (SRAC) ha asignado prioridad a varias propuestas de inversión, particularmente en ámbitos que han sido objeto de examen por la Junta. En la sección se explica asimismo la propuesta de dirigir 35 millones de dólares adicionales a las oficinas en los países para así aumentar en esta cantidad el valor de las transferencias a los beneficiarios.

- *Sección V: Servicios internos y servicios mixtos; cuentas especiales.* Aquí se presenta la situación actual y la utilización propuesta del sistema de financiación de los servicios internos, que asciende a 82 millones de dólares, y de otras cuentas especiales establecidas por la Directora Ejecutiva⁷.

Contexto económico y político mundial

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

Clima

10. El fenómeno de El Niño que comenzó en marzo de 2015 acabó en mayo de 2016, pero sus efectos siguen afectando a las regiones vulnerables. Las sequías sufridas durante 2015/2016 en las regiones de América central y África meridional, así como en Haití, Etiopía, Filipinas y Papúa Nueva Guinea, por ejemplo, han elevado el número de personas que necesitan asistencia. El PMA seguirá atendiendo a estas necesidades hasta el primer trimestre de 2017. La recuperación en África meridional dependerá de la bondad de las cosechas en abril y mayo de 2017.
11. El fenómeno de La Niña podría manifestarse a finales de 2016 y durar hasta finales de 2017, aunque debería ser suave. En África meridional el fenómeno de La Niña va generalmente asociado a un nivel de precipitaciones por encima de la media y a un mayor rendimiento de las cosechas; si no hay grandes inundaciones, las cosechas de mayo de 2017 podrían contribuir de forma significativa a la recuperación de los hogares pobres.
12. En cambio, en Kenya oriental y en Somalia podría haber sequía de octubre a diciembre de 2016 y de marzo a mayo de 2017 a resultas del fenómeno de La Niña, lo que haría aumentar las necesidades humanitarias hasta finales de 2017.

Inestabilidad política y conflictos

13. La situación relativa a los refugiados, los ataques terroristas y los conflictos en Oriente Medio y en Europa oriental potencian las tensiones políticas. Por primera vez desde 1945 el número de desplazados supera los 60 millones: una de cada 113 personas es refugiada, está desplazada internamente o busca asilo. Las tasas de retorno voluntario no habían sido tan bajas en tres decenios.
14. La guerra en la región siria ha generado 4,8 millones de refugiados y provocado el desplazamiento de otros 7,6 millones de personas. Los conflictos en la República Centroafricana, la República Democrática del Congo, Nigeria y Sudán del Sur también están provocando desplazamientos de población forzosos en una escala solo apenas superada en Oriente Medio. Se están registrando unas elevadas tasas de malnutrición en la parte nordeste de Nigeria, donde hay 2,2 millones de personas desplazadas y se prevé que 4,3 millones pasarán a estar en situación de inseguridad alimentaria en la temporada de carestía de 2016. También suscita preocupación el riesgo de que el conflicto se propague a la región.
15. Conforme aumenta el número de refugiados, crece la presión ejercida sobre los países que los hospedan. La mayor parte de los refugiados se encuentra en países menos adelantados limítrofes a las zonas de conflicto. Turquía acoge 2,5 millones de refugiados registrados; el Líbano da

⁷ Las cuentas especiales permiten al PMA prestar servicios no lucrativos, mejorar las capacidades institucionales y movilizar recursos complementarios con miras a ejecutar programas en países concretos.

cobijo a 209 refugiados por cada 1.000 habitantes, más que ningún otro país, y Etiopía es el país que más paga en relación con el tamaño de su economía, con una proporción de 469 refugiados por cada dólar estadounidense de producto interno bruto.

Evolución de la economía

16. La economía mundial está estancada. Los precios de la energía y los metales siguen siendo bajos, pese a que se han producido algunas mejoras desde el primer semestre de 2016. La floja demanda actual de materias primas y combustible afecta negativamente a varios países exportadores de productos básicos. Muchas economías emergentes sufren una gran depreciación de la moneda con respecto al dólar estadounidense, como las de Malawi, Mozambique, Nigeria y Sudán del Sur, donde la depreciación anual ha sido superior al 25 %.
17. El índice de precios de los alimentos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) se situó en 165,6 puntos de media en agosto de 2016, un 7 % por encima de su nivel de agosto de 2015, debido en particular al aumento de los índices de precios del azúcar, el aceite y los productos lácteos. Ahora que las reservas de cereales se han reconstituido suficientemente como para poder soportar una grave pérdida de cosechas sin que haya grandes repercusiones en los precios mundiales, el actual nivel de los precios de los alimentos debería seguir siendo bajo y estable en un futuro cercano.
18. Hay, sin embargo, importantes excepciones a las favorables perspectivas mundiales con respecto a las reservas de cereales y los precios de los alimentos: las malas cosechas provocadas por el fenómeno de El Niño hicieron estragos en África meridional, Etiopía, Haití e Indonesia, mientras que en Zambia y Malawi el efecto combinado de la sequía y los bajos precios de exportación dio lugar a una situación particularmente difícil.

Asistencia humanitaria internacional

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

Contexto organizativo

20. El Plan de Gestión para 2017-2019 precede a la aplicación de la nueva hoja de ruta integrada que marca una profunda transformación del modelo operativo del PMA en lo referente a los procesos de gobernanza, la planificación, la ejecución de los programas, la gestión de las realizaciones y el Marco de financiación. Este enfoque refleja los ODS establecidos para 2030 y la obligación de velar por que “nadie se quede atrás”.

Consideraciones estratégicas

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

Plan Estratégico para 2017-2021

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

Planes estratégicos para los países

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

Marco de resultados institucionales

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

Examen del Marco de financiación

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

Principios de gestión

27. El Programa reconoció la necesidad de mejorar la rendición de cuentas y la transparencia en la iniciativa encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad, que situó a las personas destinatarias de su asistencia en el lugar central de toda su labor; la iniciativa concluirá en diciembre de 2016.
28. El uso que hace el PMA de los recursos se está mejorando en virtud de la iniciativa encaminada a lograr la “excelencia en materia de costos”, cuya atención se centra en:
 - analizar los costos de apoyo globales y lograr un uso óptimo de los recursos en relación con algunos costos generales, y
 - lograr ahorros financieros y una mayor eficiencia procedimental rediseñando procesos, y examinar la viabilidad de establecer un centro de servicios.

Análisis de los costos de apoyo globales

29. En la iniciativa destinada a lograr la excelencia en materia de costos se determinaron ámbitos en los que el PMA podría redirigir una considerable cantidad de fondos a la satisfacción de las necesidades operacionales haciendo hincapié en optimizar el uso de los recursos en la adquisición de bienes y servicios. Se estudiaron varias categorías de costos directos e indirectos —entre ellas, viajes oficiales, telecomunicaciones y servicios de consultoría de carácter comercial— para determinar dónde conseguir ahorros sin reducir la calidad de los servicios. En colaboración con los responsables interesados se determinaron distintas posibilidades de ahorro, que se pondrán en práctica en 2016 y 2017.
30. En el compromiso de 2016 con la Junta se preveía la probabilidad de que en el presupuesto AAP se reflejaran ahorros de hasta 3 millones de dólares. Tras el análisis, se pudo disponer de 3,8 millones de dólares para reinvertir. El SRAC respaldó propuestas para financiar los gastos recurrentes de algunas operaciones prioritarias por un total de 3,8 millones de dólares, de los que la mitad (1,9 millones de dólares) se redireccionó al fondo para imprevistos de las oficinas en los países y la otra mitad (1,9 millones de dólares) a diversos ámbitos prioritarios, como el mantenimiento de la plataforma para las transferencias de base monetaria.

Transformación de los procesos

31. La labor relativa a la excelencia en materia de costos se inició con un estudio sobre la viabilidad de un centro de servicios. Aunque, según los resultados del análisis, un centro de servicios podría rendir beneficios financieros, estos no eran suficientemente convincentes como para justificar

una reubicación geográfica. Al mismo tiempo, se determinaron posibles aumentos de eficiencia y eficacia gracias a la transformación de ciertos procesos, labor que la dirección seguirá llevando a cabo para contribuir a reducir la carga de tareas transaccionales, en especial en las oficinas sobre el terreno. Las mejoras previstas se refieren a distintas esferas funcionales: asuntos financieros, servicios de gestión, recursos humanos, cadenas de suministro y tecnología de la información (TI). Sin embargo, en el futuro podrían añadirse otras esferas. En el marco de la labor dirigida a mejorar los procesos del PMA, se estudiará si es posible aumentar la eficacia en función de los costos y la eficiencia de los procesos señalados mediante la colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas y otros agentes externos o bien recurriendo a la subcontratación. También se están buscando oportunidades de incrementar la colaboración interinstitucional por medio de consultas, sobre todo en lo que respecta al alcance de los centros de servicios existentes, con la intención de aprender de las mejores prácticas operativas aplicadas por otras instituciones.

32. A medida que se sigue transformando para contribuir al logro del hambre cero para 2030, el PMA fomentará y reforzará las capacidades del personal con respecto a iniciativas importantes —por ejemplo, las transferencias de base monetaria, la Plataforma del PMA de gestión de los beneficiarios y las modalidades de transferencia (SCOPE) y el sistema LESS—. Esta labor de fortalecimiento en esferas clave proseguirá a lo largo de 2017.
33. Al mismo tiempo, la actual iniciativa destinada a lograr la excelencia en materia de costos ofrece una oportunidad única para que el PMA examine los procesos actuales, redistribuya los recursos y remodele los perfiles de los puestos en la Sede y sobre el terreno, haciendo posible que el PMA haga más con menos⁸. Los efectos de esta labor se presentarán a la Junta Ejecutiva a finales de 2017.
34. La remodelación de procesos exigirá inversiones financieras adicionales. Estas serán cuantificadas y presentadas oficialmente a la Junta Ejecutiva para aprobación en su primer período de sesiones ordinario de febrero de 2017, en el marco de los debates sobre las iniciativas institucionales de importancia fundamental.

⁸ Véase la Sección IV: “Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas”, Cuadro IV.6.

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

Sinopsis

35. En la presente sección se ofrece una visión general del contexto de la financiación y de los supuestos financieros que se han tenido en cuenta a la hora de formular las previsiones de ingresos del PMA para 2017 por valor de 5.200 millones de dólares, incluidos los ingresos relativos a los fondos fiduciarios y a la Cuenta de respuesta inmediata (CRI). Las previsiones se basan en las tendencias y las posiciones de los donantes y están conciliadas con las proyecciones sobre financiación realizadas a nivel local para cada proyecto en cada país, que, agrupadas, constituyen la base del Plan de Gestión.
36. En esta sección se subraya la importancia que reviste para el PMA el hecho de poder disponer de financiación flexible y previsible que le permita optimizar el impacto de sus operaciones asegurando que los beneficiarios reciban el mayor apoyo posible.
37. Por otra parte, puesto que muchas de las operaciones del PMA son intervenciones de emergencia y que el Plan de Gestión se debe elaborar seis meses antes de que dé comienzo el período presupuestario, es casi seguro que la aparición de necesidades imprevistas modificará las pautas y el volumen de la financiación prevista.

Avanzar al ritmo de las tendencias mundiales

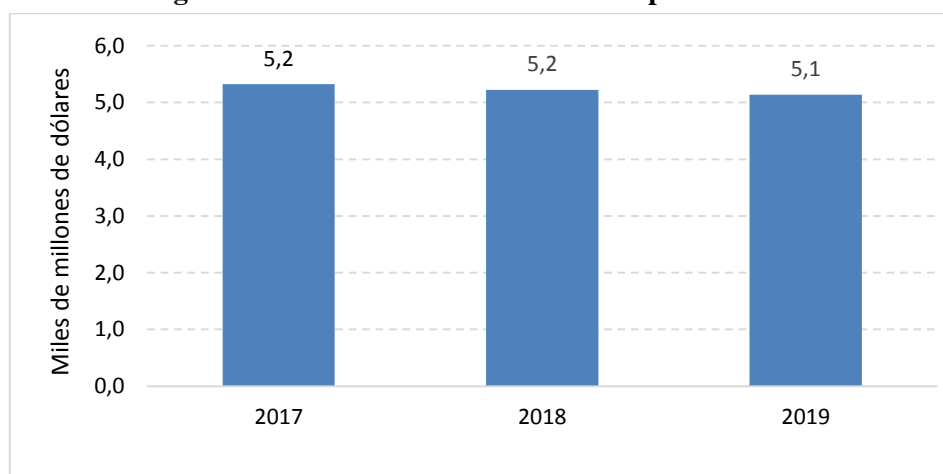
38. La Agenda 2030 y sus 17 ODS indican la importancia de la labor realizada por el PMA en el seno del sistema de las Naciones Unidas en pos de una mayor coherencia, una asignación transparente de los fondos humanitarios basada en las necesidades, claridad con respecto a la finalidad de las contribuciones y una mayor diversificación de la base de financiación. La eficacia de la labor del PMA para alcanzar los ODS mejorará enormemente si la planificación se basa en una financiación más previsible que pueda utilizarse de manera flexible y transparente con el fin de lograr los efectos acordados.
39. Consciente de la interrelación existente entre las intervenciones humanitarias y de desarrollo, el PMA está poniendo a punto nuevos enfoques que respondan a la naturaleza cambiante y el alcance de los retos relativos tanto a las emergencias como al desarrollo, con el objetivo de reducir las necesidades humanitarias a largo plazo conforme se vayan alcanzando los ODS.
40. El PMA está pasando de intervenciones a corto plazo específicas de proyectos a la búsqueda de resultados y efectos a largo plazo. Este planteamiento ocupa un lugar central en la hoja de ruta integrada, que permitirá al Programa demostrar claramente cómo sus operaciones rentabilizan los recursos y servirá de base para determinar el grado de prioridad de las necesidades programáticas con el fin de facilitar la movilización de recursos.
41. A principios de junio de 2016, las necesidades financieras humanitarias globales habían aumentado de 18.800 millones de dólares a 21.600 millones de dólares⁹. A mediados de año, sin embargo, la financiación efectiva para la asistencia humanitaria ascendía a 5.500 millones de dólares, equivalentes al 25 % de las necesidades; esto significa que puede que 35,1 millones de personas necesitadas de ayuda humanitaria no reciban nada y 95,4 millones reciban un apoyo insuficiente.

⁹ Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH). *Global Humanitarian Overview 2016*. Disponible en la dirección: <http://www.unocha.org/2016appeal/mid-year/>.

Tendencias de la financiación en el PMA: provisiones para 2017-2019

42. Atendiendo al análisis de las tendencias observadas entre los donantes, se espera que el nivel de recursos para 2016, incluidos los fondos fiduciarios, alcance los 5.600 millones de dólares, la cifra más elevada hasta la fecha. Para 2017 el PMA confía en alcanzar un nivel de financiación relativamente elevado, de 5.200 millones de dólares. Suponiendo que sus necesidades se mantengan aproximadamente en los mismos niveles que estos últimos años, se prevé que las contribuciones permanecerán constantes durante un año o dos y que las contribuciones para 2018 y 2019, a falta de nuevas indicaciones específicas, se mantendrán alrededor del nivel proyectado para 2017.

Figura II.1: Previsiones de financiación para tres años



Efectos de las fluctuaciones cambiarias en los ingresos del PMA

43. El PMA está expuesto a posibles pérdidas cuando las contribuciones previstas se reciben en monedas distintas del dólar estadounidense, ya que los tipos de cambio pueden variar entre la fecha de confirmación de una contribución y la recepción efectiva de los fondos.
44. Durante el período 2012-2014, la mayor exposición anual del PMA con respecto al euro, el dólar canadiense y la libra esterlina juntos —monedas que representan el 76 % de las contribuciones que no se hacen en dólares estadounidenses— fue del 3,9 %¹⁰, mientras que la exposición a pérdidas relacionadas solo con el euro ascendió al 7,2 % de los ingresos anuales. La exposición anual máxima fue de 56 millones de dólares aproximadamente. El PMA podría reducir su exposición recurriendo a una cobertura del riesgo cambiario, pero el método no se considera viable porque la incertidumbre sobre el momento de recepción de los fondos prometidos limita su eficacia.

Posibles efectos del “Brexit” en los ingresos del PMA

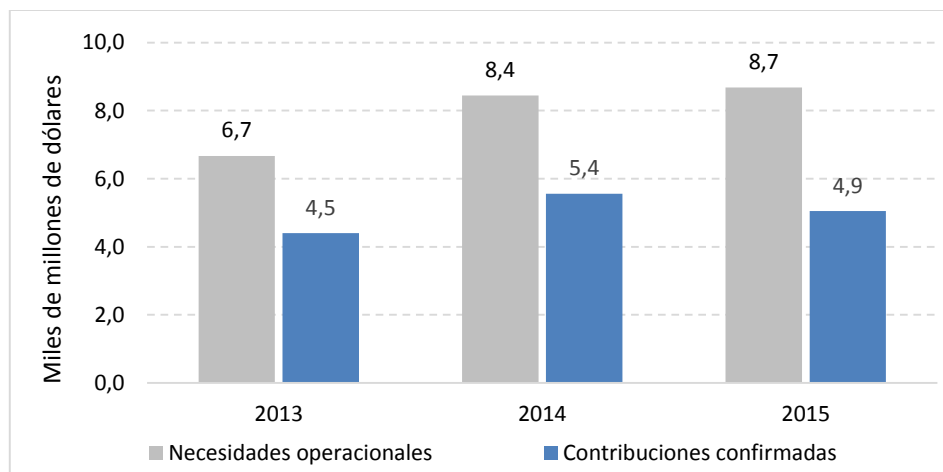
45. En 2013 el Reino Unido se convirtió en el primer país del Grupo de los Siete (G-7) en cumplir la meta de las Naciones Unidas de destinar el 0,7% del ingreso nacional bruto anual a la asistencia oficial para el desarrollo. Este compromiso se convirtió en ley en el año 2015.
46. El Reino Unido es uno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

¹⁰ De las cantidades recibidas en monedas distintas del dólar estadounidense en 2014.

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

48. El PMA procura lograr en todo momento la máxima eficiencia en sus intervenciones en situaciones de emergencia prolongadas, pero las necesidades siguen aumentando. Las necesidades operacionales evaluadas para 2017 ascienden ahora a 9.000 millones de dólares, cifra un 5 % superior al récord de 2016, con un déficit de financiación previsto reducido al 40 %, en lugar del 46 % del año pasado. La relativa estabilidad de las necesidades obedece a que no han variado los recursos necesarios para las intervenciones de emergencia de nivel 3, que representan la mitad de las necesidades del PMA.
49. En 2015 el PMA recibió su segundo mayor nivel anual de contribuciones confirmadas (4.900 millones de dólares)¹¹.

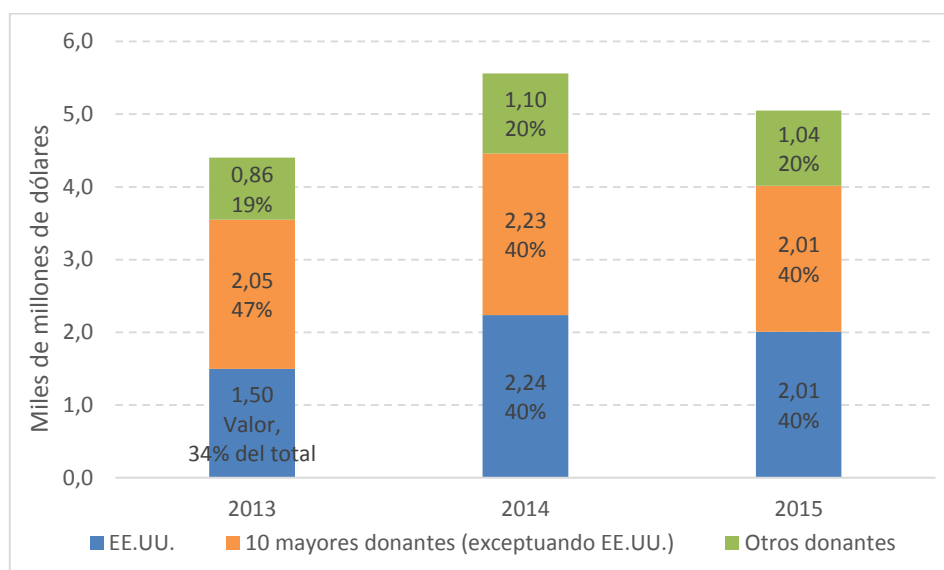
Figura II.2: Contribuciones confirmadas y necesidades operacionales (2013-2015)



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

¹¹ Actualmente, en los estados financieros del PMA los ingresos en concepto de contribuciones (incluidas las contribuciones plurianuales) se consignan cuando las contribuciones se confirman por escrito.

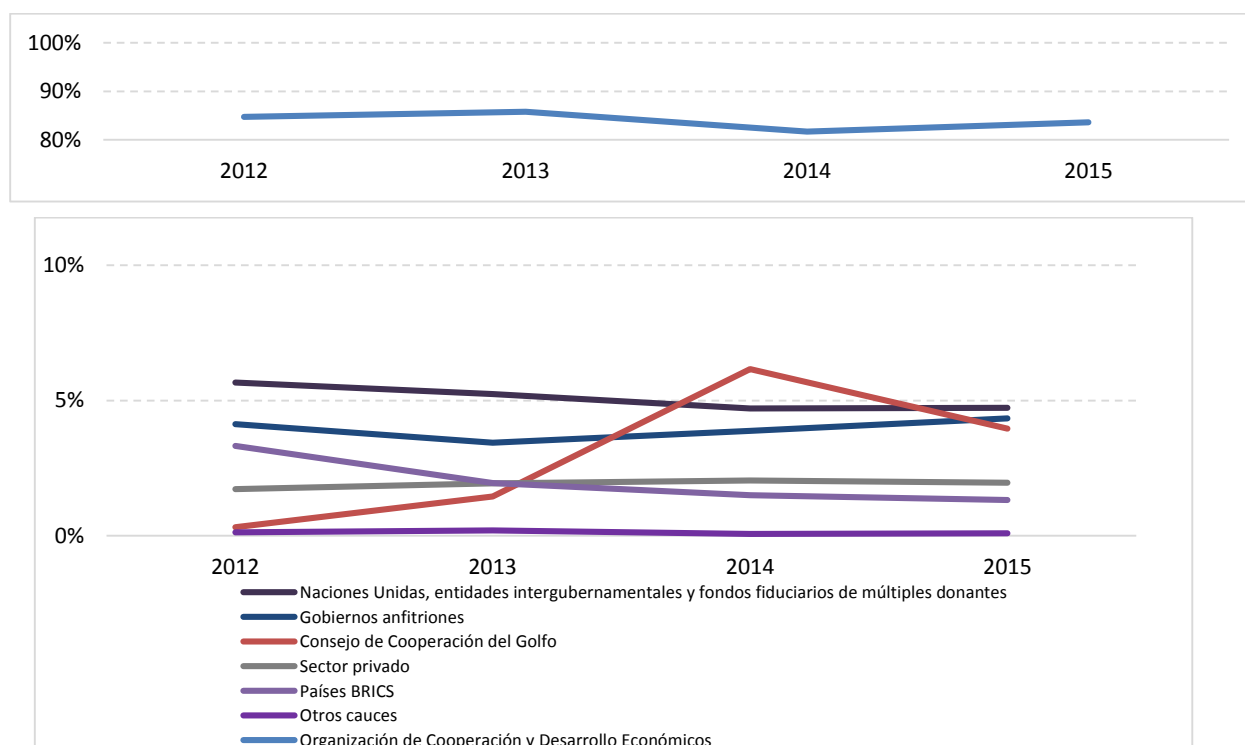
Figura II.3: Donantes del PMA, según valor de las contribuciones y porcentaje del total (2013-2015)



Gobiernos anfitriones y ampliación de la base de donantes

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

Figura II.4: Niveles de contribución de diversos donantes (2012-2015)



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

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

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

54. Conforme se intensifica la competencia por la financiación procedente del sector privado, el PMA se vuelve menos competitivo que otros organismos de las Naciones Unidas que han armonizado sus tasas de recuperación de los CAI para el sector privado y el sector público. La Secretaría propone alinear la tasa de CAI aplicada por el Programa a las contribuciones del sector privado, actualmente del 10 %¹², con la tasa aplicada para el sector público, que es del 7 %.
55. Se estima que la reducción de la tasa de CAI del 10 % al 7 % tendría un impacto sobre los ingresos en concepto de CAI inferior a 3 millones de dólares. En el cálculo se tiene en cuenta que en los contratos plurianuales con el sector privado actualmente vigentes seguirá aplicándose una tasa del 10 %. A más largo plazo, la reducción de la tasa de CAI debería favorecer un aumento de las contribuciones del sector privado que compensaría la reducción de ingresos por la bajada de la tasa. La reducción también contribuiría de forma inmediata al aumento consiguiente del valor de transferencia a los beneficiarios. La considerable asistencia en materia de desarrollo de las capacidades y de tipo técnico prestada por varios donantes del sector privado también se considera una forma de contribución única a las actividades del PMA, que se cuantificará en el futuro cuando sea posible.

Flexibilidad y previsibilidad de la financiación

56. Las contribuciones multilaterales de asignación flexible entregadas al PMA superaron en 2015 los 420 millones de dólares y representaron el 8 % de la financiación total. Aunque el porcentaje era acorde con las cifras de los últimos años, en términos absolutos hubo una disminución de 30 millones de dólares con respecto a 2014.
57. El aumento de valor del dólar estadounidense ha tenido un efecto negativo importante en las contribuciones multilaterales de asignación flexible y los ingresos plurianuales del PMA, ya que los donantes hacen la mayor parte de las contribuciones de este tipo en monedas distintas del dólar. El efecto se sintió especialmente en 2015: de haberse confirmado las contribuciones cuando la tasa de cambio media era similar a la de 2014, el PMA habría recibido 44 millones de dólares más en contribuciones de asignación flexible y 16 millones de dólares más en contribuciones plurianuales.
58. Para aumentar la previsibilidad de la financiación, el PMA y varios donantes han firmado acuerdos de financiación plurianual y acuerdos de asociación estratégica¹³. En 2016 el Programa renovó sus acuerdos de asociación estratégica con Irlanda, Noruega y Nueva Zelanda y firmó nuevos acuerdos con Dinamarca e Islandia. En 2016 se han mantenido los acuerdos de financiación plurianual con Australia, la Federación de Rusia, Finlandia, Luxemburgo y la República de Corea. El Reino Unido ha prolongado su acuerdo por un año mientras prosiguen las negociaciones sobre un futuro acuerdo.

¹² “Método para determinar la tasa de recuperación de los costos de apoyo indirecto del PMA” (WFP/EB.2/2014/5-D/1).

¹³ Situación de los acuerdos de asociación estratégica en septiembre de 2016. Los acuerdos de asociación estratégica son acuerdos de financiación plurianuales que cubren la totalidad o gran parte del compromiso de un donante con el PMA. Hay que distinguirlos de las contribuciones plurianuales.

Figura II.5: Donantes que han estipulado acuerdos de asociación estratégica (2012-2020)

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

* Por confirmar.

Verde claro = acuerdos de asociación estratégica antiguos.

Verde oscuro = acuerdos de asociación estratégica vigentes.

Amarillo = acuerdos en proceso de negociación o de finalización.

59. Las contribuciones de larga duración también permiten al PMA planificar y adquirir alimentos de manera más eficaz y flexible. La proporción de las contribuciones de duración superior a un año, incluidas las contribuciones plurianuales, disminuyó del 72 % en 2014 al 67 % en 2015. Se trata de una tendencia que el PMA seguirá vigilando porque el hecho de aplicar plazos ajustados a las contribuciones conlleva una evidente reducción de la flexibilidad y eleva considerablemente los costos de transacción.
60. Las contribuciones susceptibles de ser utilizadas para reembolsar anticipos¹⁴ disminuyeron de 2.400 millones de dólares en 2014 a 2.200 millones de dólares en 2015, con lo cual representan el 42 % del total de las contribuciones. Algunos efectos de esta disminución son los siguientes:
- pérdida de oportunidades de ahorro: los alimentos no pueden adquirirse cuando los costos son bajos, por ejemplo inmediatamente después de las cosechas, ni tampoco pueden establecerse depósitos preventivos de alimentos para minimizar los gastos de transporte cuando las carreteras son intransitables;
 - interrupciones de la cadena de suministro de alimentos y de transferencias de base monetaria: en las actividades a largo plazo, por ejemplo las de nutrición, las inversiones iniciales se desaprovechan si la asistencia no puede continuar, y
 - aumento de los costos de transacción: en ausencia de financiación asegurada, deben utilizarse contratos comerciales y de empleo a corto plazo, por lo tanto, menos eficientes.

¹⁴ Denominados oficialmente “préstamos internos para los proyectos”.

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

CUADRO II.1: CLASIFICACIÓN DEL PMA CON ARREGLO AL SISTEMA DE SEGUIMIENTO FINANCIERO DE LA OCAH				
Principales donantes del PMA	Clasificación del PMA entre los beneficiarios de este donante en 2014	Porcentaje de las contribuciones de este donante a favor del PMA en 2014	Clasificación del PMA entre los beneficiarios de este donante en 2015	Porcentaje de las contribuciones de este donante a favor del PMA en 2015
Estados Unidos de América	1	27	2	21
Reino Unido	1	16	1	16
Alemania	1	22	1	27
Canadá	1	30	1	27
Comisión Europea	1	14	1	15
Japón	2	21	2	18
Arabia Saudita	1	33	1	28

Cuenta de respuesta inmediata

62. La CRI es una fuente esencial de financiación inmediata para mitigar las interrupciones de la cadena de suministro en situaciones que impliquen un peligro para la vida o en las intervenciones ante emergencias repentinas. La Secretaría aún no ha podido aumentar el compromiso de los donantes con este mecanismo de respuesta de emergencia temático y renovable, si bien se trata de una opción atractiva para los que deseen aportar financiación de asignación flexible con miras a salvar vidas.
63. La Secretaría sigue pidiendo a los donantes que aporten recursos a la CRI. Por su parte recomienda la aprobación de una propuesta de transferencia a la CRI de 15 millones de dólares procedentes del superávit de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP generado por un marcado aumento tardío de las contribuciones en 2016. Esta operación no tendría ninguna incidencia negativa en el saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP.

Sección III: Plan de ejecución para 2017

64. El plan de ejecución agrupa las actividades previstas para todos los países en función de las proyecciones de financiación. Abarca el plan de trabajo priorizado, los fondos fiduciarios destinados a países concretos y los fondos fiduciarios de carácter institucional que respaldan las actividades a escala nacional o regional. En el Cuadro III.1 se muestra el plan de ejecución para cada región; se ha previsto un plan de ejecución por una cuantía de 5.500 millones de dólares para 2017: 5.480 millones de dólares para el plan de trabajo priorizado y 117 millones para los fondos fiduciarios.

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

* En las cifras se incluyen los CAI.

Plan de trabajo priorizado¹⁵

65. En el plan de trabajo priorizado para 2017 se reúnen los planes elaborados para cada operación en función de los recursos previstos, y se indican el número de beneficiarios, el tamaño de las raciones diarias o la duración de la asistencia en función de las previsiones de financiación y las preferencias de los donantes. En la sección se explican asimismo los efectos que podrían tener los déficits de financiación. La ración diaria se utiliza como unidad de análisis porque permite calcular los costos de la asistencia alimentaria con mayor precisión que cuando se emplea el número de beneficiarios.
66. Las necesidades operacionales para 2017 —suma de las necesidades determinadas a partir de las evaluaciones de la seguridad alimentaria y la nutrición efectuadas por el PMA— ascienden a 9.000 millones de dólares, de los que 600 millones corresponden a CAI. Con esta cantidad se proporcionarían 21.500 millones de raciones diarias a 88 millones de beneficiarios en el marco de 143 proyectos realizados en 77 países; si se incluyen los fondos fiduciarios, se trataría de 195 proyectos en 81 países.
67. Las previsiones de financiación para 2017, que se basan en las expectativas y en las preferencias de los donantes, ascienden a 5.200 millones de dólares. El plan de trabajo priorizado suma 5.400 millones de dólares, cantidad con la que se prevé proporcionar 16.500 millones de raciones diarias a 68 millones de beneficiarios, de los que dos terceras partes son mujeres y niños. La cifra indicada en el plan de trabajo priorizado es más elevada que la de las previsiones de financiación porque se prevé poder arrastrar contribuciones no comprometidas al principio de 2017.
68. El plan de trabajo priorizado para 2017 prevé un déficit de financiación del 40 % para atender las necesidades evaluadas. Esta cifra es inferior al 46 % indicado en el Plan de Gestión para 2016-

¹⁵ En las cifras de esta sección, salvo que se indique lo contrario, están incluidos los CAI y los fondos fiduciarios.

2018, lo cual indica que la priorización de las actividades en relación con los fondos proyectados ha permitido al PMA planear con mayor precisión y optimizar el uso de los recursos.

69. El plan de trabajo priorizado para 2017 asciende a 5.400 millones de dólares, lo cual representa un aumento del 16 % con respecto a 2016 que en gran parte es atribuible al mantenimiento del compromiso de los donantes con las intervenciones de emergencia de nivel 3 en Oriente Medio, y a la nueva emergencia de nivel 3 en el África meridional relacionada con el fenómeno de El Niño. Aunque las proyecciones apuntan a un aumento de los ingresos globales, en algunos casos hay disminuciones de presupuesto con respecto al plan de trabajo priorizado para 2016: por ejemplo, en el Iraq el número de beneficiarios ha disminuido un 31 % y en el Níger un 43 %, debido a los problemas de seguridad y a las dificultades operacionales que impiden al PMA ejecutar sus programas por completo y lo obligan a reducir, en su caso, el número de beneficiarios, las raciones o la duración de la asistencia.
70. En el plan de trabajo priorizado se da por supuesto que las contribuciones sujetas a restricciones se asignarán a nivel de proyectos mientras no se indique lo contrario, lo cual aporta flexibilidad para la priorización a nivel de las actividades.
71. El costo medio ponderado proyectado de la ración diaria para el plan de trabajo priorizado de 2017 se sitúa en 0,30 dólares, una cifra muy cercana a los 0,31 dólares señalados en el Informe Anual de las Realizaciones de 2015 y a los 0,33 dólares del Plan de Gestión para 2016-2018. El menor costo se explica en parte por el incremento de las cifras previstas de beneficiarios y raciones. Sin embargo, esta media oculta costos muy diversos, dependiendo del tipo de intervención (véase el Cuadro III.2).
72. El nivel de las necesidades operacionales previstas para 2017 y 2018 (Anexo III) sigue siendo el nivel básico en el que se apoya el compromiso del PMA de tener en cuenta las necesidades de los grupos más vulnerables.

Costos y alcance de la asistencia alimentaria

73. Las actividades del PMA ayudarán indirectamente a una población mucho más amplia que los 68 millones previstos de beneficiarios de las transferencias directas previstas para 2017. El PMA estima¹⁶ que varios millones de personas más sacarán provecho de las infraestructuras sociales y los activos comunitarios. En 2015, fueron 13,5 millones de personas más las que se beneficiaron directamente de las mejoras relacionadas con las comunidades, y otros 2 millones se beneficiaron de la difusión de mensajes y los programas de asesoramiento sobre nutrición. Por otra parte, se prevé que más de 1 millón de pequeños productores sigan participando en programas destinados a mejorar las capacidades de comercialización¹⁷.
74. Según las proyecciones basadas en los recursos, los beneficiarios de nivel 1 (beneficiarios directos) de las actividades de ACA serán 10,1 millones. A partir de 2017, el PMA irá intentando progresivamente estimar además el número de beneficiarios de nivel 2. Según las proyecciones preliminares basadas en los recursos, en 2017 aproximadamente 13,1 millones de personas tendrán la posibilidad de acceder a los activos creados o rehabilitados mediante actividades de ACA, beneficiarse de ellos o lograr alguna forma de protección.
75. El PMA contribuye en medida creciente a desarrollar las capacidades de los gobiernos por medio de asistencia técnica para la formulación de programas nacionales de redes de seguridad. Es difícil determinar el número de beneficiarios “favorecidos por los cambios introducidos en las

¹⁶ En el método de estimación se incluyen las personas que disfrutarán de acceso a los activos creados o reparados por medio de actividades de ACA.

¹⁷ Según las cifras que figuran en el Informe Anual de las Realizaciones de 2015 sobre las personas que recibieron asistencia del PMA.

políticas y prácticas”, pero el PMA está decidido a dar ejemplos¹⁸ de cómo contribuye a mejorar la vida de los 795 millones de personas¹⁹ subalimentadas que hay en el mundo.

76. En el Plan de Gestión para 2017-2019 se tiene en cuenta cómo pueden influir las proyecciones de financiación en el contenido y el costo de las raciones para los beneficiarios directos de la asistencia del PMA. En comparación con las necesidades evaluadas, cada país ajusta sus intervenciones para elaborar un plan priorizado encaminado a optimizar el uso de los recursos, minimizar los efectos negativos en los beneficiarios y satisfacer las condiciones impuestas por los donantes. Los responsables de los programas deben tener en cuenta esta información para establecer sus propias prioridades: pueden decidir interrumpir ciertas intervenciones o reducir el número de las personas que reciben asistencia, el tamaño de las raciones diarias o la duración de la asistencia. En algunas actividades la priorización podría llevar a reducir el número de beneficiarios entre el 20 % y el 30 %, pero la duración de la asistencia por lo general se mantiene inalterada.
77. Si bien el análisis del costo por ración varía según los programas, el costo medio ponderado proyectado es menor en los proyectos de desarrollo (0,2 dólares) y mayor en las OEM (0,4 dólares). Aunque es esencial hacer un uso eficiente de los fondos en todas las operaciones, lo más probable es que los costos sean mayores en las situaciones de emergencia que en otros contextos²⁰.
78. En el Cuadro III.2 se indica el costo por ración, por actividad y por categoría de programas.

CUADRO III.2: COSTO MEDIO PONDERADO DE LA RACIÓN EN 2017, POR ACTIVIDAD*	
Actividad	Costo por ración (dólares)
Distribuciones generales	0,24
Programas de nutrición	0,34
VIH y sida, y tuberculosis	0,25
Actividades de ACA	0,30
Comidas escolares	0,28

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

79. Las distribuciones generales son la principal actividad en los contextos de emergencia, pero la proporción de actividades de nutrición está aumentando en consonancia con el compromiso del PMA de garantizar acceso a alimentos nutritivos todo el año y especialmente durante las crisis. Debido a ellos aumentarán algunos costos, sobre todo en lo que respecta a la producción de alimentos nutritivos especializados y los sistemas de transporte y almacenamiento necesarios para que conserven su contenido de micronutrientes. Este cambio contribuye a que el costo por ración en las emergencias sea mayor que en el Plan de Gestión para 2016-2018.
80. En las operaciones prolongadas de socorro y recuperación (OPSR) se prevé que el 72 % de las raciones diarias del plan de trabajo priorizado se entregue por medio de distribuciones generales, el 12 % mediante programas de nutrición, el 8 % mediante actividades de ACA y el 7 % mediante comidas escolares. En los proyectos de desarrollo, las comidas escolares representan el 81 % de las raciones diarias previstas, la nutrición el 14% y la asistencia relacionada con el VIH y el sida y con las actividades de ACA y de asistencia alimentaria para la capacitación (APC), el 5 %.

¹⁸ Según el Informe Anual de las Realizaciones de 2015, 30 millones de personas se beneficiaron de programas nacionales asistidos por el PMA en la India y el Perú.

¹⁹ FAO/Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)/PMA. 2015. *El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo – Cumplimiento de los objetivos internacionales para 2015 en relación con el hambre: balance de los desiguales progresos*. Roma. Disponible en la dirección siguiente: <http://www.fao.org/3/a-i4646s.pdf>.

²⁰ WFP/EB.2/2011/5-E/1.

Análisis por Objetivo Estratégico y actividad

81. En el Cuadro III.3 se presenta el plan de trabajo priorizado, por Objetivo Estratégico y actividad.

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

82. En las Figuras III.1 y III.2 se presenta el plan de trabajo priorizado para 2017, por Objetivo Estratégico y actividad (en porcentaje).

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

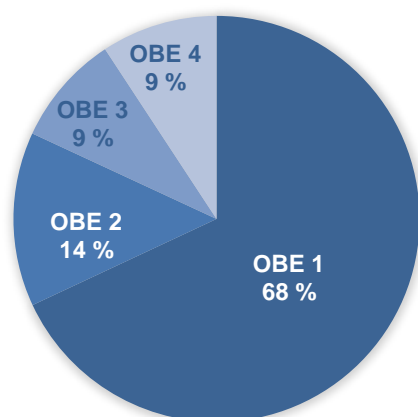
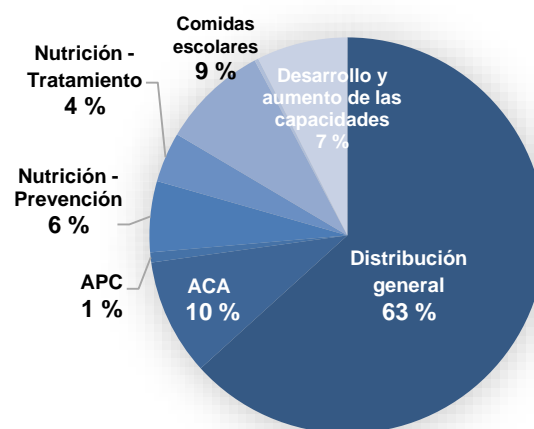


Figura III.2
Plan de trabajo priorizado, por actividad



83. El Objetivo Estratégico representa la mayor parte del plan de trabajo priorizado, es decir, 3.700 millones de dólares (68 %) frente a 3.100 millones de dólares (66 %) en 2016. El incremento se debe en gran medida al aumento de las necesidades relacionadas con emergencias de nivel 3, que representan el 87 % de la cantidad total presupuestada para estas operaciones dentro del Objetivo Estratégico 1.

84. Al Objetivo Estratégico 2 corresponden 744 millones de dólares (14 %), 243 millones de dólares más que en 2016. Al Objetivo Estratégico 3, por su parte, corresponden 493 millones de dólares (9 %), 9 millones de dólares más que en 2016. El Objetivo Estratégico 4 representa 497 millones de dólares (9 %), 99 millones de dólares menos que en 2016.

85. En el plan de trabajo priorizado para 2017 se destinan 3.100 millones de dólares a distribuciones generales dentro del Objetivo Estratégico 1, lo cual representa un aumento de 497 millones de dólares con respecto al plan de 2016. Ello obedece en gran medida a que las distribuciones generales constituyen el 79 % de las intervenciones de emergencia de nivel 3 planificadas.

Creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia

86. Con respecto al plan de 2016, en este plan de trabajo priorizado las actividades de ACA reciben 22 millones de dólares más, las comidas escolares 51 millones de dólares más, y las actividades de desarrollo y aumento de las capacidades 64 millones de dólares más. Las actividades de nutrición (la segunda mayor actividad, con 532 millones de dólares) reciben 48 millones menos que en el plan de 2016.
87. De conformidad con su política de 2015 sobre fomento de la resiliencia en materia de seguridad alimentaria y nutrición²¹, el PMA y sus asociados abordarán las causas subyacentes de la inseguridad alimentaria y la malnutrición; las actividades de ACA seguirán siendo un componente fundamental de los programas en esta esfera para que las familias vulnerables puedan satisfacer sus necesidades de alimentos y para crear activos con los que minimizar los riesgos de desastres y fomentar los medios de subsistencia y la resiliencia. Los organismos con sede en Roma y otras partes interesadas seguirán colaborando para mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición en iniciativas conjuntas realizadas a nivel de los países.
88. En las crisis prolongadas y las situaciones de recuperación temprana se seguirán utilizando actividades de ACA para mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición con miras a sentar las bases de programas de fomento de la resiliencia a largo plazo y pasar a la fase posterior de reconstrucción y rehabilitación.
89. El PMA, junto con sus asociados, seguirá mejorando las capacidades necesarias para llevar a cabo programas de creación de activos. En ello se apoyará en las disposiciones del manual de orientación sobre las actividades de ACA, cuya versión actualizada se ha publicado en julio de 2016.

Nutrición

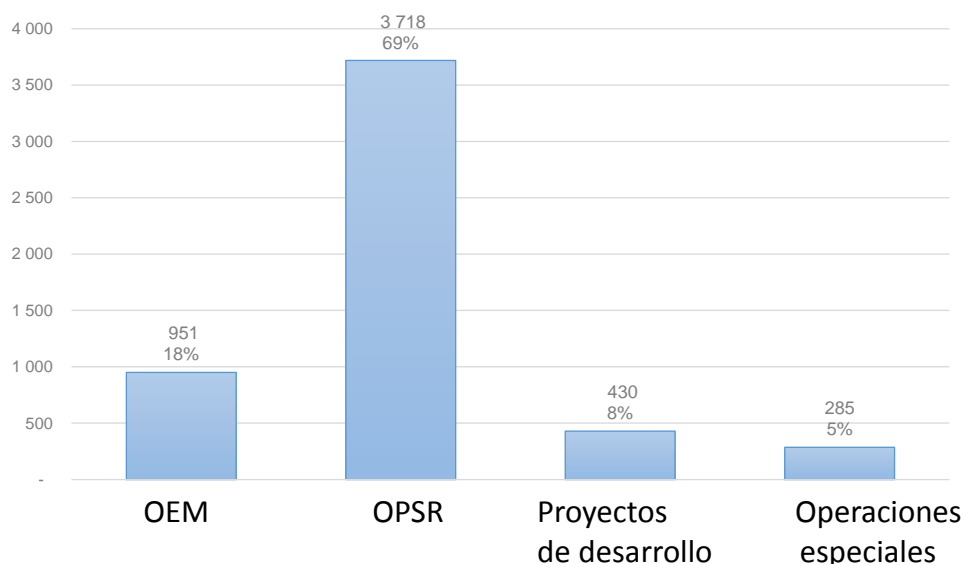
90. Las actividades de nutrición representan el 10 % del total del plan de trabajo priorizado. La mayoría de las actividades de este tipo se pone en práctica en el marco de los Objetivos Estratégicos 1 y 4. A pesar de que el 25 % de los niños sufre malnutrición crónica, se prevé que solo se obtendrán 532 millones de fondos, incluidos los CAI. Se necesita urgentemente un conjunto integral de intervenciones de nutrición.
91. El PMA está modificando algunos de sus programas para mejorar los efectos nutricionales. Por ejemplo, está elaborando programas de protección social que integran aspectos de nutrición para diversificar en mayor medida el régimen alimentario incluyendo alimentos enriquecidos en las distribuciones generales y empleando mensajes capaces de inducir cambios de comportamiento en los programas de transferencias de base monetaria para mejorar la alimentación diaria. El costo de estas intervenciones no se refleja en plan de trabajo priorizado relativo a las intervenciones de nutrición.

²¹ “Política en materia de fomento de la resiliencia para la seguridad alimentaria y la nutrición” (WFP/EB.A/2015/5-C).

Análisis por categoría de programas

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

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



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

Análisis por tipo de transferencia

95. El PMA dispone actualmente de cuatro modalidades para prestar asistencia: asistencia alimentaria en especie, cupones para productos, transferencias de base monetaria y desarrollo y aumento de capacidades²². Cada modalidad puede utilizarse por sí sola o en combinación con las otras formas de asistencia. En el Cuadro III.4 se indica el plan de trabajo priorizado por tipo de transferencia.

²² Véase el Anexo VI.

CUADRO III.4: PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO , POR TIPO DE TRANSFERENCIA, INCLUIDOS LOS COSTOS CONEXOS		
Tipo de transferencia	<i>Millones de dólares</i>	<i>Porcentaje</i>
Asistencia alimentaria en especie y costos operacionales directos (COD) conexos, y transporte terrestre, almacenamiento y manipulación (TTAM)	2 806	56
Transferencias de base monetaria y COD conexos	1 149	23
<i>Efectivo y COD conexos</i>	425	
<i>Vales de compra y COD conexos</i>	724	
Cupones para productos y COD conexos	120	2
Desarrollo y aumento de las capacidades	339	7
CAD	619	12
TOTAL	5 033	100
CAI	352	-
TOTAL GENERAL	5 385	

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

Transferencias de base monetaria y cupones para productos²³

97. Las transferencias de base monetaria y los cupones para productos²⁴ aumentan un 11 % con respecto al plan para 2016. Se supone que el mayor uso de estos dos tipos de transferencia se hará en las operaciones para los refugiados sirios y el Yemen, que representan el 49 % del plan de trabajo priorizado.
98. Las transferencias de base monetaria, consistentes en transferencias de efectivo o vales de compra más los COD conexos, representan 1.150 millones de dólares, el 23 % del plan de trabajo priorizado. De los 1.150 millones de dólares previstos para las transferencias de base monetaria, 720 millones de dólares se entregarán en forma de vales de compra y 430 millones de dólares en forma de efectivo transferido por conducto de proveedores de servicios financieros.
99. Del total de los 425 millones de dólares de transferencias de efectivo y COD conexos, el 64 % será en forma de transferencias de efectivo no condicionadas, que se entregarán principalmente en el marco de actividades de distribución general. El 36 % restante será en forma de transferencias de efectivo condicionadas en el marco de otras actividades, principalmente actividades de ACA y comidas escolares.
100. Se supone que la operación que absorberá la mayor proporción de las transferencias de base monetaria en 2017 será la OPSR regional relativa a la crisis siria²⁵. La cifra prevista, de 599 millones de dólares, supera la del plan de 2016 pero este aumento se compensa con la reducción prevista de la financiación destinada a las transferencias de base monetaria en el Iraq, el Nepal y el Yemen.
101. Las transferencias de base monetaria se efectuarán principalmente en el marco de distribuciones generales (874 millones de dólares), y de actividades de ACA (198 millones de dólares). En lo

²³ En las cifras de esta sección no están incluidos los CAD ni los CAI; en algunos casos tampoco los costos de TTAM.

²⁴ Para 2016 los cupones para productos no se planearon por separado.

²⁵ República Árabe Siria y cinco países limítrofes.

- que respecta a las categorías de programas, la mayor parte de las transferencias de base monetaria (1.000 millones de dólares) se entregará a través de OPSR.
102. El número de beneficiarios de las transferencias de base monetaria se incrementó de 1 millón en 2009 a 9,6 millones en 2015; asimismo, la modalidad pasó de utilizarse en 26 operaciones en 19 países en 2009 a 84 operaciones en 54 países en 2016.
 103. El PMA prevé que las transferencias de base monetaria aumentarán gradualmente en sus operaciones sobre el terreno. Actualmente trabaja con unas 20 oficinas en los países donde parece posible recurrir en mayor medida a esta modalidad de asistencia. Los resultados de esta labor deberían traducirse en un uso aún mayor de estas transferencias en 2017.
 104. Poder hacer “el uso más efectivo de los programas basados en las transferencias monetarias” depende de que se disponga de personal y asociados debidamente capacitados y de un sistema estándar que todo el mundo pueda utilizar. Desde 2015 el PMA ha impartido capacitación sobre las transferencias de base monetaria al personal de todas las esferas funcionales y de todas las regiones, así como a unas 150 personas que trabajan para asociados externos.
 105. De acuerdo con su compromiso suscrito en 2015, la Secretaría ha introducido nuevas herramientas de transferencia de base monetaria. Los mecanismos de entrega habituales se mejoraron en el primer semestre de 2016 por medio de una licitación general, que condujo a la firma de acuerdos de larga duración con asociados financieros y técnicos a fin de asegurar un alcance mundial a la debida escala. La colaboración con estos asociados también permitió: i) acortar los plazos de entrega de las transferencias de base monetaria; ii) posibilitar cambios de modalidad para responder a las condiciones del mercado y las necesidades de los beneficiarios; iii) reducir los costos de entrega, y iv) normalizar los procesos con objeto de limitar las obligaciones financieras y reducir los riesgos. Gracias a todo ello, las oficinas en los países pueden trabajar con contrapartes locales para optimizar las transferencias de base monetaria a fin de mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición.
 106. El PMA usa ahora los cupones para productos como modalidad independiente, separada de las transferencias en especie y de las transferencias de base monetaria. Dichos cupones pueden convertirse fácilmente en transferencias de base monetaria para ampliar las posibilidades de elección de los beneficiarios. Los cupones para productos y los costos directos conexos, excluidos los CAI, ascienden a 120 millones de dólares, lo que corresponde al 2 % del plan de trabajo priorizado para 2017. La operación que mayor uso hará de ellos será la OEM relativa al Yemen, con 102 millones de dólares; se prevé que el valor de los cupones para productos que se entregarán en el marco de OEM ascenderá a 118 millones de dólares.

Desarrollo y aumento de las capacidades

107. Los gobiernos solicitan cada vez en mayor medida asistencia técnica de las oficinas en los países para poner en práctica métodos innovadores que permitan mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición; el logro del ODS 2 depende en gran medida de las capacidades del PMA a este respecto. Por consiguiente, habrá que prever recursos para mejorar las capacidades nacionales y colaborar con los gobiernos para ampliar las actividades encaminadas a erradicar el hambre.
108. Las actividades de desarrollo y aumento de las capacidades representan el 7 % del plan de trabajo priorizado. El 41% del uso de esta modalidad corresponde a la República Democrática del Congo, Somalia y Sudán del Sur.

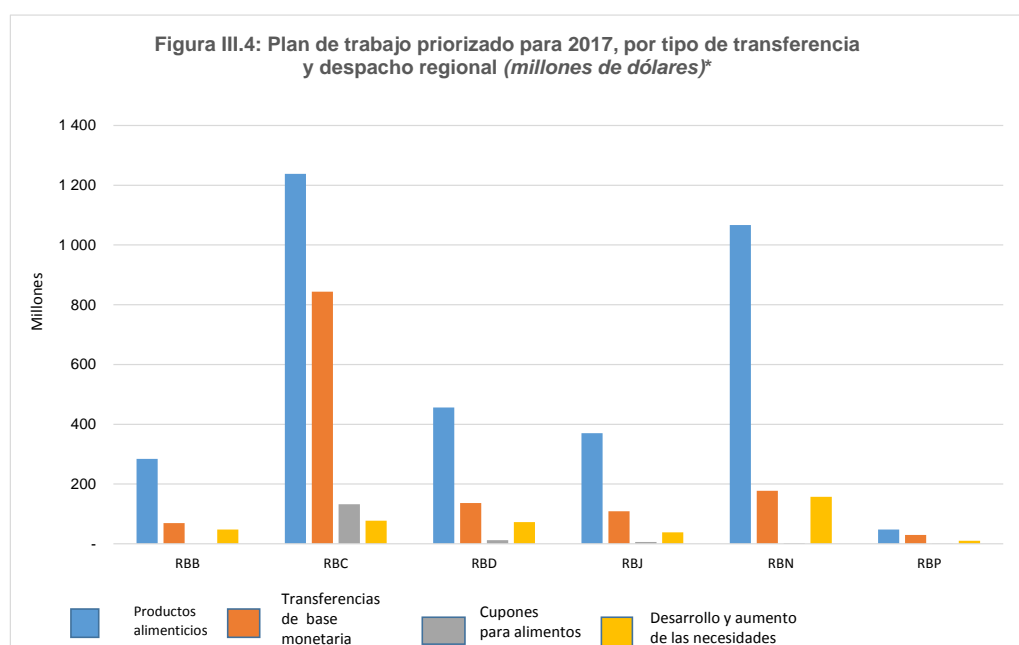
109. El Cuadro III.5 recoge el plan de trabajo priorizado por actividad y tipo de transferencia.

CUADRO III.5: PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PARA 2017, POR ACTIVIDAD Y TIPO DE TRANSFERENCIA (millones de dólares)*				
Actividad	Alimentos y COD conexos	Transferencias de base monetaria y COD conexos	Cupones para productos y COD conexos	Desarrollo y aumento de las capacidades
Distribución general	1 845	874	115,3	–
Actividades de ACA	200	198	41,3	–
Actividades de APC	10	24	0	–
Nutrición – prevención	238	8	2	–
Nutrición – tratamiento	167	0	–	–
Comidas escolares	331	45	1,1	–
VIH y sida, y tuberculosis	14	0	0	–
Desarrollo y aumento de las capacidades	–	–	–	339
TOTAL	2 806	1 149	120	339

* Excluidos los CAD y los CAI.

110. Las transferencias de base monetaria y la entrega de los cupones para productos se harán principalmente en el marco de distribuciones generales y actividades de ACA; en las actividades de nutrición y las comidas escolares se recurrirá sobre todo a transferencias de alimentos.

111. En la Figura III.4 se refleja el plan de trabajo priorizado por tipo de transferencia y despacho regional.



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

112. El despacho regional que hace mayor uso de alimentos en especie, transferencias de base monetaria y cupones para productos (que en total suman el 43 % del plan de trabajo priorizado) es el de El Cairo. Las transferencias de base monetaria, que representan la segunda mayor modalidad de transferencia, constituyen el 23 % del plan de trabajo priorizado; esto refleja la inversión del PMA en herramientas que permiten a las oficinas en los países adoptar una u otra modalidad en función de las necesidades de los beneficiarios. La región de África oriental y

central cuenta con el mayor porcentaje en desarrollo y aumento de las capacidades y el segundo mayor porcentaje con respecto al conjunto de todas las modalidades.

Análisis por esferas temáticas

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

Programas para hacer frente a situaciones de emergencia y de transición

116. En respuesta a evaluaciones, auditorías y exámenes de políticas, el PMA perfeccionará los programas que realiza en contextos de emergencia y transición, prestando especial atención a seis esferas interrelacionadas: protección, rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, desplazamientos forzosos, urbanización, acceso humanitario y consolidación de la paz. Se elaborarán orientaciones y se capacitará a directores y directores adjuntos en los países, a jefes de programas y jefes en ciernes mediante la inversión en itinerarios de aprendizaje en materia de excelencia de los programas. Se desarrollará un sistema sostenible de apoyo para las oficinas en los países.
117. Los aspectos relacionados con la protección y la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas se integrarán en la labor del PMA en distintas formas: apoyo sobre el terreno, orientaciones y preparación de una evaluación de la política en materia de protección. Mediante un proyecto conjunto sobre el acceso de la ayuda humanitaria basado en el respeto de ciertos principios, de las direcciones de Seguridad sobre el Terreno, Cadena de Suministro y Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias y de Apoyo a las Intervenciones en Caso de Crisis, se ayudará a las oficinas en los países en entornos operacionales complejos.
118. Tras la aprobación de la política de consolidación de la paz²⁶, las direcciones de la Sede ayudarán a las oficinas en los países a establecer una programación adaptable a situaciones de conflicto. El PMA seguirá asociándose con la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) para fomentar la autosuficiencia de los refugiados sobre la base de los proyectos piloto realizados en el Chad, Sudán del Sur y Uganda. Asimismo, actualizará su política y sus orientaciones para ayudar a elaborar programas adaptados a los entornos urbanos.

²⁶ WFP/EB.2/2013/4-A/Rev.1.

Evaluaciones de la seguridad alimentaria y evaluaciones conjuntas

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

Evaluaciones

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

Seguimiento de la seguridad alimentaria

122. En el marco de su proyecto de sistema móvil de análisis y cartografía de la vulnerabilidad (mVAM), el PMA está probando la recopilación de datos a distancia por medio de comunicaciones de voz, respuestas de voz interactivas y SMS para recoger en tiempo real datos desglosados por sexo relativos a los indicadores de la seguridad alimentaria aplicables a los hogares, las actividades de nutrición y los mercados. Después de cada ronda de recopilación de datos se publican boletines que facilitan información actualizada para la toma de decisiones, la planificación y los procesos de llamamiento.
123. El sistema mVAM es ampliable: en 2015 se recogieron 100.000 cuestionarios en 20 países, siete veces la cifra de 2014; esto incluye las emergencias en el Iraq, la región afectada por la crisis siria, Sudán del Sur y el Yemen.
124. Las lecciones aprendidas en el marco de mVAM sirven de base para extender el proyecto a nuevos países; se están probando las encuestas por Internet y herramientas de mensajería como el servicio Free Basics ofrecido por Facebook, y se están recopilando nuevos indicadores. Pronto estará disponible un sitio web del que se podrá descargar gratis información actualizada para teléfonos inteligentes.
125. La producción agrícola estacional y sus efectos sobre el suministro de alimentos y los ingresos se seguirán observando a través de las dependencias de análisis y cartografía de la vulnerabilidad (VAM), en las que se están ampliando las capacidades relativas a sistemas de teledetección y de información geográfica. El PMA está desarrollando productos de seguimiento estacional por países con mapas animados y videos, y se ha mejorado el análisis del fenómeno El Niño que alerta al PMA sobre las necesidades de compras a término. Otros métodos innovadores son, por ejemplo, el proyecto del PMA llamado “Cambodian Land and Environment Atlas and Resource”, la colaboración mantenida con el FIDA en relación con el clima, los sistemas de información geográfica y los servicios de análisis, y la colaboración con la Agencia Espacial Europea y con las plataformas satelitales Sentinel-1 para aumentar la resolución de las imágenes obtenidas mediante teledetección.

Protección social y redes de seguridad

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

El enfoque de tres niveles

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

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

130. La asistencia alimentaria y nutricional del PMA seguirá favoreciendo la resiliencia ante las crisis, la minimización del riesgo de que se produzcan desastres y la adaptación al cambio climático. En consonancia con el Plan Estratégico para 2014-2017 y con el ODS 2, la política del PMA relativa al cambio climático y el plan de acción correspondiente se presentarán a la Junta para aprobación en su primer período de sesiones ordinario de 2017. Se hará hincapié en la importancia de colaborar con asociados para prestar apoyo a los gobiernos y en el análisis de los efectos del cambio climático en la seguridad alimentaria, con miras a fundamentar las políticas y los planes de acción y de fomentar capacidades para la creación de herramientas con las que abordar los crecientes riesgos de desastres de origen climático y el cambio climático a más largo plazo.
131. Entre los planes del PMA figura seguir ampliando la Iniciativa de fomento de la resiliencia rural (iniciativa 4R), que promueve la seguridad alimentaria mediante en distintas esferas: reducción de riesgos a escala comunitaria, concertación de microseguros para la creación de activos, diversificación de los medios de subsistencia e inclusión de servicios financieros. La primera evaluación de la iniciativa 4R demostró que los agricultores asegurados ahorraban un 100 % más que los no asegurados, compraban más ganado e invertían más en semillas, fertilizantes y activos productivos. Las mujeres, que a menudo encabezan los hogares más pobres, son las que están consiguiendo mayores aumentos de productividad.
132. Por otra parte, el PMA pondrá en funcionamiento el Mecanismo de fomento de la seguridad alimentaria y la resiliencia a los fenómenos climáticos (FoodSECuRE), que fomenta la resiliencia ante crisis de origen climático por medio de la labor de preparación anticipada, financiación previsible en caso de crisis y actividades de recuperación. El PMA introdujo el mecanismo en varios países antes del reciente episodio de El Niño.

133. El PMA y el Mecanismo africano de gestión de riesgos están evaluando formas de extender la cobertura a más países por medio del sistema de seguro denominado “Réplica”, con el fin de establecer una cobertura eficaz de los riesgos climáticos y desarrollar capacidades para poner en práctica los planes de intervención nacionales. Esta labor está armonizada con la iniciativa sobre seguros climáticos del G-7.
134. El PMA, junto con los gobiernos, Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales (ONG) y asociados del sector privado, está ampliando los servicios climáticos en Malawi, la República Unida de Tanzania y Senegal, lo cual implica proporcionar información relacionada con el clima y herramientas para que los gobiernos y las comunidades puedan aumentar su resiliencia. En consonancia con el ODS 7, el PMA está apoyando la integración de acceso seguro a fuentes de energía limpia y asequible en los programas nacionales.

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

135. La iniciativa “Compras para el progreso” (conocida también como iniciativa “P4P”), que conecta a los pequeños agricultores con los mercados agrícolas, se lanzó experimentalmente en 20 países y ahora se está incorporando de forma sistemática en la labor del PMA. Se han elaborado, para las oficinas en los países, los gobiernos y otras partes interesadas, unas orientaciones técnicas que abarcan el fomento de las capacidades y las compras favorables a los pequeños productores. El objetivo es adquirir al menos el 10 % de las compras anuales de alimentos a los pequeños agricultores en consonancia con el enfoque de planificación estratégica por países.
136. El programa de Compras para el progreso se coordinará con otros enfoques del PMA — contabilidad de las pérdidas después de la cosecha, plataforma de adquisiciones denominada “paciente”, atención a la calidad y la inocuidad de los alimentos, entre otros— con idea de aumentar la competitividad de los pequeños agricultores, mejorar sus medios de subsistencia y abordar la inseguridad alimentaria y la malnutrición para lograr erradicar el hambre de aquí a 2030. Esto formará parte de la contribución del PMA a la transformación de los sistemas alimentarios.

Cooperación Sur-Sur y cooperación triangular

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

Seguimiento y presentación de informes

139. El seguimiento y la presentación de informes son esenciales para la gestión de las realizaciones del PMA. La estrategia de seguimiento institucional para 2015-2017, dotado de un plan de ejecución y un presupuesto específicos, guía el proceso de seguimiento y examen con miras a lograr mejoras sostenibles. Desde 2017, el seguimiento en el PMA estará alineado con el Marco de resultados institucionales, el Plan Estratégico para 2017-2019, los ODS y el Marco de financiación revisado del PMA, de modo que las realizaciones puedan evaluarse conectando los recursos con los resultados previstos y obtenidos.
140. Las inversiones en TI han contribuido a optimizar el seguimiento y la presentación de informes. COMET²⁷ permite realizar un sólido seguimiento de las operaciones en apoyo de la toma de decisiones y la presentación de informes, así como optimizar el diseño y la gestión de los programas. En 2017 COMET se alineará con el Plan Estratégico para 2017-2019 y con el Sistema

²⁷ Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz (de las operaciones).

Mundial y Red de Información del PMA (WINGS) —modificado en función del nuevo Marco de financiación— a fin de mejorar la toma de decisiones y optimizar la rendición de cuentas.

141. En el primer trimestre de 2016 se desarrolló un conjunto de herramientas de seguimiento de las transferencias de base monetaria teniendo en cuenta las lecciones aprendidas, para contribuir a la expansión del uso de este tipo de transferencias y facilitar información basada en pruebas. El uso de estas herramientas se hizo obligatorio el 1 de julio de 2016 para todas las oficinas en los países que utilicen transferencias de base monetaria.

Agilización de la incorporación sistemática de la perspectiva de género

142. El PMA se ha comprometido a superar las normas del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP). Promueve la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en sus programas e intensifica la colaboración con los otros organismos con sede en Roma y con la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres). Copreside el Grupo sobre el Género del Comité Permanente entre Organismos y forma parte del Comité directivo del proyecto relativo al Equipo de especialistas de reserva en cuestiones de género (proyecto GenCap).
143. Se estima que los recursos asignados a actividades relacionadas con las cuestiones de género representan el 13 % del plan de trabajo priorizado, lo que supone un aumento del 1 % desde 2016. La meta del PMA es lograr que para 2020 ese nivel corresponda al 15 % de las necesidades operacionales.
144. Mediante la política en materia de género para 2015-2020 se asegurará que la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres se integren en todas las actividades y que las distintas necesidades de mujeres, hombres, niñas y niños en cuanto a seguridad alimentaria y nutrición se aborden de forma equitativa. Las consideraciones de género se integrarán de forma sistemática a lo largo del ciclo de los programas, desde las valoraciones iniciales de las necesidades hasta las evaluaciones finales.
145. Actividades en las que se tienen en cuenta las cuestiones de género son, por ejemplo: i) las medidas para aumentar el acceso de las niñas a la educación primaria con miras a conseguir la paridad de género y promover la igualdad de derechos y de oportunidades; ii) la programación estacional de los medios de subsistencia para que los proyectos correspondientes a los distintos sectores respondan a las diferentes necesidades y prioridades de mujeres y hombres; iii) el aumento de los conocimientos especializados en materia de género en los despachos regionales y las oficinas en los países, y iv) el desarrollo de las capacidades del personal del PMA y sus asociados en esta esfera.
146. Entre las necesidades de recursos se incluye una provisión para abordar los problemas de protección relacionados con el género, en particular la violencia por motivos de género, y prestar apoyo a intervenciones interinstitucionales en la esfera del VIH y el sida.

Fondos fiduciarios

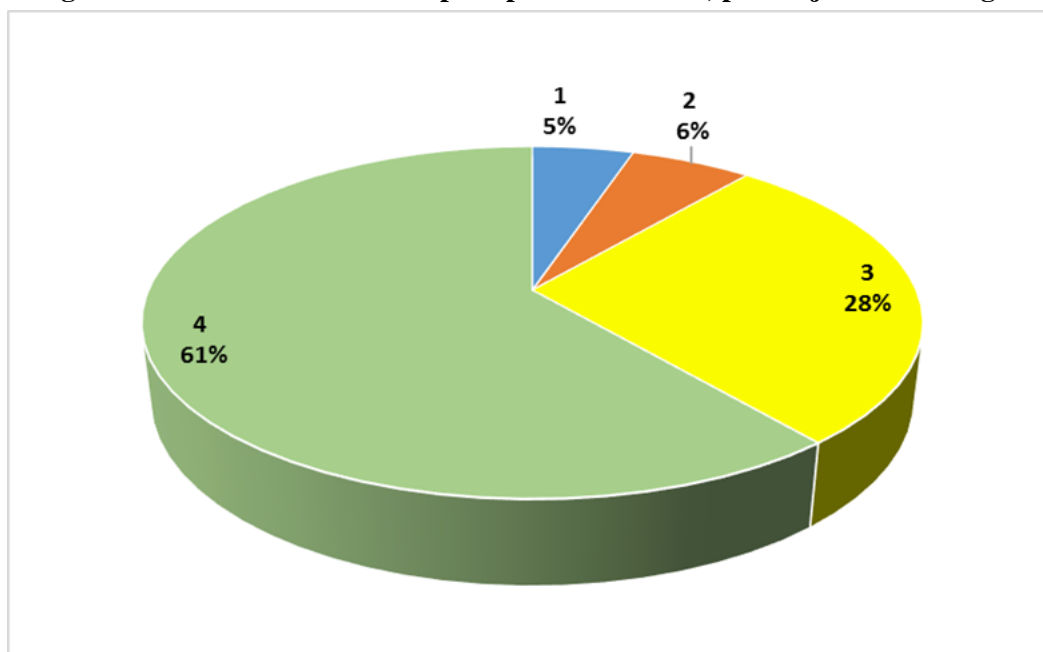
Fondos fiduciarios para países concretos

147. Mediante los fondos fiduciarios para países concretos se ayuda a los gobiernos a administrar y ejecutar programas alineados con los Objetivos Estratégicos del PMA y se proporcionan recursos extrapresupuestarios para programas que sean acordes con la estrategia del PMA para el país en cuestión. Los principales donantes de los fondos fiduciarios para países concretos son los gobiernos anfitriones, aunque también contribuyen los gobiernos de otros países y fundaciones privadas.
148. Se prevé que en 2017 los fondos fiduciarios para países concretos se situarán en 95,2 millones de dólares, lo cual representa una disminución del 2 % con respecto a 2016. En el Cuadro III.6 se indican los fondos fiduciarios destinados a países concretos, por región.

CUADRO III.6: FONDOS FIDUCIARIOS POR DESPACHO REGIONAL EN 2017 (millones de dólares)		
Bangkok	21,4	23 %
El Cairo	7,7	8 %
Dakar	3,5	4 %
Johannesburgo	21,2	22 %
Nairobi	13,5	14 %
Ciudad de Panamá	27,8	29 %
TOTAL	95,2	100 %

149. Se prevé una disminución de 2,2 millones de dólares con respecto a 2016 para las actividades relacionadas con fondos fiduciarios. El usuario principal sigue siendo el Despacho Regional de Ciudad de Panamá, pero su participación ha disminuido por la reducción de las actividades en el Ecuador y Honduras. Se supone que en otros despachos regionales aumentarán las actividades financiadas con cargo a fondos fiduciarios en 2017.

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



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

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

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

Sección IV: Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas

Sinopsis

152. En esta sección se presenta el proyecto de presupuesto AAP para 2017, que asciende a 335,4 millones de dólares. En él se incluye un aumento de presupuesto de 10 millones de dólares (el 3,4 %) para la Sede mundial. Asimismo, conforme al incesante compromiso de la Secretaría de reestructurar sus presupuestos para responder a la evolución de las prioridades del Programa, en la propuesta se indica una reorientación de otro 5 % en las asignaciones presupuestarias subyacentes de la Sede.
153. Los recursos adicionales de la Sede mundial, así como la migración del 5%, se proponen para las esferas AAP de máxima prioridad teniendo en cuenta los compromisos ya asumidos ante la Junta —sobre todo en la esfera del apoyo a los programas—, así como para otras esferas centradas en el aumento de la eficacia o la eficiencia.
154. Se propone un ajuste de 35,1 millones de dólares para poder financiar con cargo al presupuesto AAP los costos de las operaciones en concepto de servicios centralizados. Anticipándose al diseño y la aplicación del nuevo Marco de financiación, que posibilitará la comparación entre la estructura de costos del PMA y la de otros organismos de las Naciones Unidas, este ajuste permitirá comparar mejor los costos y las realizaciones del PMA con los de otros organismos que imputan una parte de los costos de este tipo a su presupuesto básico, y aplicar el principio de recuperación de costos a los CAI.
155. No se hace ninguna solicitud de asignación de fondos con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para iniciativas institucionales de importancia fundamental²⁸. Estas últimas serán objeto de un documento que se presentará a la Junta en su primer período de sesiones ordinario de 2017, después de que esta examine el Plan Estratégico para 2017-2021, el Marco de resultados institucionales y el examen del Marco de financiación y de que se haya terminado el examen de la Iniciativa encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad. Una estimación preliminar de las iniciativas institucionales de importancia fundamental por valor de 15 millones de dólares dejaría el saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP por encima de la meta de cinco meses de gastos fijos establecida en 2015.
156. Sin embargo, la Secretaría propone aprovechar el aumento del saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP en 2016 para transferir 15 millones de dólares a la CRI, que representa su fondo temático básico para las intervenciones de emergencia

Finalidad del presupuesto AAP

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

²⁸ WFP/EB.A/2015/6-C/1. Según los criterios establecidos para estas iniciativas, una propuesta debe: i) ser excepcional; ii) no estar cubierta por el presupuesto AAP ordinario; iii) no estar vinculada a un proyecto individual; iv) necesitar financiación previsible; v) no tener probabilidades de generar inversiones adicionales suficientes por parte de los donantes, y vi) centrarse en la reestructuración orgánica.

Presupuestación basada en las realizaciones y optimización del uso de los recursos

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

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

Principales incrementos

162. El presupuesto AAP recomendado para 2017 se basa en un nivel previsto de ingresos de 5.200 millones de dólares, o sea, un 6 % por encima de la estimación indicada en el Plan de Gestión para 2016, que rendiría unos ingresos de 335,4 millones de dólares en concepto de CAI. El incremento de las asignaciones para la Sede mundial se limita a 10 millones de dólares, correspondientes al 3,4 %.
163. Siguiendo el principio de que el PMA “ha de vivir con sus propios medios”, se propone hacer un ajuste del presupuesto AAP de 35,1 millones de dólares en apoyo de las operaciones, de manera que el monto total ascienda a 335,4 millones de dólares, habida cuenta de los ingresos en concepto de CAI estimados para 2017. Este ajuste permitiría financiar los costos en los que se incurre para los servicios centralizados. El objetivo es lograr que estos costos se financien en el PMA del mismo modo en que se financian en los otros organismos y aumentar al máximo el valor de las transferencias en favor de los beneficiarios.
164. El resultado del proceso de elaboración del presupuesto AAP ordinario se muestra en el Cuadro IV.1.

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

Ajuste técnico para los servicios centralizados de las oficinas en los países

165. Algunos organismos que funcionan con una base de contribuciones voluntarias, o evaluadas, utilizan esas contribuciones generales para financiar los CAD a los proyectos y otros costos generados por las oficinas en los países. El PMA, al estar financiado por completo con contribuciones voluntarias, no dispone de un presupuesto básico y debe financiar sus gastos con las contribuciones específicas de los distintos donantes.

166. La consignación en el presupuesto AAP de los costos que actualmente se financian como costos generados a nivel de los países se debe a una simple operación de sustitución y no implica el aporte de fondos adicionales al PMA: esto no afecta a los costos subyacentes, pero sí a su imputación a las contribuciones específicas de los donantes. La financiación con cargo al presupuesto AAP de los CAD en los que se incurre a nivel de los países pero administrados a nivel central permite adelantar las conclusiones del examen del Marco de financiación —al acrecentar el valor y la transparencia de las transferencias en favor de los beneficiarios y reducir en medida correspondiente los CAD a cargo de las contribuciones de los donantes— y promueve una mayor comparabilidad entre organismos²⁹.
167. El PMA propone trasladar al presupuesto AAP los costos que se indican en el Cuadro IV.2. Se trata de costos atribuibles a las operaciones en los países para servicios no gestionados por ellas sino administrados a nivel central para aprovechar los aumentos de eficiencia obtenidos gracias a las mayores economías de escala.
168. Estos servicios seguirán apoyando las operaciones y generando costos en proporción a los niveles de actividad, pero aparecerán en el sector de consignaciones de “Apoyo a los programas: despachos regionales y oficinas en los países”; las asignaciones en concepto de CAD se reducirán de forma acorde, lo que permitirá aumentar en un monto equivalente el valor de las transferencias a los beneficiarios.
169. Puesto que la mayor parte de estos costos se imputan en función del tamaño de las operaciones, es decir, de la dotación de personal o del volumen de los productos distribuidos, no tendría que haber subvenciones cruzadas entre países o proyectos.

CUADRO IV.2: COSTOS CENTRALIZADOS RELATIVOS A LAS OFICINAS EN LOS PAÍSES (millones de dólares)	
Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (DS) y Fondo de emergencia para la seguridad del PMA	13,8
Bienestar de los empleados	0,7
Gastos de TI per cápita	19,1
Evaluaciones descentralizadas	1,5
Ajuste técnico para los servicios centralizados	35,1

170. En los últimos tres años los costos obligatorios del DS y los relativos al Fondo de emergencia para la seguridad del PMA —actualmente 18,8 millones de dólares— se han financiado en concepto de costos estándar de personal y por imputación directa a los proyectos. De estos costos, los 5 millones de dólares que se imputan a los presupuestos de la Sede y los despachos regionales a través de los costos estándar de personal no variarán. Los 13,8 millones de dólares restantes se imputarán a las operaciones de las oficinas en los países. Ahora se propone que la parte de los costos estándar de personal de las oficinas en los países destinada a la seguridad y las cantidades directamente relacionadas con los proyectos se consignent en el presupuesto AAP y se financien con cargo a este último.
171. De acuerdo con el Plan de Gestión para 2016-2018, se ha impuesto, a través de los costos estándar de personal, una tasa para financiar los servicios en materia de bienestar. Se propone que la tasa para las oficinas en los países también se consigne en el presupuesto AAP y se financie con cargo a este último, pero sin modificar la tasa correspondiente a la Sede y los despachos regionales.
172. La tasa per cápita de recuperación de los costos de TI introducida en 2013 cubre el costo de las licencias de software, VSAT (terminal de muy pequeña apertura) y otros costos de conectividad en función del número de cuentas informáticas que utilicen los responsables del presupuesto. El costo por cuenta presupuestado para 2017 es de 1.654 dólares, cantidad que se basa en un presupuesto estimado de 23,5 millones de dólares para 2017, de los que 19,1 millones de dólares están relacionados con las oficinas en los países. El PMA seguirá imponiendo la tasa per cápita

²⁹ Quizá se precise perfeccionar más el sistema a partir de las lecciones aprendidas durante el proyecto piloto en 2017.

a los responsables de los presupuestos, pero, en el caso del personal encargado de los proyectos en las oficinas en los países, la financiación se hará con cargo al presupuesto AAP.

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

Utilización del presupuesto AAP de base

174. En el examen de los presupuestos AAP de los distintos departamentos para 2017 se han estudiado el nivel y el tipo de servicios que contribuyen al plan de ejecución anual, centrando la atención en la clausura de actividades obsoletas a fin de liberar recursos para las nuevas funciones que se necesitan para realizar el proceso de cambio en el PMA. A cada departamento de la Sede se le pidió que efectuara reasignaciones o incrementara la eficiencia a razón del 5 % como mínimo de su presupuesto de base.
175. Dentro de las oficinas y direcciones que dependen directamente de la Oficina de la Directora Ejecutiva (OED), esferas fundamentales de priorización son las de género, evaluación y servicios jurídicos, así como el proceso de examen y aprobación de programas. Se han vuelto a asignar recursos de forma prioritaria a la Oficina de Género (GEN) para la aplicación de las estrategias regionales en materia de género, la aplicación del código del marcador de género y la realización de iniciativas de concienciación y capacitación en esta esfera en el marco de todas las actividades previstas en el plan de ejecución.
176. Conforme a las prioridades establecidas, se han reorientado recursos para fortalecer las funciones de dirección y supervisión del personal de categoría superior en todas las actividades y subdirecciones de la Oficina de Servicios Jurídicos (LEG). También se ha dedicado una especial atención a mejorar la actual prestación de servicios proporcionados por la Oficina de Evaluación (OEV), entre otras cosas mediante el establecimiento de un servicio de asistencia especializado y la mejora técnica del sitio intranet dedicado a la evaluación, como medidas iniciales para cumplir los compromisos adquiridos con la Junta³⁰, así como para adaptarse a los efectos de los diversos componentes de la nueva hoja de ruta.
177. Las oficinas que dependen directamente del Director Ejecutivo Adjunto se centrarán en los procesos de múltiples partes interesadas que conforman las agendas de desarrollo sostenible y de asistencia humanitaria, así como en el seguimiento de los compromisos en materia de asociación relacionados con la Cumbre Mundial sobre Migración, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Vivienda y Desarrollo Urbano Sostenible y la Revisión cuadrienal amplia de la política.
178. El Departamento de Gestión de Recursos (RM) transferirá más recursos a la plataforma del PMA de gestión de los beneficiarios y las modalidades de transferencia (SCOPE), al control de la gestión y los controles internos relacionados con las transferencias de base monetaria y a la aplicación del Marco de resultados institucionales. Para ello habrá que redefinir las prioridades en relación con el 8 % del presupuesto AAP de la Dirección de Tecnología de la Información (RMT) y con el 6 % del presupuesto de la Dirección de Presupuesto y Programación (RMB).
179. La RMT asignará prioridad a la transformación y la arquitectura digitales, a las transferencias de base monetaria (con SCOPE) y a las innovaciones posibilitadas por la TI mediante la racionalización de la gestión telefónica y del apoyo prestado por los servicios de asistencia. Los recursos antes destinados al Sistema de análisis y gestión del movimiento de los productos (COMPAS) se están transfiriendo al sistema LESS, reasignando personal cuando es necesario.
180. En la Dirección de Finanzas y Tesorería (RMF), parte de los fondos para la labor en materia de políticas se reorientará a la presentación de informes a los donantes; otros ámbitos que recibirán recursos adicionales son los de las transferencias de base monetaria, la coordinación del personal y las actividades en materia de género.

³⁰ WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1.

181. La Dirección de Servicios de Gestión (RMM) se centrará en racionalizar los procesos electrónicos para reemplazar el archivado en papel. Otros fondos se reorientarán hacia la sostenibilidad ambiental, de conformidad con los ODS.
182. En la Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones (RMP) se asignarán fondos adicionales al Marco de resultados institucionales; el trabajo relativo al Sistema internacional de información sobre ayuda alimentaria (INTERFAIS) dejará de tener prioridad desde 2017. La Dirección de Bienestar del Personal (RMW) invertirá recursos adicionales en un puesto de consejero del personal para apoyar al personal sobre el terreno, y racionalizará los costos médicos trasladando a un despacho regional a un miembro del personal basado en la Sede.
183. El Departamento de Servicios para las Operaciones (OS) dirige varios procesos críticos de reestructuración orgánica e iniciativas en esferas prioritarias institucionales de importancia fundamental, así como la labor de formulación o actualización de una serie de políticas importantes que determinarán y enmarcarán la participación del PMA en los diálogos y procesos mundiales más amplios actualmente en curso.
184. La Dirección de la Cadena de Suministro (OSC) integrará la prestación de apoyo para las transferencias de base monetaria, a la vez que seguirá dirigiendo la optimización de las cadenas de suministro y la logística en el ámbito humanitario. Se establecerán un nuevo servicio de apoyo sobre el terreno para los despachos regionales y las oficinas en los países y una nueva dependencia dedicada a cuestiones de gobernanza en apoyo de estos procesos para responder a la evolución de las demandas operacionales y asegurar que las entregas sigan siendo eficientes y eficaces en función de los costos.
185. Por medio de la iniciativa Compras para el progreso, el PMA apoya a los pequeños agricultores que proveen la mayor parte de la producción agrícola en muchos países y contribuyen de este modo a la erradicación del hambre. Dentro del presupuesto existente se han consignado formalmente un puesto de nivel D-2 de coordinador de la estrategia, la política y el apoyo en relación con los sistemas alimentarios y un puesto de nivel D-1 de coordinador general de la iniciativa de Compras para el progreso.
186. Vista la amplitud de las actuales intervenciones de emergencia del PMA, la Dirección de Nutrición (OSN) está redirigiendo personal para reforzar la labor sobre nutrición en este ámbito.
187. El Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción (PG) mantendrá las medidas de eficiencia introducidas en 2016 y procurará mejorar las asociaciones del PMA con los donantes habituales. Su examen del presupuesto se centró en la reasignación de recursos a las prioridades institucionales, entre ellas el aumento de la flexibilidad en la financiación y el uso eficiente de los recursos, así como las asociaciones interinstitucionales e intergubernamentales.
188. La Oficina del PMA en Berlín apoya la asociación con Alemania. Después de la “Conferencia de apoyo a Siria y la región” celebrada en Londres en febrero de 2016, el apoyo de Alemania al PMA ha aumentado considerablemente, y el Programa ha introducido unos ajustes internos, que no suponen costos adicionales, para mejorar el funcionamiento de esa oficina. Así pues, gracias a que el gobierno anfitrión se ha hecho cargo de la financiación del Centro de excelencia en China, el PMA podrá disponer de un puesto financiado con cargo al presupuesto AAP que transferirá a la Oficina en Berlín para asignarlo a un responsable de la movilización de fondos. Se ha transferido a esta oficina también un puesto procedente de la plantilla de la Sede en Roma que se asignará a la esfera de la comunicación.
189. Se están logrando nuevos aumentos de eficiencia gracias al uso de locales comunes por el personal de la Dirección de Asociaciones con el Sector Privado (PGP) y otro personal del PG establecido en Nueva York y por la Oficina del PMA en Nueva York. La función de protocolo y ceremonial ha sido transferida de la RMM a la Dirección de la Secretaría de la Junta Ejecutiva (PGB) para racionalizar sus procesos y ajustarse a la práctica vigente en otros organismos de las Naciones Unidas.
190. Más allá de las actividades de reorientación descritas anteriormente, en el presupuesto AAP para 2017 se reflejan 3,8 millones de dólares de ahorro en virtud de la iniciativa “Excelencia en materia de costos”, un monto que supera la meta de 3 millones de dólares prevista en el Plan de Gestión de 2016. Estos ahorros han sido reprogramados en el presupuesto AAP de 2016 y arrastrados a

2017. Los importes ahorrados en costos de viaje de todos los responsables de los presupuestos y servicios de TI se han reasignado: 1,9 millones de dólares a las oficinas en los países, 750.000 dólares a SCOPE y otros fondos a las dependencias de género, innovación y deontología y al Centro de promoción profesional del PMA.

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

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

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

196. La Secretaría propone asignar 6,0 millones de dólares de aumento del presupuesto AAP a la aplicación de las políticas aprobadas por la Junta³¹, tal como se indica a continuación.

Política en materia de evaluación (2,45 millones de dólares)

197. La política del PMA en materia de evaluación, aprobada en noviembre de 2015 por la Junta Ejecutiva, ha reafirmado el compromiso del PMA con los principios de evaluación internacionales y definido el marco normativo de su labor. En consonancia con el modelo establecido, que combina las evaluaciones centralizadas con evaluaciones descentralizadas basadas en la demanda, se propone incrementar el apoyo a la OEV nombrando oficiales regionales de evaluación en apoyo de las evaluaciones descentralizadas.
198. Con la asignación para 2017 de otros 800.000 dólares a la OEV, posibilitada por el aumento del presupuesto AAP en 2016, se respaldan los cambios introducidos en la labor de evaluación centralizada para cumplir las normas aprobadas por la Junta.

Estrategia en materia de género (880.000 dólares)

199. La inversión adicional en cuestiones de género asegurará un compromiso institucional más sólido y un mayor liderazgo por parte del PMA en el marco de los programas de promoción de la igualdad de género y de empoderamiento de la mujer. Los asesores de género nacionales adscritos en los despachos regionales apoyarán las estrategias regionales, ayudarán a incorporar de forma sistemática la perspectiva de género en los programas y operaciones y realizarán actividades de capacitación y desarrollo de las capacidades. También contribuirán a las futuras evaluaciones de la política del PMA en materia de género.

³¹ WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1.

Estrategia en materia de personal – El PMA como organismo de aprendizaje permanente (2,62 millones de dólares)

200. Ante la profunda modificación que está experimentando la acción humanitaria y la labor externa de desarrollo, el PMA tiene que abordar las actividades de aprendizaje de manera más integrada y progresiva con el fin de desarrollar a su personal, dotarlo de los medios necesarios para responder a las exigencias que imponen los retos actuales y prepararlo para la futura orientación estratégica del Programa. Esta inversión dará lugar a un currículo de aprendizaje y un sistema de evaluación de primera clase. Permitirá asimismo incorporar el Centro de promoción profesional como piedra angular para el desarrollo de los futuros jefes ejecutivos del PMA.

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

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

Transferencias de base monetaria

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

SCOPE

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

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

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

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

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

Otros aumentos (940.000 dólares)

Centro de recursos en materia de asociaciones

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

Preparación para la pronta intervención en emergencias

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

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

206. La Cuenta de igualación del presupuesto AAP se utiliza para: i) cubrir los desfases que pueda haber entre los ingresos en concepto de CAD y el gasto AAP aprobado; ii) cubrir el riesgo de reducción de los ingresos por concepto de CAI o el riesgo de infrafinanciación del presupuesto AAP; iii) financiar iniciativas institucionales de importancia fundamental, y iv) maximizar las reservas del PMA. De acuerdo con lo decidido por la Junta en su período de sesiones anual de 2015³², la Secretaría ha mantenido el nivel establecido como objetivo para la Cuenta de igualación del presupuesto AAP en el equivalente a cinco meses de gastos AAP, y el nivel en el equivalente a dos meses de gastos.
207. Algunas iniciativas, por ejemplo la renovación del sistema institucional de planificación de recursos (WINGS) una vez concluida la fase de diseño del examen del Marco de financiación, no pueden ser financiadas con la limitada capacidad financiera interna del Programa. Dependen, en cambio, de la asignación periódica de los saldos acumulados en la Cuenta de igualación del presupuesto AAP aprobada por la Junta Ejecutiva y de importantes inversiones suplementarias de los donantes que reconocen la importancia de los fondos destinados al fortalecimiento institucional.
208. La Secretaría es consciente de la necesidad de estudiar adecuadamente y responder al excepcional número de propuestas que se presentan a la Junta Ejecutiva en su segundo período de sesiones ordinario de 2016 y de tener en cuenta las conclusiones del examen de la iniciativa encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad, que se habrá completado para el primer período de sesiones ordinario de 2017. Por consiguiente, la Secretaría propone aplazar a ese período de sesiones el examen de las iniciativas institucionales de importancia fundamental, después de que la Junta apruebe oficialmente las iniciativas que constituyen la hoja de ruta integrada, y se asegurará de que se tenga la oportunidad de realizar consultas oficiosas previas antes de que se ultime la documentación para el primer período de sesiones ordinario de 2017.
209. Toda propuesta que se someta a la aprobación de la Junta será acorde con los principios de una gestión financiera prudente aprobados por la Junta en 2015³³. Se prevé una estimación preliminar provisional de 15 millones de dólares para el total de las propuestas sobre iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2017, lo que mantendría el saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP en un nivel muy superior al objetivo de cinco meses establecido en 2015. Al determinar las asignaciones finales, la Secretaría dará prioridad a las inversiones resultantes de la aprobación de la hoja de ruta integrada, a otras inversiones necesarias para llevar a cabo la iniciativa “Excelencia en materia de costos”, y a la aplicación de las políticas aprobadas por la Junta, por ejemplo las políticas en materia de evaluación y de género.
210. El saldo de apertura proyectado para la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para 2017 es de 189,2 millones de dólares, muy por encima del saldo de cierre de 142,6 millones de dólares indicado en el Plan de Gestión para 2016-2018, La diferencia se debe a que las contribuciones previstas para 2016 superan en 700 millones de dólares los 4.900 millones de dólares proyectados en el Plan de Gestión para 2016-2018.
211. A la luz del nivel sin precedentes de contribuciones previsto para 2016, la Secretaría propone transferir 15 millones de dólares procedentes de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para consolidar la CRI, que es su única fuente de financiación multilateral para responder a solicitudes repentinas de intervención destinadas a salvar vidas humanas. El aumento en 2014 del

³² WFP/EB.A/2015/6-C/1.

nivel objetivo anual de la CRI a 200 millones de dólares³³ no ha ido acompañado de un aumento correspondiente de las contribuciones de los donantes. Esta transferencia incrementará aún más los recursos disponibles de la CRI al añadirse a la transferencia de 50 millones de dólares efectuada a principios de 2015³⁴.

212. El nivel de financiación previsto para 2017, de 5.200 millones de dólares, generará unos ingresos en concepto de CAI por valor de 335,4 millones de dólares (véase el Cuadro IV.3). Tomando como base el nivel provisional de 15 millones de dólares de inversiones en iniciativas institucionales de importancia fundamental, el saldo de cierre proyectado de 159,2 millones de dólares equivale a un nivel de 5,7 meses de gastos AAP.

CUADRO IV.3: PROYECCIONES RELATIVAS A LA CUENTA DE IGUALACIÓN DEL PRESUPUESTO AAP (millones de dólares)	
Saldo de apertura al 1 de enero de 2017 (proyección)	189,2
Transferencia propuesta a la CRI	(15,0)
Ingresos en concepto de CAI para 2017, sobre la base de unos ingresos de 5.200 millones de dólares	335,4
Gasto AAP en 2017	(335,4)
Iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2017 (con carácter preliminar y provisional)	(15,0)
Saldo de cierre al 31 de diciembre de 2017	159,2

Tasa de recuperación de los costos de apoyo indirecto

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

CUADRO IV.4: CÁLCULO DE LA TASA DE RECUPERACIÓN DE LOS CAI (porcentaje)	
Tasa de referencia de 2015	6,28
Incremento para tener en cuenta el aumento de los gastos indirectos en 2016	+1,23
Reducción para tener en cuenta el aumento de la financiación prevista	-0,51
Reducción para tener en cuenta el aumento del saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP	-1,02
Tasa de recuperación de los CAI calculada para 2016	5,98

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

Perspectivas del presupuesto AAP para 2018-2019

216. Tal como se indica en la Sección II, no es probable que las previsiones de ingresos para 2018 y 2019 superen los 5.200 millones de dólares previstos para 2017. El PMA velará por optimizar el

³³ WFP/EB.2/2014/5-A/1.

³⁴ WFP/EB.A/2015/6-D/1.

uso de los recursos del presupuesto AAP para hacer frente a la evolución de las necesidades y garantizar la máxima rentabilización de los recursos mediante la contención de los gastos, en consonancia con el principio de “vivir con sus propios medios”. El presupuesto de base se seguirá complementando con los fondos asignados para las iniciativas de importancia fundamental prioritarias y los fondos proporcionados por donantes para el fortalecimiento institucional.

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

Orientación del presupuesto AAP por esfera de gestión

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

CUADRO IV.5: ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO AAP, POR ESFERA DE GESTIÓN (miles de dólares)					
	Presupuesto AAP	Aumento del presupuesto AAP, Sede y despachos regionales	Ajuste técnico del presupuesto AAP*	Total del presupuesto AAP	%
Personas	54 384	2 621	700	57 705	17
Asociaciones	27 143	440	–	27 583	8
Procesos y sistemas	79 680	6 100	19 100	104 880	31
Programas	37 687	3 839	1 500	43 026	13
Rendición de cuentas y financiación	88 409	–	13 800	102 209	31
TOTAL	287 283	13 000	35 100	335 403	100

* La provisión de fondos para el ajuste técnico del presupuesto AAP se compensa con las reducciones de la financiación procedente de las contribuciones de los donantes para sufragar los costos generados por las oficinas en los países para servicios centralizados.

Personas

219. La asignación para esta esfera de gestión, que representa un aumento del 3,4 % con respecto a 2016 antes de los ajustes técnicos, centra la atención en: i) mejorar las capacidades del personal y la gestión del desempeño individual con miras a desarrollar una fuerza de trabajo cualificada y flexible y disponer de una reserva de talento gestionada por jefes competentes, y ii) el Centro de promoción profesional. La esfera abarca la totalidad de los costos relativos al personal de categoría superior para reflejar su función promotora de una cultura de compromiso, comunicación y rendición de cuentas.

Asociaciones

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

Procesos y sistemas

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

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

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

Programas

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

Rendición de cuentas y financiación

225. La asignación para esta esfera de gestión, que implica un incremento del 10,6 % con respecto a 2016 antes del ajuste técnico, genera financiación para las operaciones y para mantener unos estrictos criterios de gobernanza, control interno, administración y rendición de cuentas. El objetivo es asegurar que los recursos sean flexibles, previsibles y oportunos, y que sean objeto de una rendición de cuentas transparente en la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países.
226. La cantidad indicada en la columna relativa al ajuste técnico del presupuesto AAP corresponde a la financiación de los gastos de TI per cápita, a la participación en los costos del DS y a la financiación del Fondo de emergencia para la seguridad del PMA, de las evaluaciones descentralizadas y de los servicios de bienestar.

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

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

CUADRO IV.6: PRESUPUESTO AAP, POR SECTOR DE CONSIGNACIONES (millones de dólares)									
	Gastos de 2015			Estimaciones de 2016			Proyecciones para 2017		
	Número de puestos		Costo total	Número de puestos		Costo total	Número de puestos		Costo total
	Prof.	Total		Prof.	Total		Prof.	Total	
Apoyo a los programas – despachos regionales y oficinas en los países	244	825	99,1	263	840	108,7	279	861	146,0
Apoyo a los programas – Sede	152	237	51,9	152	238	47,8	171	259	53,6
Gestión y administración	293	551	129,6	305	563	133,8	313	566	135,8
Remodelación de la iniciativa “Excelencia en materia de costos”*							(20)	(20)	
TOTAL	689	1 613	280,7	720	1 641	290,3	743	1 666	335,4

* La iniciativa “Excelencia en materia de costos” permite redistribuir los recursos y los puestos en la Sede y sobre el terreno, y redefinir los perfiles de puestos.

Consignaciones centrales

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

CUADRO IV.7: OBLIGACIONES REGLAMENTARIAS Y OTRAS CONSIGNACIONES CENTRALES		
	Cifras aprobadas para 2016	Cifras propuestas para 2017
Costos por traslados de personal	3 000 000	3 000 000
Primas de seguros	1 384 900	1 624 900
Dependencia Común de Inspección	931 000	900 000
CAPI	602 534	620 000
Auditoría externa	440 000	400 000
Junta de los Jefes Ejecutivos	290 000	280 000
Evacuaciones médicas de emergencia	170 000	170 000
Comité de Auditoría	194 000	194 000
Servicios prestados por otros organismos	2 066 057	2 630 995
Apoyo entre organismos	1 358 973	1 445 847
Contribución al sistema de coordinadores residentes	1 413 500	1 413 510
Reunión mundial de los directores	265 000	265 000
Encuesta mundial al personal	0	165 000
Otras	869 150	1 250 500
TOTAL	12 985 114	14 359 752

Mejoras institucionales

230. Las actividades financiadas con cargo a los fondos fiduciarios institucionales promueven la innovación en las operaciones, los sistemas y los procesos, y apoyan otras mejoras institucionales e iniciativas de desarrollo de las capacidades.
231. La experiencia demuestra que algunos donantes están dispuestos a financiar actividades dedicadas a promover la innovación y modificar las modalidades de trabajo del PMA. El desarrollo de procesos para ampliar los programas de transferencias de base monetaria en las oficinas en los países y mejorar la gestión del desempeño y los riesgos son ejemplos de nuevos métodos probados con recursos no procedentes del presupuesto AAP. En algunos casos, el cambio se financia con facilidad porque los donantes están dispuestos a apoyar las actividades, pero en otros casos el PMA ha de buscar fondos para financiar las necesidades que se consideran prioritarias.
232. En el Plan de Gestión se incorpora al proceso de elaboración del presupuesto AAP información sobre las inversiones efectivas y potenciales. Entre las propuestas de inversión relativas a actividades que no pueden financiarse con cargo al presupuesto AAP ordinario se ha establecido un orden de prioridad para que puedan beneficiarse de la asignación de recursos AAP, de iniciativas institucionales de importancia fundamental o de fondos fiduciarios institucionales. En consonancia con el criterio aprobado por la Junta, a las iniciativas capaces de atraer suficientes inversiones adicionales por parte de los donantes se les asigna un nivel de prioridad inferior por lo que se refiere a su financiación con cargo al presupuesto AAP, para asegurar así que estos recursos se destinen a las esferas de máxima necesidad.
233. De cara a 2017, se solicitó financiación AAP para 60 propuestas de inversión, por un total de 57 millones de dólares, y financiación de fuentes extrapresupuestarias para 45 propuestas de inversión, por un total de 72 millones de dólares.
234. En las reasignaciones antes indicadas, se ha dado prioridad a 13 propuestas de inversión para que se financien con cargo al presupuesto AAP ordinario gracias al incremento presupuestario. Las

92 propuestas de inversión restantes, por un total de 115 millones de dólares, constituyen un inventario de fondos fiduciarios de carácter institucional que pueden ser examinados por el SRAC con miras a recomendar fondos de donantes multilaterales.

235. En el Cuadro IV.8 se indican las necesidades relacionadas con los fondos fiduciarios institucionales, por esfera de gestión, para el año 2017, teniendo en cuenta las propuestas de inversión bien documentadas. Las esferas de gestión “Procesos y sistemas” y “Programas” representan el 83 % del total.

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

236. Los recursos para la esfera de “Personas” se utilizarán para capacitar al personal en tres ámbitos: competencias técnicas para colaborar con los gobiernos, programación y conocimientos financieros. Esta esfera de gestión incluye inversiones para seguir desarrollando la estrategia en materia de personal en relación con las necesidades institucionales y las cadenas de suministro.
237. Las propuestas de “Procesos y sistemas” apoyan el perfeccionamiento de las herramientas para las transferencias de base monetaria, como la plataforma SCOPE, la gestión de la cadena de suministro, la gestión de las adquisiciones y las realizaciones y el Centro para la innovación.
238. Las inversiones en la esfera de “Programas” servirán para poner en práctica la política en materia de PEP y la política en materia de protección, así como para fortalecer las capacidades del PMA sobre nutrición, alerta temprana, análisis y cartografía en apoyo de la preparación para la pronta intervención en emergencias, la resiliencia a los fenómenos climáticos y la reducción del riesgo de desastres.
239. Las asignaciones para las esferas de “Asociaciones” y “Rendición de cuentas y financiación” reforzarán las asociaciones interinstitucionales, particularmente para las situaciones de emergencia y la gestión de los módulos de acción agrupada; también apoyarán el examen del Marco de financiación.

Marcador de género en el contexto del presupuesto AAP

240. Para finales de 2017, el PMA se ha comprometido a superar los requisitos de los 15 indicadores de las realizaciones del ONU-SWAP. La estructura de los responsables de las actividades establecida en 2014 ha sido eficaz para la colaboración interfuncional, el intercambio de las mejores prácticas y el desarrollo de las capacidades. El PMA está poniendo en práctica la versión 2.0 del ONU-SWAP, que será obligatoria en las Naciones Unidas a partir de enero de 2018.
241. La aplicación de las estrategias regionales y los planes de acción de las oficinas en los países en 2017 servirá para incorporar de forma sistemática la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en todas las actividades. Dentro de los 3,8 millones de dólares reasignados en 2016 gracias a los ahorros obtenidos en el marco de la iniciativa “Excelencia en materia de costos”, 400.000 dólares asignaron de forma recurrente a la Oficina de Género del PMA para el desarrollo de las capacidades, la creación de un conjunto de herramientas en materia de género, la implantación del Programa de transformación de las relaciones de género y la Red de seguimiento de los resultados en materia de igualdad de género.
242. La inversión recurrente de 880.000 dólares para 2017 ayudará a los despachos regionales, con el complemento de recursos propios de los proyectos y de recursos extrapresupuestarios. El PMA

estudiará la posibilidad de utilizar fondos destinados a las iniciativas institucionales de importancia fundamental financiadas con cargo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para inversiones de carácter extraordinario en elaboración de políticas y programas y desarrollo de las capacidades.

243. El PMA sigue perfeccionando sus procedimientos de presupuestación en los que se tienen en cuenta las cuestiones de género. Para 2017 se incorporan al presupuesto AAP 7,8 millones de dólares, de los cuales una parte corresponde a las asignaciones destinadas a las cuestiones de género y diversidad en las distintas direcciones. Otros 3,9 millones de dólares de recursos extrapresupuestarios para otras actividades están dedicados, al menos en parte, a la temática de género.

Cobertura del riesgo cambiario

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

Sección V: Servicios internos y servicios mixtos; cuentas especiales

Sinopsis

245. El PMA está comprometido a lograr la máxima eficiencia y optimizar las economías de escala en sus operaciones, y aprovecha sus fortalezas comparativas en la prestación de servicios para ayudar a otros organismos de las Naciones Unidas, gracias a lo cual posibilita ahorros de tiempo y costos que benefician a los asociados y, en última instancia, a las personas necesitadas. El PMA proporciona dos tipos de servicios: i) servicios internos, que prestan un apoyo directo a las dependencias del PMA, y ii) servicios mixtos, que se prestan a un costo menor que si se contrataran externamente.
246. Las cuentas especiales constituyen mecanismos que permiten gestionar estos servicios. Agrupan todos los ingresos y los gastos relacionados con cada servicio y, al no estar sujetas a plazos precisos, sus saldos pueden arrastrarse a un ejercicio económico posterior³⁵.
247. Se estima que el volumen de las transacciones de las cuentas especiales en 2016 ascenderá a 452 millones de dólares. La cifra incluye todos los ingresos derivados de la venta de servicios y de la recuperación de los costos.

Servicios internos

Mecanismos de financiación de los servicios internos

248. El sistema de financiación de los servicios internos³⁶ adoptado en 2014 permite al PMA apoyar a las dependencias operacionales por medio de: i) el Programa mundial de arrendamiento de vehículos; ii) el Mecanismo de presupuestación de las inversiones (MPI), y iii) las actividades que prevén la aplicación de una tasa por prestación de servicios.
249. En el Plan de Gestión para 2016-2018 el límite máximo establecido para estos servicios en 2016 se elevó de 70 millones a 82 millones de dólares. No se propone ningún cambio para 2017.

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

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

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

252. El MPI fue establecido en el Plan de Gestión para 2014-2016 como mecanismo renovable que permitiera al PMA llevar a cabo proyectos plurianuales para generar ahorros. Proporciona anticipos que deben ser reembolsados por los proyectos u otras fuentes de financiación conforme a un calendario acordado.
253. El MPI se estableció inicialmente con un límite máximo de 20 millones de dólares para respaldar el desarrollo del sistema LESS y su implantación. Este sistema, que representa una inversión de 35,1 millones de dólares, se autofinancia desde 2015 y genera sus propios reembolsos del capital invertido a partir de una tasa de TTAM calculada en función del volumen que refleja los aumentos medios de eficiencia determinados por una entidad externa. El PMA prevé que el sistema LESS se estará implantando en 83 países a finales de 2016, con lo que se completará la implantación a

³⁵ Tal como se indica en el Artículo 5.1 del Reglamento Financiero, el Director Ejecutivo podrá crear cuentas especiales con fines determinados, de conformidad con las políticas, los objetivos y las actividades del PMA. Mediante ellas se gestionan contribuciones especiales o fondos destinados a fines programáticos, institucionales o de recuperación de los costos, o bien a apoyar actividades de larga duración.

³⁶ WFP/EB.A/2014/6-D/1.

- nivel mundial. El último país que empezará a utilizar este sistema será el Yemen, concretamente en octubre de 2016; se prevé que el reembolso de los anticipos del MPI concluirá en diciembre de 2018.
254. En el Plan de Gestión para 2015-2017 la Junta aprobó elevar el límite máximo del MPI, inicialmente a 28 millones de dólares y luego a 40 millones de dólares desde 2016, a fin de proporcionar 20 millones de dólares en préstamos para financiar mejoras de instalaciones situadas en lugares sobre el terreno donde el PMA prevé que la presencia a largo plazo permitirá obtener un mayor rendimiento de las inversiones, garantizar una mayor seguridad y mejorar la eficiencia operacional.
255. En 2016 se invitó a 13 países a que presentaran solicitudes para obtener financiación del MPI. Se presentaron nueve propuestas por un total de 22,4 millones de dólares, y se asignaron 8,5 millones a los proyectos siguientes:
- i) construcción de una base logística humanitaria en Djibouti con el fin de reducir los costos de logística en Etiopía, Somalia, Sudán del Sur y el Yemen (asignación de 3 millones de dólares en 2015 y de otros 2,4 millones de dólares en 2016);
 - ii) construcción de una nueva Oficina del PMA en Nepal (asignación complementada con otros flujos de financiación que constituyen la fuente de financiación principal);
 - iii) mejora de la eficiencia energética en 12 locales del PMA en el Chad, Etiopía, Liberia, el Sudán y Sudán del Sur (asignación aprobada de 2,3 millones de dólares); estos proyectos están en curso;
 - iv) creación de una nueva Oficina del PMA en Malí (asignación aprobada de 1,5 millones de dólares), y
 - v) construcción de un nuevo edificio de la Oficina del PMA en Sudán del Sur que sustituya a los módulos prefabricados del complejo existente en Juba (asignación de 1,5 millones de dólares).
256. Según las proyecciones del flujo de caja del MPI, basadas en los gastos y reembolsos de préstamos previstos, los fondos disponibles deberán aumentar de aquí a finales de 2016 y proporcionarán recursos para la próxima ronda de asignaciones a mediados de 2017.

Actividades de prestación de servicios que prevén facturación: límite máximo de 20 millones de dólares

257. El Mecanismo de prestación de servicios que prevén facturación puede adelantar hasta 20 millones de dólares para TI, seguridad y evaluaciones de operaciones individuales. Si bien los anticipos no pueden rebasar el límite de los 20 millones de dólares, el volumen de las transacciones realizadas cada año sí supera esa cantidad, dado que se van haciendo anticipos y recuperaciones a lo largo del año.
258. En 2013 se introdujo un sistema de recuperación de los costos de TI per cápita. No están cubiertos los costos de inversión; los costos recurrentes deben ajustarse a los criterios siguientes: i) el servicio informático debe prestarse al PMA en su conjunto, y ii) el servicio debe utilizar contratos centralizados y los pagos deben ser aplicables a todos los participantes.
259. El Fondo de emergencia para la seguridad cubre los costos del equipamiento de seguridad de la capacitación correspondiente cuando estos costos no pueden imputarse a los CAD de los proyectos, lo que permite a las oficinas del PMA en los países cumplir las normas mínimas operativas de seguridad. El PMA participa además en el Sistema de Gestión de la Seguridad de las Naciones Unidas y comparte los costos de los servicios del DS. Los costos relacionados con las operaciones sobre el terreno son repartidos por el DS entre los organismos participantes con arreglo a una fórmula acordada y se recuperan directamente de los proyectos y de los costos estándar de personal.
260. La Oficina de Evaluación recibe un pequeño anticipo para sus evaluaciones de operaciones concretas. Los costos se recuperan de los proyectos en cuestión.
261. La recuperación de los costos en estas actividades de prestación de servicios con facturación se está gestionando de manera centralizada: se pide a las dependencias de la Sede y a las oficinas en

los países que paguen la parte que les corresponde de los diversos costos, y cada una debe encontrar los fondos necesarios para reembolsar los anticipos. En 2017 el sistema no variará en el caso de las dependencias de la Sede, pero las oficinas en los países ya no tendrán que reservar fondos para financiar los costos de apoyo directo inherentes a los servicios facturados: de hecho, estos costos se sufragarán con cargo al presupuesto AAP³⁷, y las necesidades de fondos en concepto de CAD se reducirán de forma equivalente.

262. En el Cuadro V.1 se indica el monto estimado de las operaciones de las cuentas especiales del mecanismo de financiación de los servicios internos para 2017.

CUADRO V.1: CUENTAS ESPECIALES DEL MECANISMO DE FINANCIACIÓN DE LOS SERVICIOS INTERNOS EN 2017 (millones de dólares)					
	Límite máximo de prefinanciación		Gasto estimado		Porcentaje
Programa mundial de arrendamiento de vehículos	–	22	–	14,0	22
MPI	–		–	–	–
Sistema LESS	20	-	3,5	–	–
Mejora de instalaciones	20	-	6,5	–	-
Total de MPI		40		10,0	16
Actividades de prestación de servicios que prevén facturación					
Servicios de TI	–	–	20	–	–
Seguridad	–	–	19	–	–
Evaluación	–	–	–	–	
Total de las actividades de prestación de servicios con facturación		20		39,0	62
TOTAL		82		63,0	100

Cuentas especiales correspondientes a otros servicios internos

263. En la categoría de los servicios internos figuran también el autoseguro para los vehículos ligeros, la gestión de los seguros médicos del personal nacional y las iniciativas en favor del bienestar del personal financiadas con cargo al Fondo para el programa de bienestar.

Fondo para el programa de bienestar del personal

264. En mayo de 2015, la Junta Ejecutiva aprobó la creación de un Fondo para el programa de bienestar del personal con el fin de mejorar dicho bienestar en los lugares de destino en los que la financiación procedente de las operaciones en los países sea limitada. El Fondo se estableció mediante la transferencia de 10 millones de dólares procedentes de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP.
265. A las propuestas de financiación se le asigna prioridad en función de cómo aborden los cinco pilares de la estrategia del PMA en materia de bienestar para 2015-2019: 1) salud física y mental; 2) salud psicológica; 3) condiciones de vida y de trabajo; 4) seguridad, y 5) administración del personal. Por otra parte, a fin de que la Cuenta especial del Fondo para el programa de bienestar del personal sea sostenible, se da prioridad a los programas que incluyen un mecanismo de recuperación de los costos.

³⁷ Véase la Sección IV, “Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas”, párrafos 163-171.

266. Desde su creación, el Fondo ha aprobado 11 solicitudes de financiación, entre las que cabe citar las siguientes:
- mejoras de alojamientos en el Chad, Etiopía, Somalia y Sudán del Sur, que sirven como proyectos piloto para establecer nuevos criterios sobre las condiciones de vida en los alojamientos sobre el terreno, así como los correspondientes mecanismos de mejora y planes de mantenimiento, que se convertirían en las mejores prácticas del PMA para otros países;
 - financiación parcial de consejeros del personal en los Despachos Regionales de Johannesburgo y Ciudad de Panamá, con el fin de facilitar el acceso a apoyo psicosocial interno para el personal del PMA;
 - apoyo financiero para programas de prevención del virus del Zika en el Despacho Regional de Ciudad de Panamá, con el fin de cubrir los costos de fumigación de viviendas del personal en la región de Panamá y la compra, para el personal del despacho regional, de repelente de insectos que cumpla las normas de la Organización Mundial de la Salud (OMS);
 - fondos destinados a los equipos médicos itinerantes de la región etíope de Somali para proporcionar atención primaria de salud sobre el terreno y para la campaña de vacunación de empleados en Sudán del Sur, con idea de vacunar a todos los empleados de las oficinas del PMA en este país con las vacunas recomendadas por la OMS.
267. De los 10 millones de dólares asignados inicialmente, se han dedicado 7,3 millones a la Dirección de Bienestar del Personal.

Servicios mixtos

268. Otras cuentas especiales permiten prestar servicios mixtos, internamente y a los asociados, con arreglo al principio de recuperación total de los costos. Se ha estimado un volumen de transacciones de 389 millones de dólares, de los que el 65 % corresponde a la Cuenta especial para los servicios de transporte aéreo; otras actividades son las relativas a la Red de Depósitos de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas, el autoseguro, la incorporación sistemática de las cuestiones de género y los servicios de transferencias de base monetaria para los asociados.
269. El Servicio de Transporte Aéreo del PMA tiene clientes tanto internos como externos. El PMA no posee aeronaves propias, pero las contrata cuando es necesario, pudiendo llegar a 70 en un día. Su personal gestiona el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas (UNHAS), con el que se transportan trabajadores humanitarios y carga ligera a lugares que son inaccesibles por otros medios y a menudo inseguros. El Servicio de Transporte Aéreo también presta servicios de transporte de mercancías para las operaciones de socorro y para otras organizaciones humanitarias y servicios de transporte de pasajeros no cubiertos por el UNHAS; en situaciones extremas se pueden organizar lanzamientos desde el aire de alimentos para salvar vidas.
270. Mediante la Cuenta especial para los servicios de transporte aéreo se gestionan los ingresos obtenidos en virtud de estos servicios y se posibilita que los servicios de transporte aéreo puedan responder prontamente a las emergencias. Aparte del suministro de aeronaves de ala fija y helicópteros, la cuenta se utiliza para fomentar una cultura de seguridad en el transporte aéreo y para realizar exámenes de la calidad y la seguridad a fin de garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad.
271. La Cuenta especial para las transferencias de base monetaria permite al PMA extender el uso de la plataforma de entrega de estas transferencias en beneficio de los asociados humanitarios (gobiernos, ONG, otros organismos de las Naciones Unidas), asegurando al mismo tiempo que el PMA haga una gestión eficaz e informe a los asociados sobre la utilización que se hace de los fondos que aportan. Los servicios prestados mediante la Cuenta especial consisten en:
- i) servicios básicos, que están directamente relacionados con el uso de las plataformas de entrega de las transferencias de base monetaria, entre ellos la asistencia para realizar el registro de beneficiarios y los ciclos de distribución, gestionar el fondo para transferencias de este tipo a los beneficiarios y hacer la conciliación y pagar a los proveedores de servicios,
- y

- ii) servicios suplementarios: seguimiento y evaluación, valoración y selección de proveedores y presentación de informes personalizados.
272. Mediante la Cuenta especial para las transferencias de base monetaria se promueve la cooperación entre asociados humanitarios y se contribuye a la labor más amplia de las Naciones Unidas relacionada con la iniciativa “Unidos en la acción” y el ODS 17. También se espera lograr una mayor eficiencia en función de los costos en el sector humanitario gracias a la disminución de los costos administrativos y de los proveedores de servicios.
273. La Red de Depósitos de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas adquiere, almacena y transporta artículos de socorro y alimentos listos para el consumo destinados a las actividades de preparación para la pronta intervención y la respuesta en emergencias, prestando servicios estándar y específicos a 75 organismos de las Naciones Unidas, organizaciones gubernamentales y ONG. Se financia mediante contribuciones de los donantes y la recuperación de los costos de los servicios.
274. La Cuenta especial de autoseguro, creada en 1993, permite al PMA contratar seguros que cubran los alimentos y otras mercancías durante el transporte. El PMA puede negociar unas primas considerablemente más bajas que las vigentes en el mercado y minimizar los efectos económicos negativos que puedan causar a los proyectos las pérdidas de alimentos.

Otras cuentas especiales

275. En 2017 la Cuenta especial para cuestiones de género se centrará en acelerar la incorporación sistemática de la perspectiva de género, apoyando la ejecución del Plan de acción en materia de género por medio del desarrollo de las capacidades, proyectos piloto e iniciativas de investigación, así como de la aplicación del ONU-SWAP. Se dedicará un mayor apoyo a poner en práctica estrategias regionales en materia de género y planes de acción de escala nacional, así como a mejorar la Red de seguimiento de los resultados en materia de igualdad de género.

Perspectivas para las cuentas especiales en 2018

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

ANEXO I**Proyecto de presupuesto AAP para 2017**

1. En el presente anexo, que complementa la Sección IV, “Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas”, se expone el proceso de examen empleado para preparar el proyecto de presupuesto AAP. En el proceso de presupuestación para 2017 siguieron adoptándose criterios fundados en la optimización del uso de los recursos y la vinculación con la gestión de las realizaciones.

Examen del presupuesto

2. Cada departamento revisó su presupuesto y actividades con miras a reducir o eliminar las actividades obsoletas y reasignar como mínimo el 5 % a las nuevas funciones necesarias para introducir cambios en el PMA. Los responsables del presupuesto revisaron sus propuestas de inversión o prepararon nuevas propuestas, estableciendo la forma en que cada inversión aumentaría la eficacia, eficiencia o economía del PMA, para utilizar de forma óptima todos los recursos de que dispone. En todas las solicitudes, ya sea con cargo al presupuesto AAP o a fondos extrapresupuestarios, los resultados previstos estaban en consonancia con los productos, efectos e indicadores clave de las realizaciones, y explicaban cómo se pretendía optimizar el uso de los recursos. Seguidamente, las solicitudes fueron aprobadas por los jefes de los respectivos departamentos y presentadas al SRAC.
3. Tras examinar todas las solicitudes, el SRAC sometió a la aprobación de la Directora Ejecutiva una recomendación en la que se preveía un nivel básico de financiación que incluía las reasignaciones del 5 %, las reasignaciones derivadas de la reducción de los costos de personal y los aumentos de los gastos AAP.
4. Las propuestas de inversiones que no se financien con cargo al presupuesto AAP podrán ser examinadas por el SRAC para recibir financiación multilateral o de iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2017; o bien podrán llevarse a cabo con contribuciones dirigidas de los donantes.
5. La presentación de propuestas de inversión para financiarlas con cargo al presupuesto AAP o a asignaciones multilaterales se ha convertido en práctica habitual.

Seguimiento de las realizaciones y optimización de los recursos

6. Por “optimización de los recursos” en el PMA se entiende “obtener los mejores resultados para los beneficiarios usando sabiamente los recursos de que se dispone”, lo que en la práctica implica hallar un equilibrio entre eficacia, eficiencia y economías. En consecuencia, el Plan de Gestión tiene en cuenta la presupuestación basada en las realizaciones a fin de garantizar que: i) el PMA trabaje con eficiencia y eficacia, y ii) los presupuestos y la financiación estén claramente conectados con los resultados durante todas las fases de planificación, ejecución, seguimiento, examen y presentación de informes. El Plan de Gestión está vinculado con los documentos de proyectos y el plan anual de las realizaciones para las fases de planificación y ejecución, así como con los informes normalizados de los proyectos y el Informe Anual de las Realizaciones en la fase de presentación de informes.
7. Durante el examen del Marco de resultados institucionales del Plan Estratégico para 2017-2021, la presupuestación seguía rigiéndose por el Marco de resultados de gestión para 2014-2017 (véase la Figura A.I.1). La presupuestación basada en las realizaciones exige que los presupuestos presentados por cada oficina: i) estén alineados con las esferas de gestión y los resultados de gestión, el Plan de Gestión y las prioridades de asignación de recursos del presupuesto AAP, y ii) muestren cómo los efectos, productos y actividades de las oficinas contribuyen a la eficacia, la eficiencia o las economías cuando se evalúan teniendo en cuenta los indicadores clave de las realizaciones establecidos en la fase de planificación.
8. Una vez que se han asignado los fondos, los planes anuales de las realizaciones se ajustan en función de las asignaciones presupuestarias efectivas, y las prioridades respecto de las metas establecidas, los resultados y las actividades pueden modificarse. Los datos anuales sobre las realizaciones también se examinan para orientar las decisiones presupuestarias.

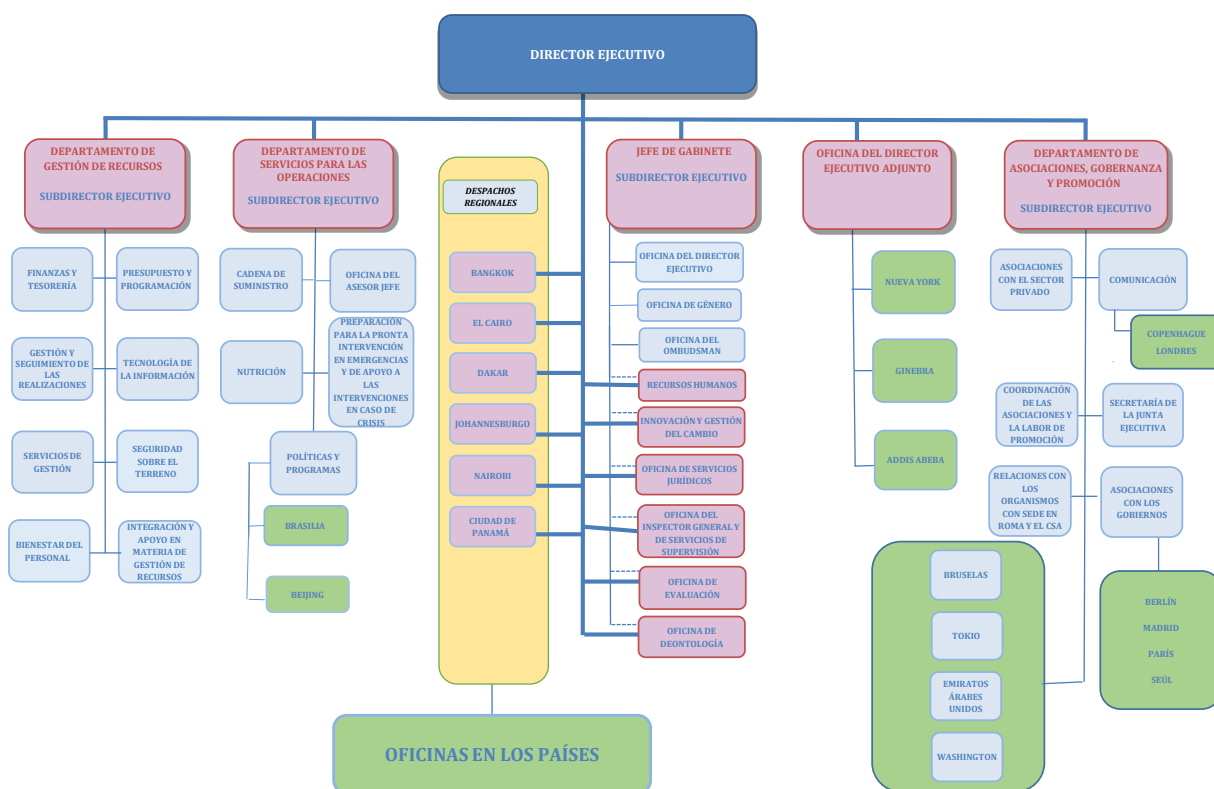
- Los resultados obtenidos a final de año con las sumas presupuestadas se indican en el Informe Anual de las Realizaciones y se suman para dar cuenta de las realizaciones del PMA. La presupuestación basada en las realizaciones tiene en cuenta los resultados del último ejercicio presupuestario finalizado para determinar los presupuestos del siguiente período trienal de planificación.

Figura A.I.1: Marco de resultados de gestión para 2014-2017

Esferas de gestión	Personas	Asociaciones	Procesos y sistemas	Programas	Rendición de cuentas y financiación
Resultados en materia de gestión	Eficacia del sistema de aprendizaje y desarrollo de las capacidades del personal	Fomento de asociaciones estratégicas y operacionales	Diseño y aprobación en el momento oportuno de programas de calidad	Intervenciones programáticas apropiadas, basadas en datos empíricos	Movilización de recursos previsibles y flexibles en el momento oportuno
	Personal entregado, respaldado por jefes capaces que promuevan una cultura de compromiso, comunicación y rendición de cuentas	Logro de los objetivos de las asociaciones	Entrega puntual de la asistencia alimentaria gracias a una cadena de suministro eficaz en función de los costos	Adecuación a las prioridades gubernamentales y fortalecimiento de las capacidades nacionales	Asignación de recursos estratégica, transparente y eficiente
	Fuerza de trabajo adecuadamente planificada	Aumento de la coherencia y la eficacia del sistema de las Naciones Unidas	Racionalización y eficacia de los procesos operativos y los sistemas	Capitalización de las lecciones aprendidas e incorporación sistemática de las innovaciones	Utilización de marcos de rendición de cuentas
	Eficacia del sistema de adquisición y gestión del talento (atraer, contratar y desplegar)	Contribución a la eficacia de la gobernanza en el PMA	Plataformas que propicien el aprendizaje, el intercambio y la innovación	Comunicación eficaz de los resultados de los programas y labor de promoción	Demostración de la eficacia de la gestión de recursos

Estructura de la Secretaría

- La estructura de la Secretaría no ha sufrido grandes cambios con respecto a 2016.



Dirección ejecutiva, supervisión y servicios centrales

11. Las funciones de dirección ejecutiva, supervisión y servicios centrales corren a cargo de la Oficina de la Directora Ejecutiva; la Oficina de Género; la Oficina del Ombudsman; la Dirección de Recursos Humanos; la Dirección de Innovación y Gestión del Cambio; la Oficina de Servicios Jurídicos; la Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión; la Oficina de Evaluación, y la Oficina de Deontología.

Oficina del Director Ejecutivo Adjunto

12. La Oficina del Director Ejecutivo Adjunto está encargada de: i) la representación del PMA en la Sede de las Naciones Unidas; ii) la interacción con el sistema de las Naciones Unidas y los Estados Miembros; iii) las relaciones con la Unión Africana, y iv) la participación en procesos que conforman el entorno de desarrollo y humanitario. El Director Ejecutivo Adjunto supervisa las oficinas del PMA en Addis Abeba, Ginebra y Nueva York.

Departamento de Servicios para las Operaciones

13. El Departamento de Servicios para las Operaciones está integrado por las cuatro direcciones siguientes: Políticas y Programas, Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias y Apoyo a las Intervenciones en Caso de Crisis, Nutrición y Cadena de Suministro; el departamento también incluye la Oficina del Asesor Jefe del Subdirector Ejecutivo, y los centros de excelencia de Brasilia y Beijing le rinden cuentas. La Dirección de la Cadena de Suministro se encarga de la logística y las adquisiciones del PMA, el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas, los Depósitos de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas y el módulo de acción agrupada de logística.

Departamento de Gestión de Recursos

14. El Departamento de Gestión de Recursos promueve el bienestar de los empleados, impulsa la gestión de las realizaciones y garantiza la separación de tareas en la aprobación del presupuesto, la supervisión financiera, la gestión de los gastos y la rendición de cuentas a los interesados externos. Está integrado por las direcciones de Finanzas y Tesorería, Presupuesto y Programación, Gestión y Seguimiento de las Realizaciones, Tecnología de la Información, Servicios de Gestión, Seguridad sobre el Terreno, y Bienestar del Personal; también presta apoyo a la Oficina de Integración y Apoyo en materia de Gestión de Recursos.

Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción

15. El Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción consta de las direcciones de Asociaciones con los Gobiernos, Asociaciones con el Sector Privado, Comunicación, Coordinación de las Asociaciones y la Labor de Promoción, así como de la Secretaría de la Junta Ejecutiva. El Departamento también presta apoyo a la interacción con los organismos con sede en Roma y el Comité de Seguridad Alimentaria, y está encargado de la gestión de las oficinas del PMA en Berlín, Bruselas, Copenhague, los Emiratos Árabes Unidos, Londres, Madrid, París, Seúl, Tokio y Washington D.C.

Proyecto de presupuesto AAP para 2017, por sector de consignaciones

16. En el Cuadro A.I.1 puede verse el presupuesto AAP relativo a 2015, 2016 (estimaciones) y 2017 (proyecciones), desglosado por sector de consignaciones. En las columnas del "Costo total" figuran tanto los costos de personal como los no relacionados con el personal; en el número total de puestos se contabilizan el personal profesional internacional y el personal nacional.

CUADRO A.I.1: PRESUPUESTO AAP, POR SECTOR DE CONSIGNACIONES (millones de dólares)									
	Gastos de 2015			Estimaciones de 2016			Proyecciones para 2017		
	Número de puestos		Costo total*	Número de puestos		Costo total*	Número de puestos		Costo total*
	Prof.	Total		Prof.	Total		Prof.	Total	
Apoyo a los programas: despachos regionales y oficinas en los países	244	825	99,1	263	840	108,7	279	861	146,0
Apoyo a los programas: Sede	152	237	51,9	152	238	47,8	171	259	53,6
Gestión y administración	293	551	129,6	305	563	133,8	313	566	135,8
Ajuste en la plantilla: solo en la Sede							(20)	(20)	
TOTAL	689	1 613	280,7	720	1 641	290,3	743	1 666	335,4

* Costos de personal y costos no relacionados con el personal.

Apoyo a los programas: despachos regionales y oficinas en los países

17. Los despachos regionales constituyen la primera línea de apoyo a las oficinas en los países para la aplicación de las estrategias y políticas a nivel operacional y, al mismo tiempo, aseguran la eficacia de la gestión, la supervisión de las operaciones y la coherencia en los planos regional y nacional. Sus funciones principales son las siguientes:
- proporcionar apoyo y orientación estratégica en materia de políticas a las operaciones del PMA;
 - brindar apoyo estratégico y técnico y supervisar las normas de calidad;
 - formular mejores prácticas y extraer enseñanzas de la experiencia y darlas a conocer en toda la región;
 - coordinar los calendarios, la preparación y la presentación de los PEP;
 - asegurar la calidad del contenido y la presentación de los documentos de proyectos y de estrategias para los países;
 - facilitar el intercambio de recursos técnicos de modo que las oficinas en los países cuenten con las capacidades operacionales necesarias;
 - dirigir la elaboración y la aplicación de la estrategia regional de género en consonancia con la política y el plan de acción del PMA en materia de género;
 - velar por la aplicación de las disposiciones de la política y estrategia del PMA en materia de evaluación;
 - velar por la eficacia y la eficiencia de las intervenciones de emergencia mediante una utilización coherente de los recursos regionales en las emergencias de nivel 2;
 - velar por la eficacia y la eficiencia de las intervenciones de emergencia mediante la prestación de orientación operacional y apoyo regional en las emergencias de nivel 3, y
 - servir de segunda línea de defensa en la supervisión de la gestión y los asuntos presupuestarios de las oficinas en los países, incluidos el seguimiento de los riesgos y el cumplimiento de las normas y los reglamentos.
18. En el Cuadro A.I.2 figura la distribución de los puestos y los costos financiados con cargo al presupuesto AAP, por despacho regional y oficina en el país. En las columnas del “Costo total”

figuran tanto los costos de personal como los no relacionados con el personal; en el número total de puestos se contabilizan el personal profesional internacional y el personal nacional.

CUADRO A.I.2: APOYO A LOS PROGRAMAS – DESPACHOS REGIONALES Y OFICINAS EN LOS PAÍSES (millones de dólares)									
	Gastos de 2015			Estimaciones de 2016			Proyecciones para 2017		
	Número de puestos		Costo total*	Número de puestos		Costo total*	Número de puestos		Costo total*
	Prof.	Total		Prof.	Total		Prof.	Total	
Asia y el Pacífico	24	69	11,3	29	74	12,4	31	79	12,8
Oriente Medio, África del Norte, Europa Oriental y Asia Central	28	76	9,9	30	78	11,2	33	81	11,4
África Occidental	29	70	10,2	32	73	11,8	34	76	12,0
África Oriental y Central	24	69	10,8	26	71	11,3	31	75	12,0
África Meridional	21	65	9,0	24	60	10,2	25	62	10,6
América Latina y el Caribe	19	54	7,4	20	59	8,1	21	61	8,4
Oficinas en los países	99	422	40,5	102	425	43,6	104	427	78,8
TOTAL	244	825	99,1	263	840	108,7	279	861	146,0

* Costos de personal y costos no relacionados con el personal.

19. Las oficinas en los países aseguran la puesta en práctica de las prioridades institucionales a nivel nacional. Sus funciones principales son las siguientes:
- entablar asociaciones con autoridades nacionales, organismos de las Naciones Unidas, ONG, grupos de la sociedad civil, donantes y el sector privado para potenciar al máximo la eficacia de los programas;
 - velar por la alineación y la complementariedad con los programas de las Naciones Unidas en los países;
 - diseñar y ejecutar proyectos en consonancia con las políticas y el Plan Estratégico del PMA;
 - ser responsables de la planificación estratégica por países durante la fase piloto de 2017;
 - velar por la aplicación del plan de acción sobre temas de género de la oficina en el país, en consonancia con la política del PMA en materia de género y la estrategia regional para su aplicación;
 - velar por la aplicación de la política y estrategia del PMA en materia de evaluación;
 - hacer un seguimiento de los resultados de los programas e informar al respecto;
 - velar por la realización de las iniciativas institucionales y la adopción de nuevos instrumentos, según proceda, y
 - asumir la responsabilidad de la gestión de los recursos materiales, financieros y humanos a nivel de los países, incluidas la protección y la seguridad del personal.
20. El presupuesto AAP se asigna en función del tamaño de la oficina en el país (véase el Cuadro A.I.3).

CUADRO A.I.3: ESTRUCTURA ESTÁNDAR DE LAS OFICINAS EN LOS PAÍSES		
Tamaño	Asignación con cargo al presupuesto AAP	Número de oficinas
Muy grande	1 Director en el País	17
Grande	1 Director en el País, más gastos de funcionamiento, incluidos los correspondientes al personal nacional financiado con cargo al presupuesto AAP	9
Medio	1 Director en el País, más gastos de funcionamiento, incluidos los correspondientes al personal nacional financiado con cargo al presupuesto AAP	23
Pequeño	1 Director en el País, más gastos de funcionamiento, incluidos los correspondientes al personal nacional financiado con cargo al presupuesto AAP	19
Muy pequeño	1 Director en el País, más gastos de funcionamiento, incluidos los correspondientes al personal nacional financiado con cargo al presupuesto AAP	15
TOTAL		83

Además, se asignan a las oficinas en los países 29 puestos de categoría P-3 destinados a brindar apoyo estratégico y selectivo a las operaciones.

Apoyo a los programas: Sede

- En el Cuadro A.I.4 figura el presupuesto AAP de apoyo a los programas en la Sede relativo a 2015, 2016 (estimaciones) y 2017 (proyecciones). En las columnas del “Costo total” figuran tanto los costos de personal como los no relacionados con el personal; en el número total de puestos se contabilizan el personal profesional internacional y el personal nacional.

CUADRO A.I.4: APOYO A LOS PROGRAMAS: SEDE (millones de dólares)									
	Gastos de 2015			Estimaciones de 2016			Proyecciones para 2017		
	Número de puestos		Costo total*	Número de puestos		Costo total*	Número de puestos		Costo total*
	Prof.	Total		Prof.	Total		Prof.	Total	
Servicios para las Operaciones									
Oficina del Subdirector Ejecutivo – Departamento de Servicios para las Operaciones	2	4	1,0	2	4	0,9	2	4	0,9
Oficina del Asesor Jefe	2	3	1,1	2	3	1,3	2	3	1,3
Dirección de Políticas y Programas	24	34	7,8	27	39	7,8	37	49	10,6
Dirección de Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias y de Apoyo a las Intervenciones en Caso de Crisis	10	13	2,7	10	13	3,0	12	15	3,5
Dirección de Nutrición	7	9	2,0	7	9	1,9	7	9	1,9
Oficina de Género	4	5	1,2	–	–	–	–	–	–
Dirección de la Cadena de Suministro	52	96	16,7	52	96	15,8	52	96	15,5
Total parcial del Departamento de Servicios para las Operaciones	101	164	32,5	100	164	30,7	112	176	33,7
Jefe de Gabinete									
Apoyo a los Despachos Regionales	4	8	1,4	4	8	1,3	4	8	1,3
Total parcial de la Oficina de la Directora Ejecutiva	4	8	1,4	4	8	1,3	4	8	1,3
Gestión de Recursos									
Dirección de Tecnología de la Información	44	61	17,1	45	62	14,8	52	71	17,7
Dirección de Seguridad sobre el Terreno	3	4	0,9	3	4	0,9	3	4	0,9
Total parcial del Departamento de Gestión de Recursos	47	65	18,0	48	66	15,8	55	75	18,6
TOTAL	152	237	51,9	152	238	47,8	171	259	53,6

* Costos de personal y costos no relacionados con el personal.

Gestión y administración

22. En el Cuadro A.I.5 se desglosan los costos de gestión y administración y el número de puestos correspondiente a 2015, 2016 (estimaciones) y 2017 (proyecciones). En las columnas del “Costo total” figuran tanto los costos de personal como los no relacionados con el personal; en el número total de puestos se contabilizan el personal profesional internacional y el personal nacional.

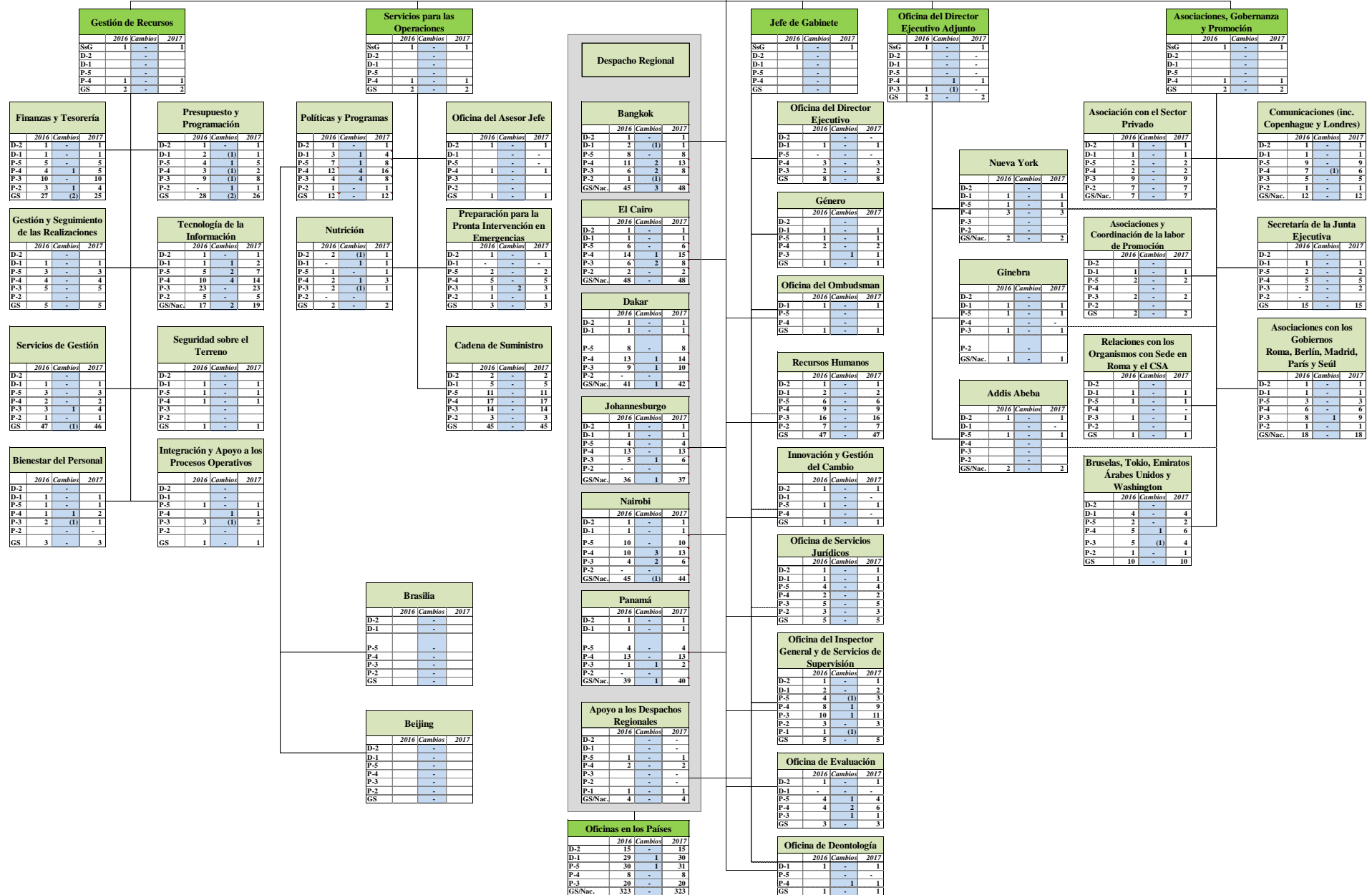
CUADRO A.I.5: GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN (millones de dólares)									
	Gastos de 2015			Estimaciones de 2016			Proyecciones para 2017		
	Número de puestos		Costo total*	Número de puestos		Costo total*	Número de puestos		Costo total*
	Prof.	Total		Prof.	Total		Prof.	Total	
GESTIÓN									
Oficina de la Directora Ejecutiva y del Jefe de Gabinete	8	16	4,3	8	16	3,7	8	16	3,6
Oficina del Ombudsman	1	2	0,4	1	2	0,6	1	2	0,6
Dirección de Recursos Humanos	40	87	13,5	41	88	13,9	41	88	13,2
Oficina de Servicios Jurídicos	14	19	3,6	16	21	4,4	16	21	4,3
Oficina de Deontología	1	2	0,7	1	2	0,9	2	3	0,9
Dirección de Innovación y Gestión del Cambio	1	1	0,3	2	3	1,3	2	3	1,3
Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión	29	34	7,8	29	34	7,8	29	34	7,6
Oficina de Género	–	–	–	4	5	2,0	5	6	2,0
Oficina de Evaluación	9	12	5,8	9	12	6,1	12	15	6,9
Total parcial de la Oficina de la Directora Ejecutiva	103	172	36,4	111	182	40,7	116	188	40,4
Oficina del Director Ejecutivo Adjunto									
Oficina del Director Ejecutivo Adjunto	2	4	1,0	2	4	0,9	2	4	0,9
Oficina en Nueva York	5	7	2,1	5	7	2,0	5	7	2,0
Oficina en Ginebra	3	4	1,2	3	4	1,3	3	4	1,4
Oficina en Addis Abeba	2	4	0,8	2	4	0,8	2	4	0,8
Total parcial de la Oficina del Director Ejecutivo Adjunto	12	19	5,1	12	19	5,0	12	19	5,1
Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción									
Oficina del Subdirector Ejecutivo	2	4	1,0	2	4	1,0	2	4	1,1
Dirección de Asociaciones con el Sector Privado	25	33	6,6	22	29	6,4	22	29	6,1
Dirección de Comunicación	21	31	8,1	24	36	8,9	23	35	8,6
Dirección de Coordinación de las Asociaciones y la Labor de Promoción	4	6	1,4	5	7	1,5	5	7	1,8
Secretaría de la Junta Ejecutiva	9	24	5,5	10	25	5,4	10	25	5,2
Dirección de Relaciones con los Organismos con Sede en Roma y el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial	3	4	0,9	3	4	0,8	3	4	0,8
Dirección de Asociaciones con los Gobiernos	20	38	6,8	20	38	7,1	21	39	6,8
Oficina en Bruselas	4	7	1,9	4	7	1,8	4	7	1,8
Oficina en Londres	1	2	0,4	–	–	–	–	–	–
Oficina en Tokio	3	6	1,3	3	6	1,3	3	6	1,3
Oficina en los Emiratos Árabes Unidos	3	3	1,1	4	4	1,5	4	4	1,5
Oficina en Washington	5	9	2,3	6	10	2,4	6	10	2,4
Total parcial del Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción	100	167	37,3	103	170	38,1	103	170	37,4
Total parcial de gestión	215	358	78,8	226	371	83,8	231	377	82,9
ADMINISTRACIÓN									
Oficina del Subdirector Ejecutivo y Jefe de Finanzas	2	4	0,9	2	4	0,9	2	4	0,9
Dirección de Presupuesto y Programación	18	47	7,0	19	47	7,1	18	44	6,5
Dirección de Finanzas y Tesorería	22	49	7,9	24	51	8,9	26	51	8,6
Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones	13	18	3,4	13	18	3,5	13	18	3,5
Dirección de Servicios de Gestión	11	59	15,2	10	57	13,3	11	57	13,3
Dirección de Integración y Apoyo en materia de Gestión de Recursos	4	5	1,2	4	5	1,2	4	5	1,1
Dirección de Bienestar del Personal	5	8	1,9	5	8	1,6	5	8	1,6
Total parcial del Departamento de Gestión de Recursos	75	189	37,4	77	189	36,6	79	187	35,5
Total parcial de administración	75	189	37,4	77	189	36,6	79	187	35,5
Consignaciones centrales	3	3	12,4	3	3	13,0	3	3	14,4
Competencias del personal	1	1	1,0	–	–	–	–	–	2,5
Centro de promoción profesional – Reasignación de fondos de la iniciativa “Excelencia en materia de costos” ³	–	–	–	–	–	0,4	–	–	0,5
TOTAL	293	551	129,7	305	563	133,8	313	566	135,8

* Costos de personal y costos no relacionados con el personal.

ANEXO II-1

CUADRO A.II.1: ORGANIGRAMA Y DISTRIBUCIÓN DE LOS PUESTOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP, 2016 Y 2017

DIRECTOR EJECUTIVO



**CUADRO A.II.2: CUADRO DE EFECTIVOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP Y A LOS CAD,
POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2016 Y 2017**

		Categoría de personal profesional internacional y categorías superiores											Otros		
		Director Ejecutivo	Subdirector Ejecutivo	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Personal nacional sobre el terreno	Servicios generales (Sede y oficinas de enlace)	Total general	
A. APOYO A LOS PROGRAMAS – DESPACHOS REGIONALES Y OFICINAS EN LOS PAÍSES															
DESPACHOS REGIONALES															
Despacho regional – Asia y el Pacífico															
2016	AAP	–	–	1	2	8	11	6	1	–	29	45	–	74	
2017	AAP	–	–	1	1	8	13	8	–	–	31	48	–	79	
Despacho regional – Oriente Medio, África del Norte, Europa Oriental y Asia Central															
2016	AAP	–	–	1	1	6	14	6	2	–	30	48	–	78	
2017	AAP	–	–	1	1	6	15	8	2	–	33	48	–	81	
Despacho regional – África Occidental															
2016	AAP	–	–	1	1	8	13	9	–	–	32	41	–	73	
2017	AAP	–	–	1	1	8	14	10	–	–	34	42	–	76	
Despacho regional – África Oriental y Central															
2016	AAP	–	–	1	1	10	10	4	–	–	26	45	–	71	
2017	AAP	–	–	1	1	10	13	6	–	–	31	44	–	75	
Despacho regional – África Meridional															
2016	AAP	–	–	1	1	4	13	5	–	–	24	36	–	60	
2017	AAP	–	–	1	1	4	13	6	–	–	25	37	–	62	
Despacho regional – América Latina y el Caribe															
2016	AAP	–	–	1	1	4	13	1	–	–	20	39	–	59	
2017	AAP	–	–	1	1	4	13	2	–	–	21	40	–	61	
Total parcial de despachos regionales															
2016	AAP	–	–	6	7	40	74	31	3	–	161	254	–	415	
2017	AAP	–	–	6	6	40	81	40	2	–	175	259	–	434	
OFICINAS EN LOS PAÍSES															
2016	AAP	–	–	15	29	30	8	20	–	–	102	323	–	425	
	CAD	–	–	1	19	88	287	522	94	2	1 013	6 618	–	7 631	
2017	AAP	–	–	15	30	31	8	20	–	–	104	323	–	427	
	CAD	–	–	19	3	83	269	494	89	2	959	5 914	–	6 873	

**CUADRO A.II.2: CUADRO DE EFECTIVOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP Y A LOS CAD,
POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2016 Y 2017**

		Categoría de personal profesional internacional y categorías superiores											Otros		
		Director Ejecutivo	Subdirector Ejecutivo	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Personal nacional sobre el terreno	Servicios generales (Sede y oficinas de enlace)	Total general	
TOTAL DE APOYO A LOS PROGRAMAS – DESPACHOS REGIONALES Y OFICINAS EN LOS PAÍSES															
	2016	AAP	–	–	21	36	70	82	51	3	–	263	577	–	840
		CAD	–	–	1	19	88	287	522	94	2	1 013	6 618	–	7 631
		TOTAL 2016	–	–	22	55	158	369	573	97	2	1 276	7 195	–	8 471
	2017	AAP	–	–	21	36	71	89	60	2	–	279	582	–	861
		CAD	–	–	19	3	83	269	494	89	2	959	5 914	–	6 873
		TOTAL 2017	–	–	40	39	154	358	554	91	2	1 238	6 496	–	7 734
B. APOYO A LOS PROGRAMAS – SEDE															
Servicios para las Operaciones – Oficina del Subdirector Ejecutivo															
	2016	AAP	–	1	–	–	–	1	–	–	–	2	–	2	4
	2017	AAP	–	1	–	–	–	1	–	–	–	2	–	2	4
Oficina del Asesor Jefe															
	2016	AAP	–	–	1	–	–	1	–	–	–	2	–	1	3
	2017	AAP	–	–	1	–	–	1	–	–	–	2	–	1	3
Políticas y Programas															
	2016	AAP	–	–	1	3	7	12	4	1	–	27	–	12	39
	2017	AAP	–	–	1	4	8	16	8	1	–	37	–	12	49
Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias y Apoyo en Caso de Crisis															
	2016	AAP	–	–	1	–	2	5	1	1	–	10	–	3	13
	2017	AAP	–	–	1	–	2	5	3	1	–	12	–	3	15
Nutrición															
	2016	AAP	–	–	2	–	1	2	2	–	–	7	–	2	9
	2017	AAP	–	–	1	1	1	3	1	–	–	7	–	2	9
Cadena de Suministro															
	2016	AAP	–	–	2	5	11	17	14	3	–	52	–	45	96
	2017	AAP	–	–	2	5	11	17	14	3	–	52	–	45	96

**CUADRO A.II.2: CUADRO DE EFECTIVOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP Y A LOS CAD,
POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2016 Y 2017**

		Categoría de personal profesional internacional y categorías superiores											Otros		
		Director Ejecutivo	Subdirector Ejecutivo	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Personal nacional sobre el terreno	Servicios generales (Sede y oficinas de enlace)	Total general	
Apoyo a los Despachos Regionales															
2016	AAP	-	-	-	-	1	2	-	-	1	4	-	4	8	
2017	AAP	-	-	-	-	1	2	-	-	1	4	-	4	8	
Seguridad sobre el Terreno															
2016	AAP	-	-	-	1	1	1	-	-	-	3	-	1	4	
2017	AAP	-	-	-	1	1	1	-	-	-	3	-	1	4	
Tecnología de la Información															
2016	AAP	-	-	1	1	5	10	23	5	-	45	-	17	62	
2017	AAP	-	-	1	2	7	14	23	5	-	52	-	19	71	
TOTAL DE APOYO A LOS PROGRAMAS – SEDE															
2016	AAP	-	1	8	10	27	51	44	10	1	152	-	87	238	
2017	AAP	-	1	7	13	30	60	49	10	1	171	-	89	259	
C. GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN															
GESTIÓN															
Oficina de la Directora Ejecutiva y del Jefe de Gabinete															
2016	AAP	1	1	-	1	-	3	2	-	-	8	-	8	16	
2017	AAP	1	1	-	1	-	3	2	-	-	8	-	8	16	
Oficina del Ombudsman															
2016	AAP	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	2	
2017	AAP	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	2	
Recursos Humanos															
2016	AAP	-	-	1	2	6	9	16	7	-	41	-	47	88	
2017	AAP	-	-	1	2	6	9	16	7	-	41	-	47	88	
Innovación y Gestión del Cambio															
2016	AAP	-	-	1	-	1	-	-	-	-	2	-	1	3	
2017	AAP	-	-	1	-	1	-	-	-	-	2	-	1	3	

**CUADRO A.II.2: CUADRO DE EFECTIVOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP Y A LOS CAD,
POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2016 Y 2017**

		Categoría de personal profesional internacional y categorías superiores										Otros		
		Director Ejecutivo	Subdirector Ejecutivo	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Personal nacional sobre el terreno	Servicios generales (Sede y oficinas de enlace)	Total general
Oficina de Servicios Jurídicos														
2016	AAP	-	-	1	1	4	2	5	3	-	16	-	5	21
2017	AAP	-	-	1	1	4	2	5	3	-	16	-	5	21
Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión														
2016	AAP	-	-	1	2	4	8	10	3	1	29	-	5	34
2017	AAP	-	-	1	2	3	9	11	3	-	29	-	5	34
Oficina de Evaluación														
2016	AAP	-	-	1	-	4	4	-	-	-	9	-	3	12
2017	AAP	-	-	1	-	4	6	1	-	-	12	-	3	15
Oficina de Deontología														
2016	AAP	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	2
2017	AAP	-	-	-	1	-	1	-	-	-	2	-	1	3
Género														
2016	AAP	-	-	-	1	1	2	-	-	-	4	-	1	5
2017	AAP	-	-	-	1	1	2	1	-	-	5	-	1	6
Oficina del Director Ejecutivo Adjunto														
2016	AAP	-	1	-	-	-	-	1	-	-	2	-	2	4
2017	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
Nueva York														
2016	AAP	-	-	-	1	1	3	-	-	-	5	-	2	7
2017	AAP	-	-	-	1	1	3	-	-	-	5	-	2	7
Ginebra														
2016	AAP	-	-	-	1	1	-	1	-	-	3	-	1	4
2017	AAP	-	-	-	1	1	-	1	-	-	3	-	1	4
Addis Abeba														
2016	AAP	-	-	1	-	1	-	-	-	-	2	2	-	4
2017	AAP	-	-	1	-	1	-	-	-	-	2	2	-	4

**CUADRO A.II.2: CUADRO DE EFECTIVOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP Y A LOS CAD,
POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2016 Y 2017**

		Categoría de personal profesional internacional y categorías superiores											Otros		
		Director Ejecutivo	Subdirector Ejecutivo	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Personal nacional sobre el terreno	Servicios generales (Sede y oficinas de enlace)	Total general	
Asociaciones, Gobernanza y Promoción – Oficina del Subdirector Ejecutivo															
2016	AAP	–	1	–	–	–	1	–	–	–	2	–	2	4	
2017	AAP	–	1	–	–	–	1	–	–	–	2	–	2	4	
Asociaciones con el Sector Privado															
2016	AAP	–	–	1	1	2	2	9	7	–	22	3	4	29	
2017	AAP	–	–	1	1	2	2	9	7	–	22	3	4	29	
Comunicación															
2016	AAP	–	–	1	1	9	7	5	1	–	24	–	12	36	
2017	AAP	–	–	1	1	9	6	5	1	–	23	–	12	35	
Coordinación de las Asociaciones y la Labor de Promoción															
2016	AAP	–	–	–	1	2	–	2	–	–	5	–	2	7	
2017	AAP	–	–	–	1	2	–	2	–	–	5	–	2	7	
Secretaría de la Junta Ejecutiva															
2016	AAP	–	–	–	1	2	5	2	–	–	10	–	15	25	
2017	AAP	–	–	–	1	2	5	2	–	–	10	–	15	25	
Organismos con Sede en Roma y CSA															
2016	AAP	–	–	–	1	1	–	1	–	–	3	–	1	4	
2017	AAP	–	–	–	1	1	–	1	–	–	3	–	1	4	
Asociaciones con los Gobiernos (Roma, Berlín, Madrid, París, Seúl)															
2016	AAP	–	–	1	1	3	6	8	1	–	20	5	13	38	
2017	AAP	–	–	1	1	3	6	9	1	–	21	5	13	39	
Bruselas															
2016	AAP	–	–	–	1	1	–	2	–	–	4	–	3	7	
2017	AAP	–	–	–	1	1	1	1	–	–	4	–	3	7	
Tokio															
2016	AAP	–	–	–	1	–	1	1	–	–	3	–	3	6	
2017	AAP	–	–	–	1	–	1	1	–	–	3	–	3	6	

**CUADRO A.II.2: CUADRO DE EFECTIVOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP Y A LOS CAD,
POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2016 Y 2017**

		Categoría de personal profesional internacional y categorías superiores											Otros		
		Director Ejecutivo	Subdirector Ejecutivo	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Personal nacional sobre el terreno	Servicios generales (Sede y oficinas de enlace)	Total general	
Oficina de los Emiratos Árabes Unidos															
2016	AAP	-	-	-	1	-	2	1	-	-	4	-	-	4	
2017	AAP	-	-	-	1	-	2	1	-	-	4	-	-	4	
Washington															
2016	AAP	-	-	-	1	1	2	1	1	-	6	-	4	10	
2017	AAP	-	-	-	1	1	2	1	1	-	6	-	4	10	
Total parcial de gestión															
2016	AAP	1	3	9	21	44	57	67	23	1	225	10	136	371	
2017	AAP	1	3	9	21	43	62	69	23	-	231	10	136	377	
ADMINISTRACIÓN															
Gestión de Recursos – Oficina del Subdirector Ejecutivo y Jefe de Finanzas															
2016	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4	
2017	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4	
Presupuesto y Programación															
2016	AAP	-	-	1	2	4	3	9	-	-	19	-	28	47	
2017	AAP	-	-	1	1	5	2	8	1	-	18	-	26	44	
Finanzas y Tesorería															
2016	AAP	-	-	1	1	5	4	10	3	-	24	-	27	51	
2017	AAP	-	-	1	1	5	5	10	4	-	26	-	25	51	
Gestión y Seguimiento de las Realizaciones															
2016	AAP	-	-	-	1	3	4	5	-	-	13	-	5	18	
2017	AAP	-	-	-	1	3	4	5	-	-	13	-	5	18	
Servicios de Gestión															
2016	AAP	-	-	-	1	3	2	3	1	-	10	-	47	57	
2017	AAP	-	-	-	1	3	2	4	1	-	11	-	46	57	
Integración y Apoyo en materia de Gestión de Recursos															
2016	AAP	-	-	-	-	1	-	3	-	-	4	-	1	5	
2017	AAP	-	-	-	-	1	1	2	-	-	4	-	1	5	

**CUADRO A.II.2: CUADRO DE EFECTIVOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP Y A LOS CAD,
POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2016 Y 2017**

		Categoría de personal profesional internacional y categorías superiores											Otros		
		Director Ejecutivo	Subdirector Ejecutivo	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Personal nacional sobre el terreno	Servicios generales (Sede y oficinas de enlace)	Total general	
Bienestar del Personal															
2016	AAP	-	-	-	1	1	1	2	-	-	5	-	3	8	
2017	AAP	-	-	-	1	1	2	1	-	-	5	-	3	8	
Total parcial de administración															
2016	AAP	-	1	2	6	17	15	32	4	-	77	-	113	189	
2017	AAP	-	1	2	5	18	17	30	6	-	79	-	108	187	
Consignaciones centrales															
2016	AAP	-	-	-	1	1	1	-	-	-	3	-	-	3	
2017	AAP	-	-	-	1	1	1	-	-	-	3	-	-	3	
TOTAL DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN															
2016	AAP	1	4	11	28	62	73	99	27	1	305	10	249	563	
2017	AAP	1	4	11	27	62	80	99	29	-	313	10	243	566	
Ajuste en la plantilla – solo en la Sede															
2017	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(20,00)	-	-	(20,00)	
TOTAL GENERAL															
2016	AAP	1	5	40	74	159	205	194	40	2	719	587	335	1 641	
	CAD	-	-	1	19	88	287	522	94	2	1 013	6 618	-	7 631	
	TOTAL 2016	1	5	41	93	247	492	716	134	4	1 732	7 205	335	9 272	
2017	AAP	1	5	39	76	163	229	208	41	1	743	592	332	1 666	
	CAD	-	-	19	3	83	269	494	89	2	959	5 914	-	6 873	
	TOTAL 2017	1	5	58	79	246	498	702	130	3	1 701	6 506	332	8 539	

CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2016 Y 2017
(miles de dólares)

	Costos de personal	Personal local	Consultorías	Personal temporal	Horas extras	Viajes oficiales	Capacitación	Alquiler de locales	Servicios de limpieza y mantenimiento de locales	Material de oficina y otros gastos conexos	Servicios y equipo de TIC	Seguro	Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos	Atenciones sociales	Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas	Contribución de organismos de las Naciones Unidas	Órgano rector	Servicios jurídicos	Otro	Total de costos no relacionados con el personal	TOTAL
A. APOYO A LOS PROGRAMAS – DESPACHOS REGIONALES Y OFICINAS EN LOS PAÍSES																					
DESPACHOS REGIONALES																					
Despacho Regional – Asia y el Pacífico																					
2016	6 633	2 688	542	116	7	869	188	386	77	89	336	3	7	2	479	6	0	0	0	5 795	12 428
2017	7 055	2 636	837	113	7	904	212	350	77	104	358	3	7	2	131	6	0	0	0	5 747	12 802
Despacho Regional – Oriente Medio, África del Norte, Europa Oriental y Asia Central																					
2016	6 596	1 762	287	293	20	389	268	170	55	180	584	0	55	8	529	18	0	0	0	4 618	11 214
2017	7 176	1 820	162	328	20	350	285	170	70	188	510	7	72	8	143	15	0	0	38	4 184	11 361
Despacho regional – África Occidental																					
2016	7 213	1 712	199	64	20	512	88	0	150	212	583	21	50	5	596	0	0	10	356	4 578	11 791
2017	7 621	1 987	190	40	10	683	160	25	150	246	461	22	50	5	153	0	0	10	186	4 378	11 999
Despacho Regional – África Oriental y Central																					
2016	6 358	2 319	336	4	10	659	100	271	0	101	380	5	50	0	738	0	0	0	0	4 973	11 331
2017	7 254	2 299	332	10	10	640	138	251	0	132	580	5	50	0	228	30	0	0	85	4 790	12 045
Despacho Regional – África Meridional																					
2016	5 394	2 689	0	62	8	494	50	375	69	206	206	127	89	0	279	19	0	0	174	4 847	10 241
2017	5 609	2 695	0	20	8	598	45	375	69	217	223	127	89	0	62	19	0	0	409	4 955	10 564
Despacho Regional – América Latina y el Caribe																					
2016	4 874	2 336	105	2	3	197	29	42	135	14	124	5	13	0	167	5	0	0	0	3 177	8 050
2017	4 911	2 226	278	32	4	325	15	44	210	27	208	0	23	0	36	11	0	0	98	3 537	8 448
TOTAL PARCIAL DE DESPACHOS REGIONALES																					
2016	37 068	13 507	1 469	541	68	3 120	722	1 244	486	802	2 213	161	264	15	2 787	48	0	10	530	27 987	65 055
2017	39 627	13 663	1 799	543	59	3 500	855	1 215	576	914	2 340	164	291	15	752	81	0	10	816	27 592	67 219

CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2016 Y 2017
(miles de dólares)

	Costos de personal	Personal local	Consultorías	Personal temporal	Horas extras	Viajes oficiales	Capacitación	Alquiler de locales	Servicios de limpieza y mantenimiento de locales	Material de oficina y otros gastos conexos	Servicios y equipo de TIC	Seguro	Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos	Atenciones sociales	Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas	Contribución de organismos de las Naciones Unidas	Órgano rector	Servicios jurídicos	Otro	Total de costos no relacionados con el personal	TOTAL	
Oficinas en los países																						
2016	30 022	5 974	575	550	30	1 037	30	800	300	793	1 402	25	600	20	1 140	350	0	0	0	13 627	43 649	
2017	29 232	5 980	600	550	30	1 100	50	800	300	1 113	1 400	25	600	20	1 500	350	0	0	50	14 468	43 699	
Ajuste técnico de las oficinas en los países																						
2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35 100	35 100	35 100	
TOTAL DE APOYO A LOS PROGRAMAS – DESPACHOS REGIONALES Y OFICINAS EN LOS PAÍSES																						
2016	67 091	19 481	2 044	1 091	98	4 157	752	2 044	786	1 595	3 615	186	864	35	3 927	398	0	10	530	41 614	108 704	
2017	68 859	19 643	2 399	1 093	89	4 600	905	2 015	876	2 026	3 740	189	891	35	2 252	431	0	10	35 966	77 159	146 018	
B. APOYO A LOS PROGRAMAS – SEDE																						
Servicios para las Operaciones – Oficina del Subdirector Ejecutivo																						
2016	740	0	40	0	4	23	0	0	0	24	19	0	0	2	0	0	0	0	0	0	112	852
2017	752	0	40	0	4	62	0	0	0	24	19	0	0	2	0	0	0	0	0	0	151	903
Oficina del Asesor Jefe																						
2016	647	0	250	100	2	100	3	0	0	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0	10	665	1 312
2017	642	0	250	83	0	100	3	0	0	95	95	0	0	0	0	0	0	0	0	0	626	1 267
Políticas y Programas																						
2016	6 975	0	345	160	0	130	60	0	0	3	115	0	0	0	0	0	0	0	0	21	833	7 808
2017	8 981	0	345	160	0	629	270	0	0	12	110	0	0	0	0	0	0	0	0	102	1 628	10 609
Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias y de Apoyo a las Intervenciones en Caso de Crisis																						
2016	2 520	0	47	406	0	0	0	0	6	51	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	528	3 048
2017	2 789	0	0	638	0	6	0	0	0	0	25	0	0	0	33	0	0	0	0	0	701	3 490

CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2016 Y 2017
(miles de dólares)

	Costos de personal	Personal local	Consultorías	Personal temporal	Horas extras	Viajes oficiales	Capacitación	Alquiler de locales	Servicios de limpieza y mantenimiento de locales	Material de oficina y otros gastos conexos	Servicios y equipo de TIC	Seguro	Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos	Atenciones sociales	Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas	Contribución de organismos de las Naciones Unidas	Órgano rector	Servicios jurídicos	Otro	Total de costos no relacionados con el personal	TOTAL	
Nutrición																						
2016	1 845	0	13	0	0	20	0	0	0	5	17	0	0	0	0	0	0	0	0	8	63	1 907
2017	1 825	0	11	0	0	18	0	0	0	3	15	0	0	0	0	0	0	0	0	9	57	1 882
Cadena de Suministro																						
2016	15 255	0	334	36	7	102	0	0	0	14	53	0	0	7	0	0	0	0	0	0	554	15 809
2017	14 955	0	334	36	7	102	0	0	0	14	53	0	0	7	0	0	0	0	0	0	554	15 508
Apoyo a los Despachos Regionales																						
2016	1 173	0	113	5	4	0	0	0	0	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	137	1 310
2017	1 151	0	113	6	1	10	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	1	137	1 289
Seguridad sobre el Terreno																						
2016	857	0	0	0	0	52	0	0	0	6	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	64	921
2017	849	0	0	0	0	52	0	0	0	6	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	64	913
Tecnología de la Información																						
2016	10 240	0	1 000	631	0	300	140	192	0	0	1 795	0	0	0	560	0	0	0	0	0	4 617	14 857
2017	11 728	0	936	706	0	330	180	192	0	3	2 954	0	0	0	688	0	0	0	0	0	5 990	17 718
TOTAL DE APOYO A LOS PROGRAMAS – SEDE																						
2016	40 251	0	2 142	1 338	17	726	203	192	6	202	2 139	0	0	9	560	0	0	0	38	7 573	47 824	
2017	43 673	0	2 029	1 628	12	1 308	453	192	0	157	3 283	0	0	9	721	0	0	0	112	9 906	53 579	
C. GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN																						
GESTIÓN																						
Oficina de la Directora Ejecutiva y del Jefe de Gabinete																						
2016	2 983	0	50	0	40	400	30	0	0	20	110	0	0	40	0	0	0	0	0	0	690	3 673
2017	2 980	0	51	0	39	400	20	0	0	15	105	0	0	30	0	0	0	0	0	0	660	3 640

CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2016 Y 2017
(miles de dólares)

	Costos de personal	Personal local	Consultorías	Personal temporal	Horas extras	Viajes oficiales	Capacitación	Alquiler de locales	Servicios de limpieza y mantenimiento de locales	Material de oficina y otros gastos conexos	Servicios y equipo de TIC	Seguro	Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos	Atenciones sociales	Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas	Contribución de organismos de las Naciones Unidas	Órgano rector	Servicios jurídicos	Otro	Total de costos no relacionados con el personal	TOTAL	
Oficina del Ombudsman																						
2016	423	0	15	88	1	60	38	0	0	2	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	219	642
2017	426	0	15	88	1	60	38	0	0	2	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	219	645
Recursos Humanos																						
2016	12 165	0	560	330	25	100	250	0	0	50	460	0	0	0	0	0	0	0	0	40	1 814	13 979
2017	11 839	0	372	251	25	100	250	0	0	50	360	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 407	13 247
Innovación y Gestión del Cambio																						
2016	683	0	422	0	0	148	20	0	0	4	13	0	0	2	0	0	0	0	0	0	609	1 291
2017	675	0	283	130	0	145	20	0	0	4	25	0	0	2	0	0	0	0	0	0	609	1 284
Oficina de Servicios Jurídicos																						
2016	3 720	0	256	150	0	22	0	0	0	25	72	0	0	0	0	0	0	0	0	113	637	4 358
2017	3 618	0	256	150	0	12	0	0	0	25	72	0	0	0	0	0	0	0	0	123	637	4 255
Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión																						
2016	6 264	0	397	238	0	520	60	2	0	129	152	0	0	0	0	0	0	0	0	18	1 515	7 779
2017	6 153	0	570	67	0	680	60	1	0	50	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 478	7 631
Oficina de Evaluación																						
2016	2 397	0	3 521	60	0	73	20	0	0	20	11	0	0	0	20	0	0	0	0	0	3 725	6 121
2017	3 054	0	3 686	0	0	78	20	0	0	12	10	0	0	0	20	0	0	0	0	0	3 826	6 880

CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2016 Y 2017
(miles de dólares)

	Costos de personal	Personal local	Consultorías	Personal temporal	Horas extras	Viajes oficiales	Capacitación	Alquiler de locales	Servicios de limpieza y mantenimiento de locales	Material de oficina y otros gastos conexos	Servicios y equipo de TIC	Seguro	Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos	Atenciones sociales	Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas	Contribución de organismos de las Naciones Unidas	Órgano rector	Servicios jurídicos	Otro	Total de costos no relacionados con el personal	TOTAL
Oficina de Deontología																					
2016	423	0	130	200	0	40	44	0	0	7	16	0	0	0	3	0	0	0	10	450	873
2017	629	0	104	0	0	30	83	0	0	4	17	0	0	0	3	0	0	0	0	241	870
Género																					
2016	1 066	406	400	0	0	54	20	0	0	2	28	0	0	0	0	0	0	0	21	932	1 998
2017	1 215	174	400	0	0	100	40	0	0	3	47	0	0	0	0	0	0	0	0	764	1 979
Oficina del Director Ejecutivo Adjunto																					
2016	682	0	30	0	5	120	0	0	0	3	3	0	0	3	0	0	0	0	25	189	870
2017	729	0	21	0	5	115	0	0	0	3	3	0	0	3	0	0	0	0	0	150	879
Nueva York																					
2016	1 390	0	82	0	0	24	18	355	74	3	92	0	0	3	0	0	0	0	3	654	2 043
2017	1 371	0	150	0	0	24	10	355	74	3	37	0	0	1	0	0	0	0	0	654	2 024
Ginebra																					
2016	832	0	170	167	0	15	6	33	6	1	33	0	8	2	0	5	0	0	0	446	1 278
2017	829	0	32	251	1	20	6	68	14	2	44	2	7	2	14	0	0	0	69	531	1 360
Addis Abeba																					
2016	583	70	0	4	2	40	3	36	2	8	25	1	8	0	0	0	0	0	0	200	782
2017	578	70	0	5	2	38	3	36	2	6	28	1	8	0	0	0	0	0	10	210	787
Asociaciones, Gobernanza y Promoción – Oficina del Subdirector Ejecutivo																					
2016	740	0	75	0	20	105	4	0	0	5	30	0	0	4	0	0	0	0	0	243	984
2017	752	0	75	0	20	233	4	23	0	5	30	0	0	4	0	0	0	0	0	394	1 146
Asociaciones con el Sector Privado																					
2016	4 326	337	365	189	10	186	45	239	20	475	177	0	0	2	4	0	0	0	0	2 048	6 374
2017	4 189	354	431	189	10	186	45	24	44	48	497	0	0	2	44	0	0	0	0	1 875	6 064

CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2016 Y 2017
(miles de dólares)

	Costos de personal	Personal local	Consultorías	Personal temporal	Horas extras	Viajes oficiales	Capacitación	Alquiler de locales	Servicios de limpieza y mantenimiento de locales	Material de oficina y otros gastos conexos	Servicios y equipo de TIC	Seguro	Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos	Atenciones sociales	Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas	Contribución de organismos de las Naciones Unidas	Órgano rector	Servicios jurídicos	Otro	Total de costos no relacionados con el personal	TOTAL	
Comunicación																						
2016	6 532	76	1 222	0	0	56	6	171	0	72	611	0	0	4	0	0	0	0	139	2 356	8 888	
2017	6 198	67	1 222	0	0	80	6	171	0	81	611	0	0	4	0	0	0	0	139	2 380	8 578	
Coordinación de las asociaciones y la labor de promoción																						
2016	1 329	0	0	80	0	9	0	0	0	0	34	0	0	0	0	0	0	0	0	0	122	1 452
2017	1 314	0	160	60	0	52	144	0	0	0	34	0	0	0	0	0	0	0	0	0	449	1 764
Secretaría de la Junta Ejecutiva																						
2016	3 691	0	0	691	43	7	18	0	0	18	102	0	0	6	0	0	385	0	397	1 666	5 357	
2017	3 627	0	0	628	42	5	15	0	0	10	64	0	0	5	0	0	289	0	533	1 591	5 218	
Organismos con Sede en Roma y CSA																						
2016	817	0	4	0	0	7	2	0	0	3	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	27	843
2017	810	0	4	0	0	8	2	0	0	3	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	27	837
Asociaciones con los gobiernos (Roma, Berlín, Madrid, París, Seúl)																						
2016	5 454	275	284	344	4	167	163	75	21	144	141	2	3	3	2	0	0	0	41	1 668	7 122	
2017	5 519	340	320	195	0	102	9	51	26	50	152	1	0	1	0	0	0	0	14	1 259	6 778	
Bruselas																						
2016	1 271	0	198	62	0	30	8	129	30	25	20	3	0	5	0	0	0	0	18	526	1 798	
2017	1 265	0	199	58	0	30	2	130	30	25	28	3	0	0	0	3	0	0	20	526	1 791	
Tokio																						
2016	948	0	120	9	10	65	10	105	6	6	32	2	2	1	2	0	0	0	2	370	1 318	
2017	936	0	108	9	10	60	10	114	6	6	39	2	2	1	2	0	0	0	2	370	1 306	
Oficina de los Emiratos Árabes Unidos																						
2016	875	350	20	0	7	71	30	0	20	15	41	5	21	7	0	0	0	0	64	650	1 524	
2017	862	350	20	0	7	71	30	0	20	15	41	5	21	7	0	0	0	0	64	650	1 512	

CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2016 Y 2017
(miles de dólares)

	Costos de personal	Personal local	Consultorías	Personal temporal	Horas extras	Viajes oficiales	Capacitación	Alquiler de locales	Servicios de limpieza y mantenimiento de locales	Material de oficina y otros gastos conexos	Servicios y equipo de TIC	Seguro	Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos	Atenciones sociales	Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas	Contribución de organismos de las Naciones Unidas	Órgano rector	Servicios jurídicos	Otro	Total de costos no relacionados con el personal	TOTAL
Washington																					
2016	1 670	20	181	0	0	146	0	280	0	9	64	2	0	2	47	0	0	0	22	774	2 444
2017	1 636	20	186	0	0	127	0	289	0	9	64	2	0	2	50	0	0	0	42	792	2 428
Total parcial de gestión																					
2016	61 262	1 534	8 502	2 611	167	2 467	794	1 424	178	1 045	2 289	15	42	83	78	5	385	0	913	22 530	83 792
2017	61 205	1 375	8 665	2 079	162	2 756	816	1 262	216	430	2 380	15	38	64	133	3	289	0	1 016	21 699	82 904
ADMINISTRACIÓN																					
Gestión de Recursos – Oficina del Subdirector Ejecutivo y Jefe de Finanzas																					
2016	771	0	0	0	6	71	0	0	0	1	7	0	0	2	0	0	0	0	0	87	857
2017	784	0	0	0	4	69	0	0	0	1	9	0	0	4	0	0	0	0	0	87	871
Presupuesto y Programación																					
2016	6 709	0	95	141	15	9	6	0	0	10	104	0	0	0	0	0	0	0	0	380	7 089
2017	6 159	0	113	118	14	34	0	0	0	87	15	0	0	0	0	0	0	0	0	381	6 539
Finanzas y Tesorería																					
2016	7 720	218	514	100	37	136	43	7	2	12	142	0	0	0	0	0	0	0	18	1 230	8 950
2017	7 531	301	349	92	22	97	55	7	2	8	141	0	0	0	0	0	0	0	18	1 091	8 622
Gestión y Seguimiento de las Realizaciones																					
2016	3 229	0	131	29	10	10	15	0	0	5	54	0	0	0	0	0	0	0	29	283	3 512
2017	3 189	0	80	30	15	20	15	0	0	10	71	0	0	0	0	0	0	0	26	267	3 456
Servicios de Gestión																					
2016	5 820	123	530	399	100	250	250	0	2 450	1 380	1 130	250	167	0	195	0	0	0	429	7 652	13 473
2017	5 702	123	530	399	100	175	250	0	2 450	1 380	1 130	250	167	0	195	0	0	0	429	7 577	13 278

CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2016 Y 2017
(miles de dólares)

	Costos de personal	Personal local	Consultorías	Personal temporal	Horas extras	Viajes oficiales	Capacitación	Alquiler de locales	Servicios de limpieza y mantenimiento de locales	Material de oficina y otros gastos conexos	Servicios y equipo de TIC	Seguro	Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos	Atenciones sociales	Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas	Contribución de organismos de las Naciones Unidas	Órgano rector	Servicios jurídicos	Otro	Total de costos no relacionados con el personal	TOTAL	
Integración y apoyo en materia de Gestión de Recursos																						
2016	831	0	54	235	0	21	5	0	0	10	42	0	0	0	0	0	0	0	0	5	372	1 203
2017	847	0	100	0	0	75	5	0	0	10	20	0	0	0	0	0	0	0	0	71	281	1 128
Bienestar del Personal																						
2016	1 356	0	91	0	0	90	75	0	0	10	20	0	0	0	0	0	0	0	0	123	409	1 765
2017	1 417	0	35	0	0	76	75	0	0	1	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	207	1 624
Total parcial de administración																						
2016	26 436	341	1 414	905	168	586	394	7	2 452	1 428	1 499	250	167	2	195	0	0	0	0	603	10 412	36 848
2017	25 628	424	1 208	639	154	546	400	7	2 452	1 497	1 405	250	167	4	195	0	0	0	0	544	9 892	35 520
Competencias del personal y Centro de promoción profesional																						
2016	0	0	0	0	0	0	400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	400	400
2017	0	0	0	0	0	0	3 021	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3 021	3 021
Consignaciones centrales																						
2016	4 419	0	246	0	0	80	0	0	0	303	0	1 385	0	0	1 868	3 237	0	215	989	8 322	12 741,33	
2017	4 394	93	120	15	8	232	0	0	0	244	15	1 625	0	1	2 803	3 264	0	200	1 346	9 965	14 360	
TOTAL DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN																						
2016	92 117	1 875	10 162	3 515	335	3 133	1 589	1 431	2 630	2 776	3 788	1 650	209	85	2 141	3 242	385	215	2 505	41 665	133 782	
2017	91 228	1 891	9 993	2 734	325	3 534	4 237	1 269	2 668	2 171	3 801	1 890	205	69	3 131	3 266	289	200	2 905	44 577	135 805	
TOTAL GENERAL																						
2016	199 458	21 356	14 347	5 944	451	8 017	2 544	3 667	3 423	4 573	9 542	1 837	1 073	130	6 628	3 639	385	225	3 072	90 852	290 310	
2017	203 760	21 534	14 421	5 455	426	9 442	5 596	3 476	3 545	4 354	10 823	2 079	1 096	113	6 104	3 697	289	210	38 983	131 642	335 402	

ANEXO III

Necesidades operacionales proyectadas para 2017 y sinopsis regionales

Introducción

1. Las necesidades operacionales proyectadas del PMA para 2017 reflejan las necesidades agrupadas de todos los países, que se determinan sobre la base de los presupuestos de los proyectos aprobados y sus ampliaciones previsibles, compilados por las oficinas en los países en consulta con los gobiernos y otros organismos por medio de evaluaciones de la seguridad alimentaria y la nutrición. Las necesidades operacionales reflejan las necesidades de los grupos de beneficiarios más vulnerables y, por tanto, no están limitadas por los niveles de financiación.
2. Las necesidades operacionales proyectadas para 2017 ascienden a 9.000 millones de dólares¹, con los cuales el PMA se propone proporcionar 21.000 millones de raciones diarias a 88 millones de beneficiarios. Se trata de una proyección un 5 % más elevada que la del año pasado, debido principalmente a los continuos aumentos de las necesidades humanitarias en el contexto de las intervenciones de emergencia de nivel 3 en la región siria y el África meridional y para la intervención relativa a la crisis resultante de la sequía provocada por El Niño en Etiopía que, sumadas, ascienden al 37 % de las necesidades operacionales proyectadas; además, representan un aumento del 81 % respecto de las necesidades definidas el año pasado para estos países.
3. Las proyecciones están sujetas a un proceso de revisión riguroso, pero pueden variar durante el período de planificación debido, por ejemplo, a emergencias imprevistas². Las necesidades operacionales proyectadas para 2018 (8.000 millones de dólares) y 2019 (7.700 millones de dólares) se incluyen con fines de referencia y planificación; las proyecciones son más bajas en 2018 y 2019 debido sobre todo a la reducción de las necesidades para Etiopía, región siria y Sudán del Sur.

Necesidades operacionales por actividad y Objetivo Estratégico

4. El Cuadro A.III.1 y las Figuras A.III.1 y A.III.2 muestran las proyecciones relativas a las necesidades operacionales desglosadas por Objetivo Estratégico y actividad.

CUADRO A.III.1: NECESIDADES OPERACIONALES PARA 2017 POR OBJETIVO ESTRATÉGICO Y ACTIVIDAD (millones de dólares)					
	Objetivo Estratégico				
Actividad	1	2	3	4	Total
Distribuciones generales	5 467	167	269	–	5 903
ACA	140	483	259	7	889
APC	10	28	21	12	72
Nutrición – prevención	189	136	34	93	452
Nutrición – tratamiento	137	41	0	248	426
Comidas escolares	21	267	87	290	665
VIH y tuberculosis	7	2	2	16	27
Desarrollo y aumento de las capacidades	265	95	74	139	573
TOTAL	6 236	1 220	746	805	9 007

¹ A no ser que se especifique otra cosa, en todas las cifras de esta sección están incluidos los CAI y excluidos los fondos fiduciarios.

² Véase el Anexo IV.

Figura A.III.1:
NECESIDADES OPERACIONALES
PARA 2017 POR OBJETIVO ESTRATÉGICO

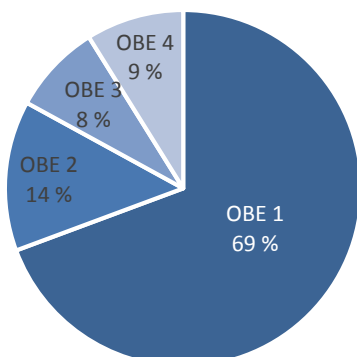
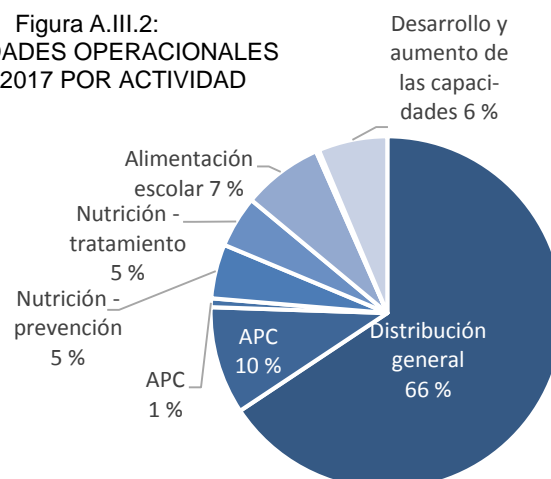


Figura A.III.2:
NECESIDADES OPERACIONALES
PARA 2017 POR ACTIVIDAD



5. Las distribuciones generales, realizadas principalmente en el marco del Objetivo Estratégico 1, representan 5.500 millones de dólares, o el 66 % de las necesidades; en el marco del Objetivo Estratégico 1 también se llevan a cabo actividades de nutrición, en particular en el ámbito de la prevención, que complementan la prestación de asistencia para salvar vidas. Las actividades de desarrollo y aumento de las capacidades realizadas en el marco de dicho objetivo, que comprenden la logística, los vehículos, la ampliación de la TIC, la infraestructura de emergencia, los servicios comunes de las Naciones Unidas y la participación en el sistema de módulos de acción agrupada, representan el 3 % de las necesidades.
6. Las actividades de ACA y APC representan el 11 % de las necesidades operacionales para 2017 y se llevan a cabo en el marco de los Objetivos Estratégicos 2 y 3.
7. Las actividades de nutrición representan el 10 % de las necesidades operacionales en el marco del Objetivo Estratégico 4; el tratamiento de la malnutrición representa 248 millones de dólares y las comidas escolares, 290 millones de dólares.
8. Las actividades de desarrollo y aumento de las capacidades, que representan el 6% de las necesidades, se realizan principalmente en el marco de los Objetivos Estratégicos 1 y 4 y tienen por objeto mejorar las capacidades nacionales con miras a transferir la titularidad de los programas que reciben asistencia del PMA a los asociados nacionales y mejorar los programas gubernamentales existentes. El desarrollo de las capacidades abarca la prestación de servicios de asesoramiento técnico a los gobiernos y actividades conexas en apoyo de sus programas de reducción del hambre.

Necesidades operacionales por categoría de programas

9. En el Cuadro A.III.2 figuran las necesidades operacionales proyectadas por categoría de programas, según las estimaciones que figuran en los Planes de Gestión para 2016-2018 y 2017-2019.

CUADRO A.III.2: NECESIDADES OPERACIONALES POR CATEGORÍA DE PROGRAMAS (millones de dólares)		
Actividad	2016	2017
Proyectos de desarrollo y programas en los países (PP)	690	558
OEM	3 716	1 889
OPSR	3 775	6 173
OE	400	386
TOTAL	8 581	9 007

10. En 2017, las necesidades operacionales relativas a las OPSR aumentarán en un 64 %, en gran parte porque algunas operaciones habrán pasado de una categoría de programas a otra. Los recursos necesarios para las operaciones realizadas en Etiopía, Sudán del Sur y la región siria ascienden a 3.000 millones de dólares, esto es, el 48 % de las necesidades destinadas a la categoría de OPSR. Las necesidades para la operación de emergencia en el Yemen serán un 23 % inferiores como resultado del mayor ahorro de costos y los cambios en el número de beneficiarios, lo que contribuirá a la disminución general de los recursos necesarios para las OEM, que pasarán de 3.700 millones de dólares en 2016 a 1 900 millones de dólares en 2017.
11. El PMA prevé una reducción del 19 % en los recursos necesarios para los proyectos de desarrollo y PP; a las OE se destinarán 386 millones de dólares, 14 millones menos que en 2016. Esta reducción del presupuesto operacional refleja el traspaso de algunos programas del PMA a las autoridades nacionales.

Necesidades operacionales por tipo de transferencia

12. En el Cuadro A.III.3 figuran las necesidades operacionales proyectadas por tipo de transferencia en 2016 y 2017. En el marco de financiación del PMA, los productos alimenticios, las transferencias de base monetaria, los cupones para productos y las actividades de desarrollo y aumento de las capacidades se gestionan de forma separada.

CUADRO A.III.3: NECESIDADES OPERACIONALES POR TIPO DE TRANSFERENCIA				
Tipo de transferencia	2016		2017	
	Millones de dólares	%	Millones de dólares	%
Productos alimenticios y COD conexos	4 265	53	4 665	55
Transferencias de base monetaria y COD conexos*	2 421	30	2 030	24
Cupones para productos y COD conexos	–	–	214	3
Desarrollo y aumento de las capacidades	465	6	479	6
CAD	867	11	1 029	12
Total parcial	8 020	100	8 418	100
CAI	561	–	589	
TOTAL	8 581	–	9 007	

* Incluyen el efectivo, los vales de compra y los cupones para productos.

Costos de los productos alimenticios y costos operacionales directos conexos

13. En el Cuadro A.III.4 figura el costo unitario estimado por tonelada en 2016 y 2017, por tipo de producto alimenticio. Se prevé que el costo medio por tonelada de producto alimenticio disminuirá en un 7 % en comparación con 2016.

CUADRO A.III.4: COMPOSICIÓN DE LA CANASTA DE ALIMENTOS						
	2016		2017		Diferencia en toneladas*	Variación porcentual
	Parte porcentual prevista del volumen total (toneladas)	Costo estimado por tonelada (dólares)	Parte porcentual prevista del volumen total (toneladas)	Costo estimado por tonelada (dólares)		
Cereales	61	357	65	347	+4	-3
Legumbres secas	11	634	12	641	+1	+1
Alimentos compuestos y mezclas alimenticias y	12	978	11	945	-1	-3
Aceites y grasas	5	995	5	825	0	-17
Otros	11	821	7	873	-4	+6
TOTAL	100	546	100	510	0	-7

* Esta cifra corresponde a la diferencia entre la parte porcentual del volumen total de la canasta de alimentos prevista para 2016 y la parte de la canasta de alimentos proyectada para 2017.

14. De los costos operacionales correspondientes a 2017, 4.270 millones (el 53 %) se ha asignado a productos alimenticios y a los COD conexos (transporte externo, transporte terrestre y manipulación y otros COD).
15. A pesar de los efectos recientes de El Niño, que llevó a un mayor uso de las reservas de alimentos, especialmente cereales, y a la devaluación de la moneda nacional con respecto al dólar estadounidense en muchos países en desarrollo, el costo de la canasta de alimentos se ha mantenido a un nivel históricamente bajo desde finales de 2015. Por consiguiente, la dependencia de compras del PMA está recurriendo cada vez más a los acuerdos de suministro de alimentos y al Mecanismo de gestión global de los productos (MGGP) para garantizar la disponibilidad de alimentos apropiados en el momento oportuno y la obtención de ahorros de costos sin afectar negativamente a los mercados, los plazos de espera o la calidad de los alimentos.
16. El Niño, según lo previsto, debería provocar el aumento de los precios del maíz en África meridional a finales de 2016 y principios de 2017, pero hay reservas abundantes de sorgo, arroz y trigo hasta la cosecha de 2017/18. Es posible que los precios de las legumbres secas, el aceite vegetal y los ingredientes para fabricar alimentos nutritivos aumenten moderadamente, pero esta subida se compensará mejorando la eficiencia en función de los costos.
17. Los costos de transporte externo (transporte internacional) se estiman en 300 millones de dólares para 2017. Las necesidades de recursos para el transporte externo dependen de las oportunidades de selección de proveedores y suministro, y este año representan un aumento de 52 millones de dólares calculados en función del volumen que sea objeto de transporte internacional. El enfoque mejorado del PMA para optimizar la cadena de suministro contribuye a reducir los costos unitarios de envío.
18. Las necesidades de TTAM previstas para 2017 ascienden a 1.250 millones de dólares (en 2016, 1.330 millones), de los que el 81 % se destinará, según lo previsto, a sufragar el costo de los envíos procedentes del extranjero y el 9 % y el 10 % el de las compras regionales y locales, respectivamente. La tasa promedio de TTAM estimada para 2017, de 241 dólares por tonelada, representa una disminución respecto de los 283 dólares por tonelada de 2016, lo que puede atribuirse en gran medida al origen de los productos y las tendencias mundiales del precio del combustible. El promedio de los distintos niveles de la tasa de TTAM se estima en 269 dólares para el transporte internacional, 225 para el regional y 138 para el local.
19. Los otros costos operacionales directos (OCOD) relacionados con las transferencias de alimentos representan 382 millones de dólares, un 2 % menos que en 2016. La reducción también es visible

en los OCOD promedio relativos a las categorías de proyectos: 65 dólares por tonelada en las OPSR, 90 dólares por tonelada en las OEM y 70 dólares por tonelada en los proyectos de desarrollo.

Transferencias de base monetaria y cupones para productos³

20. Las transferencias de base monetaria y los costos conexos representan 2.000 millones de dólares, o el 24% de las necesidades operacionales proyectadas para 2017. De este total, el 92 % es el valor transferido a los beneficiarios y el 8 % cubre los costos de entrega y de otra índole. Los cupones para productos representan el 3 % de las necesidades operacionales proyectadas, de las que el 78 % se destina a los costos de las transferencias y el 22 % a los costos de entrega y de otra índole.

CUADRO A.III.5: TRANSFERENCIAS DE BASE MONETARIA (millones de dólares)			Cupones para productos
Actividad	2016*	2017**	2017
Transferencias	2 348	1 859	166
Entregas	52	69	47
Otras	191	102	1
TOTAL	2 591	2 030	214

* Incluyen el efectivo, los vales de compra y los cupones para productos.

** Incluyen solo el efectivo y los vales de compra.

21. En el Cuadro A.III.6 se puede apreciar que 802 millones de dólares de las transferencias de base monetaria son en efectivo y 1.200 millones de dólares en cupones para alimentos o un valor equivalente en transferencias de base monetaria. De todas las regiones, las mayores transferencias totales de efectivo está previsto que corran a cargo del Despacho Regional de Nairobi.

CUADRO A.III.6: DESGLOSE DE LAS TRANSFERENCIAS DE BASE MONETARIA Y LOS CUPONES PARA PRODUCTOS EN 2017 (millones de dólares)				
Despacho regional	Efectivo	Vales de compra	Cupones para productos	Total
RBB	59	22	–	81
RBC	175	1 039	197	1 411
RBD	152	31	7	190
RBJ	122	14	8	144
RBN	269	103	3	375
RBP	24	18	–	41
TOTAL	802	1 227	214	2 244

22. En 2017, el PMA tiene previsto transferir el 92 % de su presupuesto para transferencias de base monetaria a través de OPSR, en el marco del Objetivo Estratégico 1. Más del 89 % de la parte correspondiente a los cupones para productos, por otra parte, se transferirá a través de OEM, también en el marco del Objetivo Estratégico 1.

³ En las cifras de esta sección no están incluidos los CAD ni los CAI.

Desarrollo y aumento de las capacidades

23. Con la labor de desarrollo y aumento de las capacidades se ayuda a las instituciones nacionales a administrar los programas de seguridad alimentaria. En 2017 se necesitarán 572 millones de dólares, esto es, el 6 % de las necesidades operacionales (véase el Cuadro A.III.7).

CUADRO A.III.7: COSTOS DE LAS ACTIVIDADES DE DESARROLLO Y AUMENTO DE LAS CAPACIDADES POR OBJETIVO ESTRATÉGICO Y TIPO DE PROYECTO (millones de dólares)*					
	Objetivo Estratégico 1	Objetivo Estratégico 2	Objetivo Estratégico 3	Objetivo Estratégico 4	Total
Proyectos de desarrollo y PP	2	14	31	53	100
OEM	1	–	0	1	2
OPSR	6	10	31	37	85
OE	256	71	12	48	386
TOTAL	265	95	74	138	572

* Incluidos los CAI y los CAD.

24. De los 572 millones de dólares necesarios en total para el desarrollo y aumento de las capacidades, 386 millones (el 67 %) se destinarán a 30 OE en las que el PMA prestará servicios de logística y gestionará el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas y a financiar los módulos de acción agrupada dedicados a la seguridad alimentaria, las telecomunicaciones de emergencia y la logística. Las OE en la República Democrática del Congo, Sudán del Sur y el Yemen representan el 50 % del presupuesto destinado al desarrollo y aumento de las capacidades en esta categoría de actividades.
25. El PMA está prestando un volumen creciente de asistencia técnica y para la mejora de las capacidades a nivel nacional a medida que más países alcanzan la condición de país de ingresos medios y la estabilidad económica: a estas actividades se asignarán 187 millones de dólares. El PMA mejoró sus herramientas de desarrollo de las capacidades en 2015: sus orientaciones en materia de diseño y ejecución de actividades de asistencia técnica y desarrollo de las capacidades ayudan a las oficinas en los países a formular enfoques nacionales y locales para alcanzar el objetivo del Hambre Cero
26. El PMA tiene previsto asignar 185 millones a actividades de desarrollo y aumento de las capacidades en 44 proyectos de desarrollo y 38 OPSR ejecutados en 64 países con el fin de mejorar las capacidades nacionales para diseñar y ejecutar programas de asistencia alimentaria, evaluación de las necesidades, gestión del riesgo de desastres, acceso a los mercados para los pequeños agricultores y enriquecimiento de alimentos.

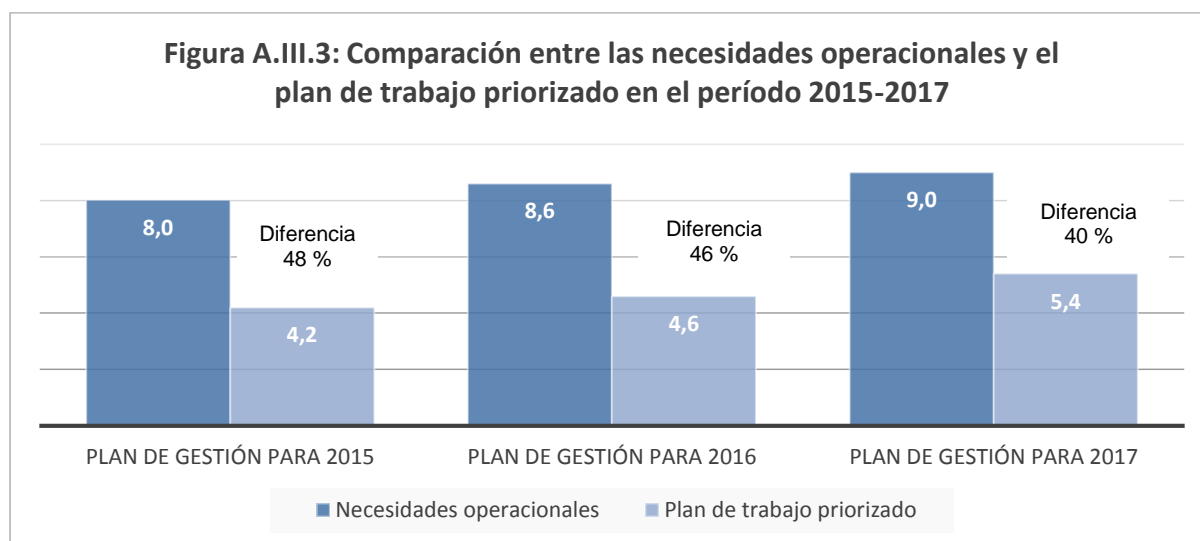
Costos de apoyo directo

27. Se calcula que los CAD ascenderán a 1.100 millones, o el 12,2 % de las necesidades operacionales: los costos de personal y relacionados con el personal representan el 49 % y los costos de equipo, los gastos ordinarios y los otros costos, el porcentaje restante. En el Cuadro A.III.8 figuran los recientes aumentos anuales de los CAD como porcentaje de las necesidades operacionales. Debido a la inseguridad reinante y a los elevados costos de apoyo resultantes, las operaciones en Sudán del Sur, el Yemen y la República Árabe Siria son aquellas en las que más han aumentado los COD desde 2016. Ahora bien, la proporción global entre los costos de personal y los costos no correspondientes al personal se ha ido estabilizando con los años como resultado de la mayor eficiencia en la prestación de la asistencia del PMA.

CUADRO A.III.8: CAD COMO PORCENTAJE DE LAS NECESIDADES OPERACIONALES			
Importe efectivo en 2014	Importe efectivo en 2015	Importe estimado en 2016	Importe estimado en 2017
12,0	10,2	10,8	12,2

Comparación de las necesidades operacionales y el plan de trabajo priorizado

28. El plan de trabajo priorizado para 2017 asciende a 5.400 millones de dólares, lo que representa el 60 % de las necesidades operacionales proyectadas. La diferencia de financiación entre el plan de trabajo priorizado y las necesidades operacionales proyectadas se ha reducido respecto del nivel de 2015.



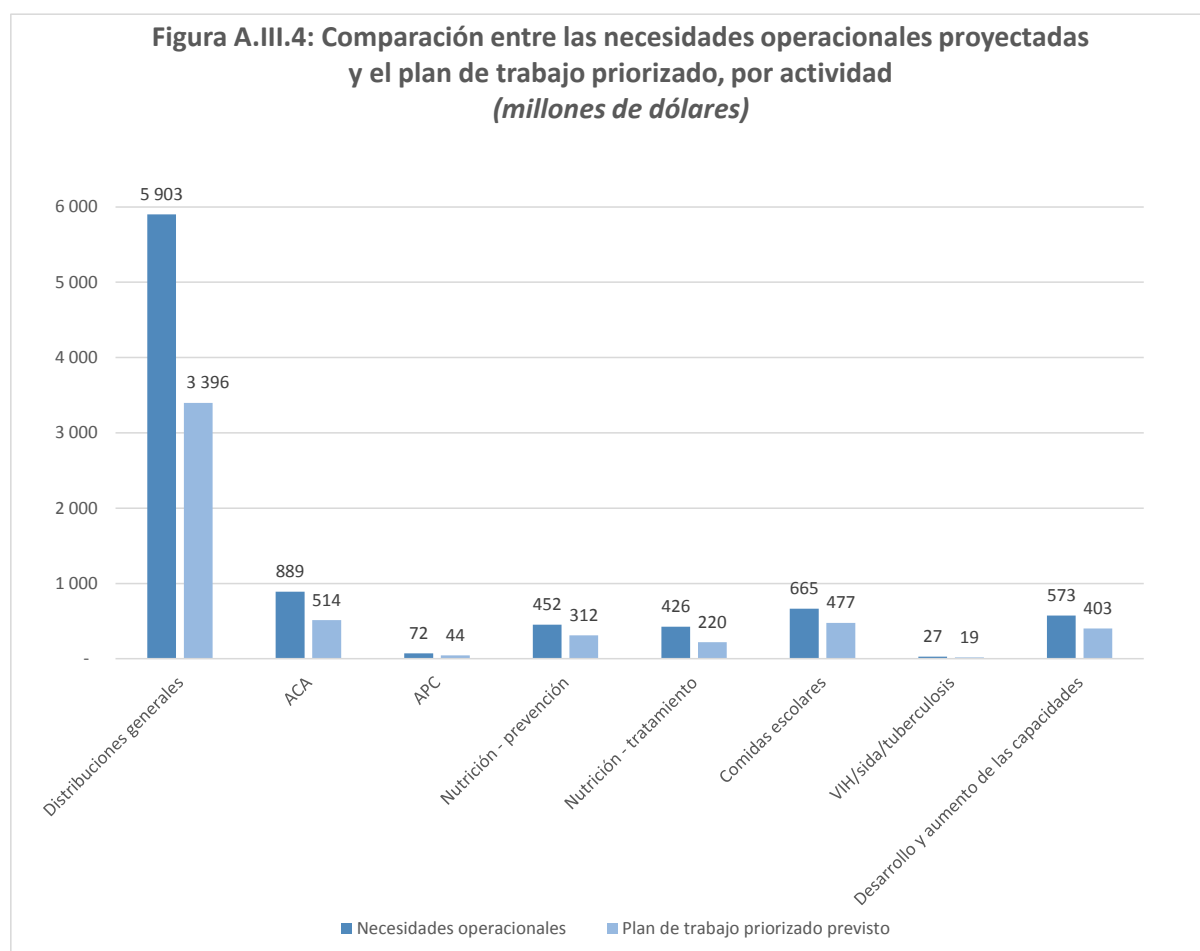
29. Para compensar los efectos de la diferencia de financiación, el personal directivo priorizan las actividades seleccionando a los beneficiarios más vulnerables, modificando el tamaño de las raciones o reduciendo la duración de la asistencia.

CUADRO A.III.9: COMPARACIÓN ENTRE LAS NECESIDADES OPERACIONALES PROYECTADAS Y EL PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO (diferencia porcentual)			
	Necesidades operacionales proyectadas	Plan de trabajo priorizado	Diferencia porcentual
Financiación (millones de dólares)	9 007	5 385	-40
Beneficiarios directos (millones)	85	69	-20
Raciones diarias (miles de millones)	21	16,5	-21

30. En el Cuadro A.III.10 se comparan las necesidades operacionales proyectadas y el plan de trabajo priorizado por Objetivo Estratégico.

CUADRO A.III.10: COMPARACIÓN ENTRE LAS NECESIDADES OPERACIONALES PROYECTADAS Y EL PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO, POR OBJETIVO ESTRATÉGICO (millones de dólares)			
	Necesidades operacionales	Plan de trabajo priorizado	Comparación entre el plan de trabajo priorizado y las necesidades operacionales (porcentaje)
Objetivo Estratégico 1	6 236	3 651	59
Objetivo Estratégico 2	1 220	745	61
Objetivo Estratégico 3	746	493	66
Objetivo Estratégico 4	805	497	62
TOTAL	9 007	5 385	60

31. En la Figura A.III.4 se comparan las necesidades operacionales proyectadas y el plan de trabajo priorizado por actividad.



32. Las distribuciones generales constituyen la actividad principal: a ellas se destinan 5.900 millones de dólares del presupuesto para necesidades operacionales y 3.400 millones de dólares del plan de trabajo priorizado; esto representa una reducción del 42 % en el plan de trabajo priorizado. Los dos tipos de actividades donde se observa la menor diferencia entre el plan original y el plan de trabajo priorizado son las comidas escolares (28 %) y el desarrollo y aumento de las capacidades (30 %).
33. En el Cuadro A.III.11 se comparan las necesidades operacionales proyectadas y el plan de trabajo priorizado por tipo de transferencia.

CUADRO A.III.11: COMPARACIÓN ENTRE LAS NECESIDADES OPERACIONALES PROYECTADAS Y EL PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO, POR TIPO DE TRANSFERENCIA (millones de dólares)			
Tipo de transferencia	Necesidades operacionales proyectadas	Plan de trabajo priorizado	Comparación entre el plan de trabajo priorizado y las necesidades operacionales proyectadas (porcentaje)
Productos alimenticios y costos conexos	4 665	2 806	60
Transferencias de base monetaria y COD conexos	2 030	1 149	57
Cupones para productos y COD conexos	214	120	56
Desarrollo y aumento de las capacidades	479	339	71
CAD	1 029	619	60
TOTAL	8 418	5 033	60
CAI	589	352	60
TOTAL GENERAL	9 007	5 385	60

34. A los alimentos y los costos conexos corresponden 4.700 millones de dólares de las necesidades operacionales proyectadas y 2.800 millones de dólares del plan de trabajo priorizado provisional, lo que representa una reducción del 40 % respecto del plan operacional.
35. La menor diferencia se registra en el ámbito del desarrollo y aumento de las capacidades (29 %) y las mayores en las transferencias de base monetaria (43 %) y los cupones para productos (44 %).

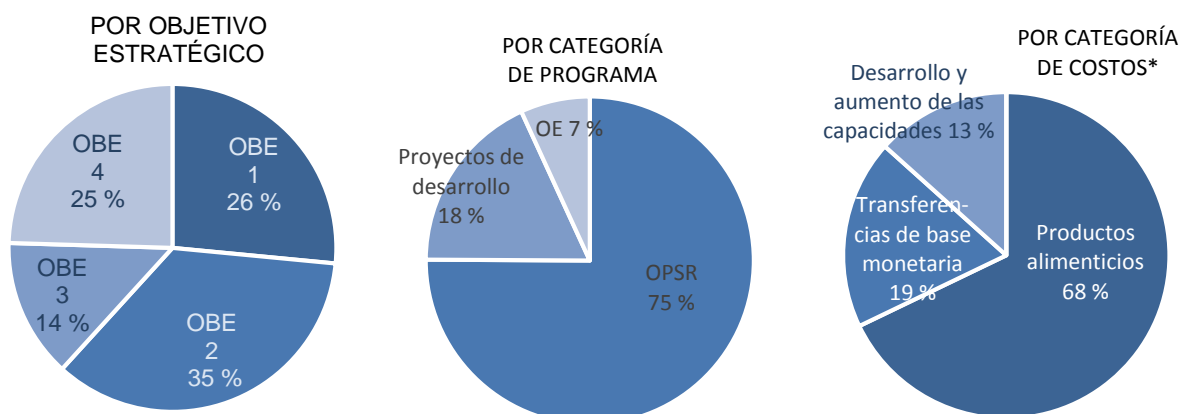
Sinopsis regionales⁴

Despacho Regional de Bangkok (RBB)

Prioridades: nutrición, preparación para la pronta intervención, seguridad alimentaria en contextos urbanos, desarrollo

CUADRO A.III.12: NECESIDADES OPERACIONALES DEL RBB EN 2017	
Necesidades operacionales	578 millones de dólares (2016: 849 millones de dólares)
Número de raciones diarias	2.010 millones (2016: 2.600 millones)
Volumen de alimentos	348.000 toneladas (2016: 558.000 toneladas)
Número de operaciones	20 (2016: 19)
Países en los que está previsto realizar operaciones	Afganistán, Bangladesh, Bhután, Camboya, Filipinas, India, Indonesia, Myanmar, Nepal, Pakistán, República Democrática Popular Lao, República Popular Democrática de Corea, Sri Lanka, Timor-Leste
Fondos fiduciarios para países concretos	21,4 millones de dólares

⁴ A no ser que se especifique otra cosa, en todas las cifras de esta sección están incluidos los CAI y excluidos los fondos fiduciarios.

Figura A.III.5: Necesidades operacionales del RBB para 2017

* Incluidos los CAD y los CAI.

36. La región se caracteriza por el crecimiento económico y por el paso de algunos países a la categoría de países de ingresos medios, pero los beneficios no están distribuidos equitativamente y la pobreza y la subalimentación persisten. Los datos demográficos relacionados con el hambre y la vulnerabilidad van cambiando a medida que las personas emigran a las ciudades, y el logro de la igualdad de género sigue representando un desafío a pesar de las recientes mejoras en las esferas de la educación, la salud y el empleo de la mujer. La región ocupa el quinto puesto de las seis regiones clasificadas en el índice de disparidad de género⁵.
37. El RBB centra su labor en la prevención del retraso del crecimiento, la inversión en las redes de seguridad de los gobiernos basadas en alimentos, el fortalecimiento de la resiliencia de las comunidades y la mejora de la preparación para la pronta intervención en casos de desastre. Son de esperar problemas de financiación a medida que algunos países vayan alcanzando la condición de país de ingresos medios y los gobiernos intensifiquen su propia labor para alcanzar los ODS. En los próximos tres años, el RBB pondrá en práctica planes estratégicos para la mayoría de los países, convirtiendo al PMA en un importante asociado de los gobiernos en la labor necesaria para alcanzar el ODS 2.
38. En 2017, el RBB proporcionará asistencia directa a 12 millones de personas en 14 países; los requisitos operacionales basados en las necesidades ascienden a 578 millones de dólares. En la India e Indonesia, la asistencia está dejando de centrarse en las entregas directas de alimentos a medida que el PMA intensifica sus actividades de desarrollo y aumento de las capacidades en las instituciones gubernamentales con el fin de mejorar la eficiencia de los programas de asistencia alimentaria selectiva y compartir los conocimientos sobre seguridad alimentaria y nutricional. Los países con los programas de desarrollo y aumento de las capacidades más grandes en 2017 son el Afganistán (33 millones), Filipinas (13 millones) y el Pakistán (9 millones).
39. Aproximadamente 9 millones de beneficiarios reciben apoyo por medio de OPSR: el mayor número de beneficiarios se hallan en el Afganistán y el Pakistán, donde el PMA ha reorientado sus operaciones para abordar los problemas de acceso, seguridad y capacidad, y está respondiendo a las elevadas tasas de malnutrición y desplazamiento, mejorando la asistencia escolar y reduciendo al mínimo los riesgos de desastre a nivel comunitario. El objetivo a largo plazo es conseguir un futuro seguro para la subregión. La OPSR en Myanmar promueve el desarrollo equitativo y la reconciliación nacional, reduciendo la pobreza, la inseguridad alimentaria y la desnutrición y aumentando la resiliencia. La OPSR en Filipinas seguirá poniendo en su mira a las comunidades aquejadas de inseguridad alimentaria afectadas por el conflicto en Mindanao central y occidental y, entre otros objetivos, tratará de mejorar las capacidades institucionales en la esfera de la preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de desastre. La OPSR en Nepal respaldará el restablecimiento de la seguridad alimentaria y

⁵ Véase: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/the-global-gender-gap-index-results-in-2015/>.

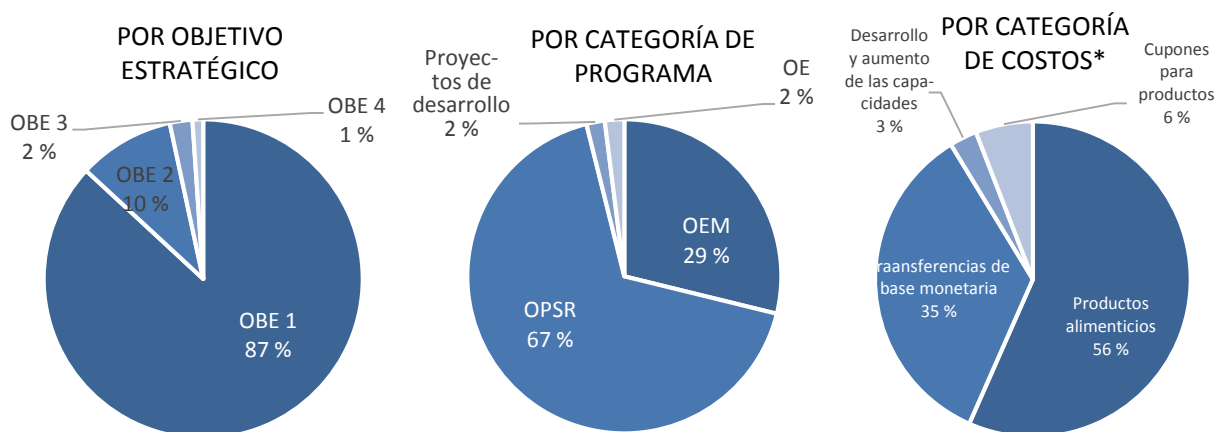
- nutricional en las zonas afectadas por el terremoto y promoverá la construcción de infraestructura y la recuperación de los medios de subsistencia en consonancia con los programas del Gobierno.
40. La asistencia se destinará a las poblaciones aquejadas de inseguridad alimentaria y subalimentación, las personas desplazadas internamente (PDI), los repatriados y otras comunidades vulnerables. Las actividades más importantes serán las de distribución general de alimentos, creación de activos, comidas escolares y nutrición.
 41. El PMA reconoce que los enfoques que tienen en cuenta las cuestiones de género pueden aumentar la eficacia de la asistencia y promover resultados sostenibles: por consiguiente, en el Plan para la aplicación del enfoque de género en la región de Asia y el Pacífico se da a las oficinas en los países la flexibilidad para diseñar enfoques que se ajusten a cada contexto. El Despacho Regional ayudará a las oficinas en los países a poner en práctica el Plan de acción en materia de género con el fin de mejorar la seguridad nutricional.
 42. El PMA y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) afrontarán la malnutrición aguda moderada y el retraso del crecimiento realizando proyectos a nivel local y promoverán un acceso mejorado a los alimentos nutritivos especiales colaborando con los gobiernos para desarrollar políticas adecuadas y prestando apoyo directo a las poblaciones en situación de riesgo. Se promoverá el consumo de arroz enriquecido para reducir al mínimo las carencias de micronutrientes, y el enriquecimiento del arroz se ampliará sobre la base de ensayos que se están realizando en Bangladesh y Camboya: el objetivo a largo plazo es que haya arroz enriquecido suficiente para los programas de atención de salud, nutrición y redes de seguridad, así como en los mercados y a precios asequibles.
 43. Como las intervenciones de emergencia dependen de las capacidades gubernamentales en materia de preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de desastre, el PMA seguirá colaborando con las organizaciones nacionales de gestión de desastres, organismos regionales como la Asociación de Naciones del Asia Sudoriental (ASEAN) y el ejército. La experiencia del PMA en el ámbito de los módulos de acción agrupada de logística, telecomunicaciones de emergencia y seguridad alimentaria será útil en esta esfera, al igual que la colaboración entre el RBB y la OCAH en la esfera de la preparación para la pronta intervención en casos de emergencia en Bangladesh, Indonesia, Myanmar, Nepal, Filipinas y las naciones insulares del Pacífico.
 44. El despacho regional adoptará modalidades de entrega y procesos operativos que permitan realizar ajustes y establecer un equilibrio entre las transferencias de alimentos, efectivo y cupones. A corto plazo, las transferencias de base monetaria se utilizarán en los proyectos de socorro, creación de activos y fomento de medios de subsistencia sostenibles; además, se están realizando estudios en relación con los programas de nutrición.
 45. En 2017, el PMA actuará en asociación estratégica con los organismos con sede en Roma, el Banco Asiático de Desarrollo y el sector privado para promover una seguridad alimentaria y nutricional sostenible, haciendo hincapié en soluciones específicas para cada contexto.
 46. El seguimiento y evaluación se utilizará para reforzar la medición de las realizaciones y la comunicación de los resultados con el fin de optimizar los programas a nivel nacional y obtener datos empíricos en los que basar las intervenciones futuras. Se prestará apoyo a los gobiernos para desarrollar las capacidades en estos ámbitos, en particular en lo relativo al seguimiento de los progresos en el logro de los ODS.

Despacho Regional de El Cairo (RBC)

Prioridades: reducción de riesgos, preparación para la pronta intervención en casos de emergencia, fortalecimiento de la resiliencia, desarrollo de las capacidades, sistemas de protección social y de redes de seguridad, adaptación al cambio climático

CUADRO A.III.13: NECESIDADES OPERACIONALES DEL RBC EN 2017	
Necesidades operacionales	4.031 millones de dólares (2016: 3.611 millones de dólares)
Número de raciones diarias	9.480 millones (2016: 7.800 millones)
Volumen de alimentos	2,2 millones de toneladas (2016: 1,3 millones de toneladas)
Número de operaciones	26 (2016: 28)
Países en los que está previsto realizar operaciones	Argelia, Armenia, Egipto, Estado de Palestina, el Iraq, Jordania, el Líbano, Libia, Marruecos, la República Árabe Siria, la República Islámica del Irán, la República Kirguisa, el Sudán, Tayikistán, Túnez, Turquía, Ucrania, el Yemen
Fondos fiduciarios para países concretos	7,7 millones de dólares

Figura A.III.6: Necesidades operacionales del RBC en 2017



* Incluidos los CAD y los CAI.

47. En vista de la evolución del entorno operacional, el PMA llevará a cabo operaciones a corto y medio plazo simultáneamente para atender las necesidades humanitarias, proteger los medios de subsistencia, apoyar la labor de recuperación y fortalecimiento de la resiliencia, abordar las causas de la inseguridad alimentaria y desarrollar las capacidades nacionales en favor del desarrollo sostenible.
48. En los últimos años, el RBC ha gestionado las intervenciones de emergencia de nivel 3 en el Iraq, la región siria y el Yemen, y las intervenciones de nivel 2 en Libia y Ucrania, y ha colaborado con los gobiernos de los países de ingresos medios con el fin de mejorar las redes de seguridad. Dada la naturaleza prolongada de estas crisis, el RBC llevará a cabo operaciones de fomento de los medios de subsistencia y la resiliencia que contribuyan a alcanzar el objetivo del Hambre Cero y los ODS.
49. En la República Árabe Siria y los países que acogen refugiados, la iniciativa del PMA “Visión 2020” respaldará un proceso de transición hacia el fortalecimiento de la resiliencia en asociación con otros actores y la promoción de la seguridad alimentaria sostenible mediante la educación, la ampliación de las oportunidades de subsistencia, el acceso a los mercados y la mejora de los sistemas nacionales; se seguirá ejecutando un importante componente de socorro. En la propia República Árabe Siria se ampliará la escala de las distribuciones generales, principalmente en el marco del Objetivo Estratégico 1, con un pequeño porcentaje de transferencias de base monetaria

adaptadas a los programas de comidas escolares, nutrición y ACA. En los países que acogen refugiados, el PMA prestará apoyo a programas de asistencia alimentaria, transferencias de base monetaria, comidas escolares y fomento de los medios de subsistencia para los refugiados y las comunidades de acogida.

50. El conflicto en el Yemen ha agravado la inseguridad alimentaria y nutricional y limita la capacidad del PMA para prestar asistencia a las poblaciones necesitadas. La OEM en curso, por tanto, proseguirá hasta finales de 2017 para atender las necesidades de las personas aquejadas de inseguridad alimentaria. El PMA dispensa tratamiento contra la malnutrición aguda y realiza actividades para prevenir la malnutrición aguda y crónica entre los niños menores de 5 años y las mujeres embarazadas y lactantes. Las distribuciones generales se utilizan para hacer frente a la inseguridad alimentaria entre los refugiados y las poblaciones migrantes; las comidas escolares reciben apoyo en los campamentos y los centros de recepción.
51. El conflicto sigue afectando a muchas zonas del Iraq, y en 2017 se prevén nuevos desplazamientos. El PMA proporcionará a las PDI en situación de inseguridad alimentaria paquetes familiares de alimentos y raciones inmediatas; también proporcionará transferencias de base monetaria a las PDI en las zonas estables, como la región del Kurdistán y Bagdad. El PMA colabora con el Ministerio de Comercio para sincronizar sus actividades con el sistema público de distribución. Se seguirán suministrando comidas escolares en las zonas estables para hacer frente a las carencias de micronutrientes, restablecer la asistencia escolar y reducir los casos de abandono escolar.
52. El aumento de la inseguridad en la primera mitad de 2016 en el Sudán y Sudán del Sur provocó importantes desplazamientos de población. Se prevé que en 2017 la mayoría de las PDI y los refugiados necesitarán asistencia alimentaria del PMA. El programa de nutrición se expandirá en el marco del programa nacional de gestión de la malnutrición aguda de base comunitaria, los programas de enriquecimiento de los alimentos en los hogares y la integración de las actividades de tratamiento y prevención. El programa de comidas escolares seguirá su curso mientras el PMA negocia su traspaso a las autoridades nacionales. El PMA proporcionará asistencia de socorro mediante distribuciones generales y actividades de ACA en las comunidades rurales afectadas por El Niño. Se prevé que las actividades relacionadas con la seguridad alimentaria y la nutrición se mantendrán en los niveles actuales en el período 2017-2019.
53. Debido a la combinación de desastres naturales, cambio climático, indicadores socioeconómicos bajos y una gestión de riesgos ineficiente, se requieren programas de reducción del riesgo de desastres, alerta temprana y preparación para la pronta intervención en emergencias. Por consiguiente, seguirá siendo prioritario aumentar la producción local de alimentos, y el PMA respaldará actividades de ACA en Armenia, Egipto, el Iraq, el Líbano, la República Árabe Siria, la República Kirguisa, el Sudán, Tayikistán y Ucrania.
54. Dado que con las comidas escolares se afrontan los problemas de protección social e igualdad de género, el PMA y sus asociados promoverán la educación y garantizarán una nutrición adecuada para los niños; el RBC fomentará el suministro de comidas escolares preparadas con productos locales y los vínculos entre las comidas escolares y los agricultores para que los alumnos reciban alimentos nutritivos y los pequeños agricultores aumenten sus ingresos.
55. Los problemas nutricionales son la malnutrición aguda y crónica, las carencias de micronutrientes y la obesidad. Según el informe *El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo 2014*, la región de Oriente Medio y África del Norte es la única en la que están aumentando el número y la proporción de personas desnutridas. Por tanto, el PMA ayudará a reforzar las capacidades de las contrapartes nacionales para cuantificar la magnitud de los problemas nutricionales y hacerles frente mediante actividades de seguimiento, evaluación previa y comunicación para promover cambios de comportamiento.
56. Las cuestiones relativas a la equidad de género normalmente tienen que ver con la situación de desventaja que afecta a las mujeres en los procesos políticos, el mercado de trabajo y el acceso a los activos productivos; las mujeres, las niñas y los niños desplazados son quienes más riesgos corren de ser víctimas de violencia de género. El RBC ha terminado de elaborar su estrategia de aplicación de la política de género para 2016-2020 y colaborará con las oficinas en los países

para promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en consonancia con el correspondiente Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas.

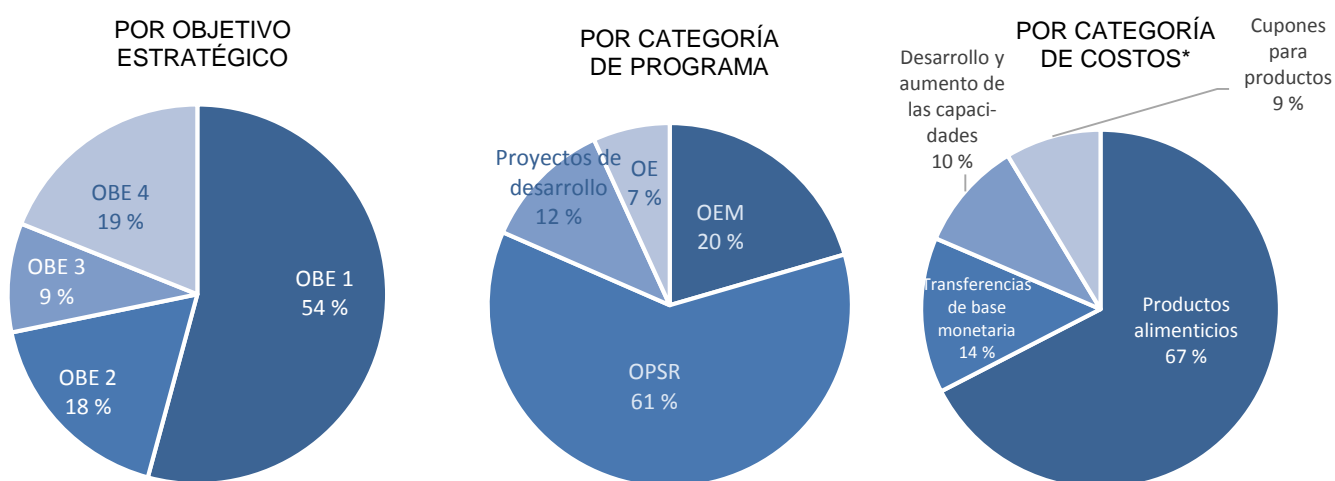
57. La utilización de transferencias de base monetaria y la intención del RBC de utilizar el efectivo no sujeto a restricciones contribuirán a aumentar la eficacia de las intervenciones humanitarias y a hacer que se ajusten mejor a los distintos contextos; además, el RBC utiliza el enfoque de tarjeta única con sus asociados para prestar diversos servicios en un sistema unificado.
58. El RBC colabora con los gobiernos y los asociados nacionales para garantizar la alineación con los programas nacionales: esto comporta el traspaso progresivo de las actividades del PMA a los gobiernos. Se dará prioridad a las asociaciones con organizaciones intergubernamentales como la Liga de Estados Árabes y con instituciones universitarias y de carácter técnico. El PMA gestiona el transporte de pasajeros del UNHAS en el Sudán y el Yemen, dirige los módulos de acción agrupada de telecomunicaciones de emergencia y logística y codirige el de seguridad alimentaria junto con la FAO.

Despacho Regional de Dakar (RBD)

Prioridad: desarrollo de las capacidades

CUADRO A.III.14: NECESIDADES OPERACIONALES DEL RBD EN 2017	
Necesidades operacionales	1.073 millones de dólares (2016: 1.204 millones de dólares)
Número de raciones diarias	2.030 millones (2016: 2.300 millones)
Volumen de alimentos	484.000 toneladas (2016: 644.000 toneladas)
Número de operaciones	38 (2016: 35)
Países en los que está previsto realizar operaciones	Benin, Burkina Faso, el Camerún, el Chad, Côte d'Ivoire, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea-Bissau, Liberia, Malí, Mauritania, el Níger, Nigeria, la República Centroafricana, Santo Tomé y Príncipe, el Senegal, Sierra Leona y Togo
Fondos fiduciarios para países concretos	3,5 millones de dólares

Figura A.III.7: Necesidades operacionales del RBD en 2017



* Incluidos los CAD y los CAI.

59. La región se ve afectada por conflictos y desplazamientos, hambre crónica y malnutrición, así como por el cambio climático: por ello el RBD centra su labor en la prestación de ayuda alimentaria y nutricional a las personas desplazadas y afectadas por los conflictos, la prestación de asistencia a los refugiados y la ampliación de los programas de transferencias de base monetaria y de comidas escolares con productos locales. También procura promover un entorno

- operacional que tenga en cuenta las cuestiones de género. En los países afectados por el ébola, el RBD ampliará los programas de comidas escolares y adoptará el enfoque de utilización de productos locales en colaboración con los pequeños agricultores.
60. La malnutrición es un grave problema de salud pública; las tasas de emaciación y retraso del crecimiento siguen siendo altas y en el Sahel la temporada de escasez tiene como resultado un menor consumo de alimentos y una mayor morbilidad entre los niños, con lo que se agravan las tasas de malnutrición aguda crónica y de mortalidad. El RBD está ampliando sus actividades de apoyo a las adolescentes con el fin de romper el ciclo intergeneracional de la desnutrición y pondrá en práctica intervenciones que integren aspectos de nutrición para hacer frente a este problema.
 61. Debido a la frecuencia con que se suceden las sequías e inundaciones, las personas vulnerables no tienen tiempo suficiente para recuperarse de una crisis antes de que ocurra la siguiente. El RBD, por consiguiente, trata de mitigar los efectos de las crisis y de aumentar la resiliencia garantizando que la asistencia alimentaria esté integrada en programas a largo plazo que permitan a las personas satisfacer sus propias necesidades alimentarias a corto, medio y largo plazo.
 62. Con las distribuciones selectivas de alimentos y de efectivo se presta apoyo a los beneficiarios afectados por la inseguridad alimentaria y la desnutrición; las actividades participativas de creación de activos promueven la resiliencia a largo plazo y reducen al mínimo la necesidad de tener que recurrir a mecanismos de supervivencia negativos en momentos de crisis. Las comidas escolares contribuirán a aumentar las tasas de matrícula y asistencia, y a mejorar la educación de las niñas allí donde no haya paridad de género.
 63. La inseguridad en la República Centroafricana y en el norte de Malí y Nigeria limita el acceso a los lugares de entrega, pone en peligro la seguridad del personal y los beneficiarios, y suele provocar el saqueo de los recursos. Esto tiene como resultado unos elevados costos operacionales y un menor número de personal allí donde las necesidades son más acuciantes. El RBD está mejorando sus corredores de acceso y trazando rutas alternativas que puedan usarse cuando esos corredores se vuelvan inseguros o queden bloqueados, por ejemplo, a causa de las inundaciones. En los lugares alejados se crean reservas de alimentos por adelantado para que las personas tengan suficiente comida en las temporadas de escasez y de lluvias; ahora bien, esto solo es posible cuando se dispone de recursos financieros para sufragar entregas anticipadas de productos alimenticios.
 64. El RBD tiene previsto prestar apoyo a 14 millones de beneficiarios en 2017 (6,4 millones de hombres y 7,5 millones de mujeres). Las distribuciones generales de alimentos para salvar vidas seguirán siendo la actividad prioritaria en cuanto a financiación y representarán el 50 % del gasto. Cabe señalar, sin embargo, que los problemas de financiación han obligado a veces al PMA a suspender la asistencia alimentaria y nutricional para los refugiados y las personas desplazadas o a reducir las raciones a niveles que no son suficientes para satisfacer las necesidades nutricionales.
 65. Las transferencias de base monetaria se utilizan cada vez más: en Nigeria ahora representan el 46 % del presupuesto de la OEM regional, en el Chad el 21 % y en la República Centroafricana el 13 %. En Ghana, toda la asistencia se presta por medio de transferencias de base monetaria. En Nigeria, las transferencias de base monetaria se utilizan exclusivamente para las actividades de fomento de la seguridad alimentaria con el fin de aprovechar las capacidades locales de producción y distribución. Las oficinas del PMA en Benin, el Camerún y Guinea-Bissau están diversificando sus modalidades de transferencia para dar cabida a las transferencias de base monetaria; de este modo serán 16 los países que utilizarán un enfoque basado en el mercado.
 66. El desarrollo de las capacidades sigue siendo una de las prioridades. En 2017, el PMA invertirá en la mejora de las capacidades nacionales para llevar a cabo programas de seguridad alimentaria y nutrición respaldados por programas de asistencia técnica y asistencia alimentaria, con miras al traspaso futuro a los gobiernos; este enfoque se está aplicando en Côte d'Ivoire, Gambia, Santo Tomé y Príncipe y Togo.
 67. El RBD está colaborando con *Médecins sans frontières* en el Chad, Malí y el Níger para combatir el retraso del crecimiento y la emaciación suministrando alimentación complementaria a los

niños de 6 a 23 meses de edad y organizando un conjunto de medidas sanitarias de inmunización, prevención y tratamiento de la malaria, la diarrea y las infecciones agudas del tracto respiratorio. El enfoque de tres niveles se utiliza para las actividades de fortalecimiento de la resiliencia, en las que las personas son el eje de la labor de planificación. Las oficinas del PMA en Burkina Faso, el Chad, el Níger y el Senegal impartirán capacitación especializada a su personal en programación basada en datos empíricos. La planificación participativa de base comunitaria y la planificación estacional en función de los medios de subsistencia ya se están poniendo en práctica en Benin, Burkina Faso, el Chad, Malí, el Níger y el Senegal; a finales de 2016 se hará otro tanto en Mauritania. Se está debatiendo la posibilidad de adoptar el enfoque de tres niveles en Ghana, Guinea, Liberia y Sierra Leona.

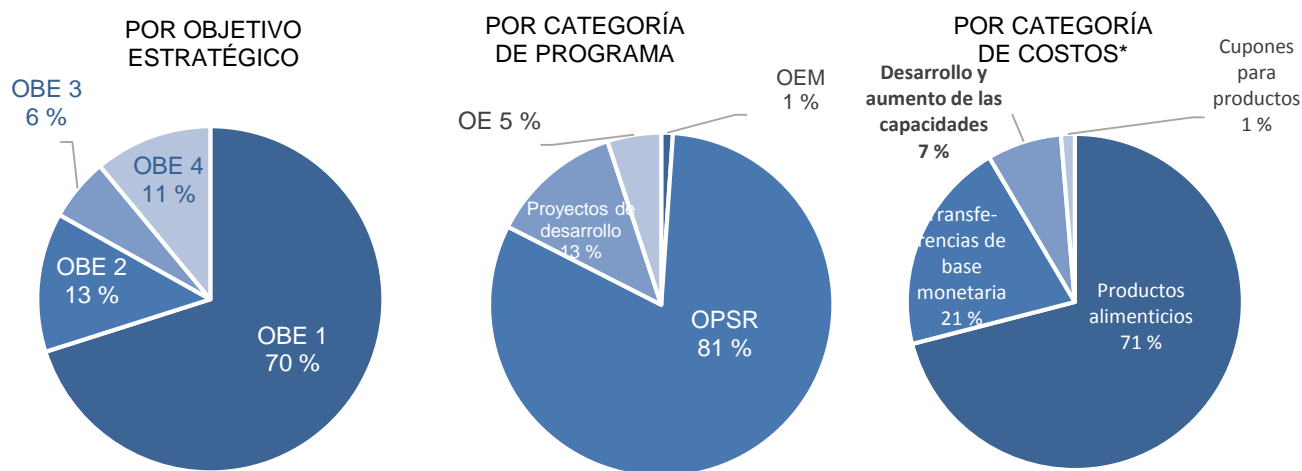
68. Para llevar a cabo su labor, el RBD ha entablado asociaciones con organizaciones como la Alianza Mundial para la Iniciativa de Resiliencia, el CILSS, la Estrategia Hambre Cero, la Comunidad Económica de los Estados de África Occidental (CEDEAO) y varios programas regionales y nacionales de inversión agrícola, salud y educación. Una nota de orientación del RBD publicada en enero de 2016 hacía hincapié en la importancia de las asociaciones para promover la resiliencia y el desarrollo sostenibles en consonancia con las prioridades fijadas por los gobiernos de la región.

Despacho Regional de Johannesburgo (RBJ)

Prioridades: desarrollo de las capacidades, preparación para la pronta intervención en emergencias

CUADRO A.III.15: NECESIDADES OPERACIONALES DEL RBJ EN 2017	
Necesidades operacionales	810 millones de dólares (2016: 559 millones de dólares)
Número de raciones diarias	2.550 millones (2016: 1.700 millones)
Volumen de alimentos	593.000 toneladas (2016: 355.000 toneladas)
Número de operaciones	26 (2016: 23)
Países en los que está previsto realizar operaciones	El Congo, Lesotho, Madagascar, Malawi, Mozambique, la República Democrática del Congo, la República Unida de Tanzania, Zambia, Zimbabwe y Swazilandia.
Fondos fiduciarios para países concretos	21,2 millones de dólares

Figura A.III.8: Necesidades operacionales del RBJ en 2017



* Incluidos los CAD y los CAI.

69. En 2016, El Niño causó la peor sequía registrada en el África meridional en los últimos 35 años, que afectó a Botswana, Lesotho, Malawi, Mozambique, Namibia, Sudáfrica, Swazilandia y Zimbabwe y provocó una grave escasez de alimentos y agua; esto, a su vez, hizo que aumentasen la malnutrición, el abandono escolar, las enfermedades y la migración a las ciudades.
70. Sudáfrica, el principal productor de maíz, prevé que la cosecha de 2016 será un 29 % inferior a la de 2015. En cinco países de la Comunidad del África Meridional para el Desarrollo (SADC), el retraso del crecimiento afecta al 40 % de los niños menores de 5 años. En vista de los elevados precios de los alimentos, unos resultados económicos limitados y la depreciación de las monedas locales, en 2017 el RBJ aumentará significativamente la asistencia alimentaria directa.
71. La recuperación requiere cosechas favorables en abril y mayo de 2017. Es posible que La Niña traiga consigo más precipitaciones y mayores rendimientos agrícolas, lo que contribuiría considerablemente a la recuperación de los hogares pobres.
72. Según la evaluación de la vulnerabilidad en la SADC realizada en 2016, 40 millones de personas podrían ser víctimas de la inseguridad alimentaria hasta marzo de 2017; 23 millones de ellas tal vez necesiten asistencia de emergencia en la temporada de escasez (enero-marzo). Estas cifras podrían aumentar en las evaluaciones que se realizarán en octubre y noviembre.
73. En julio de 2016, la SADC declaró el estado de desastre regional e hizo un llamamiento para obtener 2.400 millones de dólares con los que atender las necesidades en Angola, Lesotho, Madagascar, Malawi, Mozambique, Namibia, la República Democrática del Congo, Swazilandia, Zambia y Zimbabwe durante 12 meses; las operaciones de respuesta del RBJ, que prestarán asistencia a 12 millones de personas, se regirán por un plan de acción conexo elaborado por la Comité Regional Permanente entre Organismos (RIASCO).
74. Gran parte de la asistencia se entregará por medio de programas de socorro a gran escala destinados a fortalecer la resiliencia, gestionar los riesgos, favorecer la adaptación al cambio climático y romper el ciclo estacional del hambre. Las comidas escolares y los programas para tratar el retraso del crecimiento seguirán armonizándose con los programas nacionales de protección social. En sus intervenciones, el RBJ tendrá en cuenta específicamente el VIH para no comprometer de ningún modo los logros obtenidos anteriormente en la esfera del desarrollo.
75. Las intervenciones de nutrición se armonizarán con los objetivos de la Nueva iniciativa africana para la eliminación del retraso del crecimiento (ARISE) y del Movimiento para el fomento de la nutrición (Movimiento SUN) e irán dirigidas a las adolescentes, los niños pequeños y las mujeres embarazadas y lactantes. Se realizarán proyectos para ensayar métodos de prevención del retraso del crecimiento según distintas modalidades —por ejemplo, el Fondo de Inversión en los Niños de Malawi—, y así se extraerán lecciones que podrán aplicarse a los programas en los países.
76. En asociación con varias ONG, la Alianza mundial para mejorar la nutrición (GAIN) y entidades del sector privado, el RBJ ayudará a los gobiernos a elaborar políticas y directrices de enriquecimiento de los alimentos y desarrollo de las capacidades para aplicar las políticas. El enriquecimiento de alimentos se promoverá prestando apoyo técnico a la producción de alimentos complementarios para niños pequeños y productos nutricionales para personas que viven con el VIH.
77. En consonancia con los Objetivos Estratégicos 3 y 4, el RBJ entablará asociaciones para promover la agricultura de conservación y planes de seguros contra los riesgos climáticos sobre la base de la experiencia adquirida con la iniciativa 4R en Malawi y Zambia. Además, proseguirá el despliegue de instrumentos de fomento de la resiliencia como el enfoque de tres niveles, y el PMA respaldará a los pequeños agricultores y promoverá el desarrollo de los mercados y la adaptación comunitaria a los efectos del cambio climático sobre la base de la implementación con carácter experimental de FoodSECuRE en Zambia, gracias al cual pudo activarse una respuesta rápida a la sequía de 2015/16.
78. Los gobiernos esperan que el PMA aproveche su experiencia para ayudarlos a elaborar sistemas de protección social y, al mismo tiempo, conserve sus capacidades de respuesta. El RBJ, por consiguiente, promoverá la creación de redes de seguridad, mejorará las comidas escolares y la salud y la nutrición maternoinfantiles, y establecerá sistemas de seguros agrícolas y de reducción

de riesgos. También ayudará a los gobiernos a elaborar las políticas correspondientes y garantizará que todos los enfoques tengan en cuenta las cuestiones de la nutrición, el género y el VIH.

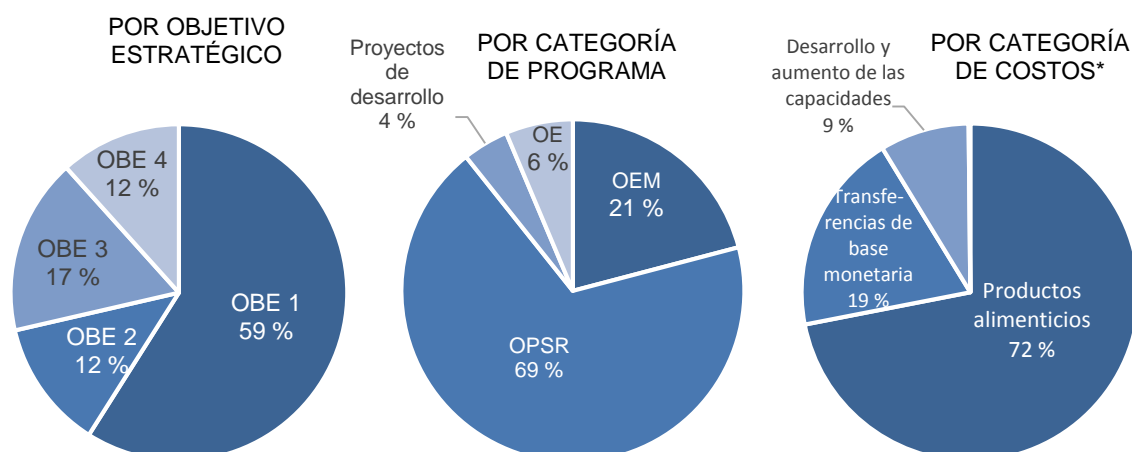
79. Junto con los equipos de las Naciones Unidas en los países y otras partes interesadas, el RBJ mejorará las capacidades nacionales para alcanzar las metas 17.9 y 17.14 de los ODS y ayudará a los gobiernos a formular políticas de fomento de la seguridad alimentaria. Las compras de alimentos se realizarán a nivel local y regional cuando las condiciones sean favorables. El RBJ promoverá, junto con la FAO y el FIDA, el acceso a los mercados y garantizará que un determinado porcentaje del MGGP se destine a los pequeños agricultores, especialmente a las mujeres.
80. Gracias a la asociación entablada con Sudáfrica se reforzarán las capacidades de los pequeños agricultores por medio de una iniciativa en la que participarán el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la FAO y cuyo objetivo es vincularlos al programa nacional de comidas escolares y ayudarlos a acceder a los mercados. En su labor de promoción, el RBJ utilizará estudios como los relativos al costo del hambre, el costo de la dieta o a la conveniencia de invertir en pro de la alimentación escolar.
81. Estas son las prioridades regionales para 2017:
- desarrollo de las capacidades del personal y optimización de los sistemas;
 - asociaciones para repositionar al PMA y búsqueda de nuevos colaboradores, especialmente para intervenciones dirigidas por los propios países;
 - promoción de la programación basada en datos empíricos, investigación operacional y evaluaciones previas de las capacidades;
 - promoción para que la seguridad alimentaria y nutricional ocupe un lugar destacado en los programas nacionales y para que el PMA sea el asociado de preferencia de los gobiernos, y
 - financiación sostenible.

Despacho Regional de Nairobi (RBN)

Prioridades: atender las necesidades alimentarias y nutricionales inmediatas resultantes de desastres naturales y conflictos; reducir la desnutrición entre los niños y las mujeres embarazadas y lactantes; fortalecer la resiliencia mediante estructuras de intervención gubernamentales mejoradas, redes de seguridad y actividades de creación de activos

El RBN ampliará la utilización de las transferencias de base monetaria y mejorará el análisis de las cuestiones relacionadas con el género y la protección, además de trabajar en pos de su plena incorporación.

CUADRO A.III.16: NECESIDADES OPERACIONALES DEL RBN EN 2017	
Necesidades operacionales	2.384 millones (2016: 2.226 millones de dólares)
Número de raciones diarias	4.700 millones (2016: 4.900 millones)
Volumen de alimentos	1,6 millones de toneladas (2016: 1,4 millones de toneladas)
Número de operaciones	24 (2016: 28)
Países en los que está previsto realizar operaciones	Burundi, Djibouti, Etiopía, Kenya, Rwanda, Somalia, Sudán del Sur, Uganda
Fondos fiduciarios para países concretos	13,5 millones de dólares

Figura A.III.9: Necesidades operacionales del RBN para 2017

* Incluidos los CAD y los CAI.

82. En África oriental y central la pobreza y el hambre son producto de dificultades políticas, ambientales, económicas y sociales. Las sequías, los conflictos y otras crisis, que a menudo ocasionan desplazamientos masivos de población, son las principales causas de la vulnerabilidad. La labor del PMA no se limita a la prestación de asistencia para salvar vidas dado que sus operaciones contribuyen a fortalecer la resiliencia frente a la inseguridad alimentaria, respaldan los sistemas nacionales de protección social y mejoran los mercados de alimentos, reduciendo así la desnutrición y potenciando las capacidades para intervenir en casos de emergencia. Todo esto se lleva a cabo en asociación con otros actores que tienen la firme intención de poner a las comunidades y países en condiciones de satisfacer sus necesidades alimentarias y nutricionales.
83. La sequía causada por El Niño, la peor de los últimos 50 años, aumentó significativamente las necesidades de recursos destinados a Etiopía en 2016. La intervención de emergencia de nivel 3 en Sudán del Sur está haciendo frente al aumento de la inseguridad alimentaria que se ha producido a pesar de los acuerdos de paz: los enfrentamientos desencadenados en Juba en julio de 2016 provocaron nuevos desplazamientos de población civil. La intervención de nivel 2 en Somalia podría experimentar un aumento significativo de beneficiarios tras el cierre del campamento de refugiados de Dadaab. La crisis política y de seguridad en Burundi causó una contracción de la economía del 7 % en 2015, lo que provocó un aumento significativo de la inseguridad alimentaria.
84. Las necesidades operacionales para 2017 ascienden a 2.400 millones de dólares, lo que supone un aumento del 7 % con respecto a 2016. El número de beneficiarios aumentará de 14,7 millones en 2016 a 18,1 millones en 2017, principalmente a causa del aumento en la operación de socorro en Etiopía y a una prórroga de la OPSR Sudán del Sur⁶. Las intervenciones de emergencia en el marco del Objetivo Estratégico 1 son la principal prioridad operacional y representan el 59 % de las necesidades de la región en 2017.
85. Los 2,5 millones de refugiados de la región viven en 70 campamentos y asentamientos. El PMA seguirá colaborando con el ACNUR para garantizar que se atiendan las acuciantes necesidades de los refugiados y promover sus medios de subsistencia y su autosuficiencia. El Grupo de asesoramiento técnico sobre selección de refugiados creado por el RBN establecerá un mecanismo para determinar: i) si la selección es conveniente, y ii) qué modelo utilizar para satisfacer las necesidades concretas de cada campamento.
86. El PMA seguirá gestionando el UNHAS y optimizará la coordinación humanitaria a través de sus funciones directivas de los módulos de acción agrupada de logística, telecomunicaciones de emergencia y seguridad alimentaria.

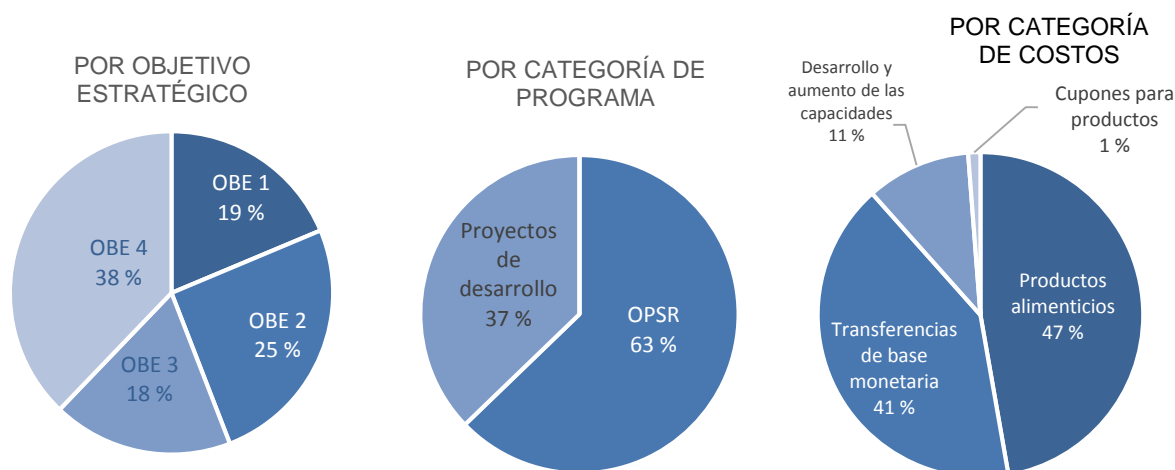
⁶ Estas cifras están siendo revisadas; las necesidades previstas para 2017 podrían ser inferiores.

87. El RBN seguirá apoyando el fortalecimiento de la resiliencia comunitaria frente a las crisis prestando su apoyo a los sistemas de respuesta de los gobiernos, las redes de seguridad y las actividades de creación de activos en colaboración con la FAO y el UNICEF. Las inversiones en el fomento de la resiliencia en el marco del Objetivo Estratégico 3 representan el 17 % del presupuesto operacional.
88. Reducir la desnutrición entre los niños, las mujeres embarazadas y lactantes y las personas afectadas por el VIH y la tuberculosis es uno de los objetivos principales: el PMA colaborará con los gobiernos, el UNICEF, la Estrategia de nutrición de la Unión Africana, la iniciativa REACH, el Movimiento SUN y la “Asociación de los 1.000 días” para hacer frente a la desnutrición en niños y adultos programando asistencia alimentaria y nutricional selectiva. En 2017, los programas del PMA que integran aspectos de nutrición afrontarán los determinantes de la malnutrición en consonancia con la transición al ODS 2. Las necesidades en el marco del Objetivo Estratégico 4 aumentarán en un 49 % en 2017.
89. El desarrollo y aumento de las capacidades, que ocupará un lugar destacado en los próximos exámenes que precederán el establecimiento de los PEP, representa el 8 % de las necesidades para 2017. Los gobiernos de la región están pidiendo apoyo en los ámbitos del análisis de la vulnerabilidad, las cadenas de suministro, la planificación de la asistencia alimentaria (incluidos los programas basados en efectivo) y la protección social y los programas de comidas escolares preparadas con productos locales. Para mejorar el desarrollo de las capacidades de los gobiernos anfitriones, el RBN ha establecido una asociación con MSB, el organismo sueco de gestión de desastres.
90. En 2017 se duplicará la utilización de las transferencias de base monetaria: Etiopía y Uganda tienen previsto aumentar el uso de esas transferencias en las operaciones de asistencia a los refugiados, y Sudán del Sur ampliará las actividades de ACA en las que se utiliza efectivo. En Kenya se proporciona efectivo a las escuelas para permitirles comprar alimentos a los proveedores y agricultores locales con el objetivo de que las comidas escolares sean nutritivas y variadas. La Oficina del PMA en Rwanda y el ACNUR han establecido un sistema de pago único para la entrega de alimentos y artículos no alimentarios a los refugiados; la Oficina del PMA en Etiopía estudiará la posibilidad de utilizar cupones para leche para complementar el programa de redes de seguridad productivas.
91. La estrategia regional de género del RBN para el período 2016-2020, recientemente aprobada, prevé formas de conseguir progresos sustanciales hacia la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, a saber: i) programas basados en datos empíricos; ii) mayor participación de las poblaciones interesadas, y iii) programas que tienen en cuenta las cuestiones de género y la nutrición.

Despacho Regional de Ciudad de Panamá (RBP)

Prioridades: *apoyo a los programas nacionales de protección social; resiliencia y gestión de desastres; producción agrícola de los pequeños productores, fomento de los mercados*

CUADRO A.III.17: NECESIDADES OPERACIONALES DEL RBP EN 2017	
Necesidades operacionales	130 millones de dólares (2016: 133 millones de dólares)
Número de raciones diarias	400 millones (2016: 400 millones)
Volumen de alimentos	47 000 toneladas (2016: 61.000 toneladas)
Número de operaciones	10 (2016: 10)
Países en los que está previsto realizar operaciones	Bolivia (Estado Plurinacional de), Colombia, Cuba, el Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua
Fondos fiduciarios para países concretos	27,8 millones de dólares

Figura A.III.10: Necesidades operacionales del RBP en 2017

* Incluidos los CAD y los CAI.

92. La región de América Latina y el Caribe ha alcanzado la meta 1.C de los ODM gracias al compromiso político, la estabilidad política y económica y la inversión social. El PMA está firmemente decidido a alcanzar el objetivo del Hambre Cero (ODS 2) y está entablando asociaciones con los gobiernos para alcanzar el desarrollo sostenible. La reducción en la proporción de personas pobres, sin embargo, coincide con el aumento de las cifras absolutas y la prevalencia de la pobreza extrema. El descenso del crecimiento en la región podría llevar a una reducción de la inversión en protección social, lo que podría poner en peligro los logros del último decenio. La desigualdad de ingresos es alta y la vulnerabilidad es mayor entre los indígenas, las personas de ascendencia africana y las mujeres. El hambre afecta a 34 millones de personas, lo que suscita gran preocupación en una región que también debe afrontar la doble carga de la malnutrición y la prevalencia cada vez mayor de la obesidad.
93. El PMA está invirtiendo en programas de protección social que prestan apoyo a los niños y las mujeres embarazadas y lactantes, y combaten el hambre y la pobreza económica; también respalda algunos objetivos de desarrollo, como los relativos a la educación primaria universal, la igualdad de género y la salud materno-infantil. En una región propensa a sufrir desastres, el PMA presta apoyo a programas de protección social que sean capaces de dar una respuesta eficaz a las crisis.
94. La prevalencia de la inseguridad alimentaria refleja la incidencia de los desastres naturales y la pobreza. El RBP, por consiguiente, promueve la resiliencia comunitaria por medio de programas de preparación para la pronta intervención y respuesta en emergencias, la reducción del riesgo de desastres y la adaptación al cambio climático, y fortalece las correspondientes capacidades de los gobiernos.
95. Los programas de acceso a los mercados del RBP mejoran los vínculos con la iniciativa “Compras para el progreso” y los sistemas nacionales de protección social, y vinculan la demanda de programas de protección social a largo plazo con las compras a los pequeños agricultores.
96. El RBP tiene previsto prestar asistencia a 2,3 millones de beneficiarios en 2017: las necesidades operacionales ascienden a 130 millones de dólares, como en 2016. También se respaldarán actividades realizadas con cargo a fondos fiduciarios por un valor anual de 28 millones de dólares. La cartera del RBP pasará de 190 millones de dólares a 158 millones en 2017 debido a la reducción del fondo fiduciario de Honduras para las comidas escolares y del fondo fiduciario de múltiples donantes de Colombia.
97. La cartera regional prevista para 2017, de 130 millones de dólares, está financiada actualmente en un 68 %. Se necesita financiación flexible y previsible para poder planificar de forma eficiente; sin embargo, el hecho de que los donantes, gobiernos y asociados destinen fondos a fines específicos supone una limitación. Las previsiones de recursos determinan el diseño de los

- programas de desarrollo, como se refleja en el nivel de financiación previsto del 80 %. Los recursos destinados a las OPSR, que según las proyecciones actuales representan el 60 % del total, se utilizan prioritariamente para salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en emergencias, y en actividades de recuperación temprana y desarrollo de las capacidades. En caso de que no haya fondos suficientes, en lugar de reducir el número de raciones o días de alimentación se reducirá la cantidad de beneficiarios.
98. Aunque los fondos fiduciarios suelen estar plenamente financiados, en caso de que los fondos fiduciarios de los gobiernos anfitriones carezcan de suficientes recursos, el RBP y los gobiernos asociados decidirán conjuntamente a qué actividades dar la prioridad.
 99. No hay ningún cambio en la importancia atribuida por el RBP a los distintos objetivos estratégicos. El desplazamiento de la atención del Objetivo Estratégico 1 a los Objetivos Estratégicos 2 y 3 en Colombia obedece a la transición del PMA de la prestación de socorro humanitario a las actividades de recuperación a largo plazo, fortalecimiento de la resiliencia y aumento de las capacidades.
 100. Las modalidades de transferencia cambiarán en 2017: las transferencias de alimentos darán paso a las transferencias de base monetaria y a los fondos para el desarrollo de las capacidades en los países de ingresos medios de la región. En la OPSR regional en América Central, el 80 % de la asistencia alimentaria directa se entregará en forma de transferencias de base monetaria.
 101. Se ejecutarán programas en los países y programas de desarrollo en Cuba, el Estado Plurinacional de Bolivia, Guatemala, Haití, El Salvador, Honduras y Nicaragua; el presupuesto total ascenderá a 48 millones de dólares. En Colombia y el Ecuador se ejecutará una OPSR destinada a las poblaciones afectadas por el conflicto; en Haití la OPSR se centrará en la preparación para la pronta intervención y respuesta en emergencias. La OPSR regional en América Central presta apoyo a las poblaciones afectadas por los desastres naturales. Las necesidades proyectadas de recursos destinados a las OPSR en 2017 ascienden a 81 millones de dólares.
 102. Se realizarán actividades financiadas con cargo a fondos fiduciarios en ocho países; el presupuesto total, de 28 millones de dólares, incluye la contribución plurianual del Gobierno de Honduras para el programa nacional de comidas escolares, un fondo fiduciario de múltiples donantes para el desarrollo de las capacidades en Colombia y nuevos fondos fiduciarios en El Salvador. El presupuesto de 2017 para los fondos fiduciarios es un 50 % inferior al de 2016.

ANEXO IV

Examen del Plan de Gestión para 2016-2018¹

1. En la presente sección se reseñan las variaciones que ha experimentado el Plan de Gestión para 2016-2018, tomando como base los datos disponibles a finales de septiembre de 2016.
2. El presupuesto aprobado para 2016 en relación con las necesidades operacionales, incluidos los CAI y excluidos los fondos fiduciarios, era de 8.600 millones de dólares. Los ingresos para el año se estimaron en 4.900 millones de dólares.

Programa de trabajo

3. Las necesidades imprevistas han sido un factor que ha contribuido considerablemente a los cambios en el programa de trabajo original. El Cuadro A.IV.1 muestra las variaciones respecto de los planes originales para 2012-2016. Esas variaciones se debieron a necesidades imprevistas o a revisiones de las necesidades previstas.

CUADRO A.IV.1: NECESIDADES IMPREVISTAS, 2012-2016 (millones de dólares)*				
Año	Plan de Gestión original	Necesidades imprevistas**	Programa de trabajo definitivo	Variación porcentual
2012	5 162	1 634	6 796	32
2013	5 317	1 356	6 672	26
2014	6 267	2 183	8 450	35
2015	7 967	715	8 682	9
2016 (septiembre)	8 581	-84	8 497***	-1
Promedio	6 659	1 160	7 819	17

* Las cifras correspondientes al Plan de Gestión se han redondeado.

** Sobre la base de los presupuestos de los proyectos aprobados o presentados para aprobación antes del 15 de septiembre de 2016.

*** Cifra actualizada al 15 de septiembre de 2016.

4. Hasta septiembre de 2016, el programa de trabajo² totalizaba 8.500 millones de dólares, lo que representa una disminución del 1 % con respecto a las previsiones originales de 8.600 millones de dólares. El programa de trabajo registró un aumento de 1.420 millones de dólares en 45 países y una disminución de 1.500 millones de dólares en 32 países, lo que supone una disminución neta de 84 millones de dólares (véase el Cuadro A.IV.2).
5. En el Cuadro A.IV.2 se observa que la mayor disminución corresponde a las OEM, principalmente las del Iraq y el Yemen, cuyas necesidades se cifraron en casi el doble de la suma indicada en el programa de trabajo. El aumento de las OPSR se debe principalmente a que se registraron aumentos imprevistos importantes en Etiopía destinados a responder a la sequía provocada por El Niño.

¹ En las cifras de esta sección están incluidos los CAI y excluidos los fondos fiduciarios.

² Necesidades de los proyectos aprobados para 2016, al 15 de septiembre de 2016.

CUADRO A.IV.2: NECESIDADES IMPREVISTAS EN 2016 POR CATEGORÍA DE PROGRAMA (millones de dólares)				
Categoría de programa	Plan de Gestión original	Necesidades imprevistas³	Programa de trabajo en curso³	Variación porcentual
Proyecto de desarrollo/PP	690	-31	659	-5
OEM	3 716	-437	3 279	-12
OPSR	3 775	306	4 081	8
OE	400	79	479	20
TOTAL	8 581	-84	8 497	-1

6. El Cuadro A.IV.3 muestra las necesidades imprevistas por categoría de costos. Los aumentos en las categorías de transferencias de alimentos y de desarrollo y aumento de las capacidades se deben principalmente a la OEM realizada en la República Árabe Siria. La disminución en transferencias de base monetaria se observa principalmente en la operación del Yemen y se debe a la inestabilidad de la situación en materia de seguridad.

CUADRO A.IV.3: NECESIDADES IMPREVISTAS EN 2016 POR CATEGORÍA DE COSTOS (millones de dólares)				
Categoría de costos	Plan de Gestión original	Necesidades imprevistas³	Programa de trabajo en curso³	Variación porcentual
Alimentos	4 564	513	5 077	11
Transferencias de base monetaria*	2 591	-807	1 784	-31
Desarrollo y aumento de las capacidades	498	94	592	19
CAD	928	116	1 044	13
TOTAL	8 581	-84	8 497	-1

* Incluyen el efectivo, los vales de compra y los cupones para productos.

7. En el Cuadro A.IV.4 se presentan las principales necesidades imprevistas en 2016.

CUADRO A.IV.4: PRINCIPALES NECESIDADES IMPREVISTAS EN 2016 (millones de dólares)				
Receptor	Plan de Gestión original	Necesidades imprevistas³	Programa de trabajo actual³	Variación porcentual
Crisis siria	1 050	350	1 400	33
Etiopía	514	323	837	63
África meridional - nivel regional	246	252	498	102
Nigeria	–	98	98	–
Otros	1 371	393	1 764	29
Disminución en la planificación	5 400	-1 500	3 900	-28
TOTAL	8 581	-84	8 497	-1

³ Sobre la base de los presupuestos de los proyectos aprobados o presentados a efectos de aprobación antes del 15 de septiembre de 2016.

8. El conflicto en la región siria está desplazando a millones de personas que se dirigen a Egipto, el Iraq, Jordania, el Líbano y Turquía. El PMA, para responder a las necesidades humanitarias crecientes, seguirá proporcionando asistencia alimentaria que salva vidas a los sirios desplazados vulnerables y promoverá la resiliencia, soluciones alimentarias sostenibles y actividades de ACA, al tiempo que ampliará la escala de las distribuciones generales de alimentos, las cuales contendrán un pequeño porcentaje de transferencias de base monetaria en papel para los programas de alimentación y nutrición escolares.
9. La sequía en Etiopía, que es la peor desde hace 50 años, ha hecho aumentar considerablemente las necesidades humanitarias: en febrero de 2015 el Gobierno estimó que 2,9 millones de personas necesitaban asistencia alimentaria de emergencia; en diciembre ya eran 10,2 millones de personas. La OPSR 200290 y su sucesora, la OPSR 200712, responden a unas necesidades alimentarias y de nutrición que aumentaron debido a que no se produjeron las lluvias de primavera y de verano.
10. El PMA declaró una emergencia de nivel 3 en junio de 2016 con el fin de prestar asistencia a 11,9 millones de personas afectadas por El Niño en Lesotho, Madagascar, Malawi, Mozambique, Swazilandia, Zambia y Zimbabwe. En julio la SADC declaró una situación de catástrofe regional e hizo un llamamiento para obtener 2.400 millones de dólares para responder a las necesidades humanitarias en Angola, Lesotho, Madagascar, Malawi, Mozambique, Namibia, la República Democrática del Congo, Swazilandia, Zambia y Zimbabwe durante 12 meses.
11. En enero de 2015, para responder a la entrada en el Camerún, el Chad y el Níger de personas desplazadas procedentes de Nigeria, el PMA puso en marcha la OEM 200777 de nivel regional, mediante la cual se proporcionó asistencia a 238.000 beneficiarios durante 12 meses. En agosto de 2016 el PMA activó una operación de nivel 3 en el noreste de Nigeria para atender las necesidades alimentarias y nutricionales resultantes de los ataques violentos de Boko-Haram y amplió la escala de su asistencia en la región para llegar a 700.000 personas vulnerables.
12. El programa de trabajo en curso contiene, respecto del Plan de Gestión original para 2016-2018, diversas disminuciones en las necesidades previstas cuyo valor total es de 1.500 millones de dólares y que se deben principalmente a una reducción de 689 millones de dólares en la OEM del Yemen. En el programa de trabajo se registraron reducciones por valor de 275 millones de dólares en la operación en el Iraq, de 129 millones de dólares en la de Sudán del Sur y de 125 millones de dólares en el programa de trabajo del Níger. Esas reducciones se debieron a que se fue reduciendo la capacidad del PMA para llegar a las poblaciones necesitadas.

Ingresos previstos

Presupuesto AAP

13. El Plan de Gestión para 2016-2018 se basó en unas previsiones de ingresos de 4.900 millones de dólares en 2016, que generarían ingresos por valor de 316,1 millones de dólares en concepto de CAI. Las últimas proyecciones para 2016, basadas en los compromisos de los donantes, apuntan a un nivel de ingresos de 5.600 millones de dólares, lo que a su vez generaría ingresos en concepto de CAI de 361,5 millones de dólares.

Fondos fiduciarios y cuentas especiales

14. En el Cuadro A.IV.5 se comparan las previsiones de financiación revisadas para el presupuesto de los fondos fiduciarios y las cuentas especiales en 2016 con las necesidades indicadas en el Plan de Gestión para 2016-2018. En 2016 los fondos fiduciarios de carácter institucional han servido para apoyar mejoras de la capacidad y la eficacia institucionales del PMA, a través de actividades relacionadas con la iniciativa “Compras para el progreso”, la preparación para la pronta intervención y respuesta ante casos de emergencias, la calidad y la inocuidad de los alimentos, la nutrición, el aprendizaje y el desarrollo de aptitudes y el desarrollo de las capacidades.
15. Las necesidades de los fondos fiduciarios de carácter institucional, calculadas en 147 millones de dólares, abarcan las que ya tienen fondos asignados y las que todavía carecen de donante concreto. Las previsiones de financiación actualizadas para 2016, que ascienden a 54 millones de dólares, excluyen las necesidades en concepto de fondos fiduciarios de carácter institucional, que probablemente seguirán sin financiarse. Teniendo en cuenta las asignaciones del SRAC

realizadas durante 2016, las provisiones de financiación actualizadas para 2016 cubrirían el 37 % de las necesidades.

16. Las necesidades de los fondos fiduciarios destinados a países concretos ascienden a 97 millones de dólares, mientras que las provisiones eran de 47 millones de dólares. Los fondos se reciben a nivel nacional, principalmente de los gobiernos anfitriones, y permiten a las oficinas en los países colaborar con los gobiernos en lo relativo a programas alineados con los Objetivos Estratégicos. En 2016 la mayor parte de los fondos fiduciarios destinados a países concretos fueron para las regiones de América Latina y el Caribe y de Asia y el Pacífico, a las que conjuntamente se destinó el 37 % de los fondos recibidos. Este tipo de financiación sirvió para apoyar actividades de alimentación escolar en Honduras y de asistencia técnica en Colombia, establecer una fábrica de leche de soja en el Afganistán, ampliar la escala de las actividades de enriquecimiento del arroz y mejora de los sistemas de protección social en Bangladesh, y fomentar la capacidad de las administraciones de distrito en Nepal. En otras regiones los fondos fiduciarios apoyaron actividades de alimentación escolar en Lesotho e intervenciones para abordar el retraso del crecimiento en la República Democrática del Congo.
17. Las cuentas especiales también apoyan el transporte aéreo del PMA, los Depósitos de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas, las tecnologías de la información y las comunicaciones, la plataforma de servicios para las transferencias de base monetaria, el sistema LESS, el Programa mundial de arrendamiento de vehículos, la logística y la seguridad.

CUADRO A.IV.5: PREVISIONES REVISADAS PARA 2016 RESPECTO DE LOS FONDOS FIDUCIARIOS Y LAS CUENTAS ESPECIALES (millones de dólares)			
	Necesidades previstas en el Plan de Gestión para 2016-2018	Previsiones de la financiación para 2016	Déficit de financiación (porcentaje)
Fondos fiduciarios de carácter institucional	147	54	63
Fondos fiduciarios destinados a países concretos	97	47	52
Cuentas especiales	241	225	7
TOTAL	485	326	33

ANEXO V**Plan de trabajo de la Oficina de Evaluación para 2017-2019****Introducción**

1. En el presente anexo se expone el programa de trabajo que la Oficina de Evaluación (OEV) se propone realizar en el período 2017-2019. Se trata del primer programa de trabajo planificado en su totalidad de acuerdo con la nueva función de evaluación, en el marco de la política en materia de evaluación (2016-2021)¹, la Carta de la función de evaluación² y la estrategia institucional en materia de evaluación³. En su conjunto, estos documentos proponen una nueva visión, la orientación estratégica, el marco normativo y de rendición de cuentas, las disposiciones institucionales y un plan de ejecución para incorporar la evaluación en todo el Programa, de forma gradual, ampliando la función de evaluación centralizada y añadiendo evaluaciones descentralizadas basadas en la demanda.
2. Esta nueva función de evaluación del PMA refleja la determinación y las aspiraciones de la dirección del PMA —expresadas en compromisos internacionales, estrategias institucionales y procesos de reforma— de responder a las expectativas mundiales en cuanto a que la evaluación sea independiente y se base en la rendición de cuentas orientada a los resultados, el aprendizaje institucional y la adopción de decisiones con base empírica a todos los niveles del Programa en la era de la Agenda 2030.
3. Esto significa que la planificación y asignación de recursos para la función de evaluación también está incorporada en todo el Programa. El plan de trabajo de la OEV es parte de un programa más amplio. Pero teniendo en cuenta la responsabilidad de la OEV por lo que respecta a supervisar los avances en la función de evaluación en su conjunto, y presentar informes al respecto, el plan de trabajo de la OEV de este año comienza con una estimación de los recursos institucionales que necesitará tal función, de conformidad con lo establecido en la política en materia de evaluación. Seguidamente se presenta el plan de trabajo de la OEV, que dimana de ello.

Necesidades totales de la función de evaluación

4. El marco trienal de este plan de trabajo (2017-2019) promueve el enfoque gradual respecto de la dotación de recursos y la aplicación, acordado por la dirección y la Junta Ejecutiva del PMA⁴ y expuesto en la estrategia institucional en materia de evaluación. Con el transcurso del tiempo, algunas de las actividades que requiere la ampliación de la función de evaluación dejarán de ser necesarias, lo que dejará margen para que comiencen a realizarse otras. Se prevé, concretamente, que los recursos humanos y financieros necesarios en la OEV para establecer la función de evaluación descentralizada se reduzcan a partir de 2018, a medida que los nuevos oficiales regionales de evaluación vayan asumiendo la totalidad de sus funciones, lo que permitirá a la OEV posteriormente aumentar más rápidamente las evaluaciones centralizadas, como prevén las normas en materia de cobertura de la política, y en consonancia con los requisitos de evaluación que implican ciertas novedades institucionales, como el enfoque de planificación estratégica para los países.
5. Los resultados esperados para 2017 y las perspectivas para 2018-2019 que se describen a continuación se basan en las prioridades estratégicas establecidas en la política en materia de evaluación, de conformidad con la orientación marcada en el [proyecto] de Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 y los demás elementos de la hoja de ruta para lograr el objetivo del Hambre Cero⁵. Las elecciones realizadas tienen en cuenta asimismo la evolución de la orientación de la

¹ WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1

² Emitida por la Directora Ejecutiva en mayo de 2016.

³ Refrendada por el Comité Directivo Superior en abril de 2016.

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

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

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

CUADRO A.V.1: ESTIMACIÓN DE LAS NECESIDADES EN MATERIA DE RECURSOS PARA LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN EN SU CONJUNTO (EN JULIO DE 2016)					
Principales elementos	Fuente de financiación	Millones de dólares			
		2016	2017	2018	2019
<i>Actividades externas a la OEV</i>					
Oficiales de evaluación regionales	Presupuesto AAP	–	1,66 ⁱ	1,55	1,55
Fondo para imprevistos en materia de evaluación ⁱⁱ	Presupuesto AAP	–	1,50	1,50	1,50
Evaluaciones descentralizadas (cifra aproximada) ⁱⁱⁱ	Fondos para proyectos	–	4,50	5,40	5,40
<i>Total parcial de las actividades externas a la OEV</i>		–	7,66	8,45	8,45
Plan de trabajo de la OEV	Presupuesto AAP	9,0 ^{iv}	8,60	9,85	11,00
	Multilateral (Fondo para imprevistos en materia de evaluación)	–	0,50	0,50	0,50
<i>Total parcial de la OEV</i>		9,0 ^{iv}	9,10	10,35	11,50
TOTAL GENERAL		9,0	16,76	18,80	19,95
Como porcentaje de los ingresos en concepto de contribuciones al PMA		0,16	0,32	0,36	0,39

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

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

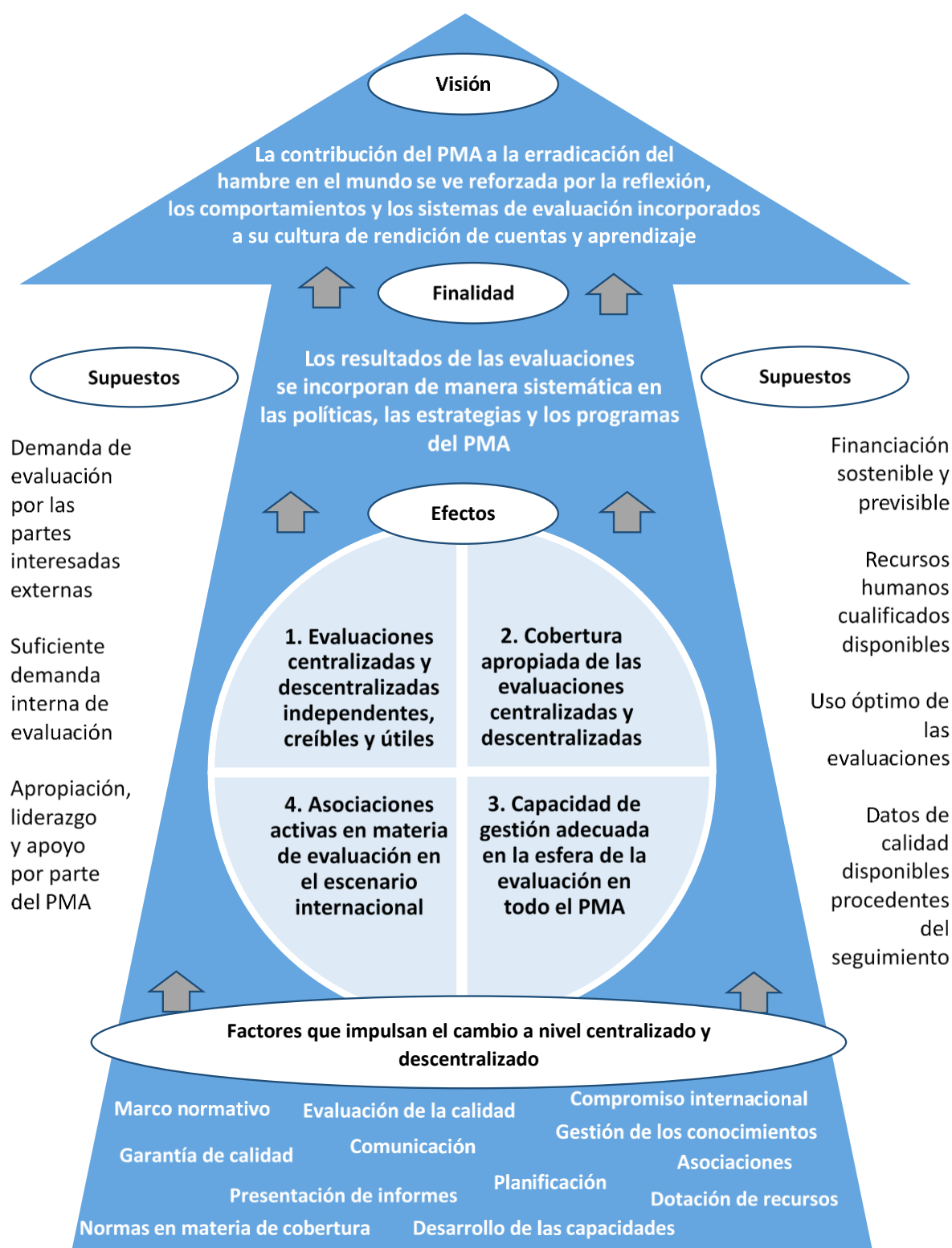
ⁱⁱⁱ Cifras basadas en la información provisional proporcionada por los despachos regionales y las proyecciones correspondientes.

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

Plan de trabajo de la OEV para 2017-2019: resumen

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

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



8. En suma, en 2017, la OEV:
- A. generará, de manera independiente, datos empíricos en apoyo de la rendición de cuentas y de la extracción de enseñanzas a través de un programa equilibrado de **evaluaciones centralizadas** complejas, que se seleccionarán con arreglo al enfoque por fases establecido en la política respecto de la aplicación de las normas de cobertura de las evaluaciones, pero también en función de las necesidades prioritarias en materia de datos empíricos y extracción de enseñanzas; de la capacidad de responder a estas necesidades, y de la disponibilidad de recursos. Se ultimarán y dará por terminada la serie de evaluaciones de operaciones individuales de carácter temporal del servicio central de evaluación⁶.
 - B. Implementará el sistema de orientación y apoyo a la calidad de la nueva **evaluación descentralizada**, adaptada conforme a los resultados de un examen del proyecto piloto de evaluaciones descentralizadas con el que se sometieron a prueba estas herramientas en 2016. En colaboración con los directores regionales y la Dirección de Recursos Humanos, reclutará y entrenará a asesores regionales de evaluación, e implantará un programa plurianual de desarrollo de la capacidad de evaluación en todo el PMA.
 - C. Aplicará e integrará los sistemas y mecanismos institucionales necesarios para llevar a cabo la **función de evaluación en su conjunto** establecida en la Carta de la función de evaluación, y continuará aplicando la política en materia de evaluación conforme al enfoque gradual acordado.
 - D. Promoverá y facilitará la incorporación del uso de datos empíricos de las evaluaciones en la **cultura de aprendizaje y rendición de cuentas** del PMA, apoyando un mayor acceso y **utilización de las evaluaciones** en el diseño y la aprobación de políticas y programas.
 - E. Participará a nivel central en las **asociaciones y redes de evaluación** pertinentes desde el punto de vista estratégico en el ámbito internacional a nivel mundial y, especialmente, respecto de la evaluación de la acción humanitaria, y prestará asesoramiento sobre redes y asociaciones de evaluación nacionales y regionales.
 - F. Completará y aplicará los **sistemas de información y presentación de informes** de modo que se pueda supervisar la función de evaluación en su conjunto, a nivel tanto centralizado como descentralizado⁷.

Recursos destinados al plan de trabajo de la OEV para 2017

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

⁶ Las últimas evaluaciones se encargaron en 2016 y se sufragaron con cargo al presupuesto de 2016.

⁷ Siempre que no haya demoras significativas en la aplicación del examen del Marco de financiación.

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

10. **Presupuesto AAP:** del presupuesto total de la OEV financiado con cargo al presupuesto **AAP**, esto es, 6,9 millones de dólares, el monto total establecido para sufragar los costos de personal asciende a 3,05 millones de dólares (frente a 2,40 millones de dólares en 2016 y 2,50 millones de dólares en 2015). El presupuesto para gastos no relacionados con el personal se cifra, pues, en 3,83 millones de dólares. Este monto era de 3,81 millones de dólares en 2016 y de 3,61 millones de dólares en 2015.
11. La reducción de la disponibilidad **total** de recursos de la OEV (con cargo al presupuesto AAP y a otras fuentes) en comparación con 2016 obedece a la finalización de la serie de evaluaciones de operaciones individuales de carácter temporal. A esta serie, financiada principalmente con fondos procedentes de proyectos, correspondieron 2,84 millones de dólares (2016) del presupuesto de la OEV. A partir de comienzos de 2017, la evaluación de operaciones se realizará por medio de la función de evaluación descentralizada (con la excepción de las intervenciones de emergencia de nivel 3, según se explica más adelante). El papel que desempeñará la OEV a este respecto ya no será de entidad “ejecutora” sino “facilitadora”, además de salvaguardar el marco normativo.
12. En vista de la diferencia que existe entre el “presupuesto basado en las necesidades” de 9,1 millones de dólares y los recursos disponibles, esto es, 7,4 millones de dólares, en el presente plan de trabajo se da prioridad a las actividades que son piedras angulares estratégicas para el logro sostenible de las metas establecidas en la política de evaluación de cara al futuro. Los costos recurrentes fundamentales para que la OEV pueda realizar las actividades mínimas que implicará su nuevo papel con arreglo a la función de evaluación ampliada se han integrado en el presente plan de trabajo. Se trata del costo del personal mínimo necesario para realizar este ambicioso programa, a saber, un personal que cuente con las competencias técnicas requeridas en materia de evaluación y que conozca a fondo el PMA y su contexto.
13. Los costos adicionales de carácter extraordinario con cargo al presupuesto AAP (como el costo de la contratación de consultores en evaluación para efectuar evaluaciones individuales centralizadas complejas), por un total de 1,7 millones de dólares, formarán parte de una solicitud suplementaria en el marco del llamamiento de la iniciativa institucional de importancia fundamental del PMA (según se indica en el Cuadro A.V.3 más abajo). En caso de no contar con esos fondos en 2017 se avanzará más lentamente que lo previsto en el cumplimiento de las normas en materia de cobertura de las evaluaciones por lo que respecta a la evaluación centralizada, por lo que será necesario reforzar la inversión entre el tercer y el quinto año en que esté vigente la política en materia de evaluación. Los principales factores que justifican estas necesidades siguen siendo los siguientes:
- la acumulación de las evaluaciones atrasadas que deberían haberse realizado con arreglo al ciclo de evaluaciones de las políticas del PMA aprobado, y

- la necesidad de aumentar gradualmente la cobertura de las evaluaciones de la cartera de proyectos en los países a fin de cumplir las normas en materia de cobertura del PMA.
14. Las perspectivas establecidas en el plan de trabajo para 2018 y 2019 se basan en el supuesto de que se avance más hacia el logro de la meta establecida en la política en materia de evaluación, a saber, dedicar a la evaluación —tanto centralizada como descentralizada⁸—, antes de que finalice (en 2021) el período de vigencia de la política, el 0,8 % de los ingresos del PMA en concepto de contribuciones, con cargo a todas las fuentes (entre ellas las contribuciones de asignación flexible y las contribuciones recibidas directamente como fondos fiduciarios), y de conformidad con las disposiciones convenidas en cuanto a dotación de recursos en la estrategia institucional en materia de evaluación⁹.
15. Por su parte, la OEV procura mejorar al máximo la eficiencia de la gestión de las evaluaciones y añadir valor a través de mecanismos de asociación, al tiempo que se mantiene la calidad. Se han logrado aumentos de eficiencia y economías de las siguientes formas:
- i) realizando evaluaciones de forma conjunta o en asociación con otras entidades, siempre que ha sido posible, y por tanto compartiendo los costos (véanse ejemplos más abajo). Esta estrategia ofrece dobles beneficios, dado que las evaluaciones conjuntas son cada vez más importantes para medir los progresos en el logro de las metas de los ODS obtenidos gracias a la labor conjunta en el marco de la Agenda 2030 y a la práctica ahora establecida de realizar evaluaciones interinstitucionales de las intervenciones de nivel 3 a escala de todo el sistema;
 - ii) externalizando actividades, cuando esto permita ahorrar en los costos y mantener al mismo tiempo los niveles de calidad (por ejemplo, el mecanismo de apoyo a la calidad para las evaluaciones descentralizadas);
 - iii) utilizando acuerdos de larga duración con una gran variedad de proveedores de servicios de evaluación¹⁰, y
 - iv) creando sinergias entre las evaluaciones, en especial llevándolas a cabo en series y elaborando síntesis para mejorar la contribución de las evaluaciones a la base de conocimientos.
16. En el Cuadro A.V.3 se presenta un panorama general del plan de la OEV en relación con las evaluaciones descentralizadas de 2017 y las perspectivas provisionales para 2018 y 2019. En 2017 habrá 20 evaluaciones centralizadas básicas en curso, de las que 10 ya estaban en marcha en 2016¹¹, y otras 10 serán nuevas evaluaciones¹². Además, se finalizarán cinco evaluaciones de operaciones iniciadas en 2016, con lo que se dará por terminada esa serie. La justificación y la información relativa a estas evaluaciones previstas figuran en la Sección A siguiente.

Resultados previstos de la OEV en 2017 y perspectivas para 2018 y 2019

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

17. Las evaluaciones de cuya gestión se encarga la OEV a nivel central proporcionan información a todos los interesados sobre la pertinencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad de las políticas, estrategias, operaciones y actividades del PMA, así como acerca de la eficiencia de su ejecución. Hay dos tipos de evaluaciones, a saber: i) las evaluaciones de políticas, estrategias y

⁸ Teniendo en cuenta que las evaluaciones descentralizadas se financiarán con cargo a los presupuestos de otras dependencias y no al de la OEV.

⁹ Con arreglo a la política en materia de PEP y al examen del Marco de financiación, a mediano plazo, todas las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países se financiarán con cargo a los presupuestos de los países (“fondos de ejecución”), aunque estarán administradas por la OEV.

¹⁰ Los acuerdos de larga duración ofrecen múltiples ventajas, entre las que figura la mejora de la eficiencia administrativa.

¹¹ Incluida la serie de cuatro evaluaciones del impacto de la malnutrición aguda moderada en el marco de una asociación para la evaluación de dos años de duración, que concluye en 2017.

¹² En 2016 se planificó finalizar cuatro evaluaciones, iniciar siete nuevas evaluaciones y continuar las cuatro evaluaciones del impacto de la malnutrición aguda moderada. Se planificó asimismo comenzar cinco nuevas evaluaciones de operaciones.

- programas de alcance mundial, intervenciones humanitarias de emergencia (de nivel 3), carteras de proyectos en los países e impacto de las actividades del PMA, y ii) la serie de evaluaciones de operaciones individuales de carácter temporal en las que se utiliza un modelo de gestión externalizado.
18. La selección y la asignación de prioridades al contenido del programa de evaluaciones para 2017-2019 se han efectuado de modo que se tenga debidamente en cuenta la evolución del contexto en el que el PMA aplica sus políticas y realiza sus programas, optimizando así la función de la OEV de apoyo a la rendición de cuentas y el aprendizaje del PMA de modo de fortalecer su contribución a la erradicación del hambre en el mundo. El programa de evaluación está diseñado para generar datos empíricos oportunos y pertinentes en apoyo de un proceso de adopción de decisiones, como se describe más adelante.
 19. Las normas para la **evaluación de las políticas del PMA** se definen en el documento titulado “Proceso de formulación de las políticas en el PMA”, aprobado por la Junta Ejecutiva en 2011¹³. La aplicación de este proceso a todas las políticas aprobadas **después de 2011** exige hacer una evaluación en un plazo de entre cuatro y seis años después de que empiecen a ejecutarse, con miras a aportar los datos empíricos y enseñanzas necesarios para elaborar el ciclo de políticas del PMA. De forma acorde con lo expuesto y con la disponibilidad de recursos, en 2017 se finalizarán las evaluaciones de la **estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones (2014-2017)**¹⁴, y la **política del PMA en materia de desarrollo de las capacidades** (2009), finalizada a fines de 2016, se presentará en el primer período de sesiones ordinario de la Junta Ejecutiva de 2017.
 20. En las perspectivas que se presentan en el Cuadro A.V.3 en materia de evaluaciones de políticas en 2018 figuran evaluaciones de las políticas que se exponen en los documentos titulados “Informe de actualización de la política del PMA en materia de redes de seguridad” (2012), “Política de alimentación escolar revisada” (2013) y “El papel del PMA en materia de consolidación de la paz en situaciones de transición” (2013) y, en 2019, la política sobre las actividades del PMA relacionadas con el VIH y el sida¹⁵.
 21. Respecto de las políticas aprobadas **hace más de seis años**, se está estudiando la posibilidad de evaluar la propia política o el tema en ella tratado en función de su pertinencia para la labor actual del PMA o de su contribución potencial a la formulación de nuevas políticas. En 2017, la OEV continuará la evaluación prevista de la **política del PMA en materia de protección humanitaria (2012)**, sumada a una evaluación de las **políticas del PMA sobre la actuación basada en el respeto de determinados principios y el acceso en contextos humanitarios**, que abarcan otras tres políticas más antiguas, a saber: “Principios humanitarios” (2004), “Nota sobre el acceso de la ayuda humanitaria y sus consecuencias para el PMA (2006) y “La función del PMA en el sistema de asistencia humanitaria” (2010). Estas dos evaluaciones se están diseñando en sinergia en 2016, teniendo en cuenta las últimas posturas adoptadas por el PMA sobre tales cuestiones.
 22. Las **evaluaciones estratégicas** son prospectivas y se centran en las estrategias, las cuestiones sistémicas o las nuevas cuestiones institucionales y/o los programas e iniciativas de alcance mundial o regional. Los anteriores planes de la OEV se han actualizado. Los temas seleccionados tienen en cuenta los resultados del estudio de evaluabilidad¹⁶ del Plan Estratégico del PMA (que se ultimó a principios de 2016), las nuevas cuestiones resultantes de los posteriores debates sobre

¹³ WFP/EB.A/2011/5-B.

¹⁴ Este documento forma parte del Compendio de las políticas del PMA.

¹⁵ Esta evaluación fue aplazada al año 2017, con respecto a anteriores planes, a raíz de la actualización de la política en 2016.

¹⁶ En los estudios de la evaluabilidad se aprecia la medida en que es posible realizar una evaluación fiable y fidedigna — examinando la claridad y racionalidad del diseño (objetivos, metas e indicadores), la demanda de los interesados, la idoneidad de los indicadores y los datos pertinentes—, y se presta asesoramiento sobre la forma de superar o reducir las limitaciones.

el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 y las seis esferas prioritarias del PMA para un fortalecimiento institucional continuo¹⁷.

23. En 2017 comenzará una serie plurianual de evaluaciones englobadas en un tema general, a saber, “Apoyo a la Agenda 2030: innovaciones en el vínculo entre la asistencia humanitaria y la asistencia al desarrollo”. En esa serie se evaluarán los aspectos clave de los cambios orgánicos introducidos en el marco del Plan Estratégico del PMA para 2014-2017 a fin de aumentar la eficiencia y eficacia del Programa y responder a los rápidos cambios que se están produciendo en su contexto interno y externo. La primera evaluación de la serie será una evaluación estratégica sobre la **gestión del cambio orgánico**. Se trata de una labor de seguimiento de la evaluación realizada en 2011 sobre el proceso de adaptación al cambio de las oficinas del PMA en los países, y en ella se evaluará el impacto de la última fase de cambio en la eficacia institucional. También a partir de 2017, por medio de la evaluación de las **innovaciones del PMA en entornos difíciles** se explorará la experiencia adquirida hasta la fecha por el Programa aplicando enfoques innovadores en zonas de difícil acceso, como en la República Árabe Siria, Somalia y los países afectados por el virus del Ébola. La evaluación aprovechará el potencial de las nuevas tecnologías, y se ocupará de los resultados y el rendimiento de innovaciones tecnológicas e institucionales tales como la evaluación móvil y a distancia de la vulnerabilidad, el seguimiento por terceras partes, los mecanismos de retroalimentación, las nuevas asociaciones y las plataformas para transferencias de base monetaria.
24. En respuesta a la imperiosa confluencia del discurso a nivel mundial y las necesidades y oportunidades de generación de conocimientos y datos empíricos, la OEV ha vuelto a poner en marcha planes anteriores dirigidos a la realización de una evaluación estratégica de la **resiliencia** en 2017, en lugar de esperar al año 2019, cuando correspondería efectuar una evaluación de política de la política en materia de fomento de la resiliencia para la seguridad alimentaria y la nutrición, de 2015. Los principales factores que influyen son los siguientes:
 - el reciente diálogo a nivel mundial y el énfasis que se pone ahora en la eliminación de las necesidades más bien que en su sola satisfacción, con lo que esto supone en términos de preparación para la pronta intervención, prevención y fomento de la resiliencia;
 - los debates que se están manteniendo hoy en día sobre el volumen de crisis prolongadas, donde las necesidades humanitarias y de desarrollo interactúan, y las inquietudes que suscita esta cuestión;
 - el importante número de iniciativas del PMA, que ofrece numerosas fuentes de aprendizaje, entre otras: el Mecanismo africano de gestión de riesgos (Etiopía); la iniciativa “Semillas para el Cambio” en África occidental; la aplicación de estrategias de resiliencia regional (en el Sahel y en América Latina), y la iniciativa Compras a los africanos en favor de África.
25. En 2018 y 2019 se prevé realizar otras evaluaciones de la serie, a saber, de los planes estratégicos piloto para los países, el uso de los fondos fiduciarios por parte del PMA y la gestión de las realizaciones del PMA en la era de los ODS.
26. La política en materia de evaluación implica una evolución en los tipos de evaluación a nivel nacional. Como complemento de la cobertura de evaluaciones descentralizadas de las operaciones individuales o partes de estas, las **evaluaciones de las carteras de proyectos en los países** centralizadas continuarán siendo instrumentos de rendición de cuentas y extracción de enseñanzas, mediante los que se ofrecen datos empíricos sobre el posicionamiento estratégico, las realizaciones y los resultados de todas las operaciones y actividades del PMA durante un período de tres a cinco años. Se ha creado y dado prioridad a una “cartera” de países que podrían

¹⁷ Descritas en el documento titulado “Utilización estratégica de la Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas del PMA” (WFP/EB.A/2015/6-D/1), y en la sección del Plan de Gestión del PMA para 2016-2018 dedicada a las iniciativas institucionales de importancia fundamental.

- ser elegidos sistemáticamente para participar en dichas evaluaciones¹⁸. El criterio definitivo para determinar la planificación de una evaluación es la “oportunidad” para aportar datos empíricos a la preparación de un plan estratégico para un país y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y el Marco de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Dado que sigue manteniéndose un diálogo sobre la introducción de los PEP, la planificación de las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países que efectúa la OEV es flexible, y los países mencionados en el Cuadro A.V.3 deben considerarse a título ilustrativo.
27. En el marco de la política en materia de evaluación para 2016-2021, el PMA se propone ampliar gradualmente la cobertura hasta llegar a que se realicen anualmente ocho o nueve evaluaciones de carteras de proyectos en los países. Debido a los limitados recursos disponible para 2017, la prioridad será iniciar dos evaluaciones de carteras de proyectos en países a confirmar y finalizar una evaluación en curso de la cartera de proyectos en la República de Sudán del Sur, iniciada en 2016. La evaluación de la cartera de proyectos en Sri Lanka, que finalizó a fines de 2016, se presentará a la Junta Ejecutiva en su primer período de sesiones ordinario de 2017. Por primera vez empezará asimismo a realizarse una evaluación conjunta de las carteras de proyectos en los países con las oficinas de evaluación de los organismos con sede en Roma, a fin de determinar de qué forma contribuyen, colectivamente, a satisfacer las necesidades y objetivos en materia de seguridad alimentaria a nivel nacional.
 28. Seguirán realizándose evaluaciones de las **intervenciones humanitarias de emergencia de nivel 3**, adoptando un doble enfoque: todas las intervenciones de este tipo se evaluarán ya sea por medio de una evaluación interinstitucional de la acción humanitaria —parte de los requisitos del ciclo de programación humanitaria del Comité Permanente entre Organismos— o por la OEV, en el marco de una evaluación independiente de las intervenciones del PMA. Dado que las emergencias de nivel 3 son, por definición, imprevisibles, se ha planificado la realización de una evaluación de cada tipo en 2017. Las decisiones sobre qué tipo de evaluación ha de realizarse se adoptan caso por caso. También se tomarán en consideración las intervenciones de emergencia con un nivel inferior al nivel 3, siempre que ello sea posible en función de los recursos disponibles y cuando se complementen evaluaciones descentralizadas previstas.
 29. La serie plurinacional de **evaluaciones del impacto** de la malnutrición aguda moderada que se puso en marcha en 2015 finalizará en 2017 y culminará con la realización de un informe de síntesis. A partir de la experiencia adquirida con las tres series de evaluaciones del impacto anteriores¹⁹, la OEV colabora con la Iniciativa Internacional para la Evaluación del Impacto (Iniciativa 3ie), en el marco de una asociación estratégica mundial, en apoyo de esta serie²⁰. Esto permite ampliar la cobertura gracias a asociaciones con entidades especializadas en otras esferas con el fin de gestionar evaluaciones del impacto de calidad y fidedignas, que permitan responder a los desafíos metodológicos específicos de las intervenciones de asistencia humanitaria y en particular de la cuestión que aquí se examina. Ofrece asimismo mayores oportunidades de aprendizaje.
 30. Por último, como se mencionó anteriormente, finalizará la última evaluación de la **serie de evaluaciones de operaciones individuales** de carácter temporal, gestionada por la OEV desde 2013, y dicha serie culminará con la presentación de un informe final de síntesis. En 2017 se finalizarán las evaluaciones de cinco operaciones iniciadas y financiadas en el año 2016. A partir de 2017 se prevé que la mayoría de las evaluaciones operacionales se realicen en el marco de la función de evaluación descentralizada. La OEV prestará apoyo a los despachos regionales en la aplicación de las normas en materia de cobertura establecidas en la política de evaluación como contribución a la planificación de la evaluación descentralizada, teniendo en cuenta la cobertura

¹⁸ Con arreglo a criterios como el tamaño de la cartera, el perfil de la programación, el equilibrio regional y la realización de evaluaciones reciente o aún en curso, en especial si se trata de evaluaciones de las operaciones o de evaluaciones interinstitucionales de la acción humanitaria.

¹⁹ Sobre la alimentación escolar, la asistencia alimentaria en situaciones prolongadas de refugiados y las actividades de alimentos para la creación de activos.

²⁰ Integra una serie más amplia de evaluación interinstitucional del impacto de la asistencia humanitaria.

nacional de las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países y las evaluaciones de las intervenciones de emergencia de nivel 3.

CUADRO A.V.3: PLAN DE EVALUACIONES CENTRALIZADAS PARA 2017 Y PERSPECTIVAS PARA 2018 Y 2019			
Tipo de evaluación	2017	2018	2019
Evaluaciones de políticas	<p><i>Continuadas desde 2016:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de las capacidades (primer período de sesiones ordinario de 2017) Estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones (período de sesiones anual de 2017) Políticas del PMA sobre la actuación basada en el respeto de determinados principios y el acceso en contextos humanitarios (segundo período de sesiones ordinario de 2017) Protección (segundo período de sesiones ordinario de 2017) <p><i>Nuevas:</i> Ninguna</p>	<p><i>Continuadas desde 2017:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Ninguna <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Actualización sobre las redes de seguridad Revisión de la política en materia de alimentación escolar Consolidación de la paz en situaciones de transición 	<p><i>Continuadas desde 2018:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Actualización sobre las redes de seguridad Revisión de la política en materia de alimentación escolar Consolidación de la paz en situaciones de transición <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Actividades relacionadas con el VIH y el sida Otras tres (por determinar)
Evaluaciones estratégicas	<p><i>Continuadas desde 2016:</i> Ninguna</p> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Gestión del cambio orgánico Innovaciones en entornos difíciles Resiliencia 	<p><i>Continuadas desde 2017:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Gestión del cambio orgánico Resiliencia Innovaciones en entornos difíciles <p><i>Nuevas*:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Planes estratégicos piloto para los países Utilización de los fondos fiduciarios por parte del PMA 	<p><i>Continuadas desde 2018:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Planes estratégicos piloto para los países Utilización de los fondos fiduciarios por parte del PMA <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Gestión de las realizaciones del PMA en la era de los ODS
Evaluaciones de carteras de proyectos en los países	<p><i>Continuadas desde 2016:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Sri Lanka (primer período de sesiones ordinario de 2017) Sudán del Sur (segundo período de sesiones ordinario de 2017) <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Evaluaciones conjuntas por los organismos con sede en Roma (países por determinar) País 2 (por confirmar) País 3 (por confirmar) País 4 (iniciativas institucionales de importancia fundamental) País 5 (iniciativas institucionales de importancia fundamental) 	<p><i>Continuadas desde 2017:</i> Por determinar</p> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> País 1 País 2 País 3 País 4 País 5 País 6 País 7 	<p><i>Continuadas desde 2018:</i> Por determinar</p> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> País 1 País 2 País 3 País 4 País 5 País 6 País 7 País 8 País 9

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

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

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

31. De conformidad con la nueva política en materia de evaluación y la estrategia institucional en materia de evaluación, las prioridades para 2017 serán las siguientes:

- i) Revisar y aplicar las orientaciones finales y el sistema de garantía de calidad de las evaluaciones descentralizadas tomando como base los proyectos piloto de 2016.
- ii) Ampliar en paralelo el servicio de asistencia interno y el sistema de apoyo a la calidad en materia de evaluaciones descentralizadas de la OEV a fin de prestar asesoramiento sobre planificación, selección y diseño, y examinar los proyectos de mandatos y los informes iniciales y de evaluación.
- iii) Brindar orientaciones técnicas a seis nuevos oficiales regionales de evaluación, además de apoyo, capacitación y nexos continuos con la OEV que constituyan su “base” profesional y jerarquía de rendición de cuentas.

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

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

- 32. En la Carta de la función de evaluación se describen los mecanismos y sistemas institucionales necesarios para incorporar una reflexión y un comportamiento orientados a la evaluación en todo el PMA. Si bien los mecanismos institucionales y varios de los sistemas están impulsados por las necesidades derivadas de la creación de una función de evaluación descentralizada creíble y de calidad, también se aplican a la evaluación centralizada. Permiten realzar la función de evaluación en su conjunto en el PMA en pos de los objetivos de la política en materia de evaluación.
- 33. En 2017, la OEV:
 - i) continuará brindando activamente información al personal sobre la política en materia de evaluación y la estrategia institucional en materia de evaluación, entre otras vías, consolidando la Comunidad de práctica en materia de evaluación que acaba de constituir el PMA;
 - ii) actuará como secretaría del Grupo directivo de la función de evaluación que acaba de constituirse;
 - iii) empezará a aplicar el nuevo sistema de valoración de la calidad a posteriori, a cargo de expertos externos. Este sistema se aplicará a todas las evaluaciones, ya sean centralizadas o descentralizadas;
 - iv) respaldará la definición de mecanismos de financiación sostenibles para las evaluaciones centralizadas y descentralizadas, conforme a las indicaciones establecidas en el Plan Estratégico del PMA y la hoja de ruta para lograr el objetivo del Hambre Cero, en particular el examen del marco de financiación y la (próxima) política sobre planificación estratégica para los países;
 - v) en colaboración con la iniciativa de contratación por vía electrónica de la Dirección de Recursos Humanos (HRM), mantendrá la base de datos de los especialistas establecida en el año 2016, y aumentará la oferta de conocimientos especializados sobre evaluaciones descentralizadas y centralizadas a través de nuevos acuerdos de larga duración con un grupo ampliado y diversificado de proveedores de servicios de evaluación;
 - vi) actualizará el Sistema de garantía de calidad de las evaluaciones en consonancia con la política en materia de evaluación y las mejores prácticas más recientes, y
 - vii) creará un sistema de apoyo a la complementariedad de la planificación: a) de evaluaciones centralizadas y evaluaciones descentralizadas basadas en la demanda, y b) de la evaluación con otros instrumentos de supervisión y aprendizaje del PMA.

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

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

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

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

descentralizada del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial, y promoverá iniciativas conjuntas de aprendizaje y desarrollo de las capacidades.

- iv) Contribuirá a la labor del UNEG sobre el fortalecimiento de la evaluación descentralizada, la profesionalización, la gestión de los conocimientos y la utilización de las evaluaciones, las asociaciones y el desarrollo de las capacidades de evaluación internacionales.
- v) Seguirá realizando aportaciones y colaborando con otras redes internacionales de especialistas²¹.
- vi) Seguirá representando al PMA en el comité directivo de la Iniciativa 3ie en su área temática de evaluación humanitaria, y participará en una actividad de aprendizaje interinstitucional a principios de 2017.

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

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

²¹ Por ejemplo, el Sistema de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y el logro de resultados en la asistencia humanitaria (ALNAP), en el que la OEV es miembro del grupo directivo, y asociaciones profesionales pertinentes, como las asociaciones de evaluación americana y europea y la Asociación Internacional de Evaluación para el Desarrollo (IDEAS).

ANEXO VI

Terminología

En el presente documento se ha procurado emplear términos de uso común en el sistema de las Naciones Unidas para la preparación de presupuestos. Cuando ha sido necesario se han utilizado términos y definiciones específicos del PMA.

Actividad

Una actividad es cualquier medida adoptada o trabajo efectuado a través de los cuales se movilizan determinados insumos, como fondos, asistencia técnica y otros tipos de recursos, para generar productos específicos. Es una forma de clasificar los distintos tipos de tareas que el PMA lleva a cabo en el marco de sus programas de asistencia alimentaria (por ejemplo, distribuciones generales, alimentación escolar, desarrollo de las capacidades).

Beneficiario

Persona que ha sido seleccionada para recibir asistencia alimentaria del PMA en el marco de por lo menos una de sus intervenciones en cualquier momento durante el período considerado.

Categoría de programas

Clasificación de las actividades del PMA establecida de conformidad con el Reglamento General.

Consignación

Suma aprobada por la Junta para los fines establecidos en el presupuesto AAP, con cargo a la cual podrán contraerse obligaciones a esos efectos hasta la cuantía aprobada.

Contribución

Donación en forma de productos alimenticios adecuados, artículos no alimentarios, servicios aceptables o dinero en efectivo, de acuerdo con los procedimientos establecidos en el Reglamento Financiero del PMA. Una contribución podrá ser multilateral, multilateral dirigida o bilateral.

Contribución multilateral

Contribución respecto de la cual el PMA determina el destino (programa en el país o actividades específicas) y la utilización; esta expresión puede designar asimismo una contribución efectuada en respuesta a un llamamiento amplio para el cual el PMA determina, en el ámbito del llamamiento en cuestión, el destino (programa en el país o actividades específicas) y la utilización. En estos casos, el donante considerará los informes presentados a la Junta como prueba suficiente del cumplimiento de los requisitos por él establecidos.

Contribución multilateral dirigida

Contribución que no se aporta en respuesta a un llamamiento efectuado por el PMA para una operación de emergencia concreta y que, a petición del donante, el Programa destinará a una actividad o a diversas actividades específicas por él emprendidas, o bien a un solo programa o a diversos programas específicos en los países.

Costos de apoyo directo

Costos que pueden vincularse directamente a la prestación de apoyo a una operación y que no tienen que afrontarse si esa actividad cesa.

Costos de apoyo indirecto

Costos en los que se incurre por el apoyo a la ejecución de proyectos y actividades que, sin embargo, no pueden vincularse directamente a su realización.

Costos operacionales

Cualesquiera costos de los proyectos y actividades del PMA distintos de los costos de apoyo directo y los costos de apoyo indirecto.

Cuenta

Registro oficial del activo, el pasivo, los ingresos y los gastos, en el que los asientos se expresan en unidades monetarias o de otro tipo.

Cuenta especial

Cuenta establecida por el Director Ejecutivo para contabilizar contribuciones especiales o dinero destinado a actividades específicas, cuyo saldo puede arrastrarse al ejercicio económico siguiente.

Director Ejecutivo

El Director Ejecutivo del Programa Mundial de Alimentos, o bien el funcionario en quien este haya delegado facultades y responsabilidades para el asunto de que se trate.

Fondo fiduciario

Subdivisión precisa del Fondo del PMA establecida por el Director Ejecutivo a fin de llevar la contabilidad de una contribución especial, cuya finalidad, alcance y procedimiento de presentación de informes se hayan acordado con el donante.

Fondo General

Entidad contable creada para registrar, en cuentas separadas, los recursos recibidos en concepto de recuperación de costos de apoyo indirecto, ingresos varios, Reserva Operacional y contribuciones recibidas que no estén destinados a una categoría de programas o a un proyecto o proyecto bilateral concretos.

Informe Anual de las Realizaciones

Principal instrumento de rendición de cuentas y aprendizaje del PMA, así como mecanismo de supervisión fundamental para la Junta Ejecutiva y los donantes. En él se reflejan las prácticas establecidas en materia de gestión basada en los resultados y se ilustra la cadena de resultados: insumos, productos, efectos, procesos, retos y aprendizaje. Este informe se basa en los sistemas de contabilidad y de presentación de informes del PMA, e incorpora las consultas realizadas con las direcciones, las dependencias técnicas, los despachos regionales, las oficinas en los países y los asociados.

Iniciativas institucionales de importancia fundamental

Inversiones no recurrentes, financiadas con asignaciones de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y destinadas a fortalecer las capacidades del PMA en las esferas de la programación, las operaciones y la administración.

Junta

Junta Ejecutiva del PMA y los órganos correspondientes que la han precedido.

Mecanismo de financiación anticipada

Mecanismo interno de prefinanciación cuyos objetivos son: i) optimizar la utilización de los recursos destinados a los proyectos, y ii) mejorar la disponibilidad de alimentos en el momento oportuno. Gracias a él los proyectos pueden recibir financiación anticipada mientras se espera la confirmación de las contribuciones previstas, respetando los parámetros establecidos para la gestión del riesgo.

Mecanismo de presupuestación de las inversiones

Fondo renovable que permite al PMA llevar a cabo iniciativas en gran escala que mejoran la eficiencia reduciendo los costos a largo plazo.

Mecanismo de gestión global de los productos

Mecanismo que permite al PMA comprar alimentos sobre la base de las necesidades regionales estimadas y de las previsiones de financiación, con miras a aprovechar los períodos en los que el mercado es favorable y reducir en lo posible los plazos de entrega de los alimentos a los beneficiarios.

Necesidades operacionales

En ellas se engloban todas las necesidades directas de las operaciones y los costos de apoyo directo relacionados con los proyectos aprobados y sus prórrogas previsibles, así como los proyectos que se prevé presentar para aprobación.

Optimización de los recursos

Por “optimización de los recursos” en el PMA se entiende “obtener los mejores resultados para los beneficiarios usando sabiamente los recursos de que se dispone”, procurando obtener un equilibrio óptimo entre economía, eficiencia y eficacia.

Plan de ejecución

Suma de todas las actividades previstas para todos los países sobre la base de las proyecciones de financiación. Es el resultado de combinar el plan de trabajo priorizado y los fondos fiduciarios para países concretos y de carácter institucional en apoyo de las actividades realizadas a nivel nacional y regional.

Plan de Gestión

Plan de trabajo general trienal de carácter renovable que la Junta aprueba cada año, en el que se indican los efectos previstos y los indicadores de los logros y se expone el presupuesto anual del PMA.

Plan de trabajo priorizado

Resultado de la **labor de planificación basada en los recursos**, en el que la utilización de los fondos previstos se establece en función de las previsiones de financiación de los proyectos.

Planificación basada en los recursos

Método estándar de priorización y adaptación del plan de un proyecto en función del nivel de recursos previsto.

Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas

Parte del presupuesto del PMA que guarda relación con la prestación de apoyo indirecto a las actividades del Programa.

Presupuesto del PMA

Componente del Plan de Gestión dedicado al presupuesto, que se aprueba cada año y en el que se indican los recursos y los gastos previstos en relación con los programas, proyectos y actividades, y que comprende un presupuesto AAP.

Programa de trabajo

Total de las necesidades de recursos para los proyectos aprobados del PMA determinado en colaboración con los gobiernos y otros asociados, y utilizado para financiar los llamamientos.

Proyecto

Actividad claramente definida dentro de una categoría de programas.

Ración

Cantidad de alimentos o su equivalente en efectivo o cupones que se proporciona cada día a un beneficiario de un grupo seleccionado; se expresa como el peso en gramos de cada tipo de alimento y su tamaño varía según las necesidades y la financiación disponible.

Reasignación estratégica

Asignaciones presupuestarias resultantes del reajuste del presupuesto AAP con el fin de financiar las prioridades institucionales, optimizar el uso de los recursos y respaldar inversiones recurrentes a medio plazo.

Recuperación total de los costos

Recuperación de todos los costos operacionales y los costos de apoyo directo e indirecto.

Reglamento Financiero

Reglamento aprobado de conformidad con el Estatuto, por el que se rige la gestión financiera del Fondo del PMA. La Junta puede, en circunstancias excepcionales, exonerar del cumplimiento del Reglamento Financiero.

Sector de consignaciones

Principal subdivisión del presupuesto AAP dentro de cuyos límites el Director Ejecutivo está facultado para efectuar transferencias de créditos sin aprobación previa de la Junta.

Terminología relativa a las modalidades de transferencia del PMA

- **Cupón para productos:** título de papel o electrónico que da derecho a una prestación expresada en forma de cantidades fijas de determinados productos; se trata de una modalidad de transferencia bien definida, diferente de las transferencias de base monetaria o en especie.
- **Transferencia de base monetaria:** conjunto de modalidades de transferencia mediante las cuales los beneficiarios adquieren poder adquisitivo en forma de efectivo y/o vales de compra.
- **Transferencia de efectivo:** asistencia monetaria para la compra de alimentos en forma de desembolso de efectivo o desembolso electrónico a favor de una persona u hogar seleccionados.
- **Vale de compra:** título de papel o electrónico emitido a favor de una persona u hogar seleccionados, que da derecho a una prestación de valor fijo y puede canjearse en determinados comercios.

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

4R	Iniciativa de fomento de la resiliencia rural
AAP	(presupuesto) administrativo y de apoyo a los programas
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
ALNAP	Sistema de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y el logro de resultados en la asistencia humanitaria
APC	asistencia alimentaria para la capacitación
ASEAN	Asociación de Naciones del Asia Sudoriental
CAD	costos de apoyo directo
CAI	costos de apoyo indirecto
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CEDEAO	Comunidad Económica de los Estados de África Occidental
CILSS	Comité Interestatal Permanente de Lucha contra la Sequía en el Sahel
COD	costos operacionales directos
COMET	Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz (de las operaciones)
COMPAS	Sistema de análisis y gestión del movimiento de los productos
CRI	Cuenta de respuesta inmediata
ETO	Oficina de Deontología
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FEWS-NET	Red de sistemas de alerta temprana en caso de hambruna
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FoodSECuRE	Mecanismo de fomento de la seguridad alimentaria y la resiliencia a los fenómenos climáticos
GEN	Oficina de Género
HRM	Dirección de Recursos Humanos
IDEAS	Asociación Internacional de Evaluación para el Desarrollo
INC	Dirección de Innovación y Gestión del Cambio
INTERFAIS	Sistema internacional de información sobre ayuda alimentaria
LEG	Oficina de Servicios Jurídicos
LESS	Sistema de apoyo a la gestión logística
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MGGP	Mecanismo de gestión global de los productos
MPI	Mecanismo de presupuestación de las inversiones
mVAM	sistema móvil de análisis y cartografía de la vulnerabilidad
OBD	Oficina del Ombudsman
OBE	Objetivo Estratégico
OCAH	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
OCOD	otros costos operacionales directos

ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OE	operación especial
OED	Oficina de la Directora Ejecutiva
OEM	operación de emergencia
OEV	Oficina de Evaluación
OIG	Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	organización no gubernamentales
ONU-Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
ONU-SWAP	Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
OPSCEN	Centro de operaciones del PMA
OPSR	operación prolongada de socorro y recuperación
OS	Departamento de Servicios para las Operaciones
OSC	Dirección de la Cadena de Suministro
OSC	Dirección de la Cadena de Suministro
OSE	Dirección de Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias y de Apoyo a las Intervenciones en Caso de Crisis
OSN	Dirección de Nutrición
OSZ	Dirección de Políticas y Programas
PDI	personas desplazadas internamente
PEP	plan estratégico para el país
PG	Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción
PGB	Dirección de la Secretaría de la Junta Ejecutiva
PGP	Dirección de Asociaciones con el Sector Privado
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RBB	Despacho Regional de Bangkok
RBC	Despacho Regional de El Cairo
RBD	Despacho Regional de Dakar
RBJ	Despacho Regional de Johannesburgo
RBN	Despacho Regional de Nairobi
RBP	Despacho Regional de Ciudad de Panamá
REACH	Iniciativas renovadas contra el hambre y la desnutrición infantiles
RM	Departamento de Gestión de Recursos
RMB	Dirección de Presupuesto y Programación
RMF	Dirección de Finanzas y Tesorería
RMM	Dirección de Servicios de Gestión
RMP	Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones

RMQ	Dirección de Seguridad sobre el Terreno
RMT	Dirección de Tecnología de la Información
RMW	Dirección de Bienestar del Personal
RMX	Dirección de Integración y Apoyo en materia de Gestión de Recursos
SADC	Comunidad del África Meridional para el Desarrollo
SCOPE	Plataforma del PMA de gestión de los beneficiarios y las modalidades de transferencia
SF-SABER	Enfoque sistémico para lograr mejores resultados educativos mediante las comidas escolares
SPIAC-B	Junta de Cooperación Interinstitucional en materia de Protección Social
SRAC	Comité de Asignación Estratégica de Recursos
SUN	Movimiento para el fomento de la nutrición
TI	tecnología de la información
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones
TTAM	transporte terrestre, almacenamiento y manipulación
UNDSS	Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
UNHAS	Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
VAM	análisis y cartografía de la vulnerabilidad
WINGS	Sistema Mundial y Red de Información del PMA