

**PRINCIPALES EXTRACTOS DEL PROYECTO
DE PLAN DE GESTIÓN PARA 2015-2017**



Consulta oficiosa

Programa Mundial de Alimentos
Roma (Italia)

SECCIÓN I: INTRODUCCIÓN

Guía de lectura

1. El Plan de Gestión para 2015-2017 refleja la evolución de la gestión de las realizaciones en el PMA por lo que se refiere a una mayor coherencia entre el mismo Plan de Gestión, el Plan Anual de las Realizaciones y los estados financieros. Dentro de las necesidades operacionales se indican los recursos necesarios para poner en práctica el Plan Estratégico, en tanto que un nuevo presupuesto de ejecución ofrece una visión estructurada por orden de prioridad del trabajo del PMA en el próximo año, en función de los niveles de financiación proyectados. Con el nuevo enfoque del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP), para determinar la asignación de los fondos se toman en consideración criterios de optimización de los recursos y se establece una vinculación entre los logros previstos y los resultados en materia de gestión con el fin de asegurar que el PMA gestione sus recursos de la manera más económica, eficiente y eficaz, y con la máxima transparencia y rendición de cuentas.
2. Con miras a hacer una presupuestación basada en las realizaciones¹, en el presente Plan de Gestión se han introducido las mejoras que se indican a continuación.
 - En la nueva Sección II, “Contexto de la financiación y supuestos relativos a la dotación de recursos”, se ofrece una imagen más completa de la financiación definiendo el contexto financiero, las tendencias de la financiación y dotación de recursos y los supuestos formulados para 2015.
 - En la nueva Sección III, “Plan de trabajo priorizado provisional”, se presenta una visión de las operaciones estructurada por orden de prioridad, junto con los niveles proyectados de recursos para 2015, y se señala a la vez que los supuestos con respecto a la dotación de recursos constituyen la base para establecer las prioridades y que los donantes asignan en torno al 90 % de la financiación a proyectos específicos.
 - En el nuevo presupuesto para la ejecución se establece una correspondencia entre, por un lado, los niveles de financiación previstos y, por otro, el plan priorizado provisional y el presupuesto AAP propuesto. Este nuevo presupuesto se empleará para promover la rendición de cuentas con el fin de informar de los resultados efectivamente logrados; también podrá servir para comparar los gastos presupuestados y los efectivos en los estados financieros.
 - Según se expone en la Sección IV, “Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas”, el presupuesto AAP se basa en criterios de optimización de los recursos y en la aplicación de las esferas de gestión con miras a lograr una mayor conexión entre la presupuestación y las realizaciones.
 - Los gastos relativos a los fondos fiduciarios se indican en los apartados correspondientes: los fondos fiduciarios de las oficinas en los países y los de ámbito institucional relacionados con actividades operacionales que se emplean en las oficinas en los países se tratan en la Sección III, en tanto que los fondos fiduciarios de ámbito institucional destinados a introducir mejoras institucionales se tratan en la Sección IV.

¹ En la presupuestación informada por las realizaciones se establece una relación clara entre las aportaciones presupuestarias y los resultados, demostrándose cómo influyen los niveles de financiación en las realizaciones. Por consiguiente, la información sobre estas se convierte en un factor decisivo para determinar el presupuesto.

- En la Sección V, “Prefinanciación de los servicios internos y otras cuentas especiales”, se estudian el Mecanismo de presupuestación de las inversiones (MPI) y otras cuentas especiales.
3. Para que los lectores puedan acceder a la información con un nivel de detalle adecuado a sus necesidades, cada sección comienza con una sinopsis de su contenido y en los anexos² se ofrecen datos sobre el presupuesto AAP y una sinopsis de las necesidades operacionales por región. El lector podrá así examinar el Plan de Gestión consultando el resumen y el proyecto de decisión que figuran al principio del documento y las sinopsis iniciales de las secciones, o bien leer el documento completo.

Estructura del documento

4. El Plan de Gestión para 2015-2017 consta de cinco secciones, un resumen general y un proyecto de decisión.
- La Sección I, “Introducción”, contiene la guía de lectura seguida de unos comentarios sobre el contexto económico y político mundial y las consideraciones del PMA en materia estratégica y de gestión.
 - En la Sección II, “Contexto de la financiación y supuestos relativos a la dotación de recursos”, se estudia el contexto en el que el PMA solicita contribuciones voluntarias para llevar a cabo su programa de trabajo. En ella se explica por qué en materia de dotación de recursos se ha elegido el supuesto de 4.400 millones de dólares EE.UU., un nivel relativamente conservador si se tienen en cuenta los ingresos efectivos de 2013 y las proyecciones para el año 2014; asimismo, se comenta la disminución de los recursos multilaterales y se propone un aumento del nivel establecido como meta en la Cuenta de respuesta inmediata (CRI).
 - En la Sección III, “Plan de trabajo priorizado provisional”, se examina cómo influye el desfase previsto entre las necesidades operacionales y los niveles de financiación, y se exponen los consiguientes marcos hipotéticos elaborados para establecer las prioridades; ello incluye un análisis de los gastos operacionales previstos por categoría de costos, que podrá utilizarse para elaborar el Estado V de los estados financieros de 2015. En la Sección III se examina asimismo la naturaleza variable de la asistencia alimentaria y los diferentes tipos de efectos previstos que se utilizan en la definición y cuantificación de las necesidades de los beneficiarios, y se presenta un análisis de los fondos fiduciarios de las oficinas en los países y los fondos fiduciarios de carácter institucional relacionados con las actividades operacionales.
 - En la Sección IV, “Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas”, se presenta la propuesta relativa al presupuesto AAP necesario para financiar el plan de trabajo. Se describen las medidas adoptadas para que el PMA pueda funcionar eficazmente en un contexto de crecimiento nominal cero —con un presupuesto AAP ordinario de 281,8 millones de dólares e inversiones esenciales a escala institucional por valor de 9,2 millones de dólares—, y se expone la propuesta de financiación sostenible de los gastos de seguridad que anteriormente se financiaban con cargo al Fondo General. En la Sección IV se analizan asimismo los fondos fiduciarios de ámbito institucional destinados al desarrollo de las capacidades institucionales del PMA y la propuesta de mantener la tasa de los costos de apoyo indirecto (CAI) en el 7 % en 2015³.

² En la versión final del documento que se presentará a la Junta figurarán todos los anexos.

³ En 2015 se concluirá un examen del método para calcular la tasa de recuperación de los CAI.

- En la Sección V, “Prefinanciación de los servicios internos y otras cuentas especiales”, se exponen la situación y la utilización propuesta del Mecanismo de financiación de los servicios internos, de 70 millones de dólares, aprobado por la Junta en su período de sesiones anual de 2014, y de otras cuentas especiales creadas por la Directora Ejecutiva⁴.

Contexto económico y político mundial

5. El hecho de que el PMA opere en todo el mundo y de que para su financiación dependa de contribuciones voluntarias significa que sus planes dependen de diversos factores sobre los que tiene escaso o ningún control. Es esencial conocer cómo influyen dichos factores en el programa de trabajo para comprender el contexto del Plan de Gestión.

Impacto de los conflictos armados

6. En septiembre de 2014 el PMA intervenía ante situaciones de emergencia de nivel 3 derivadas de los conflictos armados en la República Centroafricana, el Iraq, Sudán del Sur y la República Árabe Siria. La situación en el Oriente Medio sigue siendo fuente de preocupación. El avance del Estado Islámico del Iraq y el Levante ha sacudido una región ya agitada, y unos conflictos antes independientes están convergiendo en un desastre regional más amplio y prolongado, mientras que los desplazamientos de población y la interrupción y alteración de la actividad comercial, el turismo y las inversiones ponen en peligro la estabilidad y la seguridad alimentaria.
7. No se deben subestimar los efectos más amplios de la crisis de Ucrania, sobre todo en lo que se refiere a los precios de los cereales: el país es un importante exportador de trigo y maíz, que en buena parte van destinados a Oriente Medio y África occidental.

Impacto del cambio climático

8. Los fenómenos relacionados con el clima pueden influir en el entorno operativo del PMA a finales de 2014 y posteriormente. Se prevé que a finales de 2014 y principios de 2015 alcanzará su punto álgido un proceso de “El Niño” entre débil y moderado⁵. Esta situación generalmente produce unas condiciones más secas que la media en las zonas agrícolas del África meridional, y cultivos tardíos en el subcontinente indio, el Oriente Medio y las regiones húmedas de Asia sudoriental. Los efectos en la producción agrícola y los precios de mercado se dejarán sentir durante la temporada de carestía de 2015. En África oriental habrá unas precipitaciones más abundantes que la media en la estación breve de lluvias de octubre a enero, lo que podría beneficiar a los cultivos y pastos, particularmente en las zonas áridas, pero también podría causar inundaciones.
9. Los patrones de precipitaciones en el hemisferio norte durante la época de crecimiento de los cultivos en 2014 tendrán consecuencias para las poblaciones en situación de inseguridad alimentaria hasta 2015: en la segunda mitad de 2014 se observaron condiciones más secas que la media en América Central, Indonesia, el Pakistán, el Sahel y Sudán del Sur, donde incluso unas pequeñas fluctuaciones de las precipitaciones pueden tener graves consecuencias.

⁴ 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.

⁵ Según los datos históricos, incluso fenómenos de poca intensidad pueden tener consecuencias graves.

Impacto de las emergencias de aparición repentina

10. Seguirán produciéndose acontecimientos catastróficos repentinos, los cuales exigen intervenciones rápidas y bien coordinadas. Últimamente se ha propagado con rapidez la enfermedad del Ébola en África occidental, impulsada por factores entre los que se incluyen la dificultad para controlar y detectar los movimientos de población a través de las fronteras, las ideas erróneas y los temores que han surgido acerca de la enfermedad y las reticencias observadas ante las autoridades sanitarias y los agentes humanitarios. El brote ha desestabilizado con gran rapidez la producción, el comercio y otras actividades de subsistencia en la región, por lo cual ha tenido amplias repercusiones inmediatas en las necesidades de asistencia alimentaria.

Necesidades imprevistas

11. Hay varios factores a los que pueden atribuirse los aumentos que se reflejan en el programa de trabajo original. En los últimos cinco años, la proporción de los aumentos debidos a necesidades imprevistas fue por término medio del 35 %; la Secretaría utiliza el registro de los riesgos institucionales para someter a seguimiento los riesgos que podrían dar lugar a necesidades imprevistas.

CUADRO I.1: NECESIDADES IMPREVISTAS, 2010-2014 (millones de dólares)⁶				
	Programa de trabajo original	Necesidades imprevistas	Programa de trabajo final	Aumento porcentual
2010	4 606	2 241	6 848	49
2011	4 347	1 764	6 111	41
2012	5 162	1 634	6 796	32
2013	5 317	1 356	6 673	26
2014	6 267	1 728	7 995*	28
Media	5 140	1 745	6 884	35

* Cifras de mitad de año

Entorno de financiación problemático

12. Se prevé que el entorno de financiación seguirá siendo problemático. Algunos países donantes se enfrentan a dificultades financieras y las necesidades de asistencia humanitaria van en aumento en todo el mundo.

Contexto estratégico y organizativo

13. El Plan de Gestión para 2015-2017 se guía por el Plan Estratégico para 2014-2017 y por el Marco de resultados estratégicos. El contexto organizativo y el Marco de acción se tienen en cuenta en las cinco esferas de gestión: personas; asociaciones; procesos y sistemas; programas, y rendición de cuentas y financiación.

⁶ Las cifras que figuran en el Plan de Gestión están redondeadas.

Consideraciones estratégicas

14. El PMA avanza ahora hacia una presupuestación basada en las realizaciones, vinculando los resultados con los presupuestos y la financiación con las realizaciones:
 - el Plan Estratégico define el contexto de las intervenciones del PMA;
 - el Marco de resultados estratégicos guía el plan de trabajo priorizado provisional;
 - el Marco de resultados de gestión guía la planificación de los recursos AAP, y
 - los resultados estratégicos y de gestión, así como los gastos conexos, son objeto de seguimiento y de un informe anual; las lecciones aprendidas influyen en los futuros planes.
15. En el Plan Estratégico para 2014-2017 se definen los cuatro Objetivos Estratégicos del PMA atendiendo a cómo contribuyen al cumplimiento de tres prioridades: i) prepararse para hacer frente a las crisis e intervenir ante las mismas; ii) reconstruir las comunidades y restablecer los medios de subsistencia, y iii) reducir la vulnerabilidad y fomentar una resiliencia duradera⁷. En él se refleja un entorno operativo en evolución que determina las necesidades operacionales del PMA y el uso que este propone de los fondos fiduciarios.
16. El PMA se propone elevar al máximo la eficacia de sus operaciones mediante la aplicación de su conjunto mejorado de instrumentos que le permite prestar un mejor asesoramiento en materia de elaboración de políticas, desarrollo institucional y programación, en respuesta a las necesidades de los gobiernos y las organizaciones regionales, con miras al traspaso de los programas a las autoridades locales y nacionales, cuando sea posible.
17. En el programa de trabajo del PMA influye la evolución geográfica y demográfica de la prevalencia de la pobreza. Los niños que padecen retraso del crecimiento y las otras personas crónicamente vulnerables son cada vez más numerosos en los países de ingresos medianos, y se está produciendo un desplazamiento de la pobreza hacia las zonas urbanas, en especial en Asia y América Latina. Puesto que no existe un enfoque aplicable a todas las situaciones, el PMA sigue desarrollando las políticas y las capacidades necesarias para desplegar los instrumentos apropiados en el lugar indicado y el momento oportuno.
18. El 80 % de los beneficiarios del PMA, cuya mayoría son mujeres y niños, vive en entornos frágiles y propensos a crisis y tienen dificultades para mantener su seguridad alimentaria y afrontar las crisis sin poner en peligro sus medios de subsistencia. Por ello, entre las operaciones que el PMA prevé financiar figuran las de aumento de la resiliencia mediante la creación de activos, intervenciones nutricionales e instrumentos como el microseguro, acompañadas del desarrollo de análisis desglosados por sexo. Esta labor irá acompañada de análisis de la seguridad alimentaria y los datos derivados de los sistemas de alerta temprana a fin de ayudar a los gobiernos y comunidades a hacer frente a los desastres naturales y a salvaguardar los logros en materia de desarrollo.

⁷ Objetivo Estratégico 1 – Salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en las emergencias. Objetivo Estratégico 2 – Respaldar o restablecer la seguridad alimentaria y la nutrición y crear o reconstruir los medios de subsistencia en contextos frágiles y después de una emergencia. Objetivo Estratégico 3 – Reducir los riesgos y poner a las personas, las comunidades y los países en condiciones de satisfacer sus propias necesidades alimentarias y nutricionales. Objetivo Estratégico 4 – Reducir la desnutrición y romper el ciclo intergeneracional del hambre.

Principios de gestión

19. Los principios de gestión fundamentales establecidos en el Marco de acción consisten en:
 - reforzar la capacidad de las oficinas en los países para diseñar y ejecutar programas en los países (PP) y operaciones;
 - aumentar la capacidad de los despachos regionales para prestar apoyo a las oficinas en los países en materia de políticas y gestión y en sus actividades sobre el terreno, y
 - velar por que los servicios de la Sede estén eficazmente orientados hacia el terreno y establezcan políticas, estrategias y normas, desempeñen funciones de supervisión, apoyen la innovación y promuevan una rendición de cuentas, un seguimiento de las realizaciones y una presentación de informes óptimos.
20. Las cinco esferas de gestión y el enfoque de optimización de los recursos que se está desarrollando en el PMA posibilitan una utilización óptima de los fondos del presupuesto AAP. Todas las solicitudes de financiación para 2015 están alineadas con las esferas de gestión y se examinan desde la perspectiva de los beneficios que pueden aportar en cuanto a aprovechamiento óptimo de los recursos.

SECCIÓN II: CONTEXTO DE LA FINANCIACIÓN Y SUPUESTOS RELATIVOS A LA DOTACIÓN DE RECURSOS

Sinopsis

21. En la presente sección, que figura por primera vez por separado, se ofrece una visión general del contexto de financiación y de los supuestos que se han tenido en cuenta para formular las previsiones de ingresos del PMA para 2015, correspondientes a 4.400 millones de dólares.
22. Se describen sucintamente el modelo de financiación del PMA y los retos inherentes, haciendo hincapié en la necesidad de financiación flexible y explicando de qué modo el PMA hace un uso óptimo de los fondos recibidos. Una financiación previsible y flexible contribuirá a mejorar la planificación y la gestión financiera a fin de responder a unas necesidades operacionales sumamente variables.
23. En la Sección II se expone además la propuesta de aumentar el nivel indicativo de la CRI y las iniciativas en curso encaminadas a aumentar la financiación de carácter plurianual.

Esfuerzo por mantenerse al ritmo del aumento de las necesidades

24. Los donantes hacen un gran esfuerzo por mantener su nivel de contribuciones pese a los seis años de condiciones económicas adversas: en 2013 se puso a disposición un monto récord de asistencia oficial para el desarrollo de 134.800 millones de dólares, en tanto que la asistencia humanitaria proporcionada para hacer frente a crisis simultáneas se incrementó un 25 %. No obstante, en ese año el déficit de financiación del procedimiento de llamamientos unificados fue del 44 %, el mayor registrado en 10 años. El monto solicitado inicialmente en el procedimiento de llamamientos unificados de 2014 fue el más elevado de todos los tiempos: 12.900 millones de dólares, un 34 % más que en 2013. No obstante, los niveles récord de la asistencia para el desarrollo y la asistencia humanitaria no siguen el ritmo de aumento de las necesidades.

Tendencias de la financiación en el PMA

25. Tras las conversaciones mantenidas con los donantes habituales y los nuevos donantes, los gobiernos anfitriones y el sector privado, el PMA prevé que para 2015 sus ingresos asciendan a 4.400 millones de dólares.
26. Esta cifra de 4.400 millones de dólares es a la vez realista y conservadora, ya que en cuatro de los últimos cinco años la financiación recibida para responder a las necesidades operacionales y sufragar los gastos AAP alcanzó o superó los 4.000 millones de dólares, y que las estimaciones para el año actual se han elevado a 4.500 millones de dólares a resultas del compromiso de los donantes ante las múltiples crisis a las que está haciendo frente el PMA. En 2013 se obtuvieron 4.400 millones de dólares en concepto de contribuciones, frente a la cifra de 3.700 millones de dólares prevista en el Plan de Gestión.

Financiación de las necesidades previstas para 2015-2017

27. Atendiendo a las conversaciones mantenidas con los donantes habituales, durante el período objeto de planificación habrá un nivel de apoyo estable, con contribuciones cuyo monto va de 3.600 millones de dólares —apoyo básico de los donantes al PMA— a 4.400 millones de dólares, estimación basada en las tendencias actuales.

28. Las proyecciones para 2015 apuntan a unas necesidades operacionales importantes y un nivel de financiación de 4.400 millones de dólares. Las necesidades proyectadas para 2016 y 2017 deberían ser ligeramente inferiores, en tanto que el nivel de financiación debería situarse en 4.200 millones de dólares; estas proyecciones se basan en el supuesto de que las necesidades humanitarias y las contribuciones de los donantes se mantendrán más o menos constantes, pero sigue siendo difícil anticipar el impacto que podría tener una crisis imprevista durante esos años.
29. El grueso del apoyo financiero al PMA seguirá procediendo de donantes habituales, pero el PMA reconoce la necesidad de ampliar su base de donantes para poder mantener los niveles de financiación teniendo en cuenta que las necesidades humanitarias siguen siendo elevadas. El PMA intenta establecer una base constante de donantes en la región del Golfo, además de colaborar con donantes nuevos y del sector privado. Por lo que se refiere a las nuevas potencias económicas en los mercados mundiales, el PMA procurará consolidar y ampliar el apoyo de los países del “grupo BRICS” —esto es, Brasil, la Federación de Rusia, la India, China y Sudáfrica—. También está explorando la posibilidad de que los gobiernos anfitriones contribuyan a las operaciones en sus propios países y en los países vecinos, así como la posibilidad de recurrir en mayor medida a los mecanismos de apoyo que prevén la recuperación total de los costos, como los acuerdos de emparejamiento de las contribuciones.

Financiación previsible y flexible para una planificación eficiente

30. El PMA es un organismo financiado con contribuciones voluntarias; no dispone de recursos básicos. Su nivel global de financiación es en general previsible, pero, debido a que el 90 % de las contribuciones están dirigidas a fines específicos, la previsibilidad disminuye considerablemente a escala de los países, los proyectos o las actividades. Las restricciones impuestas al uso de las contribuciones pueden limitar las posibilidades de las oficinas en los países de planificar sus operaciones y determinar sus prioridades.
31. Entre 2009 y 2013, el porcentaje que representaba la financiación destinada a las operaciones de emergencia (OEM) y las operaciones prolongadas de socorro y recuperación (OPSR) varió enormemente, en relación con las necesidades, en los cinco países donde se llevaban a cabo los programas de mayor tamaño: del 31 % en Etiopía al 83 % en el Sudán. En los países donde los recursos eran insuficientes, sobre todo en Sudán del Sur y la República Árabe Siria, se produjeron con poco aviso previo grandes déficits de financiación y un aumento de la demanda, y ahora es difícil hacer frente a esta situación (véase el Recuadro II.1). En los últimos años, las necesidades imprevistas han dado lugar a un aumento del nivel de las necesidades operacionales planificadas de un 35 % por término medio.
32. Aumentando flexibilidad y la previsibilidad de la financiación, por ejemplo mediante acuerdos multilaterales y plurianuales, se conseguiría: i) prestar a los beneficiarios un apoyo más regular, y ii) planificar el trabajo y establecer prioridades más eficazmente para alcanzar los objetivos del Plan Estratégico.
33. La falta de previsibilidad y la frecuente falta de flexibilidad de las donaciones obligan al PMA a dedicar recursos a desarrollar mecanismos financieros innovadores. Por ejemplo, en sus instrumentos de prefinanciación destinados a reducir en lo posible las interrupciones de la cadena de suministro se emplean las provisiones de las contribuciones de los donantes como garantía de los anticipos, que se reembolsan cuando se confirman las contribuciones. El mecanismo FoodSECuRE del PMA tiene por objeto garantizar que se disponga ininterrumpidamente de fondos para financiar actividades de preparación para la pronta intervención y respuesta ante desastres de origen climático; en el marco de este mecanismo se recurre a instrumentos financieros específicos con el fin de financiar actividades de

fomento de la resiliencia lo suficientemente temprano como para salvar vidas y preservar los medios de subsistencia.

34. Sin embargo, incluso estas innovaciones están amenazadas por las restricciones impuestas cada vez con más frecuencia por los donantes en cuanto a la utilización de sus contribuciones previstas o futuras como garantía o reembolso de los anticipos: en 2014 estaba sometido a tales restricciones el 50 % de las contribuciones. La imposibilidad para el PMA de utilizar estas contribuciones para reembolsar los anticipos socava la eficacia de los instrumentos que emplea para financiar las operaciones y, por consiguiente, tiene efectos perjudiciales sobre las cadenas de suministro y la puntualidad de la prestación de la asistencia alimentaria a los beneficiarios.
35. Para lograr una gestión eficaz de las cadenas de suministro es esencial contar con contribuciones que puedan utilizarse para sufragar los gastos efectuados mediante anticipos. Las restricciones al empleo de las contribuciones para respaldar anticipos obstaculizan el funcionamiento de los mecanismos de prefinanciación y ralentizan las operaciones de las cadenas de suministro.
36. El PMA examinará su proceso de pronóstico en el segundo semestre de 2014 con miras a obtener indicaciones más tempranas de los donantes en cuanto al destino de sus contribuciones y a cómo responderán a las necesidades prioritarias del Programa teniendo en cuenta las restricciones impuestas.

Recuadro II.1: Efecto de desplazamiento de emergencias de gran envergadura

La previsibilidad de la financiación de las operaciones se reduce cuando situaciones de emergencia de gran envergadura exigen que se reoriente una parte importante de los fondos destinados a la asistencia humanitaria.

La experiencia demuestra que una emergencia importante no redundará necesariamente en un aumento de los recursos disponibles para fines humanitarios y, debido a ello, puede que se tenga que reducir la financiación de las intervenciones de emergencia de menor resonancia. Un ejemplo reciente fue, en 2010, cuando el terremoto de Haití y las inundaciones en el Pakistán exigieron grandes intervenciones de emergencia. En 2010 Haití recibió el 15 % de la asistencia humanitaria frente al 1 % en 2009, y el Pakistán el 11 % frente al 4 % en 2009. Pero la ayuda humanitaria aumentó solo un 4 % entre 2009 y 2010 y, por consiguiente, la asistencia destinada al África subsahariana disminuyó del 48 % al 35 %.

La CRI, creada con el fin de proporcionar fondos para las emergencias repentinas, depende de las contribuciones directas ofrecidas por donantes.

Propuesta de elevar el nivel indicativo de la Cuenta de respuesta inmediata

37. La CRI fue creada en diciembre de 1991 para prestar asistencia alimentaria, no alimentaria y logística inmediata en emergencias en las que haya vidas en peligro, a la espera de que se lanzaran llamamientos y se formularan previsiones de donaciones. En efecto, la CRI sirve como fondo rotatorio sin fines específicos, disponible para ser usado de inmediato en las emergencias repentinas o cuando se produce una interrupción de la cadena de suministro que ponga en peligro vidas humanas. Esta flexibilidad permite al PMA mantener en marcha su asistencia alimentaria.
38. Las contribuciones a la CRI que se hayan asignado a un determinado proyecto pueden reembolsarse y ser utilizadas posteriormente para financiar otros proyectos, una vez que el proyecto inicial haya reembolsado su anticipo (véase el Cuadro II.1); de este modo una misma donación podrá utilizarse más de una vez. Las contribuciones empleadas para hacer reembolsos a la CRI son contabilizadas y registradas dentro de la operación para la que se prometieron.

CUADRO II.1: MOVIMIENTOS DE LA CUENTA DE RESPUESTA INMEDIATA, 2008-2013 (millones de dólares)						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nuevas contribuciones	60,7	52,7	37,3	38,1	56,2	52,1
Asignaciones	140,6	136,6	151,9	161,9	126,1	165,3
Fondos reembolsados	97,6	86,3	113,0	104,4	82,4	88,6

39. En virtud del Artículo 4.3 del Reglamento Financiero, para cada ejercicio económico la Junta podrá fijar un nivel indicativo para la CRI. El nivel actual de 70 millones de dólares se estableció en octubre de 2004. La Secretaría propone elevar este nivel a 200 millones de dólares basándose en los motivos siguientes:

- los ingresos del PMA se han duplicado desde 2004;
- el nivel indicativo de la CRI de 70 millones de dólares fue renovado 2,4 veces en 2013, de modo que se prestaron 165 millones de dólares de anticipos a proyectos;
- la CRI puede renovarse de forma más eficaz si los fondos disponibles se utilizan como garantía de los anticipos otorgados cuando las contribuciones previstas están aún por registrarse;
- las actuales emergencias de nivel 3 han reducido el saldo disponible de la CRI a menos de 10 millones de dólares, con el riesgo de limitar la disponibilidad de fondos para futuras intervenciones, y
- la CRI permite que los donantes proporcionen menos contribuciones plurianuales, multilaterales y destinadas a fines específicos, favoreciendo las intervenciones de emergencia inmediatas.

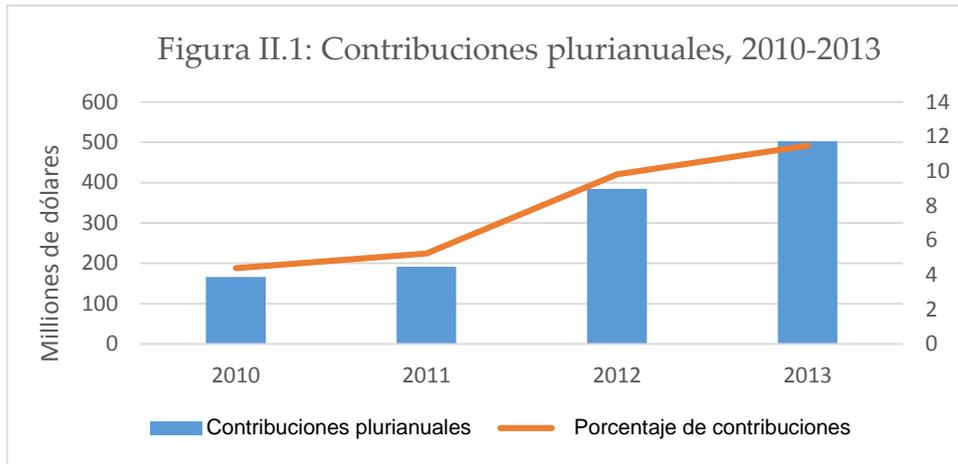
40. Fijar un nivel indicativo no implica ningún compromiso por parte de los Estados Miembros, pero sí permite al PMA recurrir a contribuciones destinadas a la CRI para satisfacer las necesidades de los beneficiarios en situaciones que impliquen un peligro para la vida.

Asociaciones plurianuales y estratégicas

41. En los últimos años el PMA ha firmado asociaciones estratégicas y acuerdos de financiación plurianuales con muchos donantes. En 2014 se recibió apoyo plurianual de 19 donantes: Alemania, Australia, Bélgica, Camboya, el Canadá, los Estados Unidos de América, la Federación de Rusia, Honduras, Irlanda, Islandia, Luxemburgo, Mónaco, Noruega, Nueva Zelanda, los Países Bajos, Portugal, el Reino Unido, la República de Corea y Suiza.

42. Los acuerdos de financiación plurianuales facilitan el proceso de planificación, sobre todo al comenzar el año, y permiten adoptar con antelación medidas estratégica, como el depósito preventivo de alimentos o el establecimiento de prioridades entre las distintas actividades.

43. En 2015 el PMA seguirá intentando aumentar tanto el número de sus asociados estratégicos como el nivel de financiación plurianual previsible.



SECCIÓN III: PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL

Sinopsis

44. En esta sección, que en los planes de gestión anteriores se titulaba “Necesidades operacionales proyectadas”, se introducen dos cambios sustanciales en respuesta a los comentarios formulados por la Junta. El primero es el perfeccionamiento en curso de los métodos de cálculo de los costos de la asistencia alimentaria; el segundo, que responde a la petición de la Junta de recibir información adicional sobre el modo en que el personal directivo aborda los déficits de financiación previstos, consiste en la presentación de un plan de trabajo para 2015 establecido en función de la financiación proyectada. A este respecto, en el Plan de Gestión para 2014-2016 se introdujo un proceso de determinación de prioridades para analizar el impacto potencial de los déficits de financiación, y en el Plan de Gestión para 2015-2017 se establece un nuevo plan de ejecución consistente en un plan de trabajo priorizado provisional y un panorama general de los fondos fiduciarios destinados a países concretos y de los fondos fiduciarios de carácter institucional utilizados sobre el terreno.
45. Para perfeccionar aún más el cálculo de los costos de la asistencia alimentaria, el presente Plan de Gestión centra la atención en las raciones diarias en lugar de en los beneficiarios⁸. Emplear la ración diaria como unidad de análisis permite al PMA determinar con mayor precisión los costos que conlleva la prestación de asistencia en forma de distribución de alimentos o de transferencia de efectivo o cupones. El análisis efectuado para 2015 sitúa el costo medio de la ración diaria que se prevé distribuir en 0,44 dólares al día, mientras que en el plan de trabajo priorizado provisional se indica un costo medio de la ración diaria de 0,34 dólares al día, lo que significa que es necesario reducir el tamaño de las raciones.
46. Esta nueva modalidad de cálculo permite hacer un análisis más pormenorizado del costo de la asistencia, pero no refleja verdaderamente el alcance de la acción del PMA más allá de los destinatarios directos de la asistencia alimentaria. Por ello el PMA ha definido tres categorías de beneficiarios: i) personas seleccionadas que reciben asistencia alimentaria; ii) personas que se benefician de la creación de activos y de los mensajes destinados a lograr cambios de comportamiento, así como pequeños agricultores que participan en la iniciativa “Compras para el progreso” (P4P), y iii) personas que se benefician del desarrollo de capacidades y de la asistencia técnica.
47. En el plan de trabajo priorizado provisional la utilización de los fondos previstos se define teniendo en cuenta un pronóstico realista de la financiación de los proyectos. El plan difiere de las necesidades operacionales proyectadas en que estas se determinan a partir de las evaluaciones de la seguridad alimentaria y la nutrición. Las prioridades se determinan a nivel de cada actividad de modo que, una vez agrupadas, permitan obtener un cuadro analítico global del impacto en los diferentes aspectos de la labor del PMA. Este procedimiento se basa en el supuesto de que la asignación de las contribuciones se realiza a nivel de los proyectos para poder contar luego con cierta flexibilidad a nivel de las actividades.

⁸ Por ración se entiende la cantidad de alimentos o las transferencias de efectivo o cupones equivalentes proporcionadas diariamente a un beneficiario de un grupo destinatario con el fin alcanzar los objetivos establecidos.

48. El plan de trabajo priorizado provisional para 2015 se basa en:

- unas previsiones de contribución de 4.400 millones de dólares⁹ en 2015 —3.900 millones si se excluyen los CAI y los fondos fiduciarios—, basadas en las preferencias de los donantes y las expectativas actuales, lo cual arroja un plan provisional de 10.700 millones de raciones diarias en el marco de 150 proyectos realizados en 79 países, o en 76 países, si se excluyen los fondos fiduciarios, y
- unas necesidades operacionales proyectadas para 2015 de 7.400 millones de dólares¹⁰ para proporcionar 17.100 millones de raciones diarias.

El PMA seguirá haciendo una labor de promoción a fin de recabar los fondos necesarios para atender todas las necesidades determinadas.

49. El nivel estimado de las necesidades proyectadas para 2016 y 2017 se presenta con carácter indicativo y a efectos de planificación; se trata de unas proyecciones mínimas basadas en situaciones humanitarias conocidas y que es probable que aumenten a resultas de emergencias imprevistas¹¹. En los futuros planes de gestión se incluirá un plan de trabajo priorizado para 2016 y 2017.

50. La proyección mínima de las necesidades operacionales totales para 2016 se sitúa en 6.400 millones de dólares. El costo de los alimentos y los costos operacionales directos (COD) conexos ascienden a un total de 3.800 millones de dólares, lo que corresponde a 3,9 millones de toneladas de alimentos; el costo de las transferencias de efectivo y cupones y los COD conexos representan un total de 1.600 millones de dólares, y el costo de las actividades de desarrollo y aumento de las capacidades totaliza 400 millones de dólares¹².

51. Para 2017, la proyección mínima de las necesidades operacionales totales es de 6.100 millones de dólares. El costo de los 3,6 millones de toneladas de alimentos y los COD conexos se han proyectado en un total de 3.400 millones de dólares, el de las transferencias de efectivo y cupones y los COD conexos en un total de 1.700 millones de dólares, y el de las actividades de desarrollo y aumento de las capacidades, en 400 millones de dólares¹².

52. El PMA ha hecho un pronóstico de financiación para 2016 y 2017 de 4.200 millones de dólares. Cuando se establezcan las prioridades en 2016 y 2017, las necesidades operacionales proyectadas se alinearán con la financiación prevista para poder establecer el plan de trabajo priorizado.

COSTO Y ALCANCE DE LA ASISTENCIA ALIMENTARIA

53. Determinar el costo de la asistencia alimentaria en función del número de beneficiarios tiene unas limitaciones inherentes, por ejemplo el hecho de que se contabilice a todos los beneficiarios por igual, prescindiendo del tipo de intervención o de su duración. Usar las raciones como unidad permite indicar mucho más claramente los costos de la asistencia prestada en forma de transferencia de alimentos, efectivo o cupones, por operación y por actividad. Por ración se entiende la cantidad de alimentos o las transferencias de efectivo o

⁹ Véase la Sección II.

¹⁰ En el total de las necesidades operacionales se incluyen las necesidades previstas en el Iraq a fecha de agosto de 2014 para prestar asistencia a la población afectada por la gran escalada de violencia en la gobernación de Ninewa.

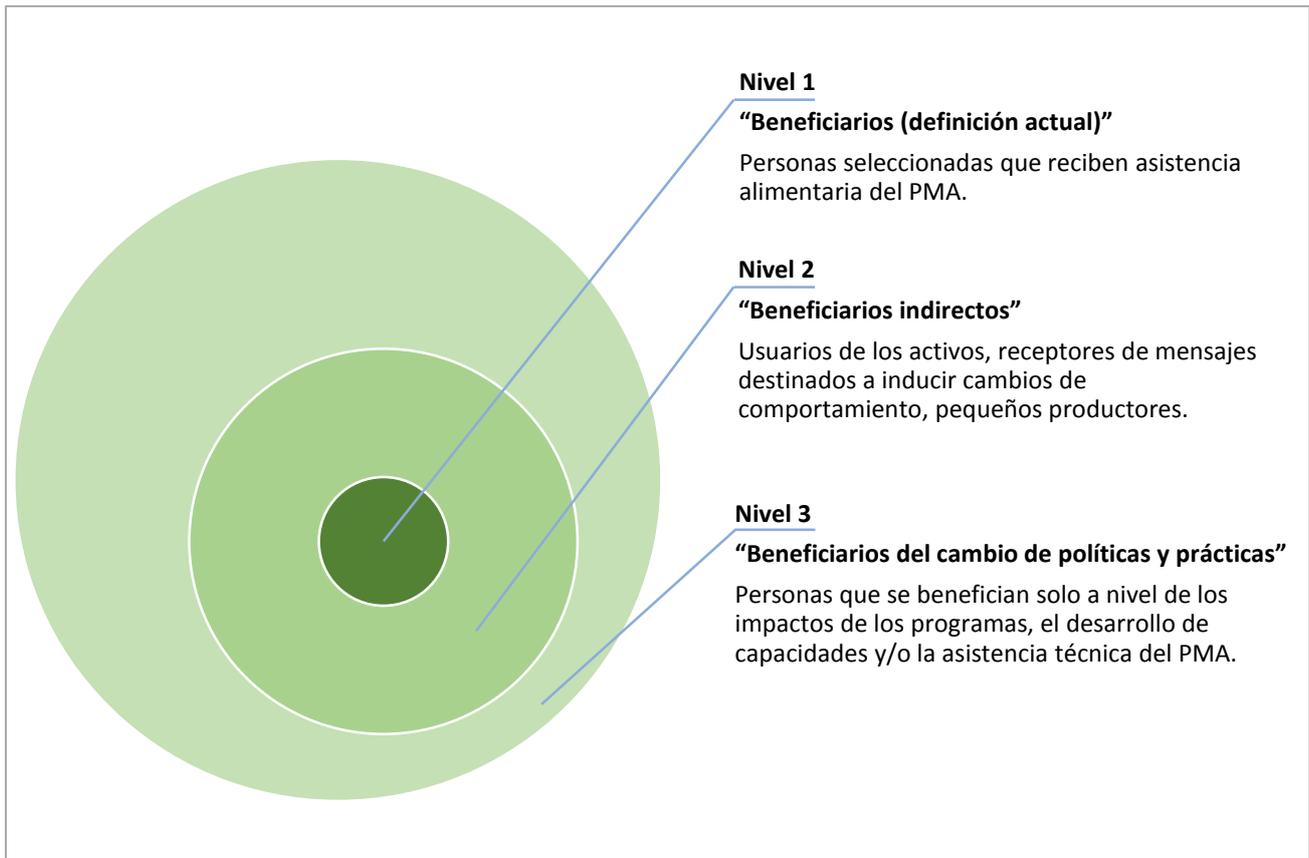
¹¹ Véase el Anexo V.

¹² Los costos de apoyo directo (CAD) se prorratan entre las tres categorías de costos.

cupones equivalentes proporcionadas diariamente a un beneficiario de un grupo destinatario; se expresa como el peso (en gramos) de cada tipo de alimento y su tamaño en función de las necesidades y de los fondos disponibles.

54. El costo medio de la ración correspondiente a las necesidades operacionales proyectadas para 2015 se ha calculado en 0,44 dólares al día. El costo diario de una ración y su transferencia se calcula para cada actividad, pero el número de raciones y el costo por ración varían según el tipo de actividad y la modalidad de transferencia. El costo proyectado de la ración diaria para los programas de alimentación escolar, por ejemplo, es de 0,28 dólares al día, mientras que el costo de la ración prevista para las distribuciones generales es de 0,51 dólares al día.
55. En el plan de trabajo priorizado provisional para 2015 se contempla la distribución de 10.700 millones de raciones diarias a un costo medio de 0,34 dólares por ración al día, lo que refleja los ajustes del tamaño de las raciones efectuados a causa de las restricciones de financiación. El costo medio de la ración diaria para los programas de alimentación escolar, por ejemplo, es de 0,16 dólares al día, pero el de la ración para las distribuciones generales es de 0,41 dólares, debido a las diferentes condiciones operacionales de cada una de estas modalidades de transferencia.
56. El nuevo sistema de cálculo permitirá conocer el costo de la asistencia prestada en forma de distribución de alimentos o de transferencia de efectivo o cupones por actividad, herramienta o tipo de proyecto, de modo que se obtendrá una imagen más precisa que con el método actual. Sin embargo, este sistema no permite tener una idea muy clara del valor de la ayuda del PMA más allá de los destinatarios directos de la asistencia alimentaria, algo que en cambio resulta importante cuando se emplean herramientas de desarrollo de las capacidades o cuando los efectos positivos de la asistencia alimentaria llegan hasta más allá de los beneficiarios directos.
57. Por consiguiente, el PMA ha definido tres categorías de beneficiarios, a saber: i) personas seleccionadas que reciben asistencia alimentaria; ii) personas que se benefician de la creación de activos y de los mensajes destinados a lograr cambios de comportamiento, así como pequeños agricultores que participan en la iniciativa “Compras para el progreso”, y iii) personas que se benefician de actividades de desarrollo de capacidades y de la asistencia técnica (véase la Figura III.1).

Figura III.1: Tipos de beneficiarios



58. Las actividades previstas del PMA generarán beneficios para una población mayor que los aproximadamente 63 millones personas que, según el plan de trabajo priorizado, se beneficiarán directamente de los alimentos proporcionados o de las transferencias de efectivo y cupones. Se está trabajando para determinar con mayor precisión el alcance de los programas del PMA, por ejemplo mejorando las estimaciones del número de beneficiarios de las actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos (ACA). Los costos de los programas se pueden expresar como aquellos costos en los que se incurre en virtud de la distribución de alimentos o de las transferencias de efectivo y cupones, pero los beneficios que representan los activos creados o rehabilitados por medio de las actividades de ACA van mucho más allá de los que reciben los destinatarios de una transferencia directa.
59. Dado lo limitado que resulta expresar el alcance de la labor del PMA haciendo referencia solamente al número de beneficiarios, en el presente Plan de Gestión las cifras de beneficiarios se han sustituido en la medida de lo posible por el número de raciones diarias como parámetro para la medición. Durante 2014 y 2015 se implantarán sistemas de comunicación de información adaptados para poder informar sobre la distribución efectiva de raciones, a fin de posibilitar un análisis comparativo global del número de las raciones efectivamente distribuidas con respecto al número de raciones previstas, durante un año dado, así como para conocer mejor los costos de proporcionar a los beneficiarios asistencia alimentaria en especie o en forma de transferencias de efectivo o cupones.

NECESIDADES OPERACIONALES PROYECTADAS Y PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL

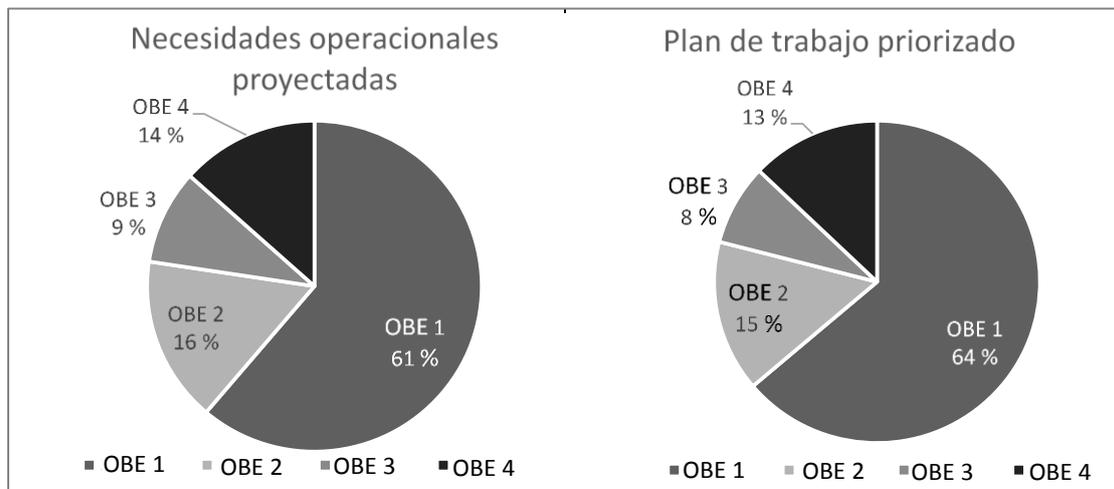
60. Las necesidades operacionales proyectadas son las necesidades agrupadas de todos los países a partir de las evaluaciones de la seguridad alimentaria y la nutrición que realiza el PMA en el marco de los proyectos aprobados y sus ampliaciones previsibles. En estas necesidades no se tienen en cuenta los niveles de financiación pronosticados.
61. El PMA, sus asociados y los gobiernos anfitriones prevén que para 2015 las necesidades operacionales asciendan a 7.400 millones de dólares, cifra que permitirá entregar 17.100 millones de raciones diarias a 78 millones de beneficiarios, lo cual representa un incremento con respecto a la proyección máxima de 7.270 millones de dólares que se indica para 2015 en el Plan de Gestión para 2014-2016; este monto cubre las necesidades de tres intervenciones de emergencia de nivel 3 durante todo el año.
62. El aumento de las necesidades operacionales para 2015 con respecto al año anterior se debe a las intervenciones del PMA ante las crisis de Sudán del Sur y la República Árabe Siria: las necesidades operacionales de todo el año para el primer país se estiman en 1.000 millones de dólares y para el segundo, en 1.800 millones de dólares.
63. En el plan de trabajo priorizado provisional se indica cómo se utilizarían 3.900 millones de dólares para entregar 10.700 millones de raciones diarias a 63 millones de beneficiarios. Se adopta como supuesto que los fondos se asignen a nivel de los proyectos, lo que aportará cierta flexibilidad para establecer las prioridades entre las distintas actividades. Los datos se han agrupado para mostrar el efecto general sobre los diferentes aspectos de la labor del PMA.

Análisis por Objetivo Estratégico

64. En el Cuadro III.1 se indican las necesidades operacionales proyectadas y el plan de trabajo priorizado provisional por Objetivo Estratégico.

CUADRO III.1: NECESIDADES OPERACIONALES PROYECTADAS Y PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL PARA 2015, POR OBJETIVO ESTRATÉGICO (millones de dólares)				
Objetivo Estratégico	Necesidades operacionales		Plan de trabajo priorizado	
1: Salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en las emergencias	4 557	61 %	2 461	64 %
2: Respaldar o restablecer la seguridad alimentaria y la nutrición y crear o reconstruir los medios de subsistencia en contextos frágiles y después de una emergencia	1 205	16 %	587	15 %
3: Reducir los riesgos y poner a las personas, las comunidades y los países en condiciones de satisfacer sus propias necesidades alimentarias y nutricionales	688	9 %	313	8 %
4: Reducir la desnutrición y romper el ciclo intergeneracional del hambre	996	14 %	497	13 %
TOTAL	7 446		3 858	

Figura III.2: Necesidades operacionales y plan de trabajo priorizado para 2015, por Objetivo Estratégico



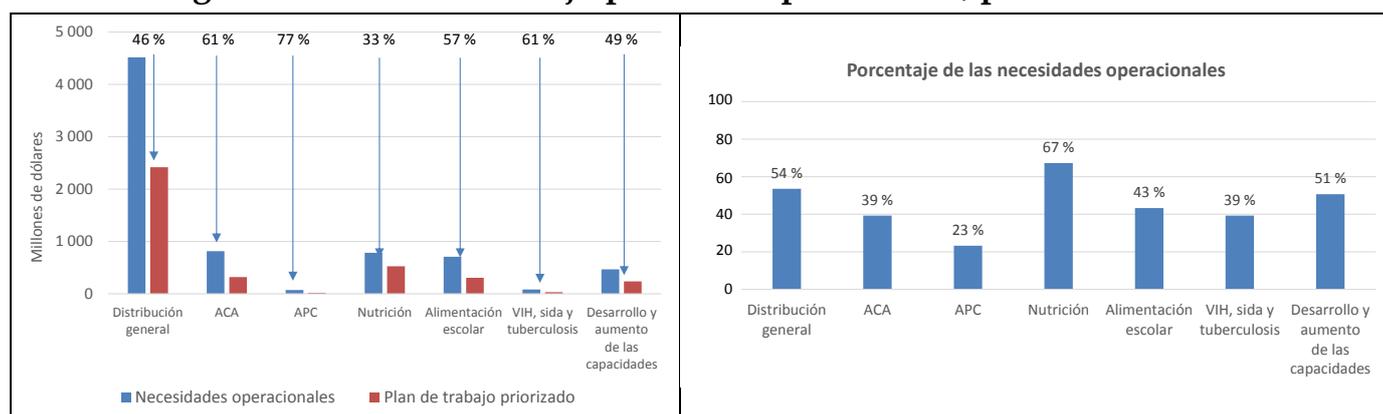
65. Al igual que en 2014, la mayor parte de las necesidades operacionales, y también de las necesidades del plan de trabajo priorizado provisional, corresponde al Objetivo Estratégico 1: 4.600 millones de dólares y 2.500 millones de dólares, respectivamente.
66. Cuando falta financiación, el personal directivo da prioridad a las actividades destinadas a salvar vidas (Objetivo Estratégico 1), en detrimento de otras actividades. Esto explica el hecho de que la proporción de actividades vinculadas con el Objetivo Estratégico 1 sea más elevada para el plan de trabajo priorizado (64 %) que para las necesidades operacionales (61 %). El Objetivo Estratégico 2 se sitúa en segundo lugar: 1.200 millones de dólares (16 %) para las necesidades operacionales y 587 millones de dólares (15 %) para el plan de trabajo priorizado provisional. La disminución se logrará reduciendo el número y/o el tamaño de las raciones.
67. Las necesidades previstas en relación con el Objetivo Estratégico 3 ascienden a 688 millones de dólares, equivalentes al 9 % del total de las necesidades previstas. Por lo que se refiere al plan de trabajo priorizado, este es el Objetivo Estratégico que sale más perjudicado, ya que la asignación correspondiente deberá reducirse en un 56 %, hasta situarse en 313 millones de dólares, equivalentes al 8 % del plan de trabajo.
68. Para el Objetivo Estratégico 4, las necesidades operacionales se han calculado en 996 millones de dólares (14 %) y 497 millones de dólares del plan de trabajo priorizado (13 %).

Análisis por actividades

69. En el Cuadro III.2 se indican, por actividad, las necesidades operacionales y el plan de trabajo priorizado provisional.

CUADRO III.2: NECESIDADES OPERACIONALES Y PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL PARA 2015, POR ACTIVIDAD (millones de dólares)				
Actividad	Necesidades operacionales		Plan de trabajo priorizado	
	Distribuciones generales – transferencias no condicionadas de alimentos, efectivo o cupones	4 515	61 %	2 417
Actividades de ACA	814	11 %	320	8 %
Actividades de alimentos para la capacitación (APC)	72	1 %	17	0,4 %
Nutrición	784	11 %	528	14 %
Alimentación escolar	709	10 %	307	8 %
VIH/sida y tuberculosis	83	1 %	33	1 %
Desarrollo y aumento de las capacidades	469	6 %	237	6 %
TOTAL	7 446		3 858	

Figura III.3: Plan de trabajo priorizado provisional, por actividad



70. La distribución general es la mayor actividad y corresponde a 4.500 millones de dólares de las necesidades operacionales y a 2.400 millones de dólares del plan de trabajo priorizado. En términos relativos, esta actividad representará una proporción mayor en el plan de trabajo priorizado (63 %) que en las necesidades operacionales proyectadas (61 %). La distribución general de alimentos representa el 87 % de las actividades del Objetivo Estratégico 1 y, aun en el caso de que no se disponga de recursos suficientes, el personal directivo mantendrá igualmente esta actividad para privilegiar la asistencia destinada a salvar vidas. Las reducciones se lograrán por distintos medios, como la reducción del número y/o el tamaño de las raciones.
71. En el plan de trabajo priorizado, la actividad de nutrición se sitúa en segundo lugar, con 528 millones de dólares, seguida de las actividades de ACA y APC, con 337 millones de dólares, la alimentación escolar, con 307 millones de dólares, el desarrollo y aumento de las capacidades, con 237 millones de dólares, y la prevención del VIH y el sida, con 33 millones de dólares.
72. En el plan de trabajo priorizado, las actividades de ACA y APC se reducen un 61 % en relación con las necesidades operacionales; se trata, por tanto, de las actividades más afectadas. Esto significa que, en caso de que solo haya financiación suficiente para mantener actividades destinadas a salvar vidas, como la nutrición o la distribución general de

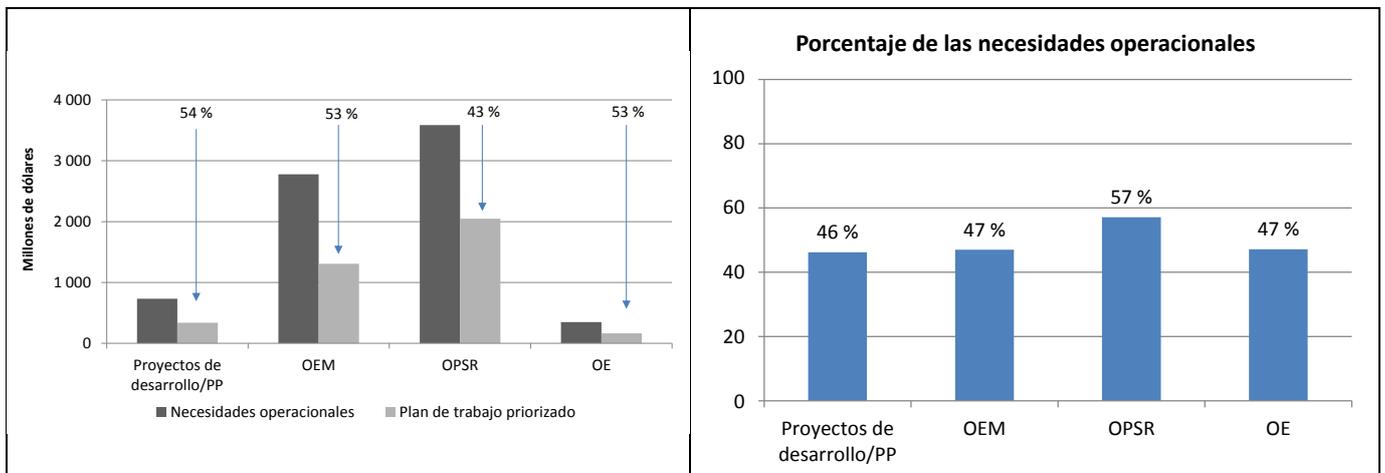
alimentos, las actividades de ACA y APC tendrán que cancelarse en el marco de 23 proyectos. Esto explica el porcentaje mínimo de reducción de las actividades de nutrición o distribución general de alimentos con respecto a las necesidades operacionales.

Análisis por categoría de programas

73. En el Cuadro III.3 se presentan, por categoría de programas¹³, las necesidades operacionales y el plan de trabajo priorizado provisional.

CUADRO III.3: NECESIDADES OPERACIONALES Y PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL PARA 2015, POR CATEGORÍA DE PROGRAMAS (millones de dólares)				
Categoría de programas	Necesidades operacionales		Plan de trabajo priorizado	
Proyectos de desarrollo/PP	733	10 %	339	9 %
OEM	2 778	37 %	1 306	34 %
OPSR	3 587	48 %	2 049	53 %
Operaciones especiales (OE)	348	5 %	164	4 %
TOTAL	7 446		3 858	

Figura III.4: Plan de trabajo priorizado provisional, por categoría de programas



74. En la Figura III.4 se ilustra el impacto que tendrá la situación hipotética contemplada en el plan de trabajo priorizado: las OPSR seguirán siendo la categoría de programas de mayor envergadura, con 2.000 millones de dólares (el 53 % de los recursos asignados a las prioridades), seguidas de las OEM, con 1.300 millones de dólares (el 34 %).

75. Las necesidades imprevistas no repercuten necesariamente en el nivel del plan de trabajo priorizado. El motivo de ello es que el nivel global de financiación no varía, mientras que se reduce la financiación de algunas operaciones, lo que obliga a volver a establecer las prioridades durante el año. Por lo tanto, es posible que cambie la composición del plan de trabajo: por ejemplo, las necesidades imprevistas en 2013 sumaron un total de 1.400 millones de dólares, pero no dieron lugar a un aumento importante de las contribuciones, que

¹³ En el Anexo III se recogen datos pormenorizados sobre las necesidades por Objetivo Estratégico, categoría de programas, categoría de costos y región.

ascendieron a 4.400 millones de dólares, con lo cual el programa de trabajo final se situó en 6.000 millones de dólares.

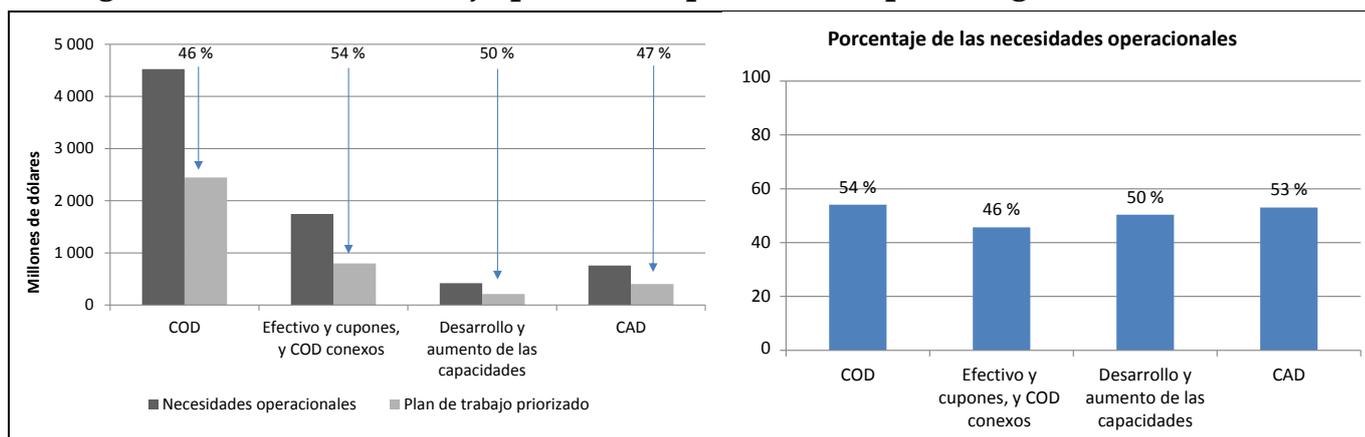
76. La categoría de programas a la que más afectaría la situación hipotética de financiación realista es la de los proyectos de desarrollo o PP, a la que corresponde el 46 % de las necesidades operacionales (véase la Figura III.4). Esto refleja la necesidad de aumentar la proporción de la financiación flexible plurianual para financiar proyectos de desarrollo o PP. La categoría de OPSR (57 %) sería la menos afectada porque las OPSR representan una proporción importante de las actividades relacionadas con el Objetivo Estratégico 1.

Análisis por categoría de costos

77. En el Cuadro III.4 se indican, por categoría de costos, las necesidades operacionales y el plan de trabajo priorizado.

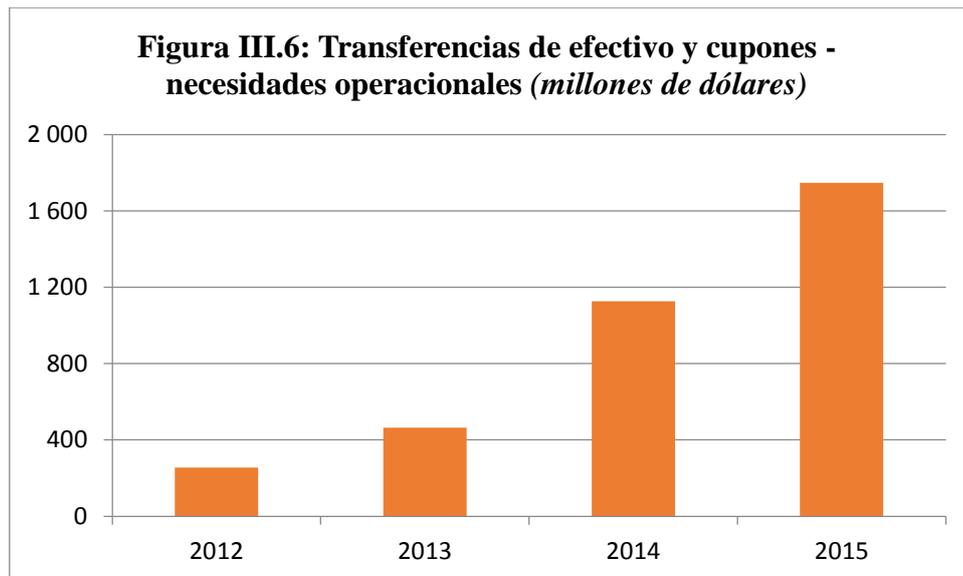
CUADRO III.4: NECESIDADES OPERACIONALES Y PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL PARA 2015, POR CATEGORÍA DE COSTOS (millones de dólares)				
	Necesidades operacionales		Plan de trabajo priorizado	
	Millones de dólares	%	Millones de dólares	%
Alimentos y COD conexos	4 523	61 %	2 446	63 %
Transferencias de efectivo y cupones, y COD conexos	1 747	23 %	798	21 %
Desarrollo y aumento de las capacidades	419	6 %	211	5 %
Total parcial	6 688	90 %	3 455	90 %
Costos de apoyo directo (CAD)	758	10 %	402	10 %
TOTAL	7 446		3 858	

Figura III.5: Plan de trabajo priorizado provisional, por categoría de costos



78. Los alimentos y los COD conexos representan 2.400 millones de dólares (el 63 % de las necesidades operacionales priorizadas) para asegurarse de que se mantengan las actividades basadas en los alimentos. Los costos de los alimentos ascenderán a 1.400 millones de dólares, los de transporte terrestre, almacenamiento y manipulación (TTAM) a 709 millones de dólares, los de transporte externo a 185 millones de dólares y los otros costos operacionales directos relacionados con las transferencias de alimentos a 183 millones de dólares.

79. Las transferencias de efectivo y cupones y los COD conexos representan 798 millones de dólares (21 %). Las operaciones realizadas en la República Árabe Siria seguirán siendo las que mayor uso hagan de esta modalidad. El valor de estas transferencias de efectivo y cupones será de 721 millones de dólares, con unos costos directos conexos de 48 millones de dólares y unos gastos de entrega de 29 millones de dólares.
80. El aumento de los programas basados en la transferencia de efectivo entre 2012 y 2015 refleja la mayor prioridad que concede el PMA a los proyectos de este tipo y el desarrollo de su capacidad para ponerlos en práctica. Para facilitar la comparación, las cifras que se indican en la Figura III.6 se refieren a las necesidades proyectadas.



81. A las actividades de desarrollo y aumento de las capacidades se destinan 211 millones de dólares (5 %). En el Chad, Sudán del Sur y el Sudán se llevarán a cabo OE de gran envergadura dentro de este componente.
82. Los CAD se estiman en 402 millones de dólares (el 10 % de la financiación prevista en el plan de trabajo priorizado).

Análisis por modalidad de asistencia

83. En el Cuadro III.5 se presenta un desglose, por actividad y modalidad de asistencia, del plan de trabajo priorizado.

CUADRO III.5: PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL PARA 2015, POR ACTIVIDAD Y MODALIDAD DE ASISTENCIA (millones de dólares)				
Actividad	Transferencias de efectivo y cupones	Alimentos	Total	Porcentaje
Distribución general	672	1 745	2 417	63
Actividades de ACA	110	211	320	8
Actividades de APC	7	9	17	0,4
Nutrición	9	519	528	14
Alimentación escolar	11	296	307	8
VIH/sida y tuberculosis	8	25	33	1
Desarrollo y aumento de las capacidades	n. a.	n. a.	237	6
TOTAL	816	2 805	3 858	100

84. Para 2015, 816 millones de dólares de los recursos del plan de trabajo priorizado se destinarán a las actividades de transferencia de efectivo y cupones, y 2.800 millones de dólares a las actividades basadas en alimentos. Las transferencias de efectivo y cupones se utilizarán principalmente en el marco de las actividades de distribución general y de ACA; los alimentos, por su parte, se entregarán en gran medida por medio de distribuciones generales y actividades de nutrición.

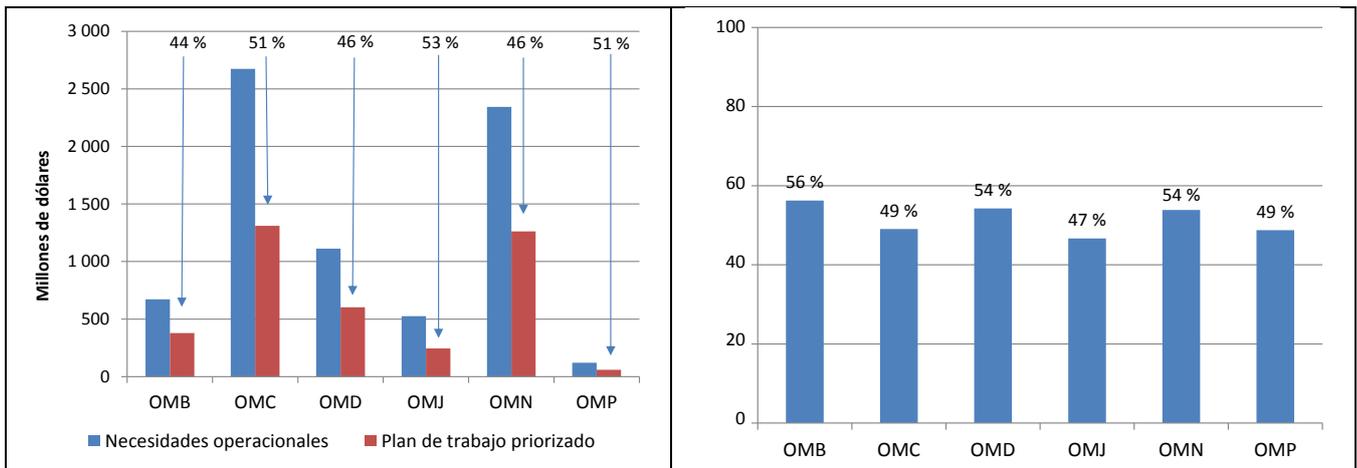
Análisis por región

85. En el Cuadro III.6 se indican, por región¹⁴, las necesidades operacionales y el plan de trabajo priorizado provisional.

CUADRO III.6: NECESIDADES OPERACIONALES Y PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL, POR REGIÓN (millones de dólares)				
Despacho regional	Necesidades operacionales	Porcentaje	Situación hipotética reajustada en función de las prioridades	Porcentaje
Bangkok (OMB)	672	9	378	10
El Cairo (OMC)	2 674	36	1 311	34
Dakar (OMD)	1 112	15	603	16
Johannesburgo (OMJ)	525	7	245	6
Kenya (OMN)	2 343	31	1 262	33
Ciudad de Panamá (OMP)	121	2	59	2
TOTAL	7 446	100	3 858	100

¹⁴ En el Anexo III figura información detallada sobre las necesidades operacionales por región.

Figura III.7: Plan de trabajo priorizado, por región



86. Los Despachos Regionales de El Cairo (OMC) y de Nairobi (OMN) seguirán absorbiendo la mayor parte de los recursos del plan de trabajo priorizado: al OMC corresponden 1.300 millones de dólares (el 34 % de las actividades previstas a nivel regional) y al OMN 1.260 millones (33 %); estas cifras reflejan la importancia de las OEM realizadas en la República Árabe Siria y Sudán del Sur. Al Despacho Regional de Dakar (OMD) corresponden 603 millones de dólares (16 %), al Despacho Regional de Bangkok (OMB) 378 millones (el 10 %), al Despacho Regional de Johannesburgo (OMJ) 245 millones (6 %), y al Despacho Regional de Ciudad de Panamá (OMP) 59 millones (2 %).

87. El reparto de las necesidades operacionales proyectadas por región corresponde al del plan de trabajo priorizado. El OMC contará con 2.700 millones de dólares (36 %) y el OMN, con 2.300 millones de dólares (31 %), seguidos por el OMD y el OMB.

ACCELERAR LA INCORPORACIÓN SISTEMÁTICA DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

88. En 2015, los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades relacionadas con las cuestiones de género se asignarán con cargo al presupuesto AAP, a financiación extrapresupuestaria y a los presupuestos de los proyectos. Según las estimaciones de los recursos necesarios para este fin efectuadas por los despachos regionales y las oficinas en los países, en 2015 estas necesidades representarán el 11 % del programa de trabajo¹⁵.

89. Las actividades relacionadas con las cuestiones de género tienen un carácter transversal en el trabajo del PMA; entre ellas figuran medidas destinadas a ampliar el acceso de las niñas a la educación primaria a fin de lograr la paridad de género, programas estacionales en función de los medios de subsistencia a fin de adecuar los proyectos multisectoriales a las

¹⁵ Las actividades en materia de género se distribuyen en tres categorías: i) actividades específicas, con el código 2B del marcador de género: son actividades que tienen por objetivo principal promover la igualdad de género, por ejemplo las campañas de información y la capacitación destinadas a combatir la violencia sexual o por motivos de género; ii) actividades atentas a las cuestiones de género, con el código 2A del marcador de género: son actividades que, pese a no tener por objetivo principal promover la igualdad de género, se prevé que pueden contribuir a ella de forma importante, por ejemplo las actividades de ACA correspondientes a las preferencias tanto de las mujeres como de los hombres; iii) actividades de carácter limitado, con el código 1 del marcador de género: son actividades que contribuyen de algún modo a la igualdad de género, por ejemplo mediante la aplicación de criterios que tengan en cuenta la problemática de género al seleccionar los establecimientos comerciales para los programas de transferencia de efectivo y cupones.

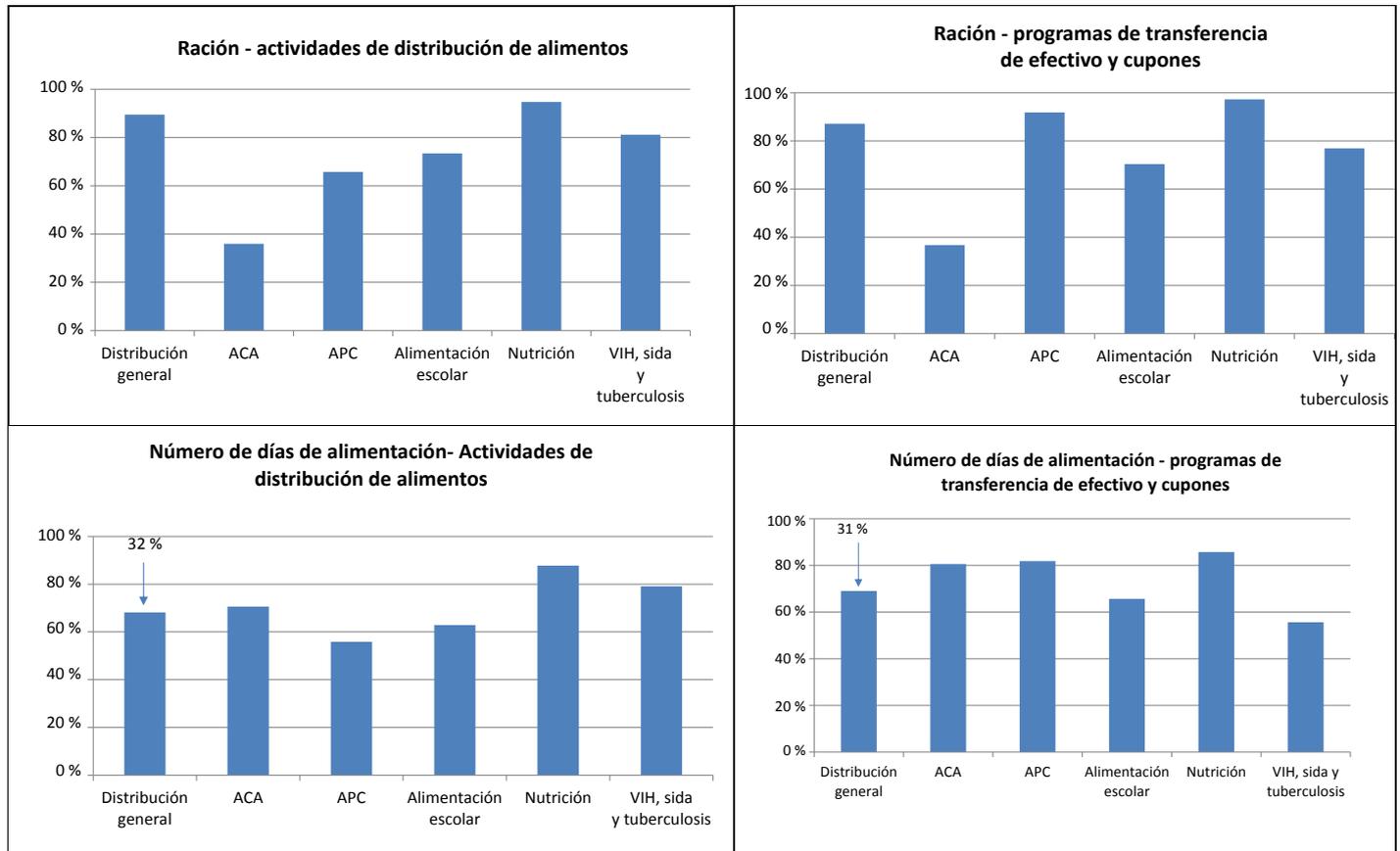
diferentes necesidades de mujeres y hombres, iniciativas de aumento de los conocimientos técnicos especializados en los despachos regionales y las oficinas en los países, y actividades de desarrollo de las capacidades de los asociados en la ejecución y el personal del PMA. Con los recursos previstos también se adoptan medidas para abordar las cuestiones de protección ligadas al género y realizar intervenciones interinstitucionales complementarias en relación con el VIH y el sida, en consonancia con la política del PMA en materia de género.

EFFECTOS EN LAS RACIONES Y LA DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

90. En el plan de trabajo priorizado se prevé la entrega de un total de 10.700 millones de raciones diarias distribuidas en especie o en forma de transferencias de efectivo y cupones. Cuando hay déficits de financiación, el personal directivo puede decidir, en función de las prioridades, reducir el número y/o el tamaño de las raciones diarias, disminuir la duración de la asistencia o dar preferencia a alguna actividad frente a otras. En el Cuadro III.7 se indican las raciones diarias establecidas en función de las prioridades, por actividad.

CUADRO III.7: PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL, POR NÚMERO DE RACIONES DIARIAS (millones de dólares)		
	Alimentos	Transferencias de efectivo y cupones
Distribuciones generales	4 115	1 027
Actividades de ACA	697	351
APC	58	27
Alimentación escolar	2 470	62
Nutrición	1 797	28
VIH/sida y tuberculosis	81	7
TOTAL	9 218	1 502

Figura III.8: Impacto en las raciones y la duración de las actividades como porcentaje de las necesidades operacionales



91. El mayor número de raciones diarias corresponde a la distribución general de alimentos, ya que esta actividad se realiza para salvar vidas en situaciones de emergencia. En el plan de trabajo priorizado, en el marco de las distribuciones generales se proporcionarán 4.100 millones de raciones diarias de alimentos y mediante las transferencias de efectivo y cupones, 1.000 millones de raciones diarias. En el marco de las actividades de alimentación escolar se distribuirán 2.500 millones de raciones diarias a los niños y sus familias, y mediante las actividades de nutrición se proporcionarán 1.800 millones de raciones diarias a personas malnutridas.
92. En caso de que el tamaño de la ración tenga que ajustarse a causa de las limitaciones de financiación, se dará prioridad a las actividades nutricionales a fin de mantener la distribución del 95 % de las raciones de alimentos y la transferencia del 97 % del efectivo y los cupones, dado que hay que asegurar que se alcancen los efectos previstos. El PMA solo prevé una reducción del 8 % del tamaño de las raciones destinadas a las actividades de APC, pero las raciones destinadas a las actividades de ACA podrían reducirse en un 64 % y las destinadas a las transferencias de efectivo y cupones, en un 63 %.
93. Por lo que se refiere a la duración de la asistencia alimentaria, los beneficiarios de las actividades de nutrición no se verán negativamente afectados porque en su caso el número de días de alimentación importa tanto como el tamaño de la ración. En las distribuciones generales, las repercusiones serán más marcadas a nivel del número de días de alimentación que del tamaño de la ración, y habrá reducciones del 32 % en el número de días de los programas de distribución de alimentos, y del 31 % en los programas de transferencia de efectivo y cupones. En el marco de las intervenciones relacionadas con el VIH y el sida, las

actividades más afectadas serán las de APC y las de transferencia de efectivo y cupones, ambas con una reducción del 44 %.

FONDOS FIDUCIARIOS

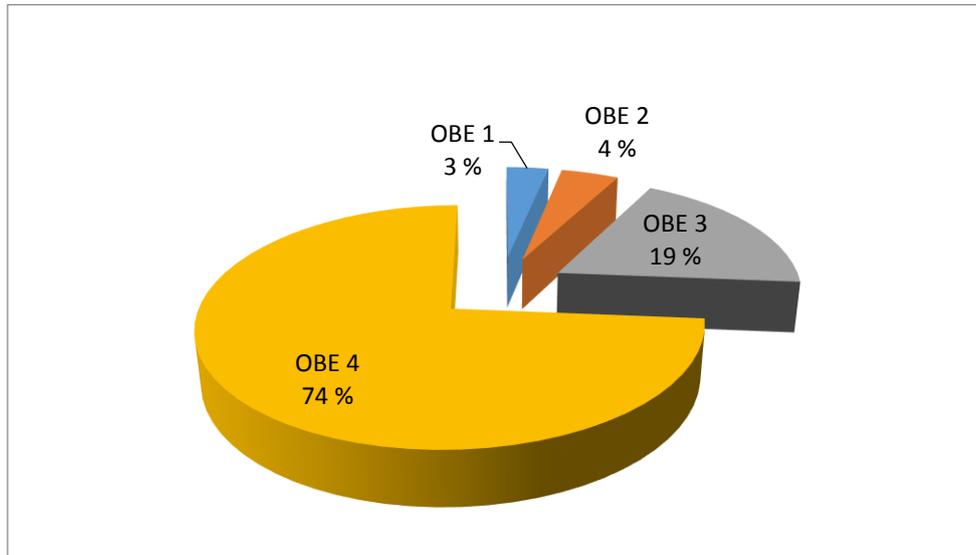
Fondos fiduciarios destinados a países concretos

94. Se ha pronosticado un nivel de fondos fiduciarios destinados a países concretos de 98,7 millones de dólares en 2015, lo cual representa un incremento del 41 % con respecto al nivel de 2014. Estos fondos, que reciben contribuciones a nivel de las oficinas en los países, tienen por fin ayudar a los gobiernos en la gestión y la ejecución de programas que estén en consonancia con los Objetivos Estratégicos del PMA. Los principales proveedores de recursos destinados a países concretos son los gobiernos anfitriones, aunque en ocasiones también contribuyen los gobiernos de otros países y algunas fundaciones privadas.
95. En el Cuadro III.8 se indican los fondos fiduciarios destinados a países concretos, por región.

CUADRO III.8: FONDOS FIDUCIARIOS, POR REGIÓN, EN 2015 (millones de dólares)		
Despacho regional	Fondos fiduciarios	Porcentaje
OMB	12	12
OMC	4	4
OMD	1	1
OMJ	15	15
OMN	0	0
OMP	67	68
TOTAL	99	100

96. Al igual que en años anteriores, se prevé que la mayor parte de los fondos fiduciarios destinados a países concretos corresponda al OMP, donde se supone que los recursos de fondos fiduciarios se incrementarán en un 67 % con respecto a 2014. El PMA prevé que los fondos fiduciarios destinados a países concretos se utilicen cada vez más también en otras regiones, especialmente en África meridional.

Figura III.9: Fondos fiduciarios para países concretos, por Objetivo Estratégico



97. Según muestra la Figura III.9, la mayor parte de los recursos de los fondos fiduciarios se utilizarán para alcanzar el Objetivo Estratégico 4 mediante la prestación de asistencia técnica y el desarrollo de las capacidades de los gobiernos anfitriones en ámbitos como la alimentación escolar y la protección social.
98. Las actividades financiadas con cargo a los fondos fiduciarios en relación con el Objetivo Estratégico 1 servirán para mejorar el análisis y la cartografía de la vulnerabilidad, por ejemplo mediante centros de comunicación, así como para contribuir a desarrollar las capacidades de preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia. Las actividades realizadas en virtud del Objetivo Estratégico 2 contribuirán al desarrollo de las capacidades y el desarrollo comunitario, por ejemplo por medio de la creación de activos. En virtud del Objetivo Estratégico 3, con los fondos fiduciarios se apoyará la distribución de suplementos alimenticios producidos localmente y la mejora de las capacidades locales para llevar a cabo programas innovadores de seguridad alimentaria y nutrición.

Fondos fiduciarios de carácter institucional relacionados con las actividades sobre el terreno

99. Las actividades realizadas en las oficinas en los países con cargo a los fondos fiduciarios de carácter institucional representarán 35 millones de dólares y estarán relacionadas sobre todo con la iniciativa “Compras para el progreso”, la Iniciativa renovada contra el hambre y la desnutrición infantiles (REACH), la Children’s Investment Fund Foundation y la Iniciativa Climate Resilience Innovation.

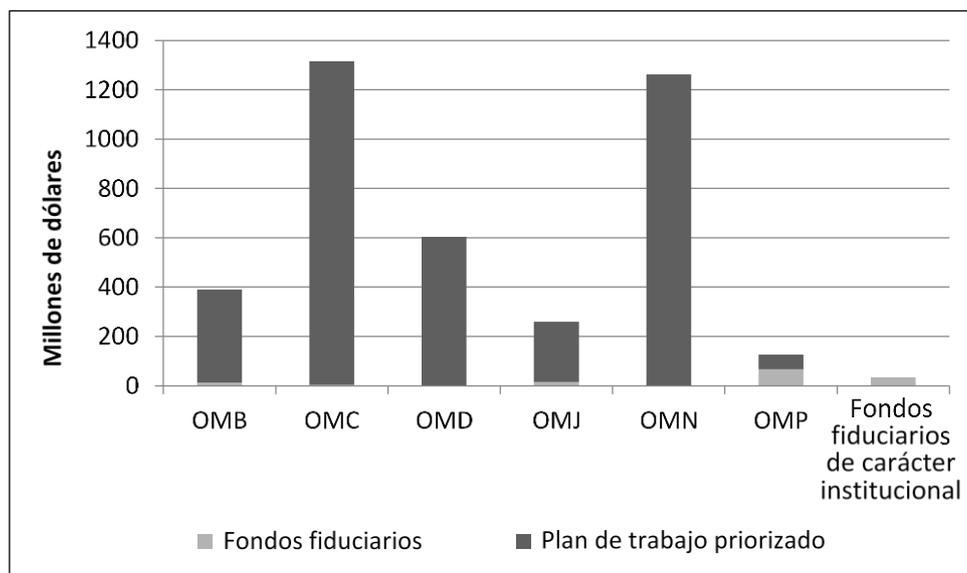
PLAN DE EJECUCIÓN

100. En el plan de ejecución de cada región se combinan los recursos del plan de trabajo priorizado con los fondos fiduciarios destinados a países concretos y los fondos fiduciarios de carácter institucional con los que se financian programas o actividades a escala nacional o regional. El PMA ha previsto un plan de ejecución global por una cuantía aproximada de 4.000 millones de dólares para 2015: 3.900 millones de dólares procedentes del plan de trabajo priorizado provisional y 134 millones de los fondos fiduciarios.

101. En el Cuadro III.9 se hace un desglose del plan de ejecución por región. El OMC presenta el plan de ejecución de mayor cuantía (1.300 millones de dólares), seguido del OMN (1.260 millones de dólares) y el OMD (604 millones de dólares). En términos relativos, la mayor proporción de fondos fiduciarios en el plan de ejecución por región corresponde al OMP (53 %).

CUADRO III.9: PLAN DE EJECUCIÓN POR REGIÓN <i>(millones de dólares)</i>			
Despacho Regional	Situación hipotética reajustada en función de las prioridades	Fondos fiduciarios	Total
OMB	378	12	390
OMC	1 311	4	1 315
OMD	603	1	604
OMJ	245	15	260
OMN	1 262	0	1 262
OMP	59	67	126
Total parcial	3 858	99	3 957
Fondos fiduciarios de carácter institucional relacionados con las actividades sobre el terreno	n. a.	35	35
TOTAL	3 858	134	3 992

Figura III.10: Plan de ejecución por región



SECCIÓN IV: PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO Y DE APOYO A LOS PROGRAMAS

Sinopsis

102. En esta sección se presenta el presupuesto AAP propuesto para 2015, por valor de 281,8 millones de dólares, y las inversiones no recurrentes relacionadas con iniciativas institucionales de importancia fundamental, por valor de 9,2 millones de dólares, financiadas con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP. Se exponen también los ajustes orgánicos introducidos teniendo en cuenta las enseñanzas extraídas a partir de la revisión de la estructura del PMA, en 2013, y la evolución del entorno operacional (véase la Sección II).
103. En un momento de austeridad fiscal a escala mundial, el PMA mantendrá en 2015 un crecimiento nominal cero. La propuesta de presupuesto AAP para 2015 —al igual que el presupuesto aprobado en el Plan de Gestión para 2014-2016— se ha examinado para asegurarse de que sea suficiente para mantener el apoyo operacional y, gracias a la eficiencia conseguida, para poder reasignar recursos a las prioridades más acuciantes.
104. Se ha logrado un ahorro de 12,8 millones de dólares reduciendo el presupuesto AAP de la mayor parte de los servicios, salvo los de los despachos regionales, las oficinas en los países, el Departamento de Servicios para las Asociaciones y la Gobernanza y las funciones relacionadas con los recursos humanos. Estos ahorros —a los que se añaden 700.000 dólares en costos de tesorería, que han de sufragarse con cargo al Fondo General— han hecho posible reasignar 8,1 millones de dólares a esferas prioritarias y responder al aumento de 5,4 millones de dólares de los costos no discrecionales¹⁶, incluida la parte financiada con cargo al presupuesto AAP de los 10 millones de dólares de costos de seguridad, que antes se sufragaba con cargo al Fondo General.
105. Se propone destinar una consignación separada de 9,2 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a iniciativas institucionales de importancia fundamental, al igual que en 2014. Mediante estas inversiones no recurrentes se asegura que el PMA pueda continuar las reformas del proceso encaminado a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad y definir sus prioridades en materia de inversiones.
106. El presupuesto AAP refleja el nivel mínimo de inversiones recurrentes y las iniciativas institucionales de importancia fundamental para llevar a cabo el plan de trabajo priorizado provisional para 2015. En la presente sección se describen asimismo otras mejoras institucionales que podrían financiarse recurriendo a los fondos fiduciarios de ámbito institucional.

Finalidad del presupuesto AAP

107. El presupuesto AAP abarca todos los CAI o costos generales del PMA que respaldan su actividad operacional. Se financia mediante los CAI recuperados de las contribuciones, de conformidad con la política de recuperación total de los costos. Aunque las necesidades del presupuesto AAP deben adaptarse a las necesidades del organismo, sus fluctuaciones no tienen por qué ser directamente proporcionales al nivel de las actividades operacionales.
108. Las demandas sobre el presupuesto AAP son numerosas: con él se financian necesidades operacionales variables, la transición a la asistencia alimentaria y los procesos dirigidos a

¹⁶ Los costos no discrecionales son desembolsos que el PMA debe realizar debido a factores externos o atendiendo a las necesidades de una gestión financiera sólida.

lograr que el PMA sea plenamente apto para su finalidad. El examen del presupuesto para 2015 ha ido encaminado a remodelar el presupuesto AAP ordinario para alinearlo con las prioridades del PMA. El presupuesto se complementa con las iniciativas institucionales de importancia fundamental financiadas con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y con otras actividades financiadas mediante fondos fiduciarios de ámbito institucional (véase la terminología que figura en el Cuadro IV.1).

CUADRO IV.1: ELEMENTOS DEL PRESUPUESTO AAP Y TERMINOLOGÍA CORRESPONDIENTE	
Presupuesto AAP ordinario	Parte del presupuesto del PMA que guarda relación con los costos recurrentes derivados de la prestación de apoyo indirecto a las actividades del Programa, que se financia con los ingresos generados por la aplicación de una tasa de recuperación de los CAI equivalente al 7 % de las contribuciones.
Reasignación estratégica	Asignaciones presupuestarias resultantes del reajuste del presupuesto AAP con el fin de impulsar las prioridades del PMA, obtener beneficios en forma de optimización de los recursos y financiar inversiones recurrentes a medio plazo gracias al ahorro generado al reducir el límite máximo del presupuesto AAP ordinario puesto a disposición de los distintos servicios.
Iniciativas institucionales de importancia fundamental	Inversiones no recurrentes dedicadas a continuar el proceso encaminado a lograr un PMA plenamente apto su finalidad y la optimización de los recursos, financiadas con asignaciones de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP.
Actividades de fortalecimiento institucional	Actividades de los fondos fiduciarios institucionales destinadas a la innovación y la modificación de operaciones y procesos, financiadas mediante contribuciones dirigidas de los donantes o contribuciones multilaterales; las asignaciones multilaterales son gestionadas por el Comité de Asignación Estratégica de Recursos (SRAC) y aprobadas por el Director Ejecutivo.

Logro de un presupuesto de crecimiento nominal cero por medio de ahorros

109. Puesto que el PMA está determinado a “vivir con sus propios medios”, el nivel del presupuesto AAP ordinario de 2015 no supera el de los ingresos generados mediante la tasa de recuperación de los CAI del 7 %. Para equilibrar las necesidades del organismo con las limitaciones de recursos, se pidió a la mayor parte de los departamentos que hicieran ahorros, para lo cual se estableció una meta del 5 %¹⁷. El ahorro generado ha permitido absorber todos los aumentos de costos, ya sea debidos a obligaciones reglamentarias o provocados por la inflación, y reasignar recursos a las prioridades institucionales en función de las necesidades.

Optimización de los recursos

110. 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” y se busca un equilibrio óptimo entre economías, eficiencia y eficacia. Se aplican criterios de optimización en todas las etapas de la presupuestación interna (véase el Anexo II).

¹⁷ Quedaron exentos de esta obligación el Departamento de Servicios para las Asociaciones y la Gobernanza, las funciones relacionadas con los recursos humanos y los despachos regionales y oficinas en los países.

Presupuestación en función de las realizaciones

111. El PMA está evolucionando hacia una presupuestación informada por las realizaciones, cuya principal característica es la gran interconexión que se establece entre los resultados esperados y la asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos. Esta interconexión en la etapa de elaboración presupuestaria sirve de punto de partida para hacer el seguimiento de las realizaciones efectivas; con el tiempo las asignaciones presupuestarias llegan a determinarse en función de las realizaciones, dado que las decisiones se toman teniendo en cuenta, entre otros elementos, los resultados efectivos.
112. En 2013 se establecieron cinco esferas de gestión para poner en práctica el Plan Estratégico, en consonancia con el Marco de acción: “personas”, “asociaciones”, “procesos y sistemas”, “programas” y “rendición de cuentas y financiación”. Estos aspectos o esferas de gestión ahora son fundamentales para la gestión de las realizaciones del PMA.
113. El Marco de resultados de gestión, en el que se indican 20 distintos resultados en materia de gestión, guía el uso propuesto de los recursos AAP y los fondos fiduciarios institucionales: las propuestas de inversión y de apoyo a los programas deben estar relacionadas con una de las cinco esferas de gestión y contribuir al menos al logro de un resultado de gestión. De este modo se puede establecer una clasificación de las propuestas de presupuesto AAP en función de los resultados que es mucho más detallada que en el pasado, y que además sirve de marco para que el PMA gestione su eficacia y eficiencia al aplicar el Plan Estratégico (véase la Figura IV.1).

Figura IV.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	Mobilización 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

PRESUPUESTO AAP PARA 2015-2017

Ámbitos principales de aumento o disminución

114. El resultado final del proceso de elaboración del presupuesto AAP ordinario se muestra en el Cuadro IV.2. Partiendo del nivel del presupuesto AAP aprobado de 2014, las consignaciones se han ajustado para tener en cuenta los factores siguientes:

- incrementos de los costos de personal no discrecionales, en particular para incorporar una parte de los costos en materia de seguridad que antes se financiaba con cargo al Fondo General;
- reducciones derivadas del examen de los presupuestos de los distintos departamentos realizado bajo el prisma de “optimización de los recursos” cuyo fin era determinar dónde conseguir los posibles ahorros derivados de una mayor eficiencia;
- el traspaso de algunos costos de gestión de las inversiones del presupuesto AAP al Fondo General, y
- la reasignación de recursos AAP atendiendo a la evolución de las prioridades institucionales.

CUADRO IV.2: ÁMBITOS PRINCIPALES DE AUMENTO O DISMINUCIÓN DEL PRESUPUESTO AAP EN RELACIÓN CON 2014 (millones de dólares)	
Presupuesto AAP aprobado para 2014	281,8
Ajustes relativos a costos no discrecionales: incremento de los costos relacionados con el personal, incluida la parte de los costos de seguridad financiada con cargo al presupuesto AAP, que antes se sufragaba con cargo al Fondo General	5,4
Ahorros obligados por los niveles indicativos impuestos al presupuesto AAP	-12,8
Total del presupuesto AAP ajustado	274,4
Disminución derivada del traspaso de algunos costos de tesorería al Fondo General	-0,7
Reasignaciones	
- Mantenimiento de la eficacia de algunas funciones consideradas prioritarias	1,1
- Incorporación de algunas iniciativas institucionales de importancia fundamental	1,9
- Gastos recurrentes esenciales de suma prioridad	5,1
Total de reasignaciones	8,1
Asignaciones AAP propuestas para 2015	281,8

⇒ *Incremento de los costos relacionados con el personal, incluida la parte de los costos de seguridad financiada con cargo al presupuesto AAP (5,4 millones de dólares)*

115. El PMA aplica unas tarifas estándar para contabilizar y presupuestar los costos de personal sufragados con cargo al presupuesto AAP. Dichas tarifas se recalculan anualmente para tener en cuenta los elementos siguientes: i) los costos salariales efectivos de un miembro del personal por grado y lugar de destino; ii) los tipos de cambio previstos para el gasto en euros relacionado con el personal que trabaja en Roma, y iii) las provisiones para otros subsidios y prestaciones relacionados con el personal.

116. La parte de costos obligatorios relacionados con las actividades del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas y los costos relacionados con el Fondo de emergencia para la seguridad del PMA ascienden a 18,8 millones de dólares al año, de los cuales: i) un monto estimado de 11,5 millones de dólares, que no ha variado con respecto a 2014, correspondiente a la participación del PMA en los costos del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas, y ii) un monto de 7,3 millones de dólares para sufragar los costos de equipamiento.
117. En cada uno de los últimos tres planes de gestión, la Junta autorizó al PMA a emplear hasta 10 millones de dólares del Fondo General para sufragar la parte de los costos de seguridad que no podía imputarse a las operaciones ni al presupuesto AAP. En el Plan de Gestión para 2014-2016 se indicaba que esta solución no era sostenible¹⁸. Por consiguiente, la Secretaría propone ahora que, a partir de 2015, 10 millones de dólares de estos costos se sufraguen aplicando tarifas de costos estándar a todos los puestos. El presupuesto AAP para 2015 se incrementa en 4,4 millones de dólares para cubrir la parte de esos costos imputable al presupuesto AAP; el resto se sufragará con cargo a los puestos no financiados con el presupuesto AAP.
118. Al aplicar las nuevas tarifas de costos estándar, en el Plan de Gestión para 2015-2017 los costos salariales de base se incrementan en un 3 %, esto es, 5,4 millones de dólares. Esta cifra comprende:
- 1,0 millones de dólares para cubrir los incrementos efectivos de costos en concepto de nómina, un pequeño factor de inflación para prestaciones y derechos tales como ajustes por lugar de destino y promociones, y el aumento de los costos por la subida del tipo de cambio euro/dólar estadounidense, y
 - 4,4 millones de dólares para los costos de seguridad del PMA.

⇒ *Ahorros obligados por los niveles indicativos impuestos al presupuesto AAP*
(12,8 millones de dólares)

119. A casi todos los departamentos se les impuso un límite presupuestario un 5 % inferior a su asignación AAP de 2014. Al absorberse los costos relativos al personal dentro de un presupuesto AAP cuyo nivel global no variaba, surgió la obligación de ahorrar 12,8 millones de dólares con respecto al nivel de costos AAP de 2014. La necesidad de efectuar este ahorro impulsó a las direcciones del PMA a examinar sus procesos y estructuras para acrecentar la eficiencia en la mayor medida posible.

⇒ *Financiación de los costos de tesorería con cargo al Fondo General*
(700.000 dólares)

120. Con arreglo al Artículo 11.3 del Reglamento Financiero, el PMA puede acreditar al Fondo General todos los ingresos en concepto de intereses de sus carteras de inversiones, cuentas bancarias y cuentas del mercado monetario. Los ingresos por intereses para el año 2014 se estiman en 6 millones de dólares. El PMA propone que, a partir de 2015, todos los costos de gestión de las inversiones se imputen a los ingresos obtenidos de las esas mismas inversiones. Ya se imputan a los ingresos por inversiones la mayor parte de los costos directamente relacionados con la gestión de las inversiones del PMA, por ejemplo los gastos de gestión, los gastos de custodia y algunas comisiones bancarias. Sin embargo, 750.000 dólares de esos costos se financian actualmente con cargo al presupuesto AAP, a través de consignaciones gestionadas a nivel central y del presupuesto de la Dirección de

¹⁸ WFP/EB.2/2013/5-A/1, párrafo 218.

Finanzas y Tesorería; se propone imputar este monto a los ingresos en concepto de inversiones a partir de 2015.

⇒ *Reasignaciones*

121. Gracias a los ahorros antes descritos, se han reasignado 8,1 millones de dólares teniendo en cuenta las propuestas de inversión que pueden rendir unos beneficios demostrables en cuanto a optimización de los recursos. A continuación se describen las tres principales categorías de reasignaciones.

⇒ *Asignaciones para mantener la eficacia de ciertas funciones*
(1,1 millones de dólares)

122. Todas las direcciones señalaron posibilidades de ahorro presupuestario, pero algunas funciones de la Oficina de Evaluación y la Oficina del Inspector General se han mantenido en los niveles AAP de 2014 puesto que sus inversiones estaban claramente justificadas. Se ha mantenido el presupuesto de la Oficina de Género para asegurar la adhesión al Plan de acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP) y el continuo desarrollo en el PMA de competencias especializadas en esta esfera.

⇒ *Asignaciones para incorporar iniciativas institucionales de importancia fundamental emprendidas en años anteriores* (1,9 millones de dólares)

123. El PMA emplea los fondos fiduciarios institucionales para desarrollar nuevas modalidades y herramientas, pero a medida que estas van consolidándose se incorporan al presupuesto AAP. Estas asignaciones se destinan a la incorporación sistemática de las funciones de gestión de riesgos relacionadas con las transferencias de efectivo y cupones y los controles internos, a los componentes de seguimiento y rendición de cuentas que anteriormente se financiaban a través de fondos fiduciarios institucionales y al aumento de la financiación AAP destinada al Centro de Operaciones.

Recuadro IV.1: Ejemplo de mayor optimización de los recursos en las reasignaciones: gestión del riesgo financiero relacionado con las transferencias de efectivo y cupones

El creciente uso de las transferencias de efectivo y cupones implica nuevas responsabilidades para el personal de las oficinas en los países en materia de gestión financiera y gestión del riesgo financiero. Esta reasignación de 530.000 dólares ofrecerá una solución institucional estandarizada y duradera para las transferencias de efectivo y cupones, así como capacitación para que el personal pueda llevar a cabo las intervenciones de manera eficiente y eficaz.

Se incorporarán controles financieros a las intervenciones basadas en la transferencia de efectivo y cupones, que de esta manera podrán ampliarse más fácilmente. Se prevé que la capacitación impartida al personal en materia de negociación permitirá reducir los gastos por concepto de transacciones y contratos, y permitir al PMA ahorrar anualmente hasta 750.000 dólares. Esta inversión también tiene por fin mejorar la coordinación y la mitigación de los riesgos, lo que, según las estimaciones, reducirá las pérdidas de efectivo en estas operaciones en unos 250.000 dólares al año.

⇒ *Asignaciones para apoyar gastos recurrentes esenciales para la futura eficacia del PMA* (5,1 millones de dólares)

Mejora de la capacidad técnica en los despachos regionales

124. Mediante una asignación de 2,8 millones de dólares se apoyará el fortalecimiento de las capacidades en los despachos regionales para mejorar el diseño de los programas, la logística

y las actividades de seguimiento y presentación de informes. El aumento de las capacidades a nivel regional tiene por objeto acercar la toma de decisiones y la prestación de apoyo a los beneficiarios.

Reestructuración de la cooperación con los asociados y las oficinas del PMA

125. Una asignación de 700.000 dólares permitirá al Departamento de Servicios para las Asociaciones y la Gobernanza consolidar y ampliar las capacidades de movilización de fondos de fuentes no habituales.

Personas

126. Mediante una asignación de 1,6 millones de dólares se financiará el desarrollo del personal, la salud en el trabajo, la capacitación, la concienciación en materia de deontología y las comunicaciones. De ese monto, 1,5 millones de dólares se destinan a la estrategia en materia de personal (véase el Recuadro IV.2), y 120.000 dólares servirán para poner en marcha un plan estratégico integral de concienciación en materia de deontología, comunicaciones y capacitación, que comenzará de inmediato y continuará durante tres años.

Recuadro IV.2: Especial atención a la estrategia en materia de personal

Para poner en práctica la estrategia en materia de personal, se prevé una inversión de 1,5 millones de dólares con el fin de financiar las actividades siguientes:

Imperativo 1: Fortalecer una cultura del desempeño

Las inversiones realizadas en 2013 y 2014 en el marco del presupuesto AAP sirvieron para financiar la mayor parte de esta labor; no fueron necesarias más asignaciones.

Imperativo 2: Aumentar la reserva de talento del PMA

La reasignación de 250.000 dólares servirá para desarrollar la estrategia de adquisición de talento con el fin de reflejar los valores que impulsan a trabajar para el PMA, así como apoyar la selección y el nombramiento de personas con las competencias adecuadas.

Se dará prioridad a los programas de aprendizaje (1 millón de dólares). El entorno cada vez más complejo en el que actúa el PMA exige un aprendizaje y un desarrollo continuos. La mejora institucional hará hincapié en el marco de aprendizaje y desarrollo profesional.

Imperativo 3: Reorientar la atención

Con una reasignación de fondos AAP de 250.000 dólares se apoyará el programa de salud preventiva en las oficinas del PMA, con miras a garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable.

Imperativo 4: Formar jefes que tengan un gran impacto

Algunos de los fondos destinados al imperativo 2 se utilizarán para mejorar las capacidades de liderazgo del personal. El PMA intentará ampliar esta inversión mediante otros fondos destinados a la mejora institucional.

Situación de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP

127. La Cuenta de igualación del presupuesto AAP es una reserva que se genera principalmente gracias al superávit de ingresos en concepto de CAI con respecto a los gastos AAP. Se mantiene para asegurarse de que el PMA disponga de suficientes recursos para sufragar los CAI si el nivel efectivo de financiación es inferior a las previsiones. La Junta Ejecutiva ha determinado que el objetivo debería ser cubrir los gastos AAP de cuatro meses.

128. Según se prevé actualmente, a final del año 2014 el saldo de cierre de esta cuenta será de 120,3 millones de dólares, frente a los 74,4 millones de dólares indicados en el Plan de Gestión para 2014-2016: ello se debe a que el nivel de financiación efectivo de 4.400 millones de dólares alcanzado en 2013, y el nivel de financiación proyectado para 2014, de 4.500 millones de dólares, superan las estimaciones indicadas en el Plan de Gestión para 2014-2016.

129. Se prevé que la financiación estimada de 4.400 millones de dólares para el año 2015 genere unos ingresos en concepto de CAI de 284 millones de dólares, en tanto que la propuesta de crecimiento nominal cero en el presupuesto AAP ordinario para 2015 se sitúa en 281,8 millones de dólares. El monto de 9,2 millones de dólares de gastos AAP no recurrentes en concepto de iniciativas institucionales de importancia fundamental que se propone sufragar con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP —el mismo nivel que en 2014— asegurará una sólida reserva en esta cuenta a finales de 2015. El saldo de cierre proyectado de 113,3 millones de dólares supera en un 21 % la meta de tener un saldo equivalente a cuatro meses de gastos (93,9 millones de dólares).

CUADRO IV.3: PROYECCIONES RELATIVAS A LA CUENTA DE IGUALACIÓN DEL PRESUPUESTO AAP (millones de dólares)	
Saldo de apertura al 1 de enero de 2015 (proyección)	120,3
Ingresos en concepto de CAI para 2015, sobre la base de unos ingresos de 4.400 millones de dólares	284,0
Gasto AAP en 2015	(281,8)
Iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2015	(9,2)
Saldo de cierre al 31 de diciembre de 2015 (proyección)	113,3

Perspectivas del presupuesto AAP para 2016-2017

130. Las proyecciones de ingresos para 2016 y 2017 se fijan en 4.200 millones de dólares anuales. La propuesta de presupuesto AAP para el año 2015 se ha formulado para sostener el mismo nivel de actividad del PMA durante el período trienal de planificación.

Iniciativas institucionales de importancia fundamental

131. Se propone financiar una serie de inversiones no recurrentes diferenciadas, por un total de 9,2 millones de dólares, con el fin de continuar el proceso encaminado a lograr que el PMA sea plenamente apto para su finalidad y de sacar provecho de la optimización de los recursos. Dichas inversiones servirán de respaldo a las esferas de gestión.

⇒ *Personas (1,9 millones de dólares)*

132. Una asignación de 1,9 millones de dólares para la estrategia en materia de personal permitirá:

- desarrollar y poner en práctica una estrategia de diversidad e inclusión, que valore a los equipos del PMA y a las personas y ayude a integrar los valores de igualdad a nivel institucional, y
- proseguir el proyecto de traspaso de los contratos del personal contratado a nivel local al régimen contractual regulado por el Estatuto y Reglamento de Personal de la FAO con el fin de armonizar el marco administrativo aplicado a todos los miembros del personal del PMA. El personal nacional representa el 82 % de la fuerza de trabajo del PMA. Se perfeccionarán las disposiciones contractuales y condiciones de empleo aplicables al personal local y los costos recurrentes de administración de estas nuevas disposiciones seguirán estando a cargo de los proyectos.

⇒ *Asociaciones (300.000 dólares)*

133. Se propone crear, con una asignación de 300.000 dólares, un centro de recursos para las asociaciones que ayude al personal del PMA, en particular el que trabaja sobre el terreno, en el desarrollo y el examen de asociaciones eficaces.

⇒ *Procesos y sistemas (2,6 millones de dólares)*

134. Se proponen tres grandes iniciativas de ámbito institucional:

- i) mejoras organizativas por un costo previsto de 1,1 millones de dólares, con el establecimiento de un equipo encargado de la gestión global del cambio para coordinar las actividades relacionadas con las reformas, aprovechar los aumentos de eficiencia y reforzar la gobernanza en las diversas iniciativas;
- ii) creación de un equipo encargado de desarrollar las capacidades para incorporar la gestión integrada de la cadena de suministro, cuyo costo se prevé que ascienda a 1,2 millones de dólares; el equipo trabajará con las partes interesadas para coordinar iniciativas intersectoriales como el Mecanismo para fomentar las compras a término (MFCT) a fin de elevar al máximo la eficiencia, y
- iii) una mejora de WFPgo, con un costo previsto de 300.000 dólares, a fin de lograr que el sistema responda plenamente a su finalidad de conectar al personal en todo el mundo mediante sistemas mejorados de recuperación de información.

⇒ *Programas (700.000 dólares)*

135. Para que la comunicación sea más eficaz y para fomentar la sensibilización y valorizar la imagen del PMA será necesaria una inversión de 695.500 dólares. Se contemplan los dos componentes siguientes:

- i) una nueva campaña dirigida a audiencias múltiples para comunicar los objetivos del PMA, incentivar las contribuciones y difundir conocimientos, y
- ii) la actualización de la página web del PMA para dar mayor visibilidad al Programa, a sus asociados y a los gobiernos.

⇒ *Rendición de cuentas y financiación (3,7 millones de dólares)*

136. En relación con esta esfera de gestión se prevén dos iniciativas institucionales de importancia fundamental:

- i) apoyo a las evaluaciones descentralizadas, con un costo previsto de 600.000 dólares, para mejorar el sistema fortaleciendo la capacidad de acción de las oficinas en los países y proporcionando normas y orientaciones a las oficinas en los países y los despachos regionales, y
- ii) apoyo al examen del Marco de financiación, con un costo previsto de 3,1 millones de dólares en 2015, para aumentar la rendición de cuentas en materia financiera y promover la flexibilidad en la gestión de las operaciones por medio de:
 - a) un sistema de evaluación comparativa de los costos que permita mejorar la comprensión de los factores que influyen en los costos operacionales y aumentar la rendición de cuentas sobre la utilización de los fondos, y
 - b) un examen de la gestión de los fondos con miras a actualizar el sistema de gestión de recursos del PMA acrecentando la flexibilidad en la utilización de los fondos destinados a las operaciones, generando aumentos de eficiencia y reduciendo los saldos no utilizados.

Recuadro 3: Ejemplo de optimización de los recursos en iniciativas institucionales de importancia fundamental: prioridad a la rendición de cuentas dentro del examen del Marco de financiación

El nuevo sistema de evaluación comparativa de los costos de las oficinas en los países, basado en indicadores clave de las realizaciones, contribuirá a: i) aumentar la transparencia en la gestión de los costos de apoyo a los programas y los costos de realización correspondientes; ii) fortalecer la rendición de cuentas sobre el uso de los fondos en las oficinas en los países. Con este enfoque se incentivará la contención de costos, en especial los de apoyo a los proyectos, con lo cual se espera lograr ahorros de 2,5 millones de dólares al año.

Este sistema mejorado dará a las oficinas en los países la flexibilidad necesaria para poder intervenir rápida y eficazmente ante cualquier situación empleando la combinación adecuada de herramientas y actividades. Se reducirán así los saldos no utilizados, se empleará menos tiempo para el análisis de los presupuestos y las transacciones y se necesitarán menos revisiones presupuestarias.

Estos cambios mejorarán el seguimiento de las realizaciones y la rendición de cuentas, y de este modo también la gestión de los recursos financieros confiados al PMA, y permitirán lograr el máximo impacto de los proyectos.

ESTRUCTURA DE LA SECRETARÍA

137. Teniendo en cuenta lo aprendido del proceso encaminado a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad, la actual Directora Ejecutiva ha hecho algunos ajustes orgánicos que entrarán en vigor a partir de enero de 2015, con el objeto de:

- mejorar la contribución del PMA a los objetivos de desarrollo sostenible para después de 2015, a la Cumbre Humanitaria Mundial de 2016 y a la iniciativa “Una ONU”;
- reducir la cadena de mando a los despachos regionales a fin de mejorar la rendición de cuentas;
- reunir, bajo la responsabilidad del Director Ejecutivo y del Jefe de Gabinete, la Oficina del Director Ejecutivo, la Oficina de Deontología, la Oficina del Ombudsman, la Dirección de Recursos Humanos, la Oficina de Servicios Jurídicos, la nueva Oficina de Innovación y Gestión del Cambio, la Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión, la Oficina de Evaluación y la Dependencia de Apoyo a los Despachos Regionales;
- conservar una línea de rendición de cuentas directa al Director Ejecutivo por parte del Director de la Dirección de Recursos Humanos, el Consejero Jurídico y Director de la Oficina de Servicios Jurídicos, el Director de la Oficina de Innovación y Gestión del Cambio, el Inspector General y el Director de Evaluación;
- separar la tarea de rendir cuentas sobre las asignaciones presupuestarias de carácter institucional asignando al Jefe de Gabinete la responsabilidad de presidir los comités encargados de decidir sobre las propuestas de asignaciones con cargo al presupuesto AAP y las propuestas del SRAC;
- reorganizar el Departamento de Servicios para las Operaciones a fin de prestar un apoyo directo a las dependencias que trabajan sobre el terreno, en especial en materia de programas, preparación para la pronta intervención en emergencias, cuestiones de género, nutrición, gestión de la cadena de suministro y servicios comunes, como el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas, la Red de Depósitos de

Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas y el módulo de acción agrupada de logística;

- optimizar los sistemas informáticos para mejorar la gestión de la información;
 - aunar los servicios de seguridad sobre el terreno, gestión de instalaciones, asistencia médica al personal y asesoramiento del personal dentro del Departamento de Gestión de Recursos, con idea de mejorar la seguridad y salubridad del entorno en el que trabaja el personal;
 - optimizar la divulgación pública situando las actividades de comunicación dentro del Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción, sobre todo con miras a mejorar la labor encaminada a obtener mayores ingresos, así como creando una nueva Dirección de Coordinación de las Asociaciones, y
 - asegurarse de que el PMA cumpla sus compromisos con respecto a las cuestiones de género manteniendo la política en materia de género bajo la autoridad del Director Ejecutivo Adjunto hasta su aprobación por la Junta y, una vez aprobada, transferir la dependencia que se ocupe de las cuestiones de género al Departamento de Servicios para las Operaciones para fortalecer el apoyo a los programas.
138. Estos ajustes exigen el traslado temporal de un puesto de categoría de Subsecretario General (SsG) de Roma a Nueva York en 2015 y 2016 para cubrir las oficinas de Nueva York y Ginebra, y el ascenso del puesto de Jefe de Gabinete al nivel de SsG para reflejar el aumento de responsabilidades. Los ajustes no implican ningún cambio en el número total de puestos financiados con cargo al presupuesto AAP.

Dirección ejecutiva, supervisión y servicios centrales

139. Las dependencias que se encargan de la dirección ejecutiva, la supervisión y los servicios centrales son las siguientes:

- La Oficina del Director Ejecutivo ayuda a quien ocupe este cargo a definir y aplicar los planes estratégicos aprobados por la Junta, mejorando el perfil general del PMA y maximizando su eficacia operacional. También ayuda al Director Ejecutivo a dirigir el Grupo de Dirección y el Comité Directivo Superior y a tratar con las oficinas que dependen directamente de él y del Jefe de Gabinete.
- La Oficina de Deontología vela por que el PMA mantenga los más altos niveles de integridad. Sus funciones son administrar el Programa de Asuntos Financieros y Conflictos de Intereses y asesorar individualmente en materia de comportamiento, normas y conflictos de intereses. Esta oficina promueve el conocimiento de las normas de conducta de las Naciones Unidas y el PMA y presta apoyo al sistema de asesores en el lugar de trabajo.
- La Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación proporciona apoyo informal y confidencial al personal que tenga preocupaciones relacionadas con el empleo, por ejemplo en lo referente a las condiciones de empleo, el comportamiento en el lugar de trabajo y la administración de las prestaciones al personal.
- La Dirección de Recursos Humanos apoya la presencia de un personal comprometido que disponga de las competencias apropiadas, esté asignado a los puestos adecuados y trabaje en un entorno propicio y saludable. Esto lo consigue reconociendo el buen desempeño individual, responsabilizando al personal directivo de las realizaciones, prestando servicios de asistencia médica y de asesoramiento del personal, creando

marcos y oportunidades de promoción y desarrollo profesional y brindando capacitación en materia de liderazgo y de gestión.

- La Oficina de Servicios Jurídicos ayuda al Director Ejecutivo, a la Junta Ejecutiva y al personal directivo del PMA con miras a proteger los intereses legales del organismo y prestar asesoramiento sobre los riesgos jurídicos y la observancia de las leyes internas, nacionales e internacionales. Asesora sobre cuestiones de gobernanza, prerrogativas e inmunidades, desarrollo y aplicación de marcos normativos, negociación de contratos, modelos y procesos normalizados, y prevención de controversias. La Oficina de Servicios Jurídicos representa al PMA en litigios y procedimientos de solución de controversias.
 - La nueva Oficina de Innovación y Gestión del Cambio trabajará con el Director Ejecutivo y con el personal directivo superior a fin de facilitar la innovación y el cambio en todo el PMA. Esta dirección elaborará un programa de actividades de innovación en todo el organismo y servirá de plataforma para identificar y acelerar iniciativas prometedoras que puedan tener un gran impacto. También ayudará a la dirección ejecutiva a dirigir y gestionar la cartera priorizada de las principales iniciativas de cambio orgánico y a velar por que dichos cambios sean coordinados e incorporados en todo el PMA. Prestará todo el apoyo que sea necesario en la dirección y ejecución de los proyectos relacionados con estas iniciativas.
 - La Oficina del Inspector General ofrece al Director Ejecutivo una garantía independiente en cuestiones de gobernanza, política, riesgos, utilización de los recursos, operaciones y rendición de cuentas. Esta oficina aplica las mejores prácticas de las Naciones Unidas y el sector privado para llevar a cabo sus auditorías internas, investigaciones e inspecciones.
 - La Oficina de Evaluación ofrece evaluaciones independientes basadas en las normas internacionales de los efectos de las políticas y operaciones del PMA, con miras a aumentar al máximo la rendición de cuentas y favorecer una toma de decisiones basada en datos empíricos. Las evaluaciones sirven asimismo para informar a las partes interesadas del PMA acerca de la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de su labor. El programa de trabajo de la Oficina de Evaluación se incluye como anexo al Plan de Gestión.
 - La Oficina de Apoyo a los Despachos Regionales gestiona el proceso de examen y aprobación de los proyectos, sirve de centro de coordinación para los despachos regionales en materia presupuestaria y coordina la participación de las oficinas sobre el terreno en las auditorías y evaluaciones.
140. Dentro de esta agrupación, informarán directamente al Director Ejecutivo el Director de la Dirección de Recursos Humanos, el Consejero Jurídico y Director de la Oficina de Servicios Jurídicos, el Director de la Oficina de Innovación y Gestión el Cambio, el Inspector General y Director de la Oficina de Evaluación.

Relaciones con las Naciones Unidas y con la Unión Africana

141. El Director Ejecutivo Adjunto se trasladará temporalmente a Nueva York para asegurarse de que el PMA esté representado de forma eficaz en las Naciones Unidas. Supervisará las oficinas del PMA en Nueva York y Ginebra, que de este modo podrán participar plenamente en las labores sobre la agenda de actividades para después de 2015, la Cumbre Humanitaria Mundial, las iniciativas encaminadas a lograr la coherencia dentro del sistema de las Naciones Unidas y la Agenda Transformativa del Comité Permanente entre Organismos (IASC). La oficina de Addis Abeba también dependerá directamente del Director Ejecutivo

Adjunto a fin de asegurar que los miembros de la Unión Africana contribuyan a determinar la orientación y la aplicación de la agenda de actividades para después de 2015.

Departamento de Servicios para las Operaciones

142. La Dirección de Gestión de la Cadena de Suministro y la Dirección de Servicios Comunes de Logística —que incluye el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas, la Red de Depósitos de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas y el módulo de acción agrupada de logística— se integrarán en el Departamento de Servicios para las Operaciones para asegurar que las funciones relacionadas con la cadena de suministro establecidas en la Sede apoyen de manera eficiente y eficaz las operaciones del PMA y de la comunidad humanitaria en general. La labor de estas direcciones se complementará con la de la Dirección de Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias, que se integrará igualmente en el departamento.
143. La nueva Dirección de Nutrición, que depende del Departamento de Servicios para las Operaciones, fortalecerá las capacidades y herramientas de intervención en consonancia con la propuesta de valores del PMA en este ámbito, y apoyará la participación del Programa en las plataformas mundiales sobre nutrición y la colaboración con los otros organismos de las Naciones Unidas y las partes interesadas externas que operan en la esfera de la nutrición.
144. La Oficina de Cuestiones de Género pasará a formar parte de este departamento a fin de asegurar la plena integración de la temática de género en el trabajo del PMA.
145. La Dirección de Políticas, Programas e Innovaciones se mantendrá en el Departamento de Servicios para las Operaciones.
146. El nuevo Asesor Jefe apoyará al departamento formulando recomendaciones basadas en análisis de la problemática que pueda afectar al PMA a medio y largo plazo.

Departamento de Gestión de Recursos y Oficina del Jefe de Finanzas

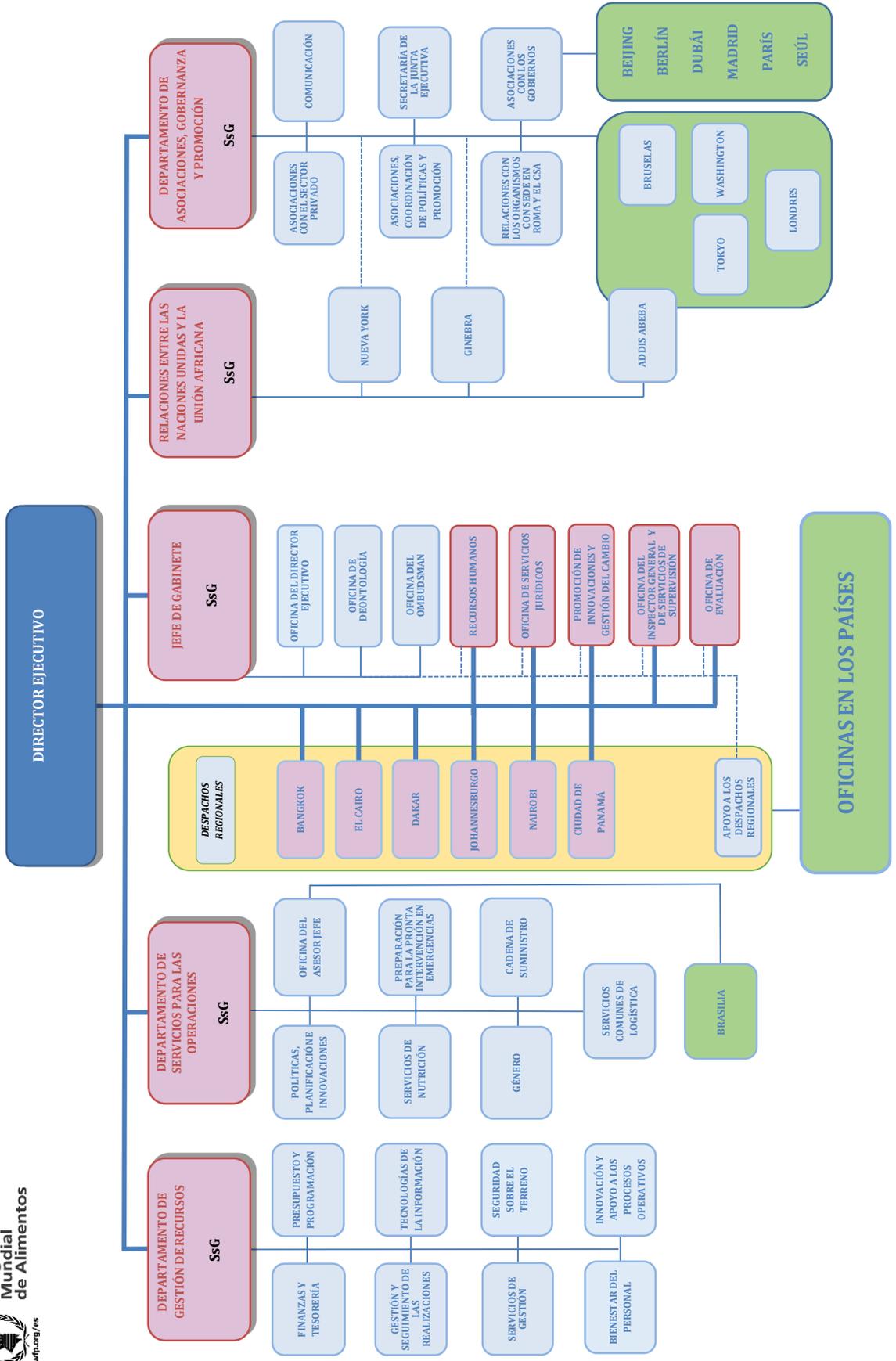
147. El Departamento de Gestión de Recursos mantendrá sus funciones actuales, y la Oficina del Jefe de Finanzas seguirá manteniendo la separación entre la aprobación de presupuestos, la supervisión financiera y la gestión del gasto, y representará al PMA ante las partes interesadas externas a fines de rendición de cuentas.
148. La integración de la Dirección de Tecnologías de la Información ayudará a velar por que el volumen cada vez mayor de datos cuantitativos y cualitativos disponibles en tiempo real de fuentes internas y externas se estructure de modo que sirva de apoyo a la toma de decisiones para mejorar la gestión de las realizaciones y de los riesgos, y para que la tecnología respalde la innovación. De forma complementaria, una función reforzada de gestión y seguimiento de las realizaciones, con cargo al presupuesto AAP, contribuirá a que en las operaciones se utilicen los datos pertinentes derivados del seguimiento y se demuestre la optimización de los recursos en los informes de ámbito institucional.
149. Para lograr eficacia y productividad es imprescindible fomentar y mantener el bienestar físico, mental y social de todos los miembros del personal, incluyendo además medidas de prevención; se trata de una responsabilidad esencial del PMA en tanto que empleador. Para ello se requiere una estructura más integrada, que se conseguirá añadiendo funciones de seguridad sobre el terreno, servicios de asistencia médica y asesoramiento del personal, y que deberá trabajar en estrecho contacto con la Dirección de Servicios de Gestión, entre cuyas responsabilidades se incluyen las relacionadas con las instalaciones de oficina y vivienda (*guesthouses*), gestión de vehículo ligeros y seguridad en la Sede.

150. El examen del Marco de financiación se integrará en la Oficina de Innovación y Apoyo a los Procesos Operativos, con respaldo de la Sede y de las oficinas sobre el terreno.

Departamento de Servicios para las Asociaciones, la Gobernanza y la Promoción

151. El Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción tendrá por fin optimizar los resultados de las asociaciones con los gobiernos, los organismos de las Naciones Unidas y entidades del sector privado, con el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial y con las organizaciones no gubernamentales. La Dirección de Asociaciones con los Gobiernos tiene oficinas en Beijing, Berlín, Madrid y París; las oficinas del PMA en Bruselas, Dubái, Londres, Tokio y Washington dependen directamente del Subdirector Ejecutivo.
152. Este departamento ayudará al PMA a obtener recursos previsibles y flexibles en el momento oportuno, recabando donaciones más cuantiosas del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), explorando asociaciones público–privadas, acrecentando la visibilidad de los donantes, creando asociaciones con países que no sean miembros del CAD de la OCDE y optimizando la labor de promoción a escala institucional. La Dirección de Comunicación, que se encarga de promover el conocimiento de la labor del PMA a escala mundial, se situará en este departamento.

Figura IV.2: Organigrama para 2015-2016



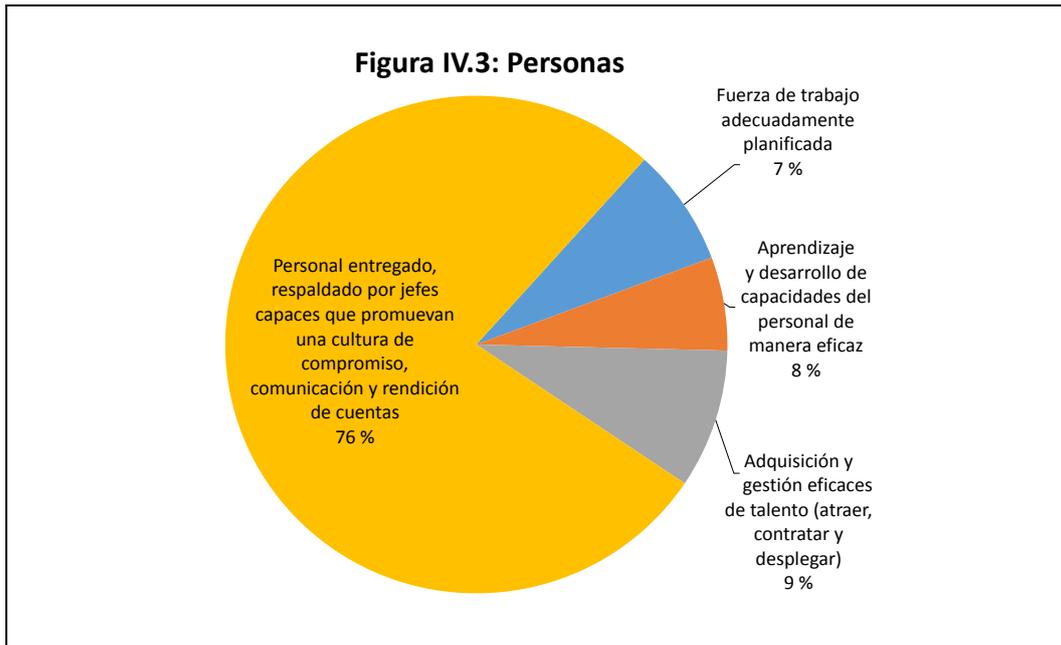
ORIENTACIÓN DEL PRESUPUESTO AAP

153. El Cuadro IV.4 y la Figura IV.1 muestran la orientación del presupuesto AAP presentando sus diferentes elementos en relación con las cinco esferas de gestión.

CUADRO IV.4: ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO AAP Y DE LAS INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL, POR ESFERA DE GESTIÓN <i>(miles de dólares)</i>						
	Presupuesto AAP ajustado	Reasignaciones	Propuesta de presupuesto AAP para 2015	Iniciativas institucionales de importancia fundamental	Total	Porcentaje
Personas	51 547	1 620	53 167	1 916	55 083	19
Asociaciones	25 522	300	25 822	300	26 122	9
Procesos y sistemas	85 918	2 215	88 133	2 588	90 721	31
Programas	32 255	2 554	34 809	696	35 505	12
Rendición de cuentas y financiación	78 436	1 433	79 869	3 700	83 569	29
TOTAL			281 800	9 200	291 000	100

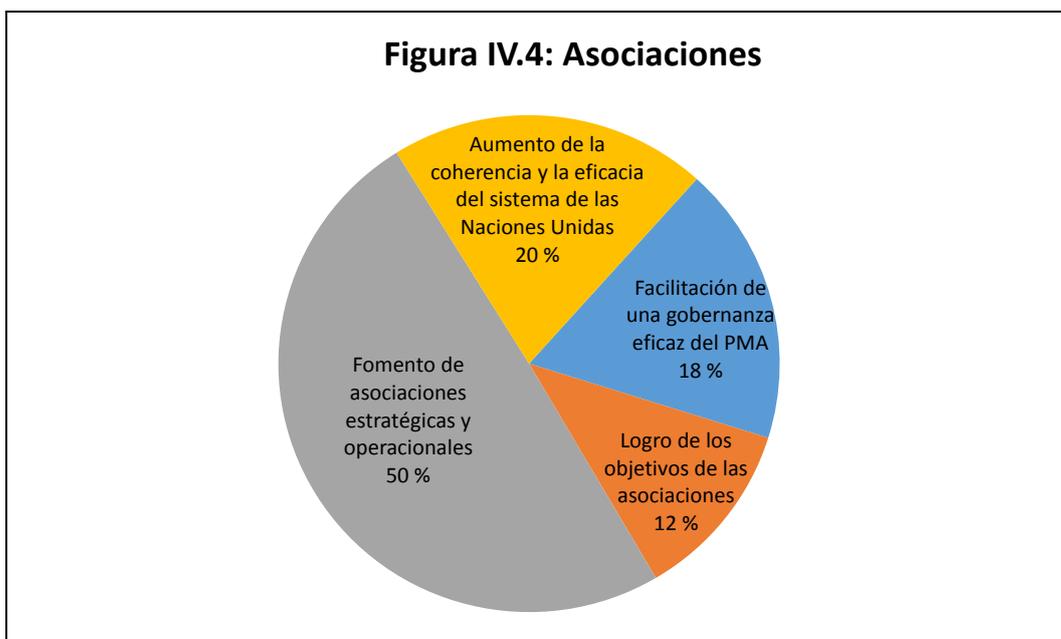
Personas

154. La esfera de gestión relativa a las personas representa el 19 % del total de inversiones del presupuesto AAP. En ella la atención se centra en la capacitación para mejorar las competencias y capacidades del personal y mejorar la gestión del desempeño individual y las capacidades del personal directivo. El objetivo es contar con una fuerza de trabajo cualificada y flexible y con una reserva de talento que se beneficia de actividades de desarrollo profesional y está gestionada por jefes comprometidos y capaces. La esfera relativa a las personas abarca la totalidad del PMA. Los costos relativos al personal de categoría superior reflejan su papel de liderazgo en la promoción de una cultura de compromiso, comunicación y rendición de cuentas.



Asociaciones

155. La esfera de gestión relativa a las asociaciones representa el 9 % del total de inversiones con cargo al presupuesto AAP. Refleja la reorientación de la estrategia del PMA en materia de asociaciones aprobada por la Junta en su período de sesiones anual de 2014, cuyo objeto es establecer asociaciones sólidas con los gobiernos, las organizaciones regionales, otros organismos de las Naciones Unidas y entidades operacionales y académicas tanto para prestar asistencia alimentaria como para fomentar la resiliencia. Esta esfera de gestión incluye el 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.



Procesos y sistemas

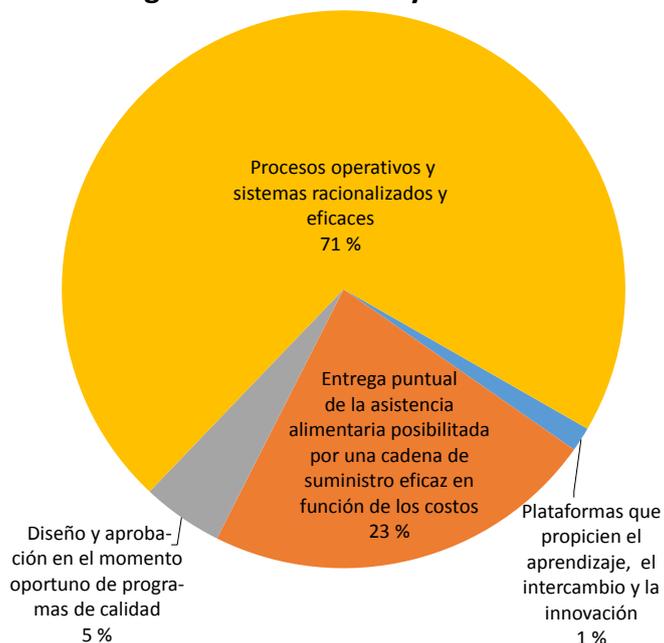
156. La esfera de gestión relativa a los procesos y sistemas representa el 31 % del total de las inversiones con cargo al presupuesto AAP. Se centra en proporcionar asistencia alimentaria en cantidad y de calidad apropiadas, en el momento oportuno, en el lugar adecuado y de la manera más eficaz y eficiente en función de los costos. Para ello se precisan:

- proyectos bien diseñados que respeten las normas de calidad institucionales y sean aprobados en el momento oportuno;
- una cadena de suministro que sea eficaz en función de los costos, respaldada por unos procesos operativos racionalizados y unos mecanismos de seguimiento de las realizaciones y sistemas que sean eficientes, y
- sistemas eficaces de aprendizaje, intercambio e innovación.

157. Esta dimensión engloba el apoyo a:

- los sistemas institucionales —infraestructura informática, mantenimiento y soporte—; gestión de la nómina y de los contratos del personal y pagos, y gastos de la Sede;
- los procesos de diseño y aprobación de los programas, y
- las actividades relacionadas con la cadena de suministro —logística, adquisición e inocuidad de los alimentos, y gestión del MFCT—.

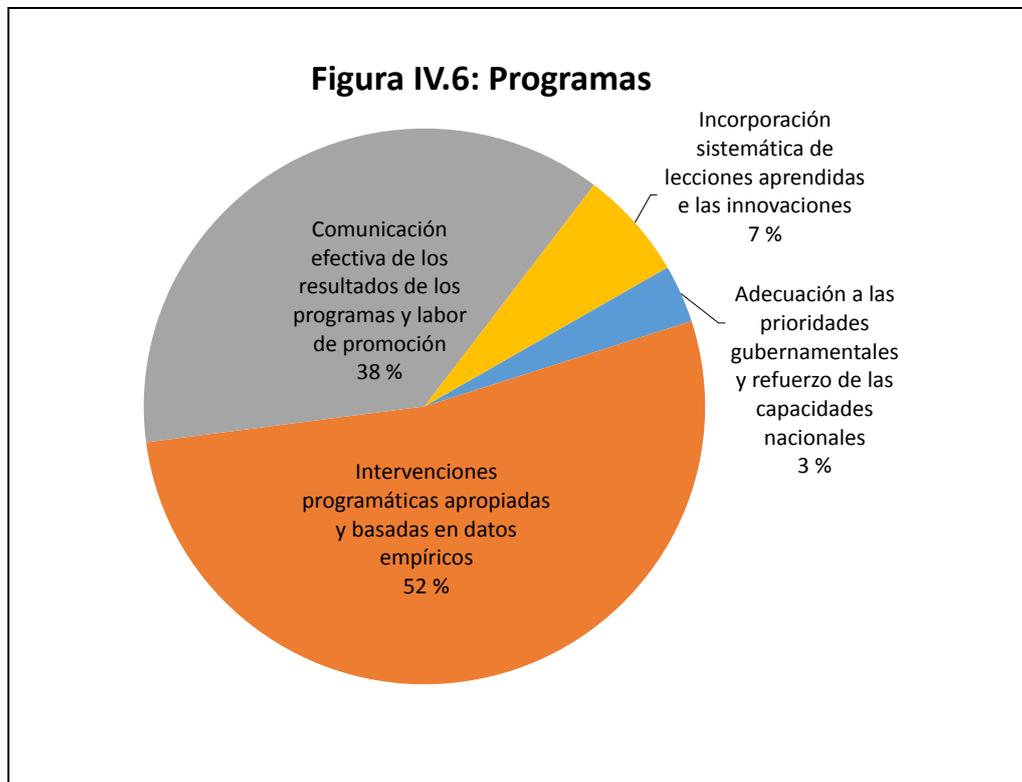
Figura IV.5: Procesos y sistemas



Programas

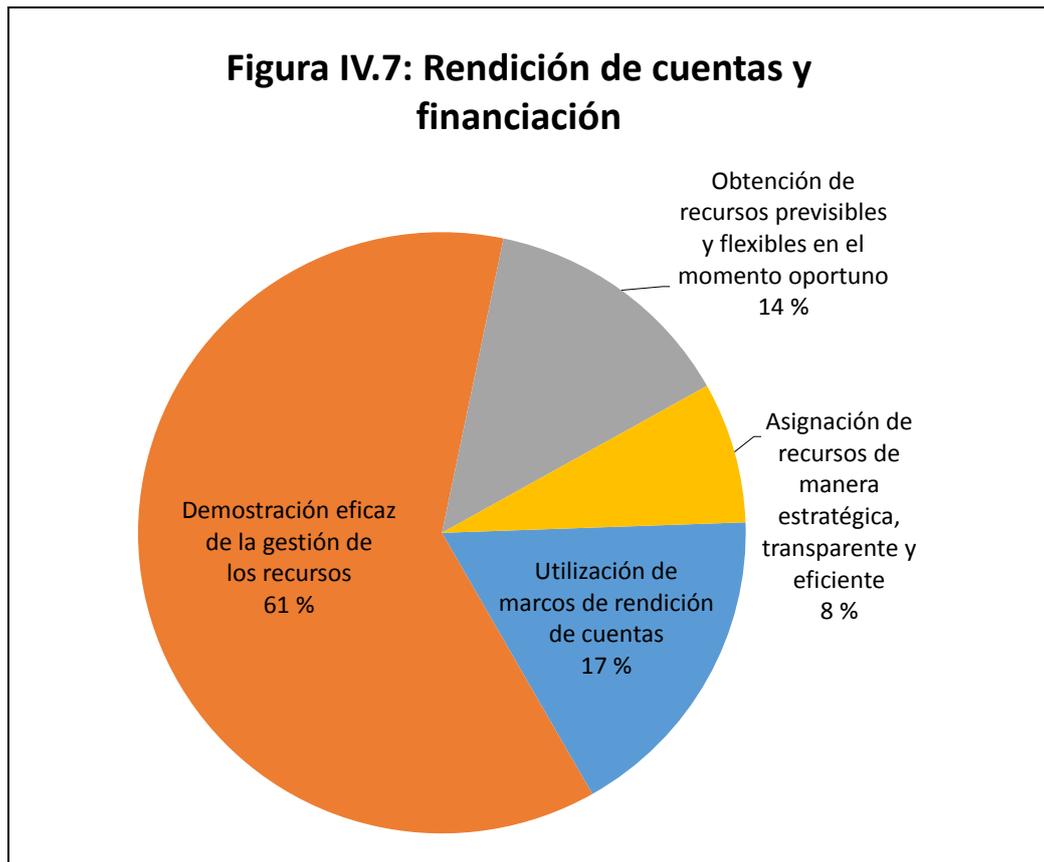
158. En la esfera de gestión relativa a los programas, que representa el 12 % del total de las inversiones, se promueven intervenciones innovadoras, debidamente orientadas y basadas en datos empíricos, tanto a nivel de los despachos regionales como en la Sede, para hacer frente a las necesidades alimentarias 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 responder a situaciones de emergencia complejas, mejorar las capacidades, traspasar los programas a manos nacionales o locales y evaluar los

resultados, realizar evaluaciones eficaces, incorporar de forma sistemática las lecciones y los enfoques innovadores, comunicar los resultados y promover soluciones valiosas para combatir el hambre; incluye también la comunicación externa para promover la imagen del PMA, dar a este visibilidad y recabar el apoyo necesario.



Rendición de cuentas y financiación

159. La esfera de gestión relativa a la rendición de cuentas y la financiación, que representa el 29 % del total de las inversiones, tiene por fin generar la financiación necesaria para las operaciones del PMA, respetar unos estrictos criterios de gobernanza, control interno y administración y promover la rendición de cuentas. El objetivo es asegurar unos recursos flexibles, previsibles y oportunos que sean objeto de una gestión eficaz y de una sólida rendición de cuentas. Mediante las funciones de supervisión ejercidas por la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países, se garantiza que los sistemas de rendición de cuentas y presentación de informes se utilicen eficazmente.



Resumen del presupuesto AAP ordinario de 2015, por sector de consignaciones

160. De acuerdo con lo previsto en el Artículo 9.3 del Reglamento Financiero, el presupuesto AAP ordinario se presenta con arreglo a 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.
161. En el Cuadro IV.5 se indica el presupuesto AAP ordinario por sector de consignaciones, de 2013 a 2015. En el 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.5: PRESUPUESTO AAP, POR SECTOR DE CONSIGNACIONES (millones de dólares)									
	Gastos de 2013			Estimaciones de 2014			Proyecciones para 2015		
	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	193	736	85,7	227	789	96,7	244	825	99,3
Apoyo a los programas – Sede	166	276	54,4	160	255	55,5	154	242	52,9
Gestión y administración	254	515	107,2	288	551	129,6	291	546	129,6
TOTAL	613	1 527	247,4	675	1 595	281,8	689	1 613	281,8

162. El número de puestos de 2014 refleja la reducción de 16 puestos no cubiertos en la Sede, que figuraba en el Plan de Gestión para 2014-2016 con la indicación “por determinar”¹⁹. La reducción de 18 puestos en la Sede entre 2014 y 2015 (por encima de los 16 que se cubrieron desde entonces) se muestra en el siguiente Cuadro IV.6. En la Sede se ha reducido la plantilla concretamente en la Dirección de Servicios de Gestión y la Dirección de Logística, en respuesta a la obligación de realizar economías y a los resultados del examen de los procesos y las estructuras efectuado con el fin de elevar al máximo la eficiencia. Entre los despachos regionales, se proponen notables incrementos en los de El Cairo y Johannesburgo.

CUADRO IV.6: RECUENTO DEL NÚMERO DE PUESTOS						
	Número de puestos en 2014		Cambios propuestos para 2015		Número de puestos proyectado para 2015	
	Prof.	Total	Prof.	Total	Prof.	Total
Despachos regionales y oficinas en los países	227	789	17	36	244	825
Sede	460	822	-3	-18	445	788
Puestos no cubiertos en la Sede	-12	-16				
TOTAL	675	1 595	14	18	689	1 613

Consignaciones centrales

163. 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 algo inferior al de 2014 (véase el Cuadro IV.7). La variación más destacable con respecto a 2014 es el incremento del apoyo interinstitucional prestado, por ejemplo a organismos como la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo (UNDOCO), la Oficina Ejecutiva del Secretario General y la iniciativa REACH.

¹⁹ Plan de Gestión del PMA para 2014-2016, párrafos 180 y 182.

CUADRO IV.7: OBLIGACIONES REGLAMENTARIAS Y OTRAS CONSIGNACIONES CENTRALES		
	Cifras estimadas para 2014	Cifras propuestas para 2015
Costos por traslados de personal	3 000 000	3 000 000
Primas de seguros	1 182 500	1 284 000
Dependencia Común de Inspección (DCI)	870 000	870 000
Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI)	600 000	600 000
Auditoría Externa	400 400	400 400
Junta de los Jefes Ejecutivos	315 000	315 000
Evacuaciones médicas de emergencia	300 000	150 000
Comité de Auditoría	194 000	194 000
Servicios prestados por otros organismos	1 635 000	1 798 633
Apoyo entre organismos	1 051 700	1 372 320
Contribución al sistema de coordinadores residentes	1 234 000	1 301 554
Reunión mundial de los directores	265 000	265 000
Provisión para fluctuaciones monetarias relacionadas con el cambio euro-dólar	700 000	350 000
Otras	751 357	460 050
TOTAL	12 498 957	12 360 957

Mejoras institucionales

164. Estas actividades, financiadas con cargo a los fondos fiduciarios institucionales, promueven la innovación y cambios importantes en las operaciones, los sistemas y los procesos en un contexto operacional en constante evolución, y apoyan otras mejoras institucionales del PMA e iniciativas de desarrollo de sus capacidades.
165. La experiencia demuestra que los donantes están dispuestos a financiar actividades dedicadas a promover la innovación y la modificación de las modalidades de trabajo del PMA: el desarrollo de procedimientos, procesos y plataformas para extender los programas de transferencia de efectivo y cupones por las distintas oficinas en los países, o reforzar la gestión y el seguimiento de las realizaciones y los riesgos son ejemplos de nuevas formas de trabajar que se han probado experimentalmente con recursos no procedentes del presupuesto AAP. En algunos ámbitos, el cambio ha sido impulsado por el interés y la voluntad de los donantes de financiar actividades; en otros, el PMA ha recabado fondos para financiar necesidades consideradas prioritarias.
166. En el pasado, el proceso encaminado a generar fondos adicionales para financiar el cambio no estaba relacionado con el proceso de elaboración del presupuesto AAP, con el riesgo de que la asignación de recursos de este presupuesto y de los fondos fiduciarios no se ajustara a las prioridades.
167. En el presente Plan de Gestión, por lo tanto, se incorpora al proceso presupuestario información sobre las inversiones efectivas y potenciales. A las propuestas de inversión preparadas por los departamentos para atender necesidades con actividades que no pueden financiarse con cargo al presupuesto AAP ordinario (véase el Anexo II) se les ha dado

prioridad para la reasignación de recursos AAP recurrentes, financiación AAP no recurrente o fondos fiduciarios institucionales. En las decisiones se han tenido en cuenta las prioridades institucionales, el potencial para atraer fondos de los donantes y la medida en la que podría garantizarse un cierto nivel de financiación futura. De este modo los recursos AAP están dirigidos a las actividades que se consideran más necesarias.

168. De cara a 2015, se solicitó financiación AAP para 75 propuestas de inversión, por un total de 38,9 millones de dólares, y financiación de fuentes extrapresupuestarias para 87 propuestas de inversión, por un total de 93,3 millones de dólares.
169. En las reasignaciones arriba resumidas se ha concedido prioridad a 17 propuestas de inversión que han de financiarse con cargo al presupuesto AAP ordinario, con una dotación de 8,1 millones de dólares en 2015. Otras 10 propuestas de inversión se han reconocido como iniciativas institucionales de importancia fundamental, con unos costos proyectados para 2015 de 9,7 millones de dólares y una asignación de 9,2 millones de dólares. Las 135 propuestas de inversión restantes, por un total de 114,4 millones de dólares, representan una estimación de las necesidades de fondos fiduciarios de carácter institucional para el año 2015 y, por lo tanto, podrían financiarse en el futuro.

Análisis de los fondos fiduciarios de ámbito institucional, por esfera de gestión

170. En el Cuadro IV.8 se indican las necesidades de fondos fiduciarios institucionales por esfera de gestión para el año 2015; todas se basan en un modelo común de inversión a fin de ayudar al SRAC a formular recomendaciones acerca de la asignación de los recursos multilaterales. Las esferas de gestión “Procesos y sistemas” y “Programas” representan el 75 % de las necesidades; por otra parte, el 28 % de las necesidades corresponde a las oficinas sobre el terreno.

CUADRO IV.8: FONDOS FIDUCIARIOS DE CARÁCTER INSTITUCIONAL, POR ESFERA DE GESTIÓN			
	Proyecciones del PMA		Designaciones para los despachos regionales o las oficinas en los países
	<i>Millones de dólares</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Millones de dólares</i>
Esfera de gestión 1: Personas	7,8	7	1,0
Esfera de gestión 2: Asociaciones	12,4	11	5,5
Esfera de gestión 3: Procesos y sistemas	36,9	32	6,4
Esfera de gestión 4: Programas	49,0	43	16,0
Esfera de gestión 5: Rendición de cuentas y financiación	8,3	7	3,4
TOTAL	114,4	100	32,3

171. Los recursos destinados a la esfera de gestión 1 servirán para optimizar las capacidades del personal en lo relativo a las intervenciones de emergencia y la administración, para apoyar la evolución profesional y el desarrollo de capacidades en materia de logística y para mejorar las capacidades del módulo de acción agrupada de logística. El marco de aprendizaje y desarrollo, que se establecerá en respuesta a peticiones tanto del personal directivo superior como el personal en general, se complementará con una inversión AAP para financiar programas de aprendizaje específicos.

172. Con la asignación correspondiente a la esfera de gestión 3 se financiarán mejoras de los procesos de implantación de los sistemas técnicos necesarios para los programas de transferencia de efectivo y cupones, los sistemas de seguimiento y presentación de informes y las actividades previstas en el componente 2 del examen del Marco de financiación: “Flexibilidad”.
173. Los recursos asignados a la esfera de gestión 4 servirán para mejorar las capacidades de preparación para la pronta intervención en emergencias del PMA y para fomentar la resiliencia a favor de la seguridad alimentaria y nutricional en las situaciones de crisis recurrentes.
174. Las asignaciones para las esferas de gestión 2 y 5 contribuirán a intensificar las asociaciones interinstitucionales, particularmente en el ámbito de la nutrición, así como a mejorar la gestión de los riesgos financieros y los pronósticos con el fin de ampliar el acceso de las oficinas en los países a los mecanismos de prefinanciación.

Cuestiones de género

175. El ONU-SWAP prevé unas medidas comunes para promover la igualdad de género. En él se establecen 15 normas destinadas a las entidades de las Naciones Unidas, con indicadores, calendarios y ámbitos de responsabilidad precisos que han de ponerse en práctica para 2017. El PMA se ha comprometido a cumplir estas normas. El personal directivo y el personal en general trabajan para incorporar de forma sistemática la perspectiva de género en todos los niveles; 2014 es un año de renovado ímpetu y compromiso institucional para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
176. En 2014 el PMA designó a unos responsables de las actividades en las direcciones de la Sede para acelerar la incorporación de la perspectiva de género y llevar a la práctica el ONU-SWAP, gracias a recursos multilaterales. Para 2015, se pide a las direcciones de la Sede que incluyan este apoyo en sus presupuestos AAP y, por tanto, de incorporar sistemáticamente las capacidades necesarias para aplicar todas las normas para el año 2016.
177. En el presupuesto AAP de 2015 se asignan 4,7 millones de dólares para la incorporación de la perspectiva de género en las direcciones de la Sede y los despachos regionales, y se dispone de 4,1 millones de dólares adicionales procedentes de fondos fiduciarios institucionales. Con estos recursos se financiará al personal de la Oficina de Género y se sufragarán los costos de aplicación del ONU-SWAP. Con los 2,2 millones de dólares de la Cuenta especial para cuestiones de género se contribuirá a elaborar una nueva política en esta esfera, a asegurar una programación que tenga en cuenta las cuestiones de género en los despachos regionales y las oficinas en los países, y a desarrollar las capacidades a todos los niveles.

Cobertura del riesgo cambiario

178. 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 a fin de lograr que la financiación del presupuesto AAP fuera más estable. En consonancia con dicha política, la Secretaría ha efectuado compras a término de los importes en euros necesarios de acuerdo con el presupuesto AAP para 2015. Las medidas de cobertura del riesgo cambiario para 2015 se adoptaron en julio de 2014, cuando el tipo de cambio medio era de 1 euro por 1,35 dólares estadounidenses. En los nuevos costos estándar del personal para 2015 se tiene en cuenta este tipo medio, lo que permite conocer con certidumbre el valor en dólares de los gastos AAP denominados en euros. La Secretaría seguirá informando

periódicamente del impacto de las disposiciones adoptadas en materia de cobertura del riesgo cambiario.

Iniciativas en materia de gestión financiera

⇒ *Examen de la tasa de recuperación de los costos de apoyo indirecto*

179. De acuerdo con lo previsto en el documento WFP/EB.A/2006/6-C/1, en el que se describe un método para establecer la tasa de recuperación de los CAI para el siguiente ejercicio financiero, la tasa para el año 2015 se calculó tal como se muestra en el Cuadro IV.9.

CUADRO IV.9: CÁLCULO DE LA TASA DE RECUPERACIÓN DE LOS CAI (porcentaje)	
Tasa de referencia de 2014	6,84
Incremento para tener en cuenta el aumento de los gastos indirectos previstos para 2015	+0,62
Reducción para tener en cuenta el aumento de la financiación prevista	-0,35
Incremento para tener en cuenta la disminución del saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP	-0,47
Tasa de recuperación de los CAI propuesta para 2015	6,63

180. La Secretaría recomienda mantener en 2015 la tasa actual de CAI del 7,0 %, a la espera de los resultados del examen, actualmente en curso, del método de cálculo de los CAI.

⇒ *Actualización de la tasa de CAI*

181. En el primer período de sesiones ordinario de 2014, se invitó a la Junta a prestar orientación acerca de varias cuestiones referentes a los CAI:

- Puesto que el PMA es un organismo financiado al 100 % mediante contribuciones voluntarias, ¿para los costos variables indirectos se debería contemplar un sistema de financiación básica o métodos de financiación diferentes?
- ¿Debería el PMA mantener una única tasa de recuperación de los CAI, o dicha tasa debería variar en función del tipo de intervención?
- ¿Podría utilizar el PMA unas tasas de recuperación de los CAI preferenciales o variables para incentivar la movilización de recursos, por ejemplo para la cooperación Sur-Sur o para las contribuciones del sector privado?
- Reconociendo que algunos costos relacionados con la labor administrativa y de apoyo se financian por medios distintos de la recuperación de los CAI, ¿debería el PMA realizar y presentar un análisis detallado de sus costos indirectos y examinar el funcionamiento de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP, que sirve como red de seguridad para amortiguar las fluctuaciones no previstas de los importes recuperados en concepto de CAI? ¿Debería el PMA seguir contemplando múltiples fuentes para financiar costos tales como los de seguridad y las inversiones de carácter extraordinario?

182. En un documento aparte que se presentará en el segundo período de sesiones ordinario de 2014, se resumen los avances realizados hasta la fecha y las respuestas, dadas inicialmente por los miembros durante las consultas oficiosas, a las tres primeras cuestiones planteadas.

183. La última cuestión se abordará en otro documento que se presentará en el período de sesiones anual de 2015, tras celebrar nuevas consultas oficiosas, y en el que se incluirá un examen y análisis exhaustivo de la metodología para calcular los CAI.

⇒ *Mecanismo de financiación anticipada*

184. Las herramientas de financiación anticipada del PMA fueron examinadas por la Junta en su período de sesiones anual de 2014²⁰. La Junta aprobó las propuestas dirigidas a reconocer los préstamos internos a proyectos, la gestión global de los productos y la financiación de los servicios internos, que ahora se están aplicando; la cuestión de los servicios internos se estudia más ampliamente en la Sección V del Plan de Gestión. La Secretaría facilitará a la Junta información actualizada sobre el uso de estos mecanismos.

⇒ *Examen del Marco de financiación*

185. El examen del Marco de financiación abarca tres componentes:

- mejorar la **previsibilidad** de la financiación de las operaciones del PMA en los países a fin de que las operaciones pueden planificarse con mayor certidumbre —componente que se ha examinado en el período de sesiones anual de 2014—;
- aumentar la **flexibilidad** y la alineación con los resultados reduciendo la fragmentación de la financiación, estandarizando las prácticas presupuestarias y mejorando el seguimiento de los costos de ejecución, y
- mejorar la **rendición de cuentas** mediante la determinación de los factores que influyen en los costos y la mejora de la gestión de estos últimos.

186. El examen del Marco de financiación será objeto de nuevos debates con la Junta a lo largo de 2015.

²⁰ WFP/EB.A/2014/6-K1.

SECCIÓN V: PREFINANCIACIÓN DE LOS SERVICIOS INTERNOS Y OTRAS CUENTAS ESPECIALES

Sinopsis

187. Las cuentas especiales pueden ser establecidas por el Director Ejecutivo en virtud del Artículo 5.1 del Reglamento Financiero para fines acordes 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. Las necesidades de las actividades relacionadas con las cuentas especiales para 2015 se estiman en 223 millones de dólares en total.

188. Las cuentas especiales sirven para financiar dos categorías de servicios:

- i) servicios internos, entre ellos las actividades en las que se prevé un pago por prestación de servicios, y
- ii) servicios no lucrativos que se proporcionan internamente o a los asociados.

Servicios internos

189. El sistema de financiación de los servicios internos permite al PMA invertir en iniciativas en gran escala para prestar servicios a nivel de todo el Programa de manera económica y eficiente. En este contexto, el PMA cuenta actualmente con tres distintos medios de financiación:

- el Programa mundial de arrendamiento de vehículos;
- el MPI, y
- las actividades que prevén la aplicación de una tasa por prestación de servicios.

La Junta aprobó para 2014 un límite máximo de 70 millones de dólares para los de anticipos relacionados con servicios internos. Para 2015 no se propone ninguna modificación de ese límite máximo.

Programa mundial de arrendamiento de vehículos (22 millones de dólares)

190. El Programa mundial de arrendamiento de vehículos consiste en una línea de crédito renovable para la adquisición centralizada de vehículos que permite hacer una utilización óptima de los recursos, mejorar la gestión de los activos y asegurar que las oficinas en los países tengan acceso inmediato a vehículos convencionales que cumplan las normas de seguridad. Los gastos de arrendamiento se imputan a los presupuestos de los proyectos para garantizar la recuperación de los costos y velar por que el servicio sea eficaz en función de los costos. Tras examinar el volumen de actividad previsto en este contexto para 2015, se propuso reducir la línea de crédito del Programa mundial de arrendamiento de vehículos a 22 millones de dólares, un nivel que resulta sostenible.

Mecanismo de presupuestación de las inversiones (28 millones de dólares)

191. Este mecanismo, establecido en el Plan de Gestión para 2014-2016 como fondo renovable y dotado de un capital inicial de 20 millones de dólares, tiene por objeto permitir al PMA llevar a cabo iniciativas institucionales de gran alcance con las que mejorar la eficiencia reduciendo los costos a largo plazo. Actualmente sirve para financiar la labor de ultimación e implantación del Sistema de apoyo a la gestión logística (LESS), que según se prevé entrará en funcionamiento primero en dos países, en 2014, y luego en otros más, a partir de 2015.

Los fondos adelantados por el MPI se recuperarán aplicando una tasa en concepto de TTAM basada en el volumen, una vez que el sistema LESS esté plenamente operativo.

192. En el presente Plan de Gestión, el PMA propone mantener un nivel de dotación de recursos de 20 millones de dólares para el sistema LESS en 2015, pero elevando el límite máximo del MPI a 28 millones de dólares a fin de incluir 8 millones de dólares para planes de inversión de capital sobre el terreno con los que financiar obras de mejora de las instalaciones.
193. En el pasado el PMA invertía en edificios que se arrendaban o donaban por períodos breves correspondientes a la duración de los proyectos; sin embargo, por lo general el Programa está presente en los países por períodos superiores a la duración de los proyectos considerados individualmente. Aunque en algunas circunstancias sí resulte apropiado, el actual modelo de planificación de los gastos de inversión en oficinas o residencias dotadas de seguridad en relación con la duración de los proyectos es poco eficiente: con frecuencia hay que volver a invertir una y otra vez en bienes inmuebles inadecuados a fin de mantenerlos operativos o mejorar las medidas de seguridad aplicadas. Invertir en instalaciones adaptadas para poder usarse por largos períodos, cuando el PMA prevea estar presente en un país por más tiempo, permitirá obtener un mayor rendimiento de la inversión, garantizar la seguridad y mejorar la eficiencia operacional. No se ha determinado aún para qué instalaciones concretas se necesitarán inversiones con cargo al MPI en 2015; el desglose propuesto de las mejoras de los locales financiadas con cargo a este mecanismo se examinará cuando se reciban y evalúen las propuestas correspondientes. Se contemplan dos tipos de lugares:
- lugares vulnerables como Bagdad, donde el alojamiento viene dictado por las necesidades operacionales y de seguridad y es preciso prever costos para alquilar edificios que son propiedad de terceros, y
 - lugares donde el PMA apoya a los gobiernos en la transición a la asistencia alimentaria o donde está justificado invertir en instalaciones en una etapa temprana de una economía emergente; algunos ejemplos son la base logística de asistencia humanitaria de Djibouti y los locales de las oficinas del PMA en Etiopía y Mozambique.

Actividades en las que se prevé un pago por prestación de servicios (20 millones de dólares)

194. Mediante el mecanismo que prevé la aplicación de una tasa en concepto de prestación de servicios se pueden proporcionar anticipos por un valor total de hasta 20 millones de dólares para financiar servicios relacionados con la informática, la seguridad y las evaluaciones de operaciones del PMA. Aunque en este apartado el límite se haya establecido en 20 millones de dólares, dado que durante 2015 los anticipos pendientes no excederán en ningún momento de esa cantidad, cabe la posibilidad de que el volumen de actividad sí supere el límite, debido a la naturaleza de unos servicios en los que se necesitan anticipos periódicos que se recuperan posteriormente.
- La gestión, la adquisición y el mantenimiento centralizados de los servicios informáticos promueven una mayor eficiencia; se aplica una tasa per cápita de recuperación de los costos en este ámbito a todos los usuarios (26 millones de dólares).
 - La Cuenta especial para la seguridad se utiliza para que la Dirección de Seguridad sobre el Terreno pueda garantizar la seguridad y la protección del personal y los activos del PMA, coordinar la seguridad sobre el terreno a través del Fondo de emergencia para la seguridad (8,5 millones dólares) y pagar los costos obligatorios relativos al

Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (11,5 millones de dólares). En la medida de lo posible, los costos se imputan a los CAD de los proyectos. Para 2015 se incluye, dentro de los costos estándar de personal, una tasa para cubrir gastos que no puedan ser financiados con cargo a las operaciones, especialmente en las oficinas en los países pequeños.

- A la Oficina de Evaluación se le otorga un anticipo para ayudarla a planificar y llevar a cabo las evaluaciones. Los costos se recuperan con cargo a los proyectos evaluados.

195. En el Cuadro V.1 se muestra el nivel estimado de actividad de todas las cuentas especiales que financian servicios internos para 2015, indicando tanto el límite máximo de prefinanciación como los gastos estimados para 2015.

CUADRO V.1: CUENTAS ESPECIALES PARA SERVICIOS INTERNOS EN 2015 (millones de dólares)					
	Límite máximo de prefinanciación		Gastos estimados		Porcentaje
Programa mundial de arrendamiento de vehículos		22		16	20
Mecanismo de presupuestación de las inversiones		28		15	18
LESS	20			15	
Mejora de instalaciones	8				
Actividades en las que se prevé un pago por prestación de servicios		20		50	62
Recuperación sobre el terreno de los costos de los servicios informáticos			26		
Seguridad			20		
Evaluación			4		
TOTAL		70		81	100

Otras cuentas especiales

196. Otras cuentas especiales permiten la prestación de servicios no lucrativos, internamente y a los asociados. El nivel de actividad en las mismas se ha estimado en 142 millones de dólares, de los que el 64 % se destina a las tres cuentas de mayor envergadura, la Red de Depósitos de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas, los servicios de transporte aéreo y el autoseguro.

197. Mediante la Cuenta especial para la red de Depósitos de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas se administran las contribuciones de los donantes y los ingresos derivados de los servicios prestados por los seis puntos neurálgicos de la red. Estos depósitos, en los que se mantienen productos alimenticios y equipamiento en apoyo de la preparación para la pronta intervención y la respuesta en caso de emergencia, cuentan con el apoyo de 59 asociados y prestan servicios en 90 países.

198. La Cuenta especial de autoseguro se utiliza para minimizar los efectos económicos de las pérdidas de alimentos; también permite al PMA negociar unas primas de seguro inferiores a

las vigentes en el mercado. El PMA ampliará el autoseguro en 2015 para incluir las pérdidas de alimentos tanto antes como después de la entrega.

199. Mediante la Cuenta especial para los servicios de transporte aéreo se apoya la capacidad del PMA para transportar suministros de socorro por vía aérea a lugares que sean inaccesibles por otros medios a causa de algún desastre natural o por falta de infraestructura.
200. La Cuenta especial para cuestiones de género fue creada en 2014 por la Directora Ejecutiva, con una asignación inicial de 2,2 millones de dólares, con el fin de: i) acelerar la incorporación sistemática de la perspectiva de género; ii) formular una nueva política de género; iii) aplicar el ONU-SWAP; iv) apoyar una programación que tenga en cuenta las cuestiones de género en los despachos regionales y las oficinas en los países, y v) apoyar el desarrollo de capacidades conexas.

Perspectivas para las cuentas especiales en 2015-2017

201. Se prevé que en 2016 y 2017 las cuentas especiales mantengan el nivel de 223 millones de dólares de 2015. El volumen de los servicios prestados a través de estas cuentas podría aumentar si surgen necesidades imprevistas.

LISTA DE LAS SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

AAP	(presupuesto) administrativo y de apoyo a los programas
ACA	asistencia alimentaria para la creación de activos
APC	alimentos para la capacitación
CAD	costos de apoyo directo
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo
CAI	costos de apoyo indirecto
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CSA	Comité de Seguridad Alimentaria Mundial
COD	costos operacionales directos
CRI	Cuenta de respuesta inmediata
DCI	Dependencia Común de Inspección
IASC	Comité Permanente entre Organismos
LESS	Sistema de apoyo a la gestión logística
MFCT	Mecanismo para fomentar las compras a término
MPI	Mecanismo de presupuestación de las inversiones
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OE	operación especial
OEM	operación de emergencia
OMB	Despacho Regional de Bangkok
OMC	Despacho Regional de El Cairo
OMD	Despacho Regional de Dakar
OMJ	Despacho Regional de Johannesburgo
OMN	Despacho Regional de Nairobi
OMP	Despacho Regional de Ciudad de Panamá
ONU-SWAP	Plan de acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
OPSR	operación prolongada de socorro y recuperación
PP	programa en el país
REACH	Iniciativa renovada contra el hambre y la desnutrición infantiles
SRAC	Comité de Asignación Estratégica de Recursos
SsG	Subsecretario General
TTAM	transporte terrestre, almacenamiento y manipulación
UNDOCO	Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo