



Distribución: general

Fecha: 20 de octubre de 2017

Original: inglés

**Publicado nuevamente por razones técnicas
el 13 de noviembre de 2017*

Tema 5 del programa

WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1*

Asuntos financieros, presupuestarios y de recursos

Para aprobación

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

Plan de Gestión del PMA para 2018-2020

Resumen

Una nueva forma de trabajar

Después de un decenio registrando disminuciones, el hambre está aumentando de nuevo, y hay 815 millones de personas que sufren subalimentación crónica, y entre ellas hay más de 100 millones que padecen inseguridad alimentaria grave. El hambre y la desnutrición son considerablemente peores en los países afectados por conflictos, donde se encuentra el 60 % de la población subalimentada y casi el 80 % de los niños con retraso del crecimiento del mundo. Los conflictos y el hambre han contribuido a duplicar en un decenio el número de personas desplazadas internamente. Esta es la dura realidad en la esfera que constituye el núcleo de la labor humanitaria del PMA y en la que realiza sus operaciones de mayor envergadura.

Sin embargo, para las personas a las que presta asistencia el PMA, la distinción entre asistencia humanitaria, ayuda para el desarrollo y consolidación de la paz carece de sentido. La realidad actual exige que el PMA encuentre nuevas formas de trabajar que le permitan prestar asistencia de manera más eficiente, eficaz y económica en apoyo de los gobiernos anfitriones, dentro del sistema de las Naciones Unidas y con el sector privado y la sociedad civil.

Coordinadores del documento:

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

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

Sra. E. Joergensen
Directora
Dirección de Presupuesto y Programación
Tel.: 066513-2408

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

La asistencia alimentaria es una de las principales esferas de actuación e inversión en las esferas interdependientes de la asistencia humanitaria, el desarrollo y la paz. Esta asistencia, mucho más allá de la mera entrega de alimentos, comprende una amplia gama de instrumentos, actividades y plataformas que empoderan a las personas y comunidades vulnerables y aquejadas por la inseguridad alimentaria para que puedan obtener alimentos nutritivos en diversos contextos. Por medio de las inversiones y la redefinición de prioridades previstas en el presente Plan de Gestión para 2018-2020, el PMA seguirá trabajando para: mejorar sus intervenciones de asistencia alimentaria mediante la introducción progresiva de planes estratégicos para los países y unos marcos de resultados financieros e institucionales transformados; ampliar sus capacidades en materia de transferencias de base monetaria, y mejorar su gestión de los riesgos a escala institucional. Estas iniciativas conjuntas fomentarán la contribución del PMA al logro del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 2, relativo a la erradicación del hambre, y a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en su conjunto.

Reconociendo la petición de que todos los organismos de las Naciones Unidas “hagan más con menos”, el PMA propone además reducir del 7 % al 6,5 % su tasa de recuperación de los costos de apoyo indirecto a partir de 2018. Asimismo, en 2018 mantendrá un presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (presupuesto AAP) de crecimiento nominal cero, por valor de 335,4 millones de dólares EE.UU. Por otra parte, en el Plan de Gestión para 2018 cambia la forma en que se presentan los fondos de dicho presupuesto, conectando de manera transparente los recursos presupuestados en los epígrafes de “estrategia y orientación”, “servicios en apoyo de las operaciones”, “gobernanza, servicios de supervisión independientes y movilización de fondos” con los resultados previstos definidos de conformidad con los indicadores clave de las realizaciones.

Perspectivas financieras: financiación

Puesto que el PMA es un organismo que se financia por completo mediante contribuciones voluntarias, las donaciones son su savia vital y la máxima prioridad del Director Ejecutivo. Las previsiones de financiación para 2017 apuntan a unos ingresos de 6.000 millones de dólares, una cifra récord. Si bien se trata de una buena noticia, el 85 % de sus ingresos en 2016 provino de sus 10 mayores donantes, mientras que las contribuciones de otros donantes disminuyeron tanto en términos absolutos como en términos relativos. El PMA está decidido a reducir esta dependencia y a partir de 2018 hará un esfuerzo concertado por ampliar su base de donantes, entre otras cosas orientándose principalmente hacia las donaciones del sector privado y los particulares. También la alineación estratégica de los programas del PMA con los ODS 2 y 17 brindará mayores oportunidades de financiación colaborativa junto con los gobiernos anfitriones. Los ingresos de 5.700 millones de dólares previstos para 2018, si bien reflejan la incertidumbre que sigue existiendo con respecto a la financiación, están bastante por encima de las previsiones para 2018 indicadas en el Plan de Gestión de 2017, esto es, 5.200 millones de dólares.

Necesidades y plan de ejecución del PMA

Las continuas emergencias complejas y prolongadas a las que se enfrentan el Programa y la comunidad internacional dan como resultado unas necesidades operacionales estimadas de 9.000 millones de dólares para 2018. Actualmente el PMA atiende seis emergencias de nivel 3 y seis de nivel 2. A excepción de la de Nigeria y la más reciente de Bangladesh/Myanmar, todas esas emergencias se mantienen en el nivel 2 o 3 desde hace más de dos años y, salvo la del Cuerno de África, ocasionada por la sequía, todas han sido provocadas principalmente por conflictos.

El plan de ejecución para 2018 está en consonancia con los recursos proyectados para el año. Con un déficit proyectado del 35 % entre las necesidades operacionales y el plan de ejecución (inferior al déficit del 40 % contemplado en el Plan de Gestión anterior), es inevitable establecer una jerarquía de prioridades. Para minimizar los efectos de ese déficit, el PMA deberá establecer unas prioridades en función de cuáles sean las zonas geográficas más afectadas, dirigir su asistencia solo a los hogares más vulnerables o reducir el tamaño de las raciones o la prestación de otro tipo de asistencia. También las actividades pueden verse afectadas en mayor o menor grado: a las actividades destinadas a salvar vidas se les da prioridad con respecto a las actividades de carácter preventivo, en tanto que las actividades pertenecientes a las categorías de fortalecimiento de las capacidades individuales, creación de activos, apoyo a los medios de subsistencia y prevención de la malnutrición son objeto de reducciones más importantes.

El plan de ejecución para 2018 se centra primordialmente en la intervención de socorro y emergencia, de modo que a la esfera prioritaria de intervención ante crisis se le destina el 74 % de los recursos proyectados. El resto de los recursos de dicho plan se dirige a las esferas prioritarias de fomento de la resiliencia (16 %) y eliminación de las causas profundas (10 %).

En 2018, los alimentos en especie representarán la parte mayor de la asistencia proyectada del PMA (53 %), mientras que, según las estimaciones, las transferencias de base monetaria aumentarán hasta situarse en el 37 % de las transferencias totales, lo cual convierte al PMA en el organismo de ayuda humanitaria más grande del mundo en términos de programas basados en el uso de efectivo.

Conforme se vayan ultimando los planes estratégicos para los países, podrá haber una cierta redistribución de los recursos entre las distintas esferas prioritarias y actividades. Por ejemplo, cada vez son más las pruebas que demuestran el rendimiento de las inversiones efectuadas en actividades de prevención y creación de activos y, a medida que los países vayan haciendo la transición a una planificación plurianual a largo plazo, se deberá dedicar una mayor atención y financiación a las actividades encaminadas a fomentar la resiliencia de las comunidades, a la vez que se aborden las causas subyacentes de la incapacidad de las personas para mantenerse ellas mismas y mantener a sus familias.

Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas para 2018

El presupuesto AAP abarca los costos de apoyo indirecto (CAI) necesarios para llevar a cabo el plan de ejecución. Dicho presupuesto se financia mediante la tasa de CAI aplicada a las contribuciones y aplica el principio de la recuperación total de los costos.

Se remodelará el presupuesto AAP, desglosándolo en función de los sectores de consignaciones y los pilares relativos a los resultados recientemente propuestos, que sintetizan los principales resultados obtenidos conjuntamente por la Sede y los despachos regionales en apoyo a los resultados estratégicos del PMA, tal como se refleja en la figura siguiente.



Cada uno de los cinco pilares relativos a los resultados que se recogen en la figura refleja los principales productos y servicios ofrecidos para el apoyo y la administración de los programas, mientras que la cadena de resultados facilitará la agrupación de los presupuestos y la gestión de las realizaciones en todos los sectores del PMA.

Teniendo en cuenta que durante varios años el PMA ha recibido unos niveles de contribuciones bastante superiores a los pronosticados en sus planes de gestión, se prevé que a finales de 2017 la Cuenta de igualación del presupuesto AAP tendrá un saldo saludable (véase el Cuadro 1). Esto permite a la Secretaría proponer varias inversiones en prioridades institucionales fundamentales para facilitar la realización eficaz y sostenible del plan de ejecución del PMA. Para 2018 se propone asimismo reducir la tasa institucional de recuperación de los CAI del 7 % al 6,5 %, y está previsto mantener un diálogo

con la Junta Ejecutiva durante el año para perfeccionar las políticas del PMA relativas a la recuperación de los CAI.

El presupuesto AAP de crecimiento nominal cero propuesto para 2018, por valor de 335,4 millones de dólares, está por debajo del nivel de ingresos previstos en concepto de recuperación de los CAI para el año, por valor de 342,9 millones de dólares, que se han calculado aplicando a los 5.700 millones de dólares de contribuciones previstas la tasa reducida de recuperación de los CAI del 6,5 %. Según los pronósticos actuales, al cierre de 2018 la Cuenta de igualación del presupuesto AAP debería alcanzar un saldo de 190,7 millones de dólares, equivalente a 6,8 meses de gastos AAP.

| CUADRO 1: PRESUPUESTO AAP Y CUENTA DE IGUALACIÓN <i>(en millones de dólares)</i> | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Presupuesto AAP | 281,8 | 281,8 | 290,3 | 335,4 | 335,4 |
| Iniciativas institucionales de importancia fundamental | 9,2 | 27,2 | 20,0 | 13,5 | 35,6 |
| Transferencia propuesta a las reservas y las cuentas especiales | | | | 15,0 | 17,0 |
| Saldo de cierre a final de año/previsiones de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP | 191,8 | 138,3 | 197,4 | 229,3 | 190,7 |

La Secretaría ha seguido reasignando las prioridades para el uso de los recursos AAP (entre ellos los 5,3 millones de dólares generados por la reducción de los costos estándar de personal y otros ahorros) a esferas más prioritarias, entre ellas la capacitación, las transferencias de base monetaria, las actividades de gestión global de riesgos, el desarrollo de asociaciones y la gobernanza.

Transferencias de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a las reservas y las cuentas especiales

La Secretaría propone inyectar 9 millones de dólares procedentes de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a la Cuenta de respuesta inmediata (CRI). Esta es una herramienta esencial para que el PMA pueda intervenir con rapidez ante situaciones que atentan contra la vida humana mediante la asignación de fondos a proyectos. Esta transferencia se añade a la de 15 millones de dólares realizada a principios de 2017. La Secretaría propone además transferir 8 millones de dólares a la Cuenta especial del Fondo para el programa de bienestar del personal, que permitirá al PMA seguir prestando apoyo a sus empleados que trabajan sobre el terreno mediante la implementación de la estrategia en materia de bienestar del personal en relación con temas como los servicios médicos y psicosociales, las condiciones de vida y de trabajo, la seguridad y la buena gestión del personal.

Iniciativas institucionales de importancia fundamental financiadas con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP

Las iniciativas institucionales de importancia fundamental sirven para fortalecer los programas y la capacidad operacional y administrativa del PMA para que este pueda cumplir su cometido, y permiten hacer un uso óptimo de los recursos. La Secretaría propone varias iniciativas de este tipo, por valor de 35,6 millones de dólares, que se indican a continuación:

| Sectores de consignaciones | Estrategia y orientación | Servicios en apoyo de las operaciones | | Gobernanza, servicios de supervisión independientes y movilización de fondos | |
|--|--------------------------|--|---|--|--|
| Pilares relativos a los resultados | Estrategia y orientación | Servicios diversos en apoyo de las operaciones | Políticas, orientaciones y garantía de la calidad | Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas | Gobernanza y servicios de supervisión independientes |
| Inversiones en iniciativas institucionales de importancia fundamental (millones de dólares) | 0,4 | 27,2 | 0,7 | 6,5 | 0,8 |

Dentro de los servicios diversos en apoyo de las operaciones, las asignaciones propuestas se refieren principalmente al presupuesto de la hoja de ruta integrada para 2018 (14 millones de dólares), el fortalecimiento de la gestión global de riesgos y la supervisión de la gestión del PMA (5 millones de dólares) y la labor interdepartamental de desarrollo de las capacidades institucionales en la esfera de las transferencias de base monetaria (5 millones de dólares). El pilar relativo a la promoción, las asociaciones, la movilización de fondos y la coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas también se beneficiará de las inversiones para la movilización de recursos de donantes individuales (3 millones de dólares), la ampliación de las actividades de movilización de fondos con medios digitales y sensibilización (2 millones de dólares) y la revitalización del programa de embajadores de buena voluntad (1,5 millones de dólares).

Utilización estratégica de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para programas o redes de seguridad

Durante 2018 se presentarán para examen a la Junta Ejecutiva otras propuestas relativas al uso estratégico de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para facilitar la aplicación eficiente y eficaz de los programas. Si bien la serie de propuestas tiene un carácter meramente indicativo, entre las iniciativas sometidas a examen por la Secretaría figuran una reserva de divisas para gestionar de manera centralizada la exposición a los riesgos, una reserva ampliada que sirva de red de seguridad para los préstamos internos a los proyectos, la revitalización del Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes, la financiación de la movilización de fondos del sector privado y una red de seguridad de carácter financiero para las iniciativas de financiación innovadoras.

Servicios internos y servicios mixtos

La Cuenta especial de autoseguro, creada en 1993, permite al PMA ofrecer cobertura de seguro para los alimentos y otras mercancías durante el transporte. La cobertura se proporciona hasta el punto de entrega, es decir, cuando la propiedad de las mercancías pasa al gobierno del país receptor, por lo general en el puerto de descarga o en el primer almacén en el caso de los países sin litoral. Sin embargo, ahora el PMA conserva la custodia y el control hasta más allá del punto de entrega. Es responsable y debe rendir cuentas de la pérdida de productos mientras estos permanecen bajo su custodia y control, pero su cobertura de seguro deja de aplicarse una vez que la propiedad se transfiere al gobierno del país receptor. Por consiguiente, la Secretaría propone ampliar el ámbito de aplicación del plan de autoseguro para proporcionar cobertura desde el momento en que el PMA toma posesión de las mercancías hasta el momento en que las entrega a los gobiernos, los asociados cooperantes o los beneficiarios, y ofrecer cobertura para las pérdidas que no puedan cubrirse con un seguro externo.

Proyecto de decisión*

Habiendo examinado el Plan de Gestión del PMA para 2018-2020 (documento WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1), la Junta:

- i. **toma nota** de que el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas para 2018 se basa en el supuesto de un nivel de financiación de 5.700 millones de dólares en 2018;
- ii. **toma nota** de las proyecciones relativas a las necesidades operacionales para 2018, por valor de 9.000 millones de dólares, y de las propuestas en materia de prioridades formuladas para alinear las actividades del PMA con el nivel de financiación previsto, tal como se indica en la Sección III Plan de Gestión del PMA para 2018-2020;
- iii. **aprueba** el establecimiento de los sectores de consignación de “Estrategia y orientación”, “Servicios en apoyo de las operaciones” y “Gobernanza, servicios de supervisión independientes y movilización de fondos”;
- iv. **aprueba** para 2018 un presupuesto administrativo y de apoyo a los programas de 335,4 millones de dólares, que se asignará de la manera siguiente:

| | |
|---|-----------------------------------|
| Estrategia y orientación | 48,2 millones de dólares |
| Servicios en apoyo de las operaciones | 200,1 millones de dólares |
| Gobernanza, servicios de supervisión independientes y movilización de fondos | 87,1 millones de dólares |
| Total | 335,4 millones de dólares; |
- v. **aprueba** los siguientes usos de la Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas:
 - una transferencia de 9 millones de dólares a la reserva de la Cuenta de respuesta inmediata;
 - una transferencia de 8 millones de dólares a la Cuenta especial para el programa de bienestar del personal;
 - una consignación de 35,6 millones de dólares para las iniciativas institucionales de importancia fundamental.
- vi. **aprueba** una tasa única de recuperación de los costos de apoyo indirecto del 6,5 % para 2018;
- vii. **aprueba** la propuesta de ampliar el ámbito de aplicación del Plan de retención de autoseguro desde el momento en que el PMA toma posesión de los bienes hasta la entrega efectiva de los mismos y de ofrecer cobertura para las pérdidas que no puedan asegurarse con un seguro externo;
- viii. **aprueba** un nivel máximo de 82 millones de dólares para el sistema de anticipos a los servicios internos a partir de 2018 y espera poder examinar este nivel en el marco de los futuros planes de gestión, y
- ix. **autoriza** al Director Ejecutivo a ajustar el componente del presupuesto relativo a la administración y el apoyo a los programas en función de la variación del nivel de los ingresos previstos para el año, en un porcentaje que no supere el 2 % de la variación prevista del nivel de ingresos.

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

ÍNDICE

| | |
|--|------------|
| Resumen | 1 |
| Proyecto de decisión | 6 |
| Sección I: Introducción | 8 |
| Sección II: Contexto de la financiación y supuestos relativos a la dotación de recursos | 14 |
| Sección III: Plan de ejecución para 2018 | 21 |
| Sección IV: Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas | 42 |
| Sección V: Servicios internos y servicios mixtos; cuentas especiales | 87 |
| Anexo I: Proyecto de presupuesto AAP para 2018 | 93 |
| Cuadro A.I.1: Presupuesto AAP, por nivel institucional | 95 |
| Cuadro A.I.2: Distribución de los puestos y costos financiados con cargo al presupuesto AAP, por despacho regional, para 2016-2018 | 97 |
| Cuadro A.I.3: Distribución de los puestos y costos financiados con cargo al presupuesto AAP, por oficina de la sede mundial, para 2016-2018 | 98 |
| Anexo II: Cuadro A.II.1: Análisis del presupuesto AAP por dependencia orgánica y pilar | 102 |
| Cuadro A.II.2: Dotación de personal financiada con cargo al presupuesto AAP, por dependencia orgánica, para 2017 y 2018 | 110 |
| Cuadro A.II.3: Presupuesto AAP por dependencia orgánica, para 2017 y 2018 | 118 |
| Anexo III: Sinopsis regionales – necesidades operacionales | 125 |
| Anexo IV: Examen del Plan de Gestión para 2017-2019 | 142 |
| Anexo V: Plan de trabajo de la Oficina de Evaluación para 2018-2020 | 146 |
| Anexo VI: Modificación de las disposiciones vigentes del PMA en materia de seguros | 162 |
| Anexo VII: Terminología | 167 |
| Lista de las siglas utilizadas en el presente documento | 172 |

Sección I: Introducción

Guía de lectura

1. El Plan de Gestión trienal es uno de los principales instrumentos de gobierno del PMA y se utiliza para fines de supervisión y rendición de cuentas a nivel interno y externo.
2. El punto de partida del Plan de Gestión para 2018-2020 es el nivel de recursos que se prevé recibir durante el primer año del período del plan. También se indican los recursos previstos para 2019 y 2020.
3. El documento presenta un plan de ejecución en el que se agrupan todas las actividades previstas en todos los países con arreglo a sus proyecciones de financiación específicas. Las proyecciones de financiación para cada país son el resultado de consultas detalladas con los donantes. Estas proyecciones se hacen corresponder con las necesidades evaluadas a través de un proceso de asignación de prioridades para producir los planes de ejecución a nivel de los países.
4. Las actividades del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) se presentan en un presupuesto separado cuya cuantía se mantiene invariablemente por debajo del nivel previsto de ingresos procedentes de la recuperación de los costos de apoyo indirecto (CAI) durante el año sucesivo. Se ha revisado la priorización interna de los niveles de los presupuestos de los departamentos para mantener los gastos del presupuesto AAP centrados en las prioridades institucionales.
5. El resumen, los proyectos de decisión y la introducción de cada sección del Plan de Gestión explican las líneas generales y la lógica del plan. El cuerpo de cada sección contiene las disposiciones detalladas del plan.

Estructura del documento

6. El Plan de Gestión para 2018-2020 contiene un resumen, un proyecto de decisión y las secciones siguientes:
 - *Sección I: Introducción.* Esta sección contiene un examen del contexto económico y político a nivel mundial de las propuestas del PMA en materia de gestión.
 - *Sección II: Contexto de la financiación y supuestos relativos a la dotación de recursos.* En esta sección se presenta información sobre los supuestos relativos a la dotación de recursos en que se basan las proyecciones de ingresos para 2017 y figura una sinopsis del contexto y los supuestos financieros que justifican las previsiones de ingresos del PMA para 2018.
 - *Sección III: Plan de ejecución para 2018.* En esta sección la información facilitada se presenta con arreglo a la estructura del Plan Estratégico para 2017-2021 y del Marco de resultados institucionales aprobados, sobre la base de los datos procedentes de todas las oficinas en los países. Puesto que 2018 será un año de transición, el plan de ejecución contiene una combinación de elementos distintos como los planes estratégicos para los países (PEP) y los PEP provisionales iniciados en 2017; los PEP, los PEP provisionales y los PEP provisionales de transición que se iniciarán en 2018, e información sobre los países donde en 2018 se seguirán ejecutando los proyectos actuales.
 - *Sección IV: Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas.* En esta sección se presenta el presupuesto AAP propuesto para 2018, que se ha propuesto en un nivel inferior a las previsiones de ingresos por concepto de los CAI correspondientes a ese año. Esta sección también contiene información de antecedentes sobre la propuesta de reducir la tasa institucional de recuperación de los CAI, que pasaría del 7 % al 6,5 % a partir de 2018. Otro cambio que se propone para 2018 es el ajuste de los sectores de consignaciones con arreglo a los cuales la Junta Ejecutiva aprueba el presupuesto AAP.
 - *Sección V: Servicios internos y servicios mixtos; cuentas especiales.* En esta sección se presentan la situación actual y la utilización propuesta del sistema de financiación de los

servicios internos, por un monto de 82 millones de dólares, y de otras cuentas especiales establecidas por el Director Ejecutivo¹.

- En los anexos figuran más detalles que amplían la información contenida en el cuerpo del documento.

Contexto económico y político mundial

7. Considerando que el PMA está presente en más de 80 países, pero que la proporción de los fondos no asignados a fines específicos o de asignación flexible (un 6,4 % del total de la financiación en 2016), sus planes pueden verse afectados por circunstancias sobre las que su control es escaso o nulo.
8. En los párrafos siguientes se describen los factores que podrían agravar todavía más los desafíos y aumentar las necesidades que plantea la situación actual, caracterizada por conflictos prolongados y en gran escala cuyos efectos repercuten a nivel regional, así como por la falta de flexibilidad y la imprevisibilidad de la financiación aportada por los donantes.
9. Otros acontecimientos mundiales más positivos, como el surgimiento de nuevas potencias entre los países del Sur, la expansión de los mercados, la redefinición de las relaciones entre los Estados y los mercados y la innovación tecnológica, ofrecen nuevas oportunidades para erradicar el hambre y lograr un desarrollo sostenible.

Clima

10. El clima y los riesgos naturales son causas importantes de la malnutrición y la inseguridad alimentaria. Uno de los episodios más prolongados e intensos del fenómeno de El Niño registrados hasta la fecha ha causado una de las sequías multiestacionales más graves en una generación en África meridional. El débil episodio del fenómeno de La Niña que siguió permitió mejorar considerablemente la producción de cultivos en la región, a pesar de que algunos países se vieron afectados por nuevas plagas. No obstante, persisten los motivos de grave preocupación en Angola y principalmente en Madagascar, donde la situación de sequía se ha mantenido durante la mayor parte del período de crecimiento de los cultivos, lo que agravará las dificultades de los hogares pobres y vulnerables que ya se vieron afectados por la sequía durante los dos últimos períodos de crecimiento de los cultivos.
11. La grave sequía que afectó a Somalia durante el último período de crecimiento de los cultivos de 2016 ha llevado a que el país se incluyera entre los cuatro países amenazados de hambruna. Esta sequía también afectó a partes de Kenya, la zona sudoriental de Etiopía y zonas más amplias de África oriental. Los niveles medios de sequedad superiores a los normales han persistido hasta las fases iniciales del período de crecimiento de los cultivos que va de marzo a mayo de 2017. En Somalia, las precipitaciones relativamente más abundantes registradas a partir de mediados de abril impidieron que se volviera a producir otra sequía grave de forma consecutiva, lo cual habría llevado a un desastre humanitario peor que el de 2010-2011. No obstante, el inicio tardío del período de crecimiento de los cultivos, combinado con precipitaciones ocasionalmente intensas y la posibilidad de que las condiciones de sequedad se produzcan de nuevo al final de ese período, podrían hacer que la recuperación solo sea modesta y que las necesidades de asistencia humanitaria se mantengan elevadas en Somalia, Kenya y partes de Etiopía.
12. Si bien el PMA, a partir de los datos actuales y de las previsiones disponibles, no espera que se produzcan fenómenos climáticos importantes, se mantienen la vigilancia y un seguimiento constante. El PMA sigue teniendo presente que hacia finales de 2017 podría volver a producirse un episodio de El Niño. El PMA ha aumentado su nivel de preparación para la pronta intervención en emergencias participando entre otras cosas en el equipo especial interinstitucional sobre El Niño, que presentará una opinión unificada sobre la probabilidad y los posibles efectos de un acontecimiento de este tipo y señalará los países donde la actuación temprana debería ser prioritaria. En caso de que se verifique un episodio de El Niño, el PMA prevé que las consecuencias más inmediatas se produzcan durante el período de crecimiento de los cultivos

¹ 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.

posterior en África meridional, donde podría producirse una sequía, y en África oriental, donde aumentaría el riesgo de inundaciones.

Inestabilidad política y conflictos

13. Las cuatro situaciones de hambruna inminentes, los conflictos prolongados en gran escala y los crecientes riesgos geopolíticos hacen que los desafíos y las necesidades a que habrá que hacer frente en 2018 sean importantes. Los últimos acontecimientos políticos, las políticas aislacionistas y los actos terroristas en todo el mundo indican que hay una reacción contra la globalización y ponen de manifiesto la transformación de las relaciones entre los Estados.
14. El número de personas afectadas por crisis y emergencias alimentarias ha aumentado durante los últimos 12 meses de 80 millones a 108 millones de personas en 48 países (un incremento del 35 %). Diez de las 13 crisis más importantes provocadas por la inseguridad alimentaria se deben a conflictos. Los desplazamientos forzados se mantienen a niveles sin precedentes, con 65 millones de personas desplazadas, esto es, una persona de cada 113, y aproximadamente dos terceras partes de esas personas desplazadas en el interior de sus países. Debido a los efectos graves y de gran alcance de los conflictos, un gran número de personas afectadas por la inseguridad alimentaria necesitan asistencia urgente en el Yemen (17 millones), la República Árabe Siria (7 millones), Sudán del Sur (4,9 millones), Somalia (2,9 millones), Nigeria nororiental (4,7 millones), Burundi (2,3 millones) y la República Centroafricana (2 millones). Las perspectivas para el futuro inmediato indican que en la mayor parte de estos países las condiciones van a empeorar.

Perspectivas económicas

15. Se prevé que el ritmo de crecimiento económico a nivel mundial aumentará en 2017 y 2018, situándose en un 3,5 % y un 3,6 %, respectivamente. En los mercados emergentes y las economías en desarrollo las proyecciones de crecimiento para 2017 se sitúan en el 4,5 %². Sin embargo, el grado de incerteza es elevado. Entre los riesgos importantes figuran la posible reorientación hacia políticas aislacionistas y formas de proteccionismo, con las cuales las mayores restricciones al comercio y la migración a nivel mundial limitarían la productividad y los ingresos y seguirían intensificando las tensiones geopolíticas.
16. Las perspectivas varían considerablemente según los países. A medida que la pobreza extrema se reduce en todo el mundo, el perfil de la pobreza a nivel regional se ha ido transformando. Esto es un resultado directo de la disparidad de los progresos realizados, una situación que ha perjudicado de forma especial al África subsahariana, donde se registra la mayor proporción del mundo de población pobre (el 41,0 %) y donde vive el mayor número de personas pobres (389 millones), unas cifras superiores a las de todas las demás regiones juntas.
17. Muchas economías en desarrollo están experimentando una depreciación elevada de sus monedas respecto del dólar de los Estados Unidos, una situación que anuncia problemas graves. Las monedas en peor situación son las de Egipto, la República Árabe Siria y Sudán del Sur, pero las de Nigeria, la República Democrática del Congo, Sierra Leona, Turquía y Uzbekistán también se enfrentan a problemas³.
18. Muchos países que dependen de la exportación de petróleo se enfrentan a problemas económicos importantes debido a que los precios del crudo se han mantenido persistentemente bajos durante los últimos dos años. Durante 2017, los precios del crudo de tipo Brent han fluctuado entre 42,7 dólares y 54,42 dólares por barril⁴. Estos precios, si se comparan con precios anteriores, son inferiores a la mitad de la media de los precios registrados entre 2011 y mediados de 2014. Además, en 2017, los precios efectivos se han mantenido a niveles inferiores a las previsiones a corto plazo del Fondo Monetario Internacional (FMI). Por consiguiente, muchos países pobres

² FMI, "Perspectivas de la economía mundial: ¿está cobrando impulso?", abril de 2017.

³ Fuente: PMA, análisis y cartografía de la vulnerabilidad, análisis económicos – Currencias, [Hotspots](#). Datos consultados en junio de 2017.

⁴ Fuente: www.tradingeconomics.com. *Crudo West Texas Intermediate*.

- exportadores de petróleo no pueden esperar reducciones rápidas e importantes de sus déficits por cuenta corriente y acaban por reducir considerablemente los gastos en el sector social.
19. Los precios de los metales se han recuperado considerablemente desde enero de 2016. En mayo de 2017, el índice de precios de los metales del FMI era un 18 % superior al de mayo de 2016, lo que ha mejorado la competitividad de algunos países, como la de Zambia con respecto a la exportación de cobre. No obstante, las economías en desarrollo siguen enfrentándose a arduos desafíos para adaptarse a los bajos niveles de ingresos por concepto de exportaciones de productos básicos, lo que agrava sus vulnerabilidades financieras a corto plazo.
 20. Los precios mundiales de los alimentos por lo general son bajos pero están aumentando. En mayo de 2017, el índice de precios de los alimentos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) registraba una media de 172,6 puntos, lo que corresponde a un aumento del 10 % respecto de mayo de 2016. Esta tendencia se debe principalmente al considerable aumento de los precios mundiales de los productos lácteos y cárnicos. Por otra parte, el índice de precios de los cereales de la FAO ha perdido aproximadamente el 25 % de su valor desde mayo de 2013 debido a una producción abundante y unas reservas importantes.
 21. No obstante, a pesar de las perspectivas positivas a nivel mundial, los precios de los alimentos a nivel local siguen sujetos a tensiones en los países afectados por el fenómeno de El Niño, conflictos o trastornos económicos. En la mayoría de los mercados internos de África meridional, como los de Malawi, Mozambique, la República Unida de Tanzania y Zambia, los precios del maíz fueron anormalmente elevados durante el primer trimestre de 2017, lo cual hizo aumentar el costo de la canasta básica de alimentos en casi toda la región con respecto a la media de los cinco años anteriores. El costo de la canasta básica de alimentos aumentó considerablemente (en más de un 10 %) durante el primer trimestre de 2017 en Burundi, Egipto, Gambia, la República Democrática del Congo, la República Unida de Tanzania, Somalia, Viet Nam y el Yemen.

Asistencia humanitaria internacional

22. Se estima que en 2016 164,2 millones de personas necesitaron asistencia en 47 países debido a situaciones de crisis. La asistencia humanitaria internacional aumentó por cuarto año consecutivo hasta alcanzar el nivel sin precedentes de 27.300 millones de dólares, lo que supone un incremento del 6 % respecto de 2015, que es un incremento inferior al de los años anteriores e indica una reducción del ritmo de crecimiento de este tipo de asistencia. A pesar del incremento, siguió habiendo un déficit de financiación del 40 % por lo que se refiere al Procedimiento de Llamamientos Unificados de las Naciones Unidas. Este déficit afectó de forma desigual a los 43 llamamientos, y se registró una diferencia del 95 % a nivel de financiación entre los llamamientos mejor financiados y los peor financiados. Más de la mitad de la asistencia humanitaria total destinada a crisis concretas se concentró en cinco de ellas: las de Etiopía, el Iraq, la República Árabe Siria, Sudán del Sur y el Yemen. Los bancos multilaterales de desarrollo están adquiriendo una importancia creciente como proveedores de financiación para situaciones de crisis, y en 2015 los fondos destinados a la asistencia humanitaria aumentaron en un 65 %.
23. El acceso humanitario se ve gravemente limitado y plantea desafíos cada vez más complejos en países como el Iraq, Nigeria nororiental, la República Árabe Siria, Sudán del Sur y el Yemen, lo cual impide que el personal de ayuda humanitaria lleve a cabo su labor y deja a las personas afectadas desprovistas de servicios básicos y protección.

Contexto organizativo

24. La hoja de ruta integrada traza el camino para implementar la transformación orgánica que permitirá al PMA contribuir al logro de los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Tras la aprobación por la Junta Ejecutiva en noviembre de 2016 de la hoja de ruta integrada y sus cuatro componentes⁵, en 2017 el PMA pasará por un proceso de transformación importante en cuyo marco se prevé poner en marcha, para enero de 2018, 13 PEP, 4 PEP provisionales y 40 PEP provisionales de transición. Estos planes y los 14 PEP y

⁵ Plan Estratégico del PMA para 2017-2021, Política en materia de planes estratégicos para los países, examen del Marco de financiación y Marco de resultados institucionales.

PEP provisionales aprobados de las series 1A y 1B representarán el 66 % del programa de trabajo estimado de 2018.

Plan Estratégico y Marco de resultados institucionales

25. El Plan Estratégico y el Marco de resultados institucionales están vigentes desde enero de 2017. El Plan Estratégico crea un marco que permite mejorar la capacidad del PMA para ocuparse de actividades de emergencia y logística y contribuir a la lucha contra el hambre y la malnutrición crónica. El Plan Estratégico aprovecha las fortalezas tradicionales del PMA en materia de intervenciones humanitarias y labor de recuperación y pone de relieve las posibilidades de aprovechar esos aspectos en todas las fases del proceso que va del socorro de emergencia al desarrollo, en apoyo del logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
26. El Marco de resultados estratégicos ha fundamentado el diseño de los PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición, que son los instrumentos programáticos a través de los cuales se hace realidad la visión del Plan Estratégico. El marco de programación estratégica por países permitirá al Programa relacionarse de forma más estrecha con los gobiernos para elaborar programas orientados al logro de los ODS. Dicho marco abarca los PEP, los PEP provisionales y los PEP provisionales de transición y las operaciones de emergencia limitadas⁶.
27. El Marco de resultados institucionales se ha utilizado para fundamentar el diseño de los PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición ya aprobados o en fase de preparación, con lo cual se garantiza que las actividades de esos planes estén alineadas con el Plan Estratégico y los ODS pertinentes.

Examen del Marco de financiación

28. Cada PEP, PEP provisional, PEP provisional de transición y operación de emergencia limitada se apoya en un presupuesto de la cartera de proyectos en el país (presupuesto CPP) que presenta las actividades y los recursos necesarios para su ejecución en un solo documento. De conformidad con el marco de planificación estratégica por países y el Plan Estratégico, el presupuesto CPP aporta una visión holística de la cartera de operaciones del PMA a nivel del país y garantiza el uso óptimo de los recursos.
29. A medida que la implementación del marco de planificación estratégica por países promueva la transformación del PMA, la estructura del presupuesto CPP también sustituirá gradualmente el modelo actual basado en los proyectos con el fin de favorecer la aplicación de un enfoque centrado en las carteras de proyectos a nivel de los países en lo relativo a la estrategia, la planificación, la ejecución, la presupuestación y la presentación de informes, con miras a mejorar la gestión basada en los resultados.

Gobernanza

30. El tipo de cambio organizativo que se está llevando a cabo en el PMA a través de los PEP y el examen del Marco de financiación requiere que se revisen los documentos sobre la gobernanza del Programa en lo referente a la aplicación del principio de recuperación total de los costos y la introducción de nuevas categorías de costos, niveles de delegación de facultades para la aprobación de las actividades, y terminología.
31. Ya se han establecido orientaciones provisionales para 2017, que se ampliarán en 2018. Las enseñanzas extraídas durante estos dos años de implementación se tendrán en cuenta en la versión definitiva de las orientaciones que se presentará a la Junta Ejecutiva en su segundo período de sesiones ordinario de 2018.

⁶ En el caso de situaciones de emergencia imprevistas y de aparición repentina, en países donde el PMA no tenga presencia podrán llevarse a cabo operaciones de emergencia limitadas que, en función de las necesidades, podrán incluir la prestación de servicios o el apoyo al fortalecimiento de las capacidades. Estas operaciones, previstas inicialmente por un período máximo de seis meses, son aprobadas por el Director Ejecutivo y, de ser necesario, por el Director General de la FAO.

Resumen

32. La implementación de la hoja de ruta integrada representa un cambio de efecto transformador para el Programa que solo se produce una vez en una generación y a una escala que no se había visto desde la aprobación, en 1995, de la política de recursos y financiación a largo plazo. El PMA está emprendiendo este proceso de transformación en un momento en que el que también tiene que responder a cuatro situaciones de hambruna y a la necesidad de un mayor volumen de contribuciones para poder asistir a un número creciente de personas necesitadas. Este cambio constituye una gran oportunidad para mejorar la forma de trabajar del Programa y poner de relieve más eficazmente los resultados que obtiene, pero hacerlo realidad requerirá un gran esfuerzo en todo el PMA. El Plan de Gestión para 2018-2020 describe la forma en que el PMA llevará a cabo esta transformación a través de sus programas y de la priorización de los recursos.

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

Sinopsis

33. En la presente sección se ofrece un panorama general del contexto de la financiación y de los supuestos que se han tenido en cuenta a la hora de formular las previsiones de ingresos del PMA para 2018, por un monto de 5.700 millones de dólares, incluidos los ingresos por concepto de fondos fiduciarios y de la Cuenta de respuesta inmediata (CRI). Las previsiones se basan en las posiciones de los donantes las tendencias observadas y están conciliadas con las proyecciones sobre financiación realizadas a nivel local para cada proyecto en cada país, que agrupadas constituyen la base del Plan de Gestión.
34. Teniendo en cuenta la importancia que reviste para el PMA el hecho de poder disponer de financiación flexible y previsible, en esta sección se presenta un análisis detallado de las tendencias en relación con este tipo de financiación.
35. Al tiempo que el PMA responde a unas necesidades humanitarias sin precedentes a nivel mundial, incluso a través de sus operaciones de emergencia, es probable que se produzcan cambios en las tendencias previstas en materia de financiación y en las necesidades de dotación de recursos indicadas en el presente Plan de Gestión, preparado seis meses antes de que dé comienzo el ejercicio presupuestario.

Avanzar al ritmo de las tendencias mundiales

36. En noviembre de 2016, teniendo en cuenta los compromisos asumidos a nivel mundial en cumbres y conferencias, la Junta Ejecutiva aprobó el Plan Estratégico para 2017-2021. La arquitectura financiera en que se basa este plan y los instrumentos conexos de planificación y programación se han establecido para optimizar los aumentos de eficiencia y la mayor eficacia que se derivan de una financiación plurianual, flexible y previsible.
37. Los PEP forman parte de este esfuerzo y del espíritu de la “nueva forma de trabajar”: estos planes, que abarcan un período máximo de cinco años, presentan los efectos, los productos y las actividades que el PMA prevé para el país de que se trate. Se trata de un instrumento de planificación que ofrece una base sólida para que los donantes comprometan recursos para períodos de varios años. Los presupuestos CPP que acompañan los PEP presentan la cartera de operaciones del PMA de una forma holística y permiten que los encargados de la gestión que trabajan en el país se aseguren de que los recursos se utilizan de forma óptima y demuestren que se obtiene un buen nivel de rendimiento de los fondos.
38. El PMA, para atender las necesidades operacionales en vista de que las prioridades de los donantes varían, sigue estableciendo relaciones de asociación con un conjunto más amplio de patrocinadores. Entre las iniciativas en este sentido figura el fortalecimiento de las asociaciones con las instituciones financieras, el sector privado y personas particulares, con miras a utilizar las capacidades y los recursos de forma más eficaz y eficiente para atajar las causas profundas de los problemas, fomentar la resiliencia y reducir las necesidades humanitarias. También se está examinando la manera en que la digitalización puede contribuir a movilizar fondos con mayor eficacia.

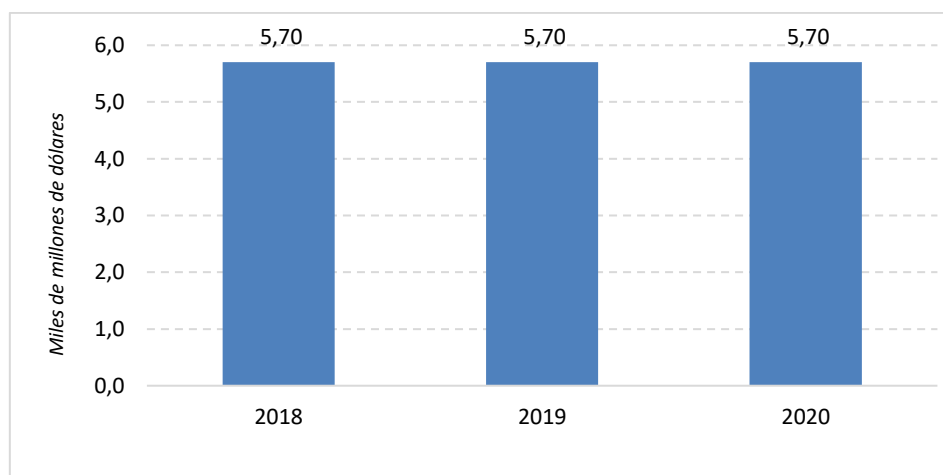
Tendencias de la financiación en el PMA: previsiones para 2017-2019

39. La información disponible sobre los donantes y un examen de las tendencias de financiación indican que los recursos para 2017, incluidos los fondos fiduciarios, superarán los 6.000 millones de dólares. A pesar de que los cambios políticos en varios de los principales donantes del PMA podrían suponer una reducción del apoyo a partir de 2018, debido a la necesidad vital de abordar la inseguridad alimentaria, que va unida a problemas importantes de acceso, el PMA seguirá desempeñando una función crucial en las iniciativas para atender muchos de los mayores desafíos mundiales. Aunque el PMA confía en que en el período 2018-2020 la financiación alcanzará como mínimo un nivel de 5.700 millones de dólares anuales, creemos que la intensificación de la labor de movilización de recursos nos permitirá reducir aún más el desfase entre las necesidades y los recursos disponibles hasta finales de 2020.

Posibles efectos de los cambios en el panorama político en los ingresos del PMA

40. En 2016 la contribución de los Estados Unidos de América, que son el principal donante del PMA, fue de 2.020 millones de dólares, lo que supone un incremento de 17 millones de dólares respecto de 2015. El reciente cambio de gobierno en el país y las nuevas propuestas presupuestarias federales indican que puede haber un cambio de orientación en las prioridades de financiación de los Estados Unidos. No obstante, la gravedad de la situación humanitaria en los países amenazados por hambrunas ha generado una respuesta positiva y un reconocimiento cada vez más amplio de la función crucial que desempeña la asistencia alimentaria en la estabilización de las poblaciones y el fomento de la resiliencia.
41. Los acontecimientos políticos que se están produciendo a nivel mundial y que afectan a los principales donantes del PMA también pueden repercutir en las asignaciones presupuestarias destinadas en el futuro a las actividades humanitarias. Con las exigencias crecientes a nivel interno respecto de los presupuestos nacionales, diversos donantes del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) están experimentando dificultades políticas crecientes por lo que se refiere a mantener sus presupuestos de asistencia oficial para el desarrollo.

Figura II.1: Previsiones de financiación para los próximos tres años (2018-2020)



Efectos de las fluctuaciones cambiarias en los ingresos del PMA

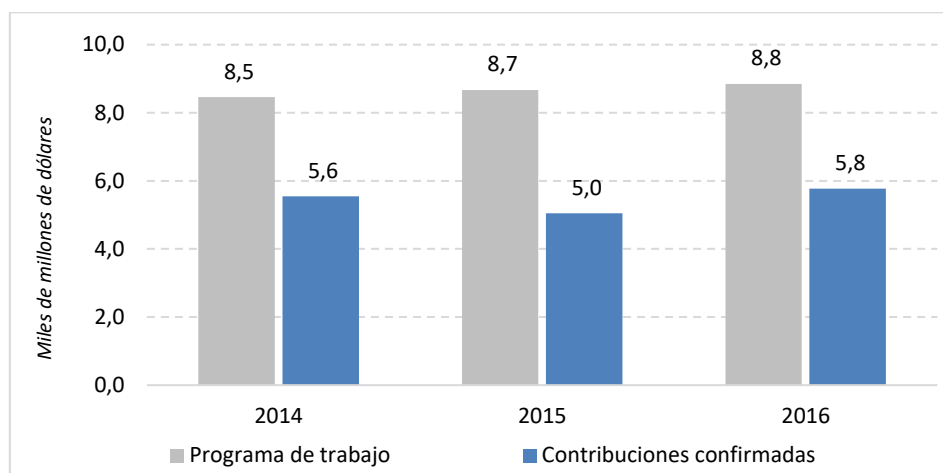
42. Los tipos de cambio aplicables a las contribuciones en divisas distintas del dólar de los Estados Unidos son un factor fundamental para las previsiones de ingresos. Por consiguiente, las previsiones en estas otras monedas pueden haberse subestimado o sobreestimado según cuál sea la evolución de los tipos de cambio entre el momento en que se realizaron las previsiones y la confirmación efectiva de las contribuciones. Aunque las ganancias o pérdidas efectivas derivadas de esta evolución solo pueden producirse entre la fecha de confirmación de una contribución y la de su recepción efectiva, en las previsiones de ingresos para los años futuros se han incluido estimaciones de ingresos en divisas distintas del dólar de los Estados Unidos basadas en los tipos de cambio previstos.

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

43. El PMA, al tiempo que mantiene sus actividades para optimizar la eficiencia operacional a la hora de responder a situaciones de crisis, también se enfrenta a un aumento de la demanda. Las necesidades operacionales evaluadas para 2017 ascienden ahora a 9.000 millones de dólares, una cuantía superior en un 4 % al nivel sin precedentes alcanzado en 2016. El déficit de financiación previsto para 2017 se estima en un 34 %. El mantenimiento del elevado nivel de necesidades operacionales se debe a que no ha habido variaciones en el nivel de los recursos necesarios para las intervenciones de emergencia de nivel 3, que representan aproximadamente la mitad de las necesidades del programa de trabajo del PMA.

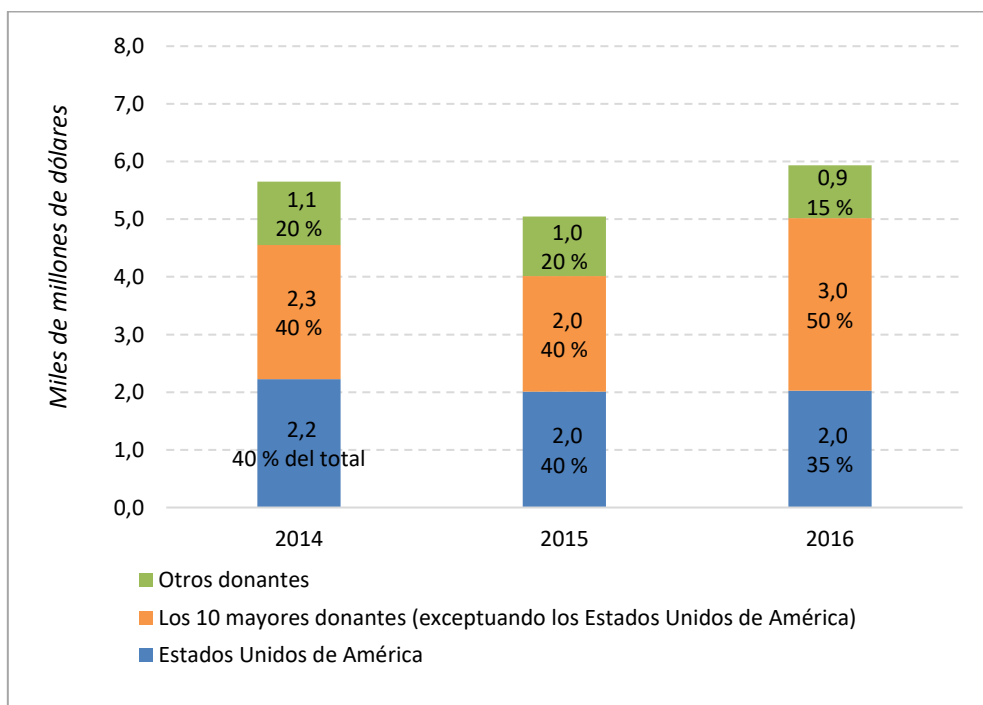
44. En 2016 el PMA recibió 5.770 millones de dólares de contribuciones confirmadas, esto es, el mayor nivel anual jamás registrado⁷.

Figura II.2: Programa de trabajo y contribuciones confirmadas (2014-2016)



45. La proporción que suponen las contribuciones de los 10 donantes más importantes ha aumentado del 80 % en 2014 y 2015 al 85 % en 2016. Esto se debe principalmente a un aumento considerable del apoyo que brindan la Comisión Europea y Alemania. Las contribuciones de los demás donantes se redujeron hasta el nivel más bajo registrado en 2016, tanto en valor absoluto como en porcentaje, lo que indica que el PMA depende en mayor medida de un número más reducido de donantes.

Figura II.3: Donantes del PMA, por valor de sus contribuciones y como porcentaje del total (2014-2016)⁸



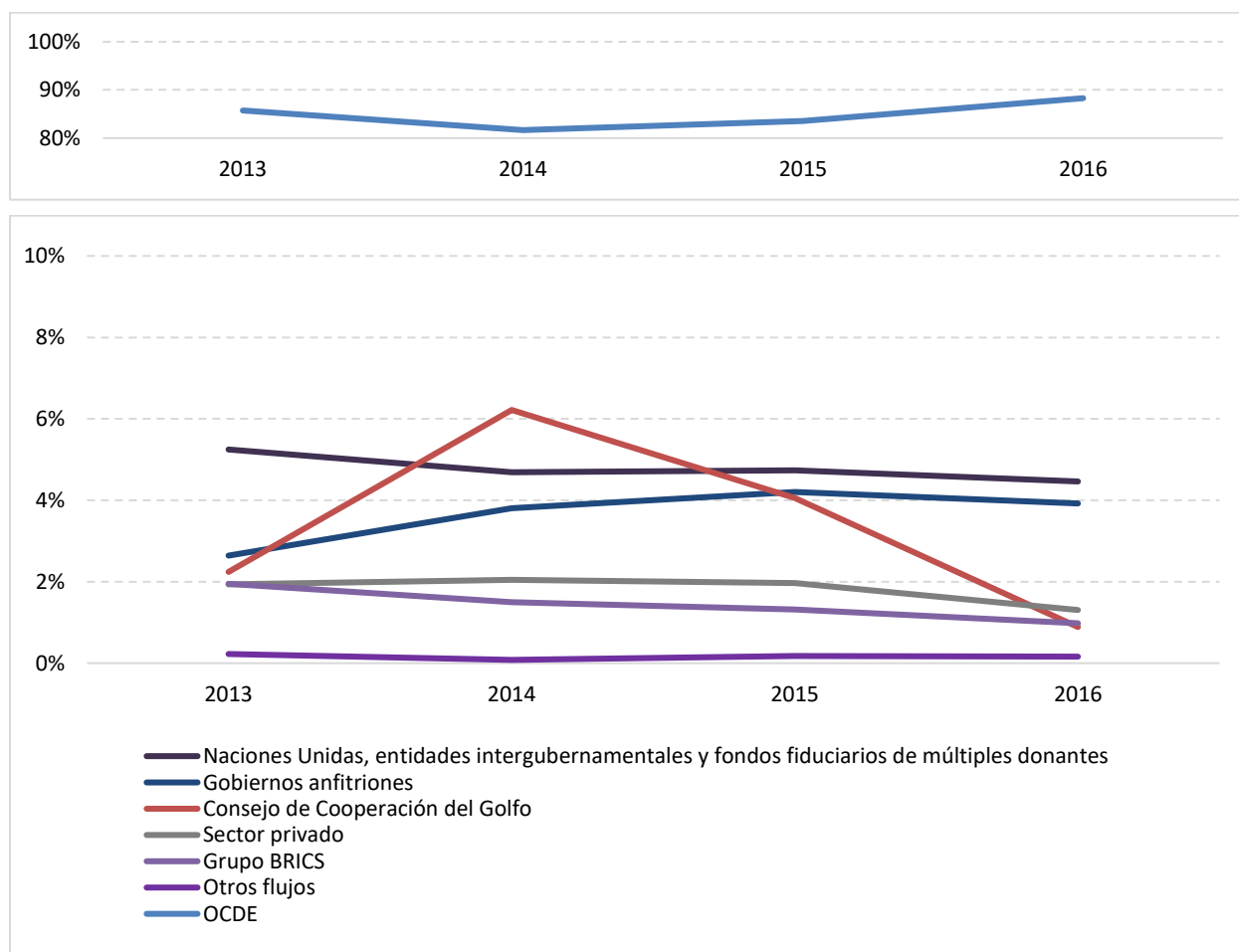
⁷ Actualmente, en los estados financieros del PMA las contribuciones, incluidas las contribuciones plurianuales, se consignan como ingresos para el ejercicio o los ejercicios que el donante estipula cuando las contribuciones se confirman por escrito.

⁸ La diferencia entre la cifra de 5.800 millones de dólares correspondientes a los ingresos por concepto de contribuciones de 2016 que figura en las cuentas anuales (Figura II.2) y la de 5.900 millones de dólares de ingresos por concepto de contribuciones presentada por la Dirección de Asociaciones con los Gobiernos (Figura II.3) se debe a que en la cifra presentada esta dirección no tuvo en cuenta los ajustes contables (cancelaciones contables, ajustes por fondos no utilizados).

Gobiernos anfitriones y ampliación de la base de donantes

46. En 2016 las contribuciones de los gobiernos anfitriones alcanzaron el mayor volumen registrado hasta la fecha, esto es, 236 millones de dólares, lo que supone un incremento del 7 % respecto de 2015. La alineación estratégica del PMA con los ODS 2 y 17 proporcionará mayores oportunidades para la financiación conjunta de actividades mutuamente acordadas. Se alienta a los gobiernos anfitriones a que aporten con regularidad contribuciones en el marco de acuerdos de emparejamiento a corto plazo a fin de que, a más largo plazo, puedan hacerse cargo por su cuenta, con sus propios recursos, de la totalidad de los costos.
47. Hay posibilidades de que los Estados miembros del Consejo de Cooperación del Golfo aumenten su apoyo a las operaciones del PMA. En 2016 las contribuciones confirmadas del Consejo y de la región de Oriente Medio en general se redujeron en un 85 %, ya que pasaron de 345 millones de dólares en 2014 a 53 millones de dólares en 2016.
48. En 2016 las contribuciones recibidas de instituciones financieras internacionales aumentaron considerablemente, lo que se debe principalmente a que la contribución del Banco Mundial aumentó en 48,6 millones de dólares con respecto a la de 2015. El PMA sigue intensificando sus asociaciones con las instituciones financieras internacionales, que son tanto asociados clave en materia de financiación como proveedores para las contribuciones de los gobiernos anfitriones.

Figura II.4: Contribuciones, por categoría de donantes (2013-2016)



BRICS = Brasil, Federación de Rusia, India, China y Sudáfrica.

49. El PMA sigue introduciendo modalidades innovadoras en materia de movilización de recursos, como las microdonaciones y las donaciones de particulares, aunque se necesitan inversiones para consolidarlas. La aplicación móvil ShareTheMeal del PMA, que es la primera en el mundo que contribuye a la lucha contra el hambre en todo el planeta, permite a las personas donar efectivo de forma rápida y sencilla a través del teléfono móvil.

Flexibilidad y previsibilidad de la financiación

50. Entre 2015 y 2016, las contribuciones de asignación flexible recibidas por el PMA pasaron de 422 millones de dólares a 380 millones de dólares, lo que supone una reducción del 10 %. La cuantía recibida representa el 6,4 % del total de contribuciones. Se trata del nivel más bajo alcanzado desde 2011 por las contribuciones de asignación flexible y las contribuciones no destinadas a fines específicos.
51. El encarecimiento del dólar de los Estados Unidos tuvo un efecto negativo considerable en las contribuciones de asignación flexible y en los ingresos plurianuales del PMA, ya que la mayor parte de este tipo de contribuciones se realizaron en monedas distintas del dólar. Este efecto fue evidente en 2016: el PMA habría recibido fondos adicionales por valor de 40 millones de dólares por concepto de contribuciones de asignación flexible y 36 millones en contribuciones plurianuales, si los fondos de esas contribuciones se hubieran confirmado cuando el tipo de cambio medio era similar al del 2015.
52. En 2016 la financiación plurianual se redujo en un 3 %, ya que el PMA recibió 497,5 millones de dólares frente a los 514 millones de dólares recibidos en 2015.
53. El PMA sigue alentando el establecimiento de acuerdos de asociación estratégica con los donantes para obtener financiación previsible y flexible destinada a un conjunto de objetivos establecidos de forma conjunta y de plazo relativamente largo. Actualmente, tiene 12 acuerdos de este tipo en curso con donantes, entre los que figuran los acuerdos establecidos con el Canadá y Luxemburgo, que los han renovado en 2017.
54. Es cada vez más frecuente que los donantes fijen condiciones para sus contribuciones con el fin de acrecentar la eficacia de la ayuda y al mismo tiempo dar satisfacción a la opinión pública del país y responder a las exigencias de los mecanismos nacionales de rendición de cuentas. Las condiciones impuestas por los donantes afectan a la capacidad del PMA para responder con rapidez y operar de la forma más eficiente y eficaz.

Figura II.5: Donantes con los que se han establecido acuerdos de asociación estratégica (2012-2021)

| Donantes con acuerdos de asociación estratégica | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Australia | | | | | | | | | | |
| Canadá | | | | | | | | | | |
| Dinamarca | | | | | | | | | | |
| Finlandia | | | | | | | | | | |
| Islandia | | | | | | | | | | |
| Irlanda | | | | | | | | | | |
| Luxemburgo | | | | | | | | | | |
| Nueva Zelanda | | | | | | | | | | |
| Noruega | | | | | | | | | | |
| República de Corea | | | | | | | | | | |
| Federación de Rusia | | | | | | | | | | |
| Suecia | | | | | | | | | | |
| Reino Unido | | | | | | | | | | |

* Por confirmar.

Verde claro = acuerdo de asociación estratégica antiguo.

Verde oscuro = acuerdo de asociación estratégica vigente.

Amarillo = acuerdo en proceso de negociación.

55. Las contribuciones de larga duración también permiten al PMA planificar y adquirir alimentos de manera más eficaz y más flexible. La proporción de las contribuciones de duración superior a un año, incluidas las contribuciones plurianuales, disminuyó del 73 % en 2015 al 62 % en 2016. El PMA seguirá vigilando esta tendencia, ya que la aplicación de plazos ajustados para las contribuciones reduce considerablemente la flexibilidad y aumenta los costos de transacción.
56. Las contribuciones que pueden utilizarse para préstamos internos para los proyectos⁹ han aumentado de los 2.100 millones de dólares de 2015 a los 3.200 millones de dólares de 2016, que corresponden al 53 % del total de contribuciones. El hecho de poder utilizar este tipo de contribuciones durante el ciclo de vida de los proyectos, en particular en las fases iniciales, contribuye en gran medida a la eficiencia de los procesos de planificación y ejecución. Esta flexibilidad permite al PMA comprar alimentos en el momento más oportuno, evitar rupturas en el suministro, ya sea que se trate de distribuciones de alimentos o de transferencias de base monetaria, y reducir los costos de transacción de modo que los beneficiarios reciban el mayor apoyo posible.
57. La reducción de los fondos asignados a fines específicos por los donantes y de las condiciones que estos aplican a sus contribuciones permite aumentar la eficiencia y eficacia del PMA. La mejora de los sistemas de gestión financiera del Programa se ha diseñado para optimizar la rendición de cuentas y la transparencia y respaldar la puesta en práctica del Plan Estratégico y

⁹ Los préstamos internos para los proyectos permiten que los proyectos obtengan autorizaciones presupuestarias utilizando las contribuciones previstas como garantía para el préstamo.

esto, a su vez, infunde entre los donantes suficiente confianza como para convencerlos a aligerar las restricciones que aplican a sus contribuciones. En 2018 se realizará un análisis minucioso de los requisitos impuestos por los donantes con la finalidad de comprender qué información e incentivos hacen falta para alentar aún más a los donantes a reducir los fondos asignados a fines específicos y proveer financiación más flexible.

Cuenta de respuesta inmediata

58. En 2016 el volumen total de las contribuciones destinadas a la CRI fue de 47,6 millones de dólares, una cuantía considerablemente inferior al objetivo de ingresos anuales por este concepto, que es de 200 millones de dólares, con lo cual se mantiene la tendencia de los últimos años. La Secretaría propone que se transfieran a la CRI 9 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a fin de aumentar su capacidad para limitar las interrupciones de la cadena de suministro en situaciones en que haya vidas en peligro o en caso de situaciones de emergencia repentinas.

Sección III: Plan de ejecución para 2018

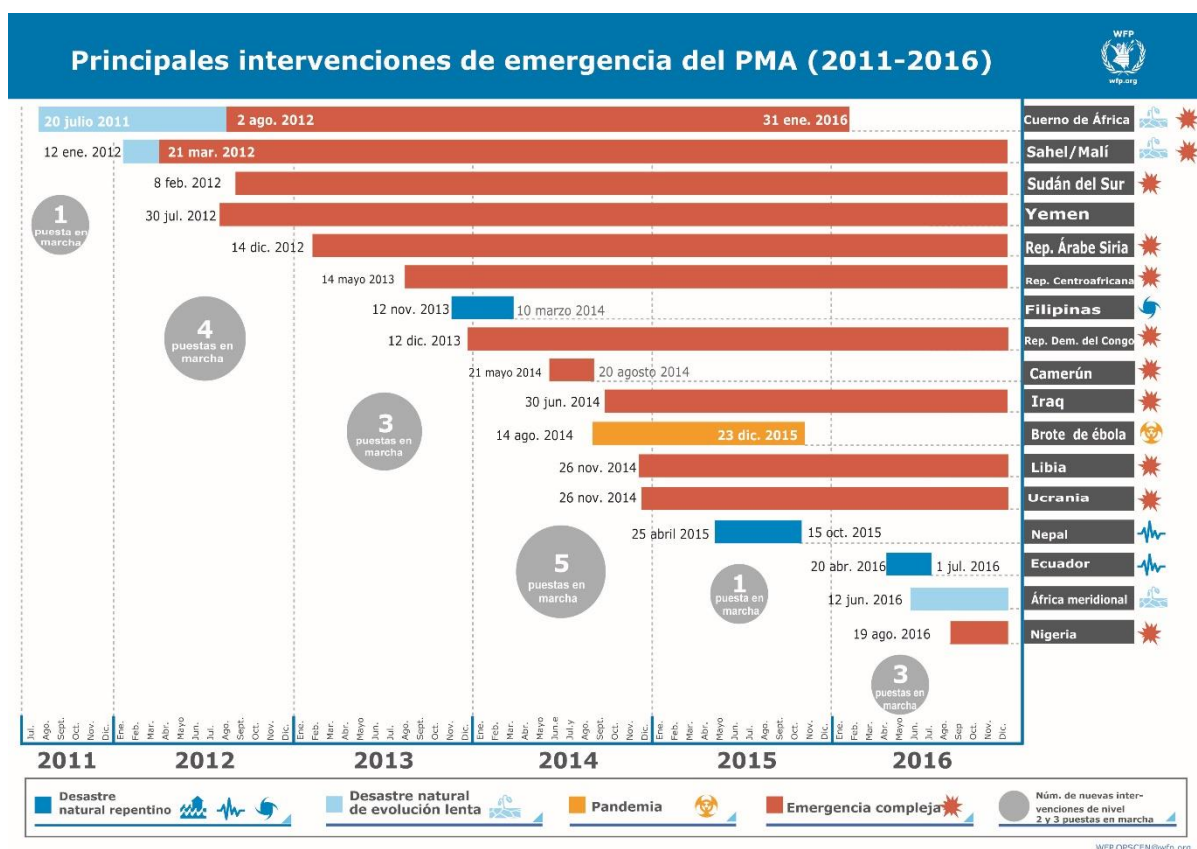
Sinopsis

59. Ante el reto que plantean los ODS a la comunidad internacional de “ir más allá de salvar vidas y cambiar la vida de las personas”, el presente plan de ejecución refleja el compromiso del PMA de ayudar a los países a erradicar el hambre y la malnutrición e indica las inversiones que tiene intención de hacer con ese fin. El nuevo modelo de planificación estratégica y programática a nivel de los países establecido con los nuevos PEP constituye un enfoque programático mejorado puesto que el PMA se compromete a alinear e integrar sus capacidades y programas de asistencia alimentaria con los de las autoridades nacionales y sus otros asociados. El Programa sigue prestando atención a la labor de socorro de emergencia destinada a salvar vidas de una manera que contribuya a fomentar la resiliencia y, al mismo tiempo, está desplegando un ambicioso esfuerzo de creación de asociaciones que le permita optimizar su acción y su influencia con terceros a fin de acabar con el hambre.
60. El Plan de Gestión para 2018-2020 se ha ajustado con el fin de incorporar el nuevo enfoque adoptado en el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 y que se está implantando en el marco de la hoja de ruta integrada. Como resultado, la planificación en los países se está reorientando paulatinamente para contribuir mejor al logro de los ODS.
61. Para elaborar el Plan de Gestión se ha utilizado el enfoque de planificación basado en los recursos que se adoptó en 2013 y según el cual las necesidades operacionales, determinadas mediante evaluaciones de las necesidades, se priorizan en función de las contribuciones previstas y se incorporan al plan de ejecución.
62. El plan general para 2018 está alineado con los recursos proyectados para ese mismo año, que ascienden a 5.900 millones de dólares, lo cual representa un aumento del 9 % con respecto al plan de 2017. Este plan de ejecución comprende todas las actividades previstas priorizadas hasta finales de 2018. Las necesidades operacionales —los fondos que se necesitan para atender las necesidades agrupadas que se han determinado a partir de las evaluaciones del PMA— se mantienen en 9.000 millones de dólares, un nivel similar al de los años anteriores.

CUADRO III.1: COMPARACIÓN ENTRE LAS NECESIDADES OPERACIONALES Y LAS INDICADAS EN EL PLAN DE EJECUCIÓN GLOBAL (en millones de dólares)

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------------------|-------|-------|-------|
| Necesidades operacionales | 8 687 | 9 007 | 9 011 |
| Plan de ejecución | 4 744 | 5 385 | 5 878 |
| Diferencia (%) | 46 | 40 | 35 |

63. Hoy en día el PMA opera en un contexto global en plena evolución en el que se han convertido en algo corriente las emergencias complejas, prolongadas y provocadas por conflictos que afectan a la seguridad alimentaria. Las 11 emergencias que hay declaradas en este momento son cinco de nivel 3 (el Iraq, Nigeria, la República Árabe Siria, Sudán del Sur y el Yemen) y seis de nivel 2 (el Cuerno de África, Libia, Malí, la República Centroafricana, la República Democrática del Congo y Ucrania). A excepción de la de Nigeria, todas se han prolongado durante más de dos años como emergencias de nivel 2 o 3 y, a excepción de la del Cuerno de África, ocasionada por la sequía, todas han sido provocadas principalmente por conflictos.
64. De aquí a finales de 2017, las intervenciones de emergencia de nivel 2 y 3 realizadas por el PMA en el Sahel/Malí, Sudán del Sur, el Yemen y la República Árabe Siria se habrán prolongado durante más de cinco años.



65. La magnitud de las necesidades globales refleja la naturaleza compleja y prolongada de muchas emergencias de nivel 3, como las del Iraq y la República Árabe Siria, así como la creciente inseguridad alimentaria en los cuatro países amenazados por hambrunas en 2017: Nigeria, Sudán del Sur, el Yemen y Somalia. Habida cuenta del elevado número de beneficiarios y de la insuficiencia de los recursos con respecto a las necesidades (en Sudán del Sur el déficit es del 46 % y en el Yemen, del 50 %), está justificado que se preste una gran atención a estas crisis.
66. De las oficinas en los países, un total de 67 (que representan el 66 % del programa de trabajo del PMA) ha optado por pasar al marco de la hoja de ruta integrada a partir del 1 de enero de 2018, sea a través de un PEP, un PEP provisional o un PEP provisional de transición. Según se prevé, 15 oficinas en los países (que representan el 34 % del programa de trabajo) seguirán aplicando el marco actual durante una parte de 2018 y pasarán al marco de la hoja de ruta integrada en enero de 2019¹⁰.
67. Hasta la fecha, la Junta Ejecutiva ha aprobado 13 PEP y un PEP provisional (siete PEP en febrero de 2017 y seis PEP y un PEP provisional en junio de 2017). En su segundo período de sesiones ordinario de 2017, se le presentarán para aprobación otros siete PEP y cuatro PEP provisionales. Ya son 39 las oficinas en los países que han elaborado PEP provisionales de transición sobre la base de documentos de proyectos que han sido o están a punto de ser aprobados.

¹⁰ No se han incluido en este análisis otros dos países que no forman parte del marco de la hoja de ruta integrada.

| CUADRO III.2: AVANCES EN LA ELABORACIÓN DE LOS PEP | | | | |
|---|---|--|--|--------------------------------|
| | Aprobados por la Junta Ejecutiva | Presentados en el segundo período de sesiones ordinario de 2017 | Aprobados por el Director Ejecutivo | En proceso de examen |
| PEP* | 13 | 7 | | |
| PEP provisionales** | 1 | 4 | | |
| PEP provisionales de transición*** | | | 25 (a 18 de agosto de 2017) | 14 (a 18 de agosto de 2017) |

* Los PEP constituyen el marco programático único del PMA a nivel de los países, que sustituye a las anteriores categorías de programas y documentos de proyectos. Pueden tener una duración de hasta cinco años y deben ser aprobados por la Junta Ejecutiva, y se formulan sobre la base de los exámenes estratégicos de la iniciativa Hambre Cero realizados a nivel nacional.

** Cuando las condiciones no permitan realizar un examen estratégico, las oficinas en los países operarán por medio de PEP provisionales, los cuales se basan en estrategias, evaluaciones y análisis preexistentes. Los PEP provisionales pueden durar hasta tres años y deben ser aprobados por la Junta Ejecutiva. Se espera que las oficinas en los países presenten un PEP propiamente dicho en cuanto se den las condiciones necesarias para realizar un examen estratégico.

*** Los PEP provisionales de transición sirven de enlace durante la transición de los documentos de proyectos a los PEP y PEP provisionales aprobados por la Junta. Se implementan por un período máximo de 18 meses y deben ser aprobados por el Director Ejecutivo. Se basan en documentos de proyectos preexistentes aprobados o revisados en 2017.

68. A mediados de agosto de 2017, el Director Ejecutivo había aprobado 25 PEP provisionales de transición; debería aprobar próximamente los otros 14 restantes. Los PEP provisionales de transición se basan en documentos de proyectos aprobados anteriormente y, puesto que no reflejan el carácter innovador del proceso de planificación de los PEP, se asemejan a la cartera de proyectos tradicional del PMA en un país. Durante el período de transición de 2018/2019, las oficinas en los países que operan en el marco de PEP provisionales de transición presentarán para aprobación a la Junta Ejecutiva PEP o PEP provisionales, consolidando así el Plan Estratégico del PMA.

De las necesidades operacionales al plan de ejecución

69. En las secciones siguientes se analizan las necesidades operacionales y el plan de ejecución por Objetivo Estratégico, resultado estratégico, categoría de actividades y esfera prioritaria.
70. En el plan de ejecución para 2018, el PMA prevé gastar 5.900 millones de dólares mediante una combinación de actividades y apoyo a las políticas de los gobiernos, contribuyendo a la consecución de los ODS 2 y 17.
71. La asistencia de emergencia en la esfera prioritaria “Intervención ante crisis” representa el 74 % del plan de ejecución para 2018. El 26 % restante está compuesto por actividades relacionadas con el fomento de la resiliencia (16 %) y la eliminación de las causas profundas (10 %). Se prevé un déficit de financiación global del 35 % por la diferencia entre las necesidades operacionales y el plan de ejecución. Sin embargo, esa diferencia no es igual en todas las esferas prioritarias: el mayor déficit de financiación se prevé para las actividades de la esfera prioritaria “Fomento de la resiliencia”.
72. Ante el déficit previsto de los recursos, es imperativo jerarquizar las prioridades. Para ello el PMA dispone de varias posibilidades: a las actividades destinadas a salvar vidas se les da prioridad sobre las actividades de carácter preventivo; el análisis por categorías de actividades muestra que las categorías de fortalecimiento de las capacidades individuales, creación de activos, apoyo a los medios de subsistencia y prevención de la malnutrición serán las que registren reducciones más marcadas de resultados del orden de prioridades establecido.
73. La magnitud de las necesidades que el PMA se propone afrontar se determina mediante evaluaciones basadas en datos empíricos. Si no es posible atender todas las necesidades, habrá que establecer un nuevo orden de prioridades. En este contexto, las opciones actuales son dar prioridad a las zonas geográficas más afectadas o a los hogares más vulnerables, o bien reducir el tamaño de las raciones.

74. Todas las opciones de establecimiento de prioridades antes indicadas influyen en la medida en que el PMA podrá alcanzar sus objetivos a nivel individual y nacional. Según el seguimiento efectuado por el Programa, el establecimiento de prioridades a nivel de los hogares tiene unos efectos mensurables en forma de reducción del consumo de alimentos y adopción de estrategias de supervivencia negativas y a veces irreversibles; también es probable que se produzca un aumento de la malnutrición y de la presión ejercida sobre los sistemas locales de salud y protección social. A nivel nacional, algunos efectos del establecimiento de prioridades son la menor contribución al logro de los ODS 2 y 17 y el hecho de que se siga centrando la atención en la asistencia de emergencia, lo que no permite abordar con suficiente eficacia las causas profundas.

| CUADRO III.3: PLAN DE EJECUCIÓN Y NECESIDADES OPERACIONALES, POR ESFERA PRIORITARIA | | | |
|--|--|--|---------------------------|
| Esfera prioritaria | Necesidades operacionales (millones de dólares) | Plan de ejecución (millones de dólares) | Diferencia (%) |
| Intervención ante crisis | 6 618 | 4 356 | 34 |
| Fomento de la resiliencia | 1 656 | 934 | 44 |
| Eliminación de las causas profundas | 736 | 589 | 20 |
| Total | 9 011 | 5 878 | 35 |

75. La mayor parte del Plan de Gestión recoge actividades que abarcan el trienio 2018-2020 y se centran principalmente en las intervenciones de socorro y emergencia. Las inversiones a más largo plazo dedicadas a abordar la resiliencia y las causas profundas del hambre constituyen una parte menor del Plan de Gestión, lo que se explica por las limitadas proyecciones de financiación. Puesto que llevará tiempo mejorar el bienestar de las familias, el horizonte de planificación quinquenal del Plan Estratégico, acorde con la Agenda 2030 y con la iniciativa sobre la “nueva forma de trabajar”, facilitará, si los fondos lo permiten, un avance gradual.
76. Se ha previsto que habrá una diferencia del 34 % entre las necesidades operacionales y el plan de ejecución en la esfera prioritaria “Intervención ante crisis”, que constituye la esfera principal de intervención del PMA en relación con las emergencias. Para minimizar los efectos de esa diferencia, las oficinas del PMA en los países han tenido que adoptar decisiones difíciles, de lo que es ejemplo la reducción del 66 % en el número previsto de niños menores de 5 años y mujeres gestantes y lactantes que recibirán asistencia para prevenir la malnutrición. Esto, por un lado, influye en las tasas de malnutrición y mortalidad a corto plazo y, por el otro, incrementa la probabilidad de tener problemas de salud y nutrición a lo largo de toda la vida, lo que ralentizará el crecimiento económico nacional a largo plazo.
77. La mayor diferencia que existe entre las necesidades operacionales y el plan de ejecución (44 %) se registra en la esfera prioritaria “Fomento de la resiliencia”. Ello se debe, entre otras cosas, a la reducción del 79 % en las actividades de adaptación al cambio climático y de gestión de riesgos como, por ejemplo, las medidas para garantizar el acceso seguro de las mujeres y niñas desplazadas a combustible para cocinar. Las actividades de creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia se han reducido en un 31 % en el Afganistán, Côte d'Ivoire, el Iraq, el Líbano, Madagascar, Nepal y Somalia.
78. La menor diferencia entre las necesidades operacionales y el plan de ejecución se encuentra en la esfera prioritaria “Eliminación de las causas profundas”, que representa una porción mucho menor en los proyectos previstos por el PMA para 2018. Sin embargo, las pequeñas inversiones en esta esfera tienen un importante efecto multiplicador sobre las familias y las comunidades; el apoyo a los gobiernos en la elaboración de políticas alimentarias y de nutrición, por ejemplo, influye en un gran número de personas y contribuye a la erradicación del hambre, que figura entre los ODS.

Costos y alcance de la asistencia alimentaria

| CUADRO III.4: DIFERENCIA ENTRE LAS NECESIDADES OPERACIONALES PROYECTADAS Y EL PLAN DE EJECUCIÓN | | | |
|--|--|--------------------------|-----------------------|
| | Necesidades operacionales proyectadas | Plan de ejecución | Diferencia (%) |
| Financiación (<i>millones de dólares</i>) | 9 011 | 5 878 | -35 |
| Beneficiarios directos (<i>millones</i>) | 87 | 69 | -23 |
| Raciones diarias (<i>miles de millones</i>) | 21 | 15 | -28 |

79. El PMA tiene previsto ayudar a 69 millones de personas (con un costo de 5.900 millones de dólares) durante 2018 y aumentar todo lo posible la gama de modalidades de transferencia optimizando el uso de los recursos para alcanzar las metas programáticas. Este objetivo conservador es acorde con los anteriores planes de ejecución y refleja la expectativa de que el PMA y la comunidad de ayuda humanitaria actuarán con la misma generosidad que en el pasado.
80. Habida cuenta del cambio climático, las emergencias prolongadas y las situaciones políticas no resueltas, el PMA considera que es urgente aumentar las medidas de preparación para la pronta intervención. A nivel de las comunidades, reviste una importancia decisiva la colaboración del Programa con las autoridades nacionales en su calidad de primeros intervinientes en caso de crisis o emergencia, y su labor de fomento de la resiliencia en apoyo de las medidas de preparación para la pronta intervención de las propias comunidades. Lamentablemente, los déficits de financiación limitan la capacidad del PMA para ayudar plenamente a los países en esta esfera. A nivel institucional, el Programa revitalizó sus mecanismos de preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias en 2017; la nueva política será examinada por la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de 2017.
81. A fin de cuantificar mejor los efectos de la acción del PMA, más allá de los 69 millones de beneficiarios que reciben asistencia directa, los países informarán acerca de los beneficiarios que reciben asistencia directa del Programa (por ejemplo, en el nivel 1, las niñas pequeñas que reciben comidas escolares), las personas que se benefician indirectamente (por ejemplo, en el nivel 2, los habitantes de las ciudades donde el PMA ha reparado carreteras), y las personas que podrían beneficiarse de la asistencia o del apoyo a las políticas prestado por el Programa (por ejemplo, en el nivel 3, los niños que reciben comidas escolares en virtud de una política gubernamental que el PMA haya ayudado a formular).
82. Aunque a la mayoría de los beneficiarios de nivel 1 se les presta asistencia dentro de un contexto dinámico de crisis prolongadas, los beneficiarios de los niveles 2 y 3 en muchos países reflejan la verdadera naturaleza de la evolución que se produce en el seno del PMA a medida que este va adoptando los PEP. En numerosos países que todavía albergan a un gran número de personas aquejadas de inseguridad alimentaria se observa cómo el Programa desempeña cada vez más una función de habilitación, trabajando principalmente a través de las redes de seguridad gubernamentales.

Análisis por Objetivo Estratégico y por resultado estratégico

83. Del total de los recursos previstos en el plan de ejecución para 2018, el 83 % se asigna al ODS 2, en consonancia con los resultados estratégicos 1 a 4 del PMA, y el 17 % al ODS 17, en consonancia con los resultados estratégicos 5 a 8. En cuanto al ODS 2, el 80 % del plan de ejecución del PMA está relacionado con el resultado estratégico 1 (acceso a los alimentos).

| CUADRO III.5: NECESIDADES OPERACIONALES PROYECTADAS Y PLAN DE EJECUCIÓN, POR OBJETIVO ESTRATÉGICO Y RESULTADO ESTRATÉGICO | | | | | | |
|--|---|------------------------------|--|--|--|--------------------|
| Objetivo estratégico | | Resultado estratégico | | Necesidades operacionales (millones de dólares) | Plan de ejecución (millones de dólares) | Déficit (%) |
| 1 | Erradicar el hambre preservando el acceso a los alimentos | 1 | Acceso de todas las personas a los alimentos | 6 349 | 3 925 | 38 |
| 2 | Mejorar la nutrición | 2 | Eliminación de la malnutrición | 941 | 606 | 36 |
| 3 | Lograr la seguridad alimentaria | 3 | Mejora de la seguridad alimentaria y la nutrición de los pequeños productores mediante el aumento de su productividad y sus ingresos | 385 | 243 | 37 |
| | | 4 | Sostenibilidad de los sistemas alimentarios | 197 | 129 | 35 |
| 4 | Reforzar los medios de implementación de los ODS | 5 | Mayor capacidad de los países en desarrollo para poner en práctica los ODS | 105 | 58 | 45 |
| | | 6 | Coherencia de las políticas dirigidas a apoyar el desarrollo sostenible | 2 | 1 | 62 |
| 5 | Asociarse para obtener resultados en relación con los ODS | 7 | Acceso de los países en desarrollo a toda una gama de recursos financieros para invertir en el desarrollo | 0,3 | 0,2 | 40 |
| | | 8 | Fortalecimiento del apoyo prestado por la Alianza Mundial, mediante el intercambio de conocimientos, competencias especializadas y tecnología, a las iniciativas de los países para alcanzar los ODS | 1 032 | 916 | 11 |
| Total | | | | 9 011 | 5 878 | 35 |

84. El 95 % de la diferencia de casi 3.000 millones de dólares entre las necesidades operacionales y el plan de ejecución habría servido para financiar actividades que contribuyen al logro del ODS 2. El 5 % restante (164 millones de dólares) se habría destinado a actividades que contribuyen al ODS 17.
85. El 77 % de la diferencia entre las necesidades operacionales y el plan de ejecución corresponde al resultado estratégico 1, lo cual pone en peligro la capacidad del PMA para contribuir a erradicar el hambre sobre la base de las necesidades evaluadas en todos los países. Por lo tanto, el número de beneficiarios de las intervenciones de emergencia de gran relieve mediático, como las del Afganistán, el Iraq, la República Centroafricana, la República Popular Democrática de Corea, el Senegal y el Yemen, se reduce en un 50 % o más.
86. En relación con el resultado estratégico 2 podría haber un déficit de recursos de 335 millones de dólares; por lo que se refiere a los resultados estratégicos 3 a 8, que representan la mayor parte de las inversiones del PMA relacionadas con la resiliencia y el hambre a largo plazo, el déficit podría ser de 374 millones de dólares. De resultas de ello, se han retirado del plan de ejecución actividades tales como las destinadas a mejorar las cadenas de valor con el fin de proporcionar

alimentos de gran calidad y muy nutritivos o promover la agrupación de los pequeños agricultores en cadenas de valor alimentarias.

87. Es importante señalar que, si bien los resultados estratégicos 5, 6 y 7, que suman 59 millones de dólares, constituyen tan solo el 1 % del plan de ejecución para 2018, es a ese nivel donde se registra la mayor diferencia entre las necesidades operacionales y el plan de ejecución, concretamente, un déficit del 45 %. Debido a ello, podrían peligrar tanto la asistencia técnica del PMA para ayudar a las autoridades nacionales a prepararse y responder a las emergencias en Uganda (en relación con el resultado estratégico 5), como su apoyo técnico para mejorar la eficiencia de los programas de protección social y gestión del riesgo de desastres en apoyo de las poblaciones más vulnerables en el Perú (también en relación con el resultado estratégico 5). La asistencia técnica prestada en relación con las políticas y la legislación en las esferas de la protección social, la nutrición, el enriquecimiento local de alimentos y el apoyo a los pequeños agricultores en el marco del resultado estratégico 6 (en Ghana y Gambia, por ejemplo), tienen un considerable efecto multiplicador por lo que se refiere al impacto en los beneficiarios, lo que contribuye a la labor encaminada a erradicar el hambre.

Análisis del plan de ejecución

| CUADRO III.6: PANORAMA GENERAL DE LAS ACTIVIDADES | | | |
|--|---|---|---------------|
| Categoría de actividad | Necesidades operacionales (millones de dólares) | Plan de ejecución (millones de dólares) | Reducción (%) |
| Transferencias de recursos no condicionadas para facilitar el acceso a los alimentos | 5 767 | 3 850 | 33 |
| Creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia | 982 | 520 | 47 |
| Comidas escolares | 620 | 451 | 27 |
| Prevención de la malnutrición | 546 | 310 | 43 |
| Tratamiento nutricional | 413 | 306 | 26 |
| Servicios y plataformas comunes | 365 | 252 | 31 |
| Fortalecimiento de las capacidades | 205 | 110 | 46 |
| Otras | 110 | 79 | 28 |
| Total | 9 011 | 5 878 | 35 |

88. Para que el PMA aporte soluciones al problema del hambre adaptadas al modelo de los PEP, las actividades realizadas a nivel de los países se presentan de modo que se pongan de relieve sus efectos por resultado estratégico. Por ejemplo, la creación de activos contribuye al acceso a los alimentos en relación con los resultados estratégicos 1, 2, 3 y 4. De manera similar, el fortalecimiento de las capacidades contribuye a los resultados estratégicos 1 a 5 y 7 a 8. Esto refleja la naturaleza multidimensional del trabajo del PMA y la amplitud de su influencia en los efectos relacionados con los ODS.
89. El hecho de que la mayor parte de los recursos se asigne a transferencias de recursos no condicionadas para favorecer el acceso a los alimentos oculta la variedad de los programas del PMA. De hecho, este utiliza distintas modalidades: desde los programas realizados en Jordania y Turquía que recurren en un 99 % a las transferencias de base monetaria, pasando por modalidades mixtas en el Afganistán y la República Democrática del Congo, con un 31 % de transferencias de base monetaria, hasta la asistencia alimentaria predominantemente en especie que se proporciona en Sudán del Sur y la República Árabe Siria, donde las transferencias de base monetaria representan solo el 9 %. Esto refleja además el mayor recurso a las transferencias de efectivo no sujetas a restricciones, que ayudan a preservar los efectos obtenidos en la esfera de la seguridad alimentaria, al tiempo que ofrecen a los beneficiarios más flexibilidad y

posibilidades de elección, les brinda una sensación de normalidad y los empodera para gestionar sus propias prioridades. Las transferencias de base monetaria contribuyen considerablemente a respaldar las economías locales: en la intervención denominada “Siria +5”, por ejemplo, el PMA ha inyectado casi 2.000 millones de dólares en las economías locales de Egipto, el Iraq, Jordania, el Líbano y Turquía.

90. Las actividades de creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia basadas en la modalidad de asistencia alimentaria para la creación de activos, la aplicación del enfoque de tres niveles y la asistencia alimentaria para la capacitación proporcionan socorro inmediato y contribuyen a la obtención de efectos a largo plazo al prever programas de educación y capacitación en nutrición y salud y posibilitar el acceso de los pequeños agricultores a los mercados. En Filipinas, Nepal y el Pakistán, por ejemplo, el 39 % del presupuesto del PMA se dedica a la creación de activos en consonancia con los Objetivos Estratégicos 2 y 3 para abordar los factores determinantes de la malnutrición, con lo cual se mejora indirectamente la calidad de vida de personas que no son beneficiarias directas de las actividades del PMA. Los programas de comidas escolares, que forman parte de las actividades del PMA desde que este se creó en 1961, constituyen unas redes de seguridad multifacéticas que permiten fomentar la asistencia a la escuela y mejorar la nutrición, la salud y la capacidad de aprendizaje de los alumnos. Las funciones que desempeña actualmente el PMA van del suministro de comidas, raciones para llevar a casa o meriendas en situaciones de emergencia hasta la mejora de los programas y las políticas gubernamentales. En 2016 el PMA distribuyó comidas a 16,4 millones de niños (beneficiarios de nivel 1) y mejoró los programas de comidas escolares en beneficio de otros 45 millones de niños (beneficiarios de nivel 3). Por consiguiente, las actividades que lleva a cabo en relación con las comidas escolares corresponden a los resultados estratégicos 1 y 5, entre otros. En el diseño de la mayoría de los programas de comidas escolares se contemplan el fortalecimiento de las capacidades y el eventual traspaso de responsabilidades a los gobiernos: en las últimas cuatro décadas el PMA ha pasado a prestar asistencia técnica a los gobiernos en casi 40 países (por ejemplo, el Brasil, la India y Turquía). En 46 países, entre los cuales Haití, Kenya y Nepal, el PMA ayuda a los gobiernos a obtener a nivel local los alimentos para las comidas escolares por medio de programas de comidas escolares basados en la producción local. El papel del Programa como encargado de la ejecución directa de las actividades sigue siendo esencial en los países frágiles o afectados por crisis: en la República Árabe Siria, la República Centroafricana y el Yemen, 700.000 niños se beneficiaron de las comidas escolares del PMA en 2015, pero el difícil contexto y la falta de financiación llevaron a que ningún niño recibiera comidas escolares del PMA en 2016. Es en esos países frágiles donde el PMA se enfrenta a los mayores déficits de financiación.
91. Para contribuir a eliminar todas las formas de malnutrición, el PMA vela por que el consumo de los alimentos disponibles permita a los grupos vulnerables seguir un régimen alimentario que satisfaga sus necesidades nutricionales. Dentro del Objetivo Estratégico 2, es prioritario abordar la nutrición en situaciones de emergencia y proporcionar tratamientos destinados a salvar vidas, especialmente en los contextos de intervención ante crisis y las cuatro posibles hambrunas. El tratamiento de la malnutrición implica satisfacer las necesidades inmediatas de las personas más vulnerables y fortalecer los nexos con las instalaciones de salud y los servicios basados en las comunidades. El PMA presta cada vez más atención a la prevención en todos los contextos. La prevención reduce el sufrimiento, facilita el acceso a dietas nutritivas y ayuda a sentar las bases del desarrollo sostenible. También abarca actividades destinadas a asegurar que el consumo de alimentos no dé lugar a una ingestión excesiva de nutrientes, particularmente en contextos de urbanización y cambios de régimen alimentario. La amplitud de los programas nutricionales en el marco de las operaciones del PMA varía según la situación: se realizan programas especialmente grandes en las operaciones que hacen frente a altos niveles de retraso del crecimiento, como en el Níger, donde dichos niveles son superiores al 40 % y una tercera parte de los beneficiarios del PMA están incluidos en programas de nutrición.
92. Las actividades de fortalecimiento de las capacidades, aunque corresponden a un importe modesto si se contabilizan en dólares, tienen efectos importantes por lo que se refiere a asistir a beneficiarios de los niveles 2 y 3 mediante mejores programas gubernamentales. Los ejemplos incluyen la iniciativa “Compras para el progreso” y las actividades de apoyo a los mercados en beneficio de los pequeños productores; el PMA se ha comprometido a realizar un 10 % de sus

| CUADRO III.7: PLAN DE EJECUCIÓN PARA CADA CATEGORÍA DE ACTIVIDAD Y ESFERA PRIORITARIA, POR RESULTADO ESTRATÉGICO (millones de dólares) | | | | | | | | | | |
|---|-------------------------------------|-----------------------|------------|------------|------------|-----------|----------|------------|------------|--------------|
| Categoría de actividad | Esfera prioritaria | Resultado estratégico | | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Total |
| Tratamiento nutricional | Intervención ante crisis | 1 | 172 | | | | | | | 172 |
| | Fomento de la resiliencia | 1 | 51 | | | | | | | 52 |
| | Eliminación de las causas profundas | 4 | 79,7 | | | | | | | 84 |
| Servicios y plataformas comunes | Intervención ante crisis | 15 | | | | | | | 214 | 229 |
| | Fomento de la resiliencia | | | | | 2 | | | 15 | 17 |
| | Eliminación de las causas profundas | | | | | 1 | | | 7 | 7 |
| Fortalecimiento de las capacidades* | Intervención ante crisis | 0,7 | | | | | | | 5,5 | 6 |
| | Fomento de la resiliencia | 7 | 1 | 10 | 1 | 20 | 0 | | 3 | 41 |
| | Eliminación de las causas profundas | 10 | 17 | 5 | 2 | 21 | 1 | | 7 | 63 |
| Otras** | Intervención ante crisis | 1 | | | | | | | 4 | 6 |
| | Fomento de la resiliencia | 6 | | 16 | 15 | 10 | | | 4 | 51 |
| | Eliminación de las causas profundas | 1 | 1 | 15 | 2 | 2 | | 0,2 | 1 | 23 |
| Total | | 3 925 | 606 | 243 | 129 | 58 | 1 | 0,2 | 916 | 5 878 |

* Fortalecimiento de las capacidades institucionales e individuales.

** Apoyo comercial a pequeños agricultores, adaptación al cambio climático y gestión de riesgos, preparación para la pronta intervención en emergencias, análisis y evaluación, y otras actividades.

94. Del total de recursos previstos en el plan de ejecución para 2018, el 83 % se asigna al ODS 2 y los resultados estratégicos 1 a 4, y el 17 % al ODS 17. En relación con este último, el plan de trabajo del PMA asciende a un total de 980 millones de dólares. Todas las actividades correspondientes a los resultados estratégicos 5 (1 %), 6 (0,3 %) y 7 (<0,01 %) pertenecen a las esferas prioritarias de fomento de la resiliencia (56 %) y de eliminación de las causas profundas (44 %). El fortalecimiento de la Alianza Mundial (resultado estratégico 8) constituye el 16 % del programa de trabajo total del PMA en 2018 y prevé el establecimiento de servicios y plataformas comunes (25 %) y las transferencias de recursos no condicionadas a través de sistemas gubernamentales (71 %), como en el caso de Turquía.

Análisis por resultado estratégico

Resultado estratégico 1 – Acceso a los alimentos

95. El 67 % de los recursos priorizados en el plan de ejecución se asigna al resultado estratégico 1. Entre las actividades de esta categoría, las transferencias de recursos no condicionadas representan el 81 %, las actividades de alimentación escolar el 11 % y las actividades de creación de activos y relativas a los medios de subsistencia el 5 %. Los recursos destinados a este resultado estratégico representan el 75 % del total de las actividades del PMA en las situaciones de crisis. Por ejemplo, en el Sudán, se ofrecen paquetes de asistencia alimentaria condicionada y no condicionada a 1,7 millones de beneficiarios; en la República Árabe Siria, cada mes se distribuyen paquetes con 15 alimentos diferentes entre 4 millones de personas en 13 de los 14 distritos del país. En el Camerún, 85.000 niños que asisten a la escuela primaria se benefician de programas de comidas escolares basadas en la producción local en las regiones seleccionadas.

Resultado estratégico 2 – Eliminación de la malnutrición

96. Los recursos asignados al resultado estratégico 2 constituyen el 10 % del plan de ejecución del PMA para 2018. Las principales actividades vinculadas a este resultado estratégico son las dedicadas al tratamiento nutricional, que representan el 50 %, y a la prevención de la malnutrición, que constituyen el 40 %. Los recursos restantes se asignan a las actividades de alimentación escolar y las transferencias no condicionadas. El PMA tratará de mejorar los efectos que estas actividades permiten obtener fortaleciendo los enfoques que integren la dimensión nutricional. En la República Árabe Siria, los cupones para alimentos permiten a las madres comprar carne y fruta y verdura fresca para poder amamantar a sus hijos, en especial durante sus primeros 1.000 días de vida. En Malawi, las comunidades afectadas por la inseguridad alimentaria que habitan en zonas propensas a las crisis construyen y reparan letrinas y pozos de sondeo para tener acceso a agua limpia para la preparación de alimentos, reduciendo así los riesgos de padecer enfermedades y malnutrición. En el Ecuador, los escolares adquieren hábitos alimenticios saludables y amplían la variedad de su dieta al consumir alimentos de origen animal, frutas y verduras que producen los agricultores de los alrededores, para los cuales la oportunidad de vender alimentos nutritivos a las escuelas representa un incentivo.
97. A fin de alcanzar sus objetivos de nutrición, el PMA está reforzando las capacidades internas y mejorando las capacidades de los gobiernos para detectar y eliminar los factores causantes de la malnutrición a nivel operacional y normativo. Para ello, se utilizarán instrumentos analíticos en el proceso de elaboración de los PEP, por ejemplo, con objeto de ayudar a los gobiernos a formular estrategias y políticas que permitan atender, sin excederse, las necesidades nutricionales de los grupos vulnerables. La incorporación de la nutrición en los procesos nacionales permite obtener efectos que se refuerzan mutuamente en todos los resultados estratégicos, desde el acceso a los alimentos hasta la mejora de la producción y los ingresos de los pequeños agricultores, y desde el fomento de la sostenibilidad de los sistemas alimentarios hasta el fortalecimiento de las capacidades nacionales para alcanzar los ODS.

Resultados estratégicos 3 – Productividad e ingresos de los pequeños agricultores y 4 – Sistemas alimentarios sostenibles

98. Los resultados estratégicos 3 y 4 representan el 6 % del plan de ejecución del PMA para 2018. Las actividades que comprenden son las siguientes: creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia (82 %); apoyo a los mercados agrícolas en favor de los pequeños productores, adaptación al cambio climático, gestión de riesgos, preparación para la pronta intervención en emergencias y análisis y evaluación (13 %), y fortalecimiento de las capacidades (5 %). La cartera del PMA de iniciativas de asistencia alimentaria dirigidas a los pequeños agricultores lleva muchos años desarrollándose progresivamente y ahora es amplia y sólida y abarca la mayor parte de los países en que el PMA lleva a cabo operaciones. En 2016, los programas del PMA de asistencia alimentaria para la creación de activos beneficiaron directa e indirectamente a 23,7 millones de personas, pequeños agricultores en su mayoría, en 53 países. Mediante la iniciativa “Compras para el progreso” se prestó apoyo a más de 1,5 millones de miembros de 1.000 organizaciones de pequeños agricultores, con lo que se generaron beneficios para hasta 7,5 millones de personas en 35 países. Los programas de comidas escolares basados en la producción local se llevaron a cabo en 45 países. En Uganda, 93.000 pequeños agricultores

recibieron apoyo en el marco de una iniciativa destinada a reducir las pérdidas posteriores a la cosecha. De la Iniciativa de fomento de la resiliencia rural, con la que se prestó asistencia a 40.000 agricultores en cuatro países africanos, se beneficiaron 200.000 personas, y la Alianza entre las explotaciones agrícolas y el mercado puesta en marcha recientemente ha redundado en beneficio de más de 70.000 agricultores mediante la capacitación y otras formas de apoyo en tres países piloto.

Resultados estratégicos 5 – Mejora de las capacidades, 6 – Coherencia normativa, y 7 – Diversificación de recursos

99. Aunque las actividades vinculadas a los resultados estratégicos 5, 6 y 7 representan apenas el 1 % del plan de ejecución, comprenden programas tales como el de suministro de comidas *in situ* a los huérfanos y otros niños vulnerables en los centros de atención vecinal en Swazilandia, el de capacitación de los cuidadores comunitarios en gestión de los alimentos y buena nutrición, y el de sensibilización con respecto a las cuestiones de género y protección. Estas actividades generan beneficios a corto y a largo plazo.
100. En China, en consonancia con los resultados estratégicos 5, 6 y 7, el PMA colabora con el Ministerio de Agricultura en el establecimiento de políticas y asociaciones relacionadas con los alimentos, además de ofrecer capacitación técnica para promover el liderazgo en el seno de una nueva generación de pequeños agricultores. Además, el Programa prestará apoyo a la creación de asociaciones con el sector privado y la sociedad civil para resolver las carencias de los sistemas nacionales vinculados a la seguridad alimentaria y la nutrición. Aún no es posible estimar el número de beneficiarios directos, pero los indirectos serán unos 34 millones de niños subalimentados de los “condados de la pobreza”; además, 16 millones de personas sacarán provecho del asesoramiento técnico prestado al Gobierno y los agricultores y otros 10 millones se beneficiarán del asesoramiento y la asistencia prestados para hacer frente a las crisis. El Gobierno se ha comprometido a hacer una inversión importante en el PEP, y también brindará apoyo al Centro de excelencia del PMA para mejorar la cooperación Sur-Sur.

Resultado estratégico 8: Fortalecimiento de la Alianza Mundial

101. El PMA presta servicios comunes a la comunidad de asistencia humanitaria a través del módulo de acción agrupada de telecomunicaciones de emergencia y sus dependencias de logística, servicios bilaterales y transporte aéreo. En 2018 se prestarán servicios por valor de 300 millones de dólares en el marco de la contribución del PMA al ODS 17. El Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas (UNHAS) se ocupa de transportar a 80.000 pasajeros por año, llevar alimentos y medicinas a lugares alejados y evacuar personal de los contextos de conflicto. En Sudán del Sur, el equipo de transporte aéreo del PMA se encarga de tres operaciones aéreas que prestan a la comunidad de asistencia humanitaria servicios de transporte de pasajeros y carga; solo en mayo de 2017, el UNHAS transportó a 8.270 pasajeros de 192 organizaciones. El módulo de acción agrupada de logística ayuda a coordinar el transporte de carga humanitaria en los contextos complejos; por ejemplo, en junio de 2017, en la República Árabe Siria transportó 5.158 metros cúbicos de artículos de carga humanitaria y participó en convoyes humanitarios conjuntos. Las recientes intervenciones del PMA ante el brote de cólera en el Yemen y el rebrote de ébola en la República Democrática del Congo demuestran la importancia de la coordinación logística para posibilitar intervenciones rápidas proporcionadas a la magnitud de las amenazas para la salud pública.
102. La labor del PMA en Turquía está vinculada esencialmente al resultado estratégico 8. El Ministerio de Familia y Políticas Sociales, la Dirección de Gestión de Desastres y Emergencias y la Media Luna Roja turcos se encargan, por conducto de la red de protección social de emergencia nacional, de que 1 millón de refugiados que se encuentran en el país tengan acceso a asistencia en efectivo a través de una red de seguridad nacional. El asesoramiento técnico y la asistencia que ofrece el PMA al Gobierno y las organizaciones no gubernamentales (ONG) asociadas permitirán respaldar a las partes interesadas que ayudan a atender las necesidades de los refugiados, ahora y en el futuro.

Análisis de las raciones

103. El uso de las transferencias de base monetaria y en especie ha aumentado significativamente en los últimos cinco años. La asistencia alimentaria en especie creció un 30 %, pasando de 3 millones de toneladas en 2012/2013 a 3,8 millones de toneladas en 2016/2017. Las transferencias de base monetaria se duplicaron, pasando de 500 millones de dólares en 2012/2013 a 1.000 millones de dólares en 2016/2017. Estas cifras ponen de relieve el aumento de las necesidades en los últimos años y, en vista de las emergencias prolongadas y complejas actualmente en curso, es posible que en 2018 se registren incrementos aún mayores. Alrededor del 60 % del importe que el PMA destina a estas transferencias se gasta a nivel local, ya sea en forma de compras locales o regionales o de transferencias de base monetaria.
104. El costo unitario de una ración es un indicador importante para el PMA. Los principales factores que influyen en las diferencias observadas en el costo unitario son el contexto operacional y el tipo de asistencia. Como el PMA se concentra en los grupos más vulnerables, sus intervenciones para hacer frente a las crisis son más consistentes en las zonas afectadas por perturbaciones como conflictos o malas cosechas. Esto eleva el costo de la asistencia prestada, sobre todo por las limitaciones de acceso durante la temporada de lluvias y los períodos de inseguridad o a causa de los incrementos de precios estacionales.
105. El PMA proporciona raciones para hacer frente a las situaciones de crisis en el marco de un gran número de transferencias de recursos no condicionadas. Generalmente esas raciones comprenden cinco o seis productos alimenticios, mientras que las distribuciones selectivas —como las que se realizan para el tratamiento o la prevención de la malnutrición— a menudo incluyen solamente uno o dos productos alimenticios para complementar la asistencia general que reciben los beneficiarios. En los países donde hay problemas graves de acceso —como el Iraq, Libia y Sudán del Sur— el costo unitario de la ración puede ser de más de 1,0 dólar, mientras que en los países donde el PMA trabaja en colaboración con los gobiernos para enfrentar las causas profundas de la inseguridad alimentaria y la desnutrición puede ser de apenas 0,13 dólares.

| CUADRO III.8: RACIONES PREVISTAS EN RELACIÓN CON EL ODS 2, POR RESULTADO ESTRATÉGICO (TRANSFERENCIAS DE ALIMENTOS Y TRANSFERENCIAS DE BASE MONETARIA) | |
|--|---|
| Resultado estratégico | Raciones previstas como porcentaje del plan de ejecución |
| 1: Acceso de todas las personas a los alimentos | 80 |
| 2: Eliminación de la malnutrición | 14 |
| 3: Mejora de la seguridad alimentaria y el estado nutricional de los pequeños productores mediante el aumento de su productividad y sus ingresos | 4 |
| 4: Sostenibilidad de los sistemas alimentarios | 2 |

106. El costo proyectado de una ración diaria promedio en el plan de ejecución para 2018 es de 0,36 dólares. Este costo medio oculta disparidades marcadas, según el tipo de intervención, pero el análisis del costo de la ración por esfera prioritaria confirma que dicho costo es superior en las actividades que forman parte de las intervenciones ante crisis (véase el Cuadro III.9). Ha habido un ligero aumento si se toma en cuenta el valor de 0,34 dólares correspondiente a 2016, debido principalmente al mayor hincapié en el fortalecimiento de las capacidades locales y los efectos multiplicadores. Al favorecer las compras locales y las transferencias de efectivo, el PMA, además de mejorar la eficacia de las operaciones en función de los costos, está reforzando los efectos indirectos para los beneficiarios de nivel 2.

| CUADRO III.9: NECESIDADES Y COSTOS DE UNA RACIÓN, POR ESFERA PRIORITARIA | | |
|---|---|---|
| Esfera prioritaria | Porcentaje del plan de ejecución | Costo medio por ración (dólares) |
| Intervención ante crisis | 74 | 0,48 |
| Fomento de la resiliencia | 16 | 0,33 |
| Eliminación de las causas profundas | 10 | 0,13 |

107. El PMA se esfuerza constantemente por reducir al mínimo el costo de la ración y sigue realizando importantes ahorros mediante diversos enfoques, como los acuerdos a largo plazo con los proveedores, las compras a granel en el momento más oportuno de la temporada a través del Mecanismo de gestión global de productos (MGGP) y la optimización de sus planes de suministro y entrega.

Cuestiones intersectoriales

Género

108. El PMA se ha comprometido a impulsar la igualdad de género, que constituye un aspecto fundamental para lograr un mundo sin hambre. Se trata también de una meta por sí misma que determina la consecución de un desarrollo inclusivo, equitativo y sostenible. En consecuencia, la acción del Programa favorecerá la transformación de las relaciones de género y sus intervenciones contribuirán a la seguridad alimentaria y nutricional de todas las personas y se caracterizarán por su índole igualitaria.
109. Por lo tanto, el Programa está acelerando la plena incorporación de la perspectiva de género en sus programas, operaciones, oficinas y dependencias, y las cuestiones de género están integrándose en la hoja de ruta integrada. Otro medio utilizado para pasar de la teoría a la práctica es la aplicación del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas, el Programa de transformación de las relaciones de género del PMA y el marcador de género y edad, que en 2018 sustituirá al marcador de género.
110. Es fundamental contar con una fuerza de trabajo que tenga competencias en materia de género. Por eso se harán inversiones orientadas a mejorar los conocimientos y las competencias del personal y los asociados y a aumentar el número de especialistas en la materia. Se establecerán asociaciones para llevar adelante programas, generar conocimientos y trabajar en el ámbito de la promoción de manera conjunta con diversas entidades, desde las organizaciones comunitarias hasta el Grupo de Referencia sobre Género del Comité Permanente entre Organismos y el Equipo de Tareas sobre la Igualdad de Género de las Naciones Unidas.
111. La política del PMA en materia de género para 2015-2020¹¹ establece la meta de que, para 2020, el 15 % de los fondos de los proyectos se destine a actividades de promoción de la igualdad de género. En el plan de ejecución para 2018 se destina a dichas actividades el 12,3 % de los recursos. Con la aprobación del Plan Estratégico para 2017-2021 y el Marco de financiación, se estableció un proceso de presupuestación que incorporaba la perspectiva de género para ayudar a las oficinas del PMA a planificar y seguir los gastos relacionados con la promoción de la igualdad de género.

Rendición de cuentas a las poblaciones afectadas

112. El PMA rinde cuentas, ante todo, a las poblaciones afectadas a las que presta asistencia. El PMA está obligado a rendir cuentas tanto por lo que se refiere al logro de resultados contra el hambre como en lo referente a cómo se ejecutan los programas. Sus compromisos se basan en el respeto del derecho de las poblaciones afectadas a participar activamente en las decisiones que afectan a sus vidas y en el reconocimiento de que la participación de las personas afectadas en las

¹¹ WFP/EB.A/2015/5-A.

decisiones adoptadas en el marco de los programas aumenta la eficacia de la asistencia alimentaria.

113. El objetivo de los compromisos del PMA en cuanto a su rendición de cuentas a las poblaciones afectadas es facilitar la participación de estas personas en los programas, asegurando que el diseño y ejecución de los programas y los procesos y decisiones en materia de seguimiento y evaluación se basen en las opiniones de las poblaciones afectadas y las tengan en cuenta. Para poner en práctica estos compromisos, el Programa se centra en los mecanismos destinados a garantizar el suministro de información, la consulta con las comunidades afectadas y el establecimiento de mecanismos de denuncia y retroinformación. El PMA ha adoptado un enfoque de dos fases para mejorar la rendición de cuentas de sus programas. La primera fase se centra en velar por que se implanten los mecanismos básicos y por que se utilicen con eficacia y de manera uniforme en las distintas operaciones. Para ello, será necesario ayudar a las oficinas en los países a elaborar orientaciones sobre el suministro de información y la realización de consultas, así como establecer y gestionar mecanismos de denuncia y retroinformación. Las buenas prácticas se documentarán y divulgarán.
114. En la segunda fase, el PMA trabajará para mejorar los mecanismos básicos establecidos durante la primera fase, adoptando enfoques innovadores y ampliando su escala. Entre las iniciativas que se examinarán cabe citar la adaptación de las técnicas utilizadas en el sector privado para evaluar el grado de satisfacción del cliente, como las encuestas de opinión y los sistemas de valoración en línea, y el establecimiento en las oficinas en los países de dependencias encargadas de fomentar la participación de las comunidades.

Protección

115. La protección está intrínsecamente relacionada con la seguridad alimentaria. El grado de acceso a los alimentos y el control sobre los mismos puede afectar a todos los aspectos de la vida de las personas. El hambre provoca y agrava los riesgos existentes en materia de protección, y el acceso de las personas a los alimentos se ve afectado por los riesgos a los que estas se enfrentan en cuanto a su protección. Esto ha quedado ampliamente demostrado por las crisis actuales en Sudán del Sur, Somalia, el Yemen y Nigeria, donde los abusos generalizados contra los derechos humanos y las violaciones del derecho internacional humanitario son factores importantes que empeoran el hambre y la malnutrición.
116. En el Plan Estratégico para 2017-2021, el respeto de los derechos humanos es uno de los valores fundamentales del PMA y este se compromete a integrar la cuestión de la protección humanitaria en todas sus actividades. Las actividades encaminadas a reforzar la integración de la protección en las operaciones del PMA se centrará en el fortalecimiento de las capacidades, la ampliación de la base de conocimientos y la integración de la protección en los procesos de gestión pertinentes. El Programa también proseguirá su labor de protección a escala interinstitucional, donde los recientes acontecimientos mundiales han afianzado firmemente los derechos humanos y la protección en la agenda de intervención humanitaria.
117. El PMA es un asociado clave en el Llamado a la Acción para la Protección contra la Violencia de Género en Situaciones de Emergencia y en la iniciativa del Secretario General “Los Derechos Humanos Primero”. Además, desempeñó una función decisiva en la formulación de la política del Comité Permanente entre Organismos sobre la protección en la acción humanitaria y participará en las iniciativas destinadas a velar por su aplicación. En 2017 la política del PMA en materia de protección humanitaria está siendo objeto de una evaluación externa, que servirá de base para su futura estrategia sobre protección.

Cambio climático

118. El cambio climático multiplica las amenazas a la seguridad alimentaria y la nutrición y afecta a las poblaciones vulnerables que sufren inseguridad alimentaria. Entre 2003 y 2012, la mitad de las operaciones de emergencia y recuperación del PMA se realizaron en respuesta a desastres relacionados con el clima. El presupuesto total para estas operaciones ascendió a 23.000 millones de dólares y permitió al PMA ayudar a las poblaciones a recuperarse de los desastres climáticos en al menos cinco ocasiones en 20 países con índices de hambre persistentemente elevados.

119. En vista de esta situación y de las prioridades establecidas por los gobiernos, es preciso prever inversiones e instrumentos de programación innovadores para hacer frente a riesgos complejos y cada vez mayores. Por esta misma razón, el PMA debe poner en el centro de sus operaciones un método de análisis de las crisis que permita elaborar programas en los que se tengan debidamente en cuenta los riesgos. Para favorecer una programación en la que se consideraran atentamente los riesgos tanto en el Plan Estratégico para 2017-2021 como en los PEP, en su primer período de sesiones ordinario de 2017 la Junta aprobó la primera política del PMA en materia de cambio climático¹². El objetivo de esta política es ayudar a los gobiernos y a las comunidades vulnerables afectadas por la inseguridad alimentaria a reforzar la resiliencia y las capacidades para luchar contra el hambre ocasionada por el cambio climático.
120. El PMA basa su labor en el enfoque integrado de gestión de los riesgos climáticos, que unifica las líneas de trabajo a través de instrumentos de programación innovadores orientados a mejorar las capacidades nacionales en la esfera de la preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia y a analizar los riesgos climáticos y la seguridad alimentaria para obtener información que pueda utilizarse en la planificación nacional, la alerta temprana y los servicios de información climática. Se han creado mecanismos de financiación basados en previsiones para proporcionar activos a las poblaciones vulnerables antes de que ocurra una crisis relacionada con el clima, así como productos de seguros basados en índices para transferir el riesgo residual. Estos instrumentos contribuyen a la resiliencia, la protección social y la adaptación al cambio climático de las comunidades a largo plazo, gracias a la mejor gestión de los recursos naturales y del capital productivo.
121. El PMA comparte la experiencia adquirida con las iniciativas de gestión de los riesgos climáticos y de adaptación para apoyar los procesos nacionales de planificación de las medidas de adaptación al cambio climático y las contribuciones determinadas por los países en el marco de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Asimismo, ayuda a los gobiernos facilitando el acceso a los instrumentos de financiación relativos al clima como, por ejemplo, el Fondo Verde para el Clima y el Fondo de Adaptación.

Medio ambiente

122. Los aspectos ambientales, sociales y económicos de la Agenda 2030, que están interrelacionados, deben tenerse en cuenta sistemáticamente en toda la labor del PMA. En la política en materia de medio ambiente¹³, aprobada por la Junta en su primer período de sesiones ordinario de 2017, el PMA se compromete a detectar, evitar y gestionar los riesgos ambientales derivados de sus actividades y reconoce que la asistencia alimentaria que presta puede generar beneficios ambientales que deberían aprovecharse.
123. El Programa está determinado a integrar las consideraciones ambientales en su labor mediante la formulación de normas que establezcan medidas de protección y requisitos mínimos, un proceso que permita detectar y gestionar los riesgos ambientales, y un sistema de gestión ambiental conforme a la norma ISO 14001 de la Organización Internacional de Normalización. Estos puntos se incorporarán a los PEP y los otros programas. Se facilitarán manuales de orientación para la elaboración de los programas y las operaciones de apoyo, que van desde la prestación de asistencia humanitaria en emergencias a las actividades de desarrollo a largo plazo. Además, la rendición de cuentas en materia ambiental se incorporará en los mecanismos de seguimiento, evaluación y presentación de informes.
124. Los instrumentos y procesos establecidos en la política en materia de medio ambiente se aplicarán en las distintas operaciones del PMA. En este sentido, es fundamental el desarrollo de las capacidades, desde el fomento de comportamientos sostenibles desde el punto de vista ambiental hasta la correcta capacitación de los especialistas técnicos y el personal directivo. El hecho de contar con una fuerza de trabajo ambientalmente responsable contribuirá a la sostenibilidad de las intervenciones del Programa.

¹² WFP/EB.1/2017/4-A/Rev.1*.

¹³ WFP/EB.1/2017/4-B/Rev.1*.

125. En 2017, el Comité de Asignación Estratégica de Recursos destinó 650.000 dólares procedentes de la financiación multilateral a poner en marcha la aplicación de la política de medio ambiente. Se procurará obtener más fondos para incorporar los procesos a todos los mecanismos del PMA, comenzar a aplicar la política en todas las operaciones realizadas en los países y fomentar la capacidad del personal en la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países.

Análisis de los costos de las transferencias y los costos conexos

| CUADRO III.10: PLAN DE EJECUCIÓN POR MODALIDAD DE TRANSFERENCIA | | | |
|--|--|---|---|
| Costos de las transferencias y costos conexos | Plan de ejecución (millones de dólares) | Proporción de costos directos (porcentaje) | Proporción respecto del total de transferencias (porcentaje) |
| Productos alimenticios | 2 510 | 45 | 53 |
| Transferencias de base monetaria | 1 755 | 32 | 37 |
| <i>Efectivo</i> | <i>1 294</i> | 23 | 27 |
| <i>Cupones por un valor determinado</i> | <i>462</i> | 8 | 9,7 |
| Cupones para productos | 100 | 2 | 2,1 |
| Fortalecimiento de las capacidades | 187 | 3 | 3,9 |
| Prestación de servicios | 197 | 4 | 4,2 |
| Total de las transferencias | 4 750 | 86 | 100 |
| Costos de ejecución | 350 | 6 | |
| Costos de apoyo directo | 419 | 8 | |
| Total de costos directos | 5 519 | 100 | |
| Costos de apoyo indirecto | 359 | | |
| Total | 5 878 | | |

Asistencia alimentaria en especie

126. De los costos de las transferencias previstos en el plan de ejecución para 2018, 2.500 millones de dólares (53 %) se destinan a los alimentos, lo que permitirá suministrar 2,92 millones de toneladas de alimentos a los beneficiarios.
127. El PMA sigue perfeccionando las adquisiciones y la logística con objeto de proporcionar alimentos allí donde esta modalidad sea la mejor opción, por ejemplo, donde los mercados estén afectados por conflictos, la inflación o malas cosechas. Los productos alimenticios donados representan un tercio de esas transferencias y el Programa compra el resto en los mercados locales, regionales e internacionales.
128. La gama de alimentos nutritivos, que constituyen gran parte de la canasta de alimentos, comprende desde la harina de trigo enriquecida hasta productos tales como el SuperCereal Plus y los suplementos alimenticios listos para el consumo, que se emplean para prevenir y tratar la malnutrición en los niños pequeños y las mujeres gestantes y lactantes. El Programa seguirá concentrándose en garantizar que esos alimentos enriquecidos constituyan el 30 % de sus canastas de alimentos, como mínimo, y que prácticamente todos los beneficiarios reciban algún tipo de alimento enriquecido en las canastas en especie. Además, los programas de fortalecimiento de las capacidades se están complementando para que los proveedores locales aprendan y comiencen a enriquecer sus propios productos, reduciendo así la necesidad de importar productos de los países desarrollados.

Análisis del costo de entrega de los alimentos

129. En estos últimos años, el PMA se ha beneficiado de la caída de los precios de los productos alimenticios, lo que le ha permitido comprar cantidades mayores. No obstante, según algunos indicios, en 2018 se registrará un aumento de los precios de algunos alimentos y los costos de envío.
130. Aún más importante es el hecho de que el costo de la canasta de alimentos del Programa deberá aumentar como consecuencia del crecimiento de los programas para reducir la malnutrición y el consiguiente uso de productos nutritivos especializados como el SuperCereal Plus, los alimentos listos para el consumo y los suplementos nutricionales a base de lípidos, que son costosos.
131. Se prevé que los precios de los cereales comercializados a nivel mundial, como el trigo y el arroz, seguirán siendo bajos. En algunos países, los precios de los cereales que se compran en los mercados locales, como el maíz y el sorgo, dependen de las cosechas. También se prevé que se mantengan bajos los precios de las legumbres secas, como las arvejas amarillas partidas y los frijoles, mientras que los precios de los garbanzos y las lentejas, de los que se comercializa un volumen menor, podrían fluctuar. Los costos estimados de los aceites y las grasas comestibles para 2017 se ajustan a las proyecciones de precios actuales, y se prevé una ligera disminución durante 2018.
132. Los bajos costos de envío de los últimos años han permitido reducir los costos operacionales del PMA, pero en 2018 debería producirse una tendencia gradual al alza de entre el 5 % y el 10 %. Los costos de transporte en cada país dependen de la oferta y la demanda locales, pero durante 2018 los costos de la logística en los países deberían mantenerse estables gracias a la persistencia de los bajos precios de los combustibles y al uso óptimo de la flota de vehículos del PMA y de los servicios de los transportistas locales.
133. La cadena de suministro del PMA se basa en un enfoque integral de programación de la canasta de alimentos, en cuyo ámbito se recomiendan productos que permiten optimizar el uso de los recursos y mantener estándares nutricionales adecuados. Esto genera importantes ahorros en las operaciones, como se explica a continuación.
134. En el Iraq, el PMA logró reducir en un 17 % el costo de los paquetes familiares de alimentos, ahorrando así 1,1 millones de dólares al mes gracias al uso del programa informático Optimus¹⁴. También se ahorró un 10 % en el precio del combustible para aviones Jet A-1 por medio de una licitación para el suministro de combustible al por mayor en 107 lugares. En Kenya y el Líbano, los esfuerzos por incrementar la eficiencia de las cadenas de suministro al por menor mediante la reducción de costos y el aumento de la variedad de alimentos en los comercios generaron una reducción del 10 % en los precios. El uso prudente de la flota de vehículos del PMA permite ahorrar 6 millones de dólares al año en costos de logística. El Programa seguirá utilizando el corredor de Berbera, que se ha reabierto, para entregar los productos a Etiopía, ahorrando así 1 millón de dólares al año. El enfoque integral de optimización de la cadena de suministro generará importantes ahorros en los costos y contribuirá a la velocidad y agilidad de las operaciones. Esta es solo una de las iniciativas orientadas a la optimización del uso de los recursos.

Transferencias de base monetaria¹⁵

135. El uso de las transferencias de base monetaria se ha intensificado y representa el 37 % del total de la asistencia que brinda el Programa. El PMA es el organismo de ayuda humanitaria más grande del mundo en lo que se refiere a la ejecución de programas basados en la transferencia de efectivo, que son cada vez más sofisticados y logran mejores resultados al ir adquiriendo experiencia en los distintos contextos operacionales. Las transferencias de base monetaria se utilizan en una variedad de programas cuyo valor y duración varían en función de la capacidad

¹⁴ Optimus es un programa informático que determina los productos de las canastas de alimentos, los distintos destinos posibles y los costos de los productos alimenticios y del transporte, y ofrece así la mejor combinación en términos de valor nutricional y calorías para cumplir los plazos de entrega, reducir los costos y asegurar la agilidad operacional.

¹⁵ Las cifras mencionadas en esta sección no incluyen los costos de ejecución, los costos de apoyo directo ni los costos de apoyo indirecto.

del PMA para combinar las modalidades de programación y lograr así la eficacia en función de los costos y buenos resultados programáticos. Con miras a maximizar la eficiencia, se está estudiando la posibilidad de que un mayor número de operaciones suministren a la mayoría de sus beneficiarios transferencias de base monetaria durante los períodos posteriores a las cosechas y transferencias en especie durante las temporadas de escasez de alimentos. Una tendencia interesante es el crecimiento del uso de las transferencias de efectivo no condicionadas, que representan el 25 % del total; utilizadas en el entorno adecuado, las transferencias de base monetaria permiten que los beneficiarios tengan más opciones y diversifiquen su dieta.

| CUADRO III.11: PLAN DE EJECUCIÓN Y NECESIDADES OPERACIONALES PARA LAS TRANSFERENCIAS DE BASE MONETARIA, POR TIPO (millones de dólares) | | |
|---|----------------------------------|--------------------------|
| | Necesidades operacionales | Plan de ejecución |
| Transferencias de base monetaria | 2 181 | 1 632 |
| Efectivo | 1 578 | 1 202 |
| Cupones por un valor determinado | 603 | 429 |
| Costos relacionados con las transferencias | 219 | 124 |
| Total | 2 400 | 1 755 |

136. En 2016, el PMA realizó transferencias de base monetaria en 60 países, y por medio de ellas transfirió 880 millones de dólares a 14,3 millones de beneficiarios, las mayores cifras desde que comenzó a utilizar esta modalidad de transferencia en 2006. De la población beneficiaria total, la mitad se encontraba en el África subsahariana y el 51 % eran mujeres.
137. En 2017 se prevé un aumento de la escala de la asistencia prestada mediante transferencias de base monetaria, en consonancia con la tendencia actual. Para mediados del año, el PMA había transferido 505 millones de dólares a los beneficiarios por medio de estas transferencias. En 2018 este tipo de transferencias debería llegar a representar 1.760 millones de dólares, es decir, el 32 % del plan de ejecución de ese año. En comparación con el Plan de Gestión de 2017, la proporción del plan de ejecución correspondiente a las transferencias de base monetaria ha aumentado considerablemente, pasando de un cuarto a un tercio de los costos directos.
138. Para la realización de las transferencias, el PMA trabaja a través de 70 proveedores de servicios financieros, como bancos, instituciones de microfinanciación, operadores de sistemas monetarios móviles y agentes de transferencia de dinero. Casi tres cuartos de las transferencias de base monetaria se canalizan a través de estos proveedores, y el PMA se encarga de la supervisión, el seguimiento y el análisis de la vulnerabilidad. Esto contribuye a la creación de una infraestructura fundamental en los países en cuestión. Allí donde los proveedores de servicios financieros no pueden llevar adelante sus operaciones, el PMA colabora con los gobiernos, las ONG y la Cruz Roja y también puede recurrir a la plataforma del PMA de gestión de los beneficiarios y las modalidades de transferencia (SCOPE).
139. En relación con el Plan de Gestión para 2018, desde el punto de vista de los costos las transferencias de recursos no condicionadas son la principal forma de transferencia de base monetaria para favorecer el acceso a los alimentos, ya que suman 1.380 millones de dólares. En segundo lugar se sitúan las actividades de creación de activos y de apoyo a los medios de subsistencia, que suman 237 millones de dólares. En cuanto al tipo de transferencia de base monetaria, el 74 % se realiza en forma de transferencia de efectivo no condicionada y el 26 % en forma de cupones por un valor determinado sujetos a restricciones.
140. Los cupones por un valor determinado representan el 8 % del costo de las transferencias previstas en el plan de ejecución. Con esta forma de asistencia, los beneficiarios pueden elegir qué comprar y el PMA debe prestar asistencia técnica a los comerciantes minoristas y mayoristas para garantizar que los productos disponibles en los comercios contratados sean de buena calidad y lo más baratos posible. De este modo, el Programa puede aumentar el poder de compra de los

beneficiarios, lo que redundará en una reducción de costos para todos los clientes (beneficiarios de nivel 2) y no solo para quienes reciben asistencia directa (beneficiarios de nivel 1).

141. Los efectos de las transferencias de base monetaria en la nutrición son considerables porque facilitan el acceso a alimentos frescos y variados. No obstante, en vista del aumento del sobrepeso y la obesidad que suele observarse en un mismo país en el que hay comunidades, familias y personas que sufren de desnutrición, estos resultados nutricionales se someterán a seguimiento para garantizar que los consumidores tomen decisiones saludables acerca de su alimentación.

Cupones para productos

142. En los contextos donde los mercados son frágiles, los cupones para productos son de vital importancia. El monto de las transferencias directas se cifra en 93 millones de dólares, es decir, el 2 % de las transferencias previstas en el plan de ejecución para 2018. Las transferencias de recursos no condicionadas para facilitar el acceso a los alimentos constituyen la principal forma de estos cupones para productos y suman 90 millones de dólares. La operación de mayor magnitud que se basa en el empleo de este tipo de transferencias es la del Yemen, que apunta a prestar asistencia a 1 millón de personas con un presupuesto de 67 millones de dólares.
143. En relación con los cupones para productos, al igual que en el caso de los cupones por un valor determinado, el PMA debe asegurarse de que los productos obtenidos con el canje de los cupones en los comercios contratados sean de buena calidad y lo más baratos posible, para lo cual debe prestar asistencia técnica a los comerciantes minoristas y mayoristas.

| CUADRO III.12: PLAN DE EJECUCIÓN Y NECESIDADES OPERACIONALES PARA LOS CUPONES (millones de dólares) | | |
|--|----------------------------------|--------------------------|
| | Necesidades operacionales | Plan de ejecución |
| Cupones para productos | 199 | 93 |
| Costos relacionados con las transferencias | 20 | 7 |
| Total | 219 | 100 |

Fortalecimiento de las capacidades

144. La modalidad de transferencia relativa al fortalecimiento de las capacidades representará 187 millones de dólares, es decir, el 4 % de las transferencias totales previstas en el plan de ejecución para 2018.
145. Al tiempo que el PMA trabaja para poner en práctica el Plan Estratégico para 2017-2021, y como manifestación de su compromiso de poner a los países en condiciones de alcanzar sus metas nacionales establecidas con arreglo a los ODS mediante un mayor apoyo al fortalecimiento de las capacidades nacionales, en los PEP se ha ido aumentando gradualmente la proporción de fondos asignados al fortalecimiento de las capacidades en los países. De hecho, si bien en las carteras de proyectos no relacionadas con los PEP se ha destinado, en promedio, el 3,6 % de los costos totales a apoyar el fortalecimiento de las capacidades, en las carteras de proyectos de los PEP este porcentaje asciende al 5,8 %. A medida que más países finalicen sus PEP, es probable que esta diferencia aumente.
146. A nivel regional, las diferencias en este sentido son más evidentes en los despachos regionales de Bangkok, Johannesburgo y El Cairo, donde las asignaciones proporcionales destinadas al fortalecimiento de las capacidades nacionales han aumentado un 15,2 %, 3,4 % y 1,1 %, respectivamente. Este dato es congruente con el creciente número de nuevos países de ingresos medianos existentes en estas regiones y evidencia que el Programa está encontrando poco a poco su lugar en estos contextos diversos.
147. En lo tocante a las actividades, la asignación proporcional de fondos al fortalecimiento de las capacidades ha registrado el mayor incremento con respecto a la preparación para la pronta intervención en emergencias (38 %), las comidas escolares (31 %), la prevención de la malnutrición (26 %), la adaptación al cambio climático y gestión de riesgos (15 %), el

fortalecimiento de las capacidades institucionales (para los gobiernos y la sociedad civil) (5 %) y el análisis y evaluación (3 %).

Prestación de servicios y apoyo logístico

148. De las transferencias totales, se calcula que las actividades de prestación de servicios del PMA, el UNHAS y los módulos de acción agrupada necesitan 283 millones de dólares. Actualmente se prevé que habrá una diferencia de financiación del 30 % entre las necesidades y los recursos, motivo por el cual en el plan de ejecución para 2018 se asignan 197 millones de dólares a esas actividades.

Costos de apoyo directo

149. El PMA sigue haciendo el seguimiento de los costos de apoyo directo con miras a optimizar su utilización a través del examen del Marco de financiación. La reducción de los costos también es posible gracias a la distinción más precisa entre costos de las transferencias y costos de apoyo, lo que representa una medida importante para cuantificar el éxito de las intervenciones del PMA desde el punto de vista de los beneficiarios.

| CUADRO III.13: COSTOS DE APOYO DIRECTO, COMO PORCENTAJE DEL PLAN DE EJECUCIÓN | | | |
|--|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 2015 (porcentaje efectivo) | 2016 (porcentaje efectivo)* | 2017 (porcentaje estimado) | 2018 (porcentaje estimado) |
| 13,7 | 12,7 | 12,3 | 7,6 |

* Los datos efectivos de 2015 y 2016 se basan en el Estado Financiero V de las Cuentas comprobadas de 2015 y 2016.

Sección IV: Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas

Sinopsis

150. En esta sección se presenta el proyecto de presupuesto AAP para 2018, que asciende a 335,4 millones de dólares. Este presupuesto se ajusta al orden de prioridades establecido por todos los departamentos de la Sede y los despachos regionales para que el PMA pueda proseguir su acción en nombre de las personas a quienes presta asistencia y poner así fin al hambre en todo el mundo, de cara a los desafíos que plantea la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en particular el ODS 2 centrado en la erradicación del hambre, y el ODS 17 relativo a las asociaciones.
151. En el Plan de Gestión para 2017-2019 el nivel previsto de contribuciones para 2017 y 2018 asciende a 5.200 millones de dólares. Dichas previsiones se han aumentado a 6.000 millones de dólares para 2017 y a 5.700 millones de dólares para 2018.
152. A pesar de estos aumentos, la propuesta es mantener para 2018 el presupuesto AAP en un nivel de crecimiento nominal cero, es decir, en 335,4 millones de dólares, en aplicación del principio de que el PMA “debe vivir con sus propios medios”.
153. En el presupuesto AAP para 2018 se utilizan los ahorros derivados de: i) las reducciones en los costos estándar de personal; ii) las reducciones en los costos previstos de los servicios de seguridad prestados por el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (UNDSS), y iii) la reasignación de 2,5 millones de dólares del presupuesto AAP de 2017, que lleva la financiación total, con cargo a este, de las asignaciones seleccionadas para 2018 a 5,3 millones de dólares. Esta financiación se utilizará para los siguientes fines: proporcionar a los despachos regionales y las oficinas en los países recursos adicionales destinados a la capacitación y la gestión global de riesgos; proporcionar mayores recursos a la función de supervisión; ayudar al PMA a seguir desarrollando sus asociaciones, y atender otras prioridades internas. Otras prioridades se atenderán mediante la reasignación de recursos dentro de los presupuestos de los distintos departamentos y los despachos regionales del PMA.
154. El presupuesto AAP para 2018 se está preparando sobre la base de un nuevo conjunto de sectores de consignaciones que está pensado para ofrecer una mejor línea de mira entre los recursos asignados a nivel de las direcciones y los efectos institucionales, y que se basa en los resultados previstos y no en la ubicación geográfica de los gastos AAP.
155. Basándose en el sano equilibrio proyectado para la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a finales de 2017, la Secretaría propone una consignación separada de la cuenta por valor de 52,6 millones de dólares. Las inversiones de carácter extraordinario propuestas comprenden transferencias a las reservas y las cuentas especiales con objeto de ofrecer financiación adicional para la CRI, el Fondo para el programa de bienestar del personal e iniciativas institucionales de importancia fundamental —tales como la hoja de ruta integrada, la gestión de riesgos, las transferencias de base monetaria y otras prioridades institucionales—, entre las cuales figura el apoyo adicional a la supervisión y las operaciones sobre el terreno. También se propone una asignación para apoyar la movilización de donantes del sector privado, con énfasis en la obtención de fondos donados por particulares.
156. Las consignaciones del presupuesto AAP y la Cuenta de igualación del presupuesto AAP se complementan con fondos fiduciarios de carácter institucional destinados al fortalecimiento institucional.
157. El principio del PMA de “vivir con sus propios medios” combinado con la sana condición de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP también permite al Programa proponer una reducción de la tasa de recuperación de los CAI que ha de aplicarse a las contribuciones, del 7 % vigente al 6,5 % a partir de 2018.

Finalidad del presupuesto AAP

158. El presupuesto AAP permite sufragar los CAI inherentes a las operaciones del PMA. Se financia mediante los ingresos derivados de la recuperación de los CAI con cargo a las contribuciones, aplicando una tasa aprobada anualmente por la Junta Ejecutiva de conformidad con la política de recuperación total de los costos.
159. Con cargo al presupuesto AAP se financian las variaciones registradas en las necesidades operacionales y la labor para honrar los compromisos de política asumidos ante la Junta; el número de las solicitudes de financiación con cargo al mismo es elevado. El presupuesto AAP ordinario puede complementarse con otras fuentes de financiación: los fondos asignados con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para financiar iniciativas institucionales de importancia fundamental, y los recursos proporcionados por los donantes para emprender iniciativas de fortalecimiento institucional mediante fondos fiduciarios de carácter institucional.

Sectores de consignaciones para el presupuesto AAP

160. El Artículo 9.3 del Reglamento Financiero estipula que en el proyecto de Plan de Gestión “se incluirán las [...] consignaciones de fondos propuestas para los servicios administrativos y de apoyo a los programas en los distintos sectores principales de consignaciones que decida la Junta”. Los sectores de consignaciones vigentes (que no se basan en el vínculo entre los recursos y los resultados sino en la ubicación geográfica) no experimentan cambios desde hace más de dos décadas.
161. El presente Plan de Gestión presenta un nuevo conjunto de sectores de consignaciones a los que la Junta Ejecutiva ha de hacer referencia a la hora de aprobar el presupuesto AAP. Estos sectores de consignaciones reflejan mejor la función de los despachos regionales y las dependencias de la Sede en ayudar a las oficinas en los países a alcanzar sus objetivos y mejorar de forma continua su desempeño. Así pues, los sectores de consignaciones propuestos ponen de relieve el vínculo que existe entre las actividades de la Sede y los despachos regionales y la consecución de los resultados estratégicos del PMA. De este modo, se ajustan al Marco de resultados institucionales para 2017-2021.
162. Los nuevos sectores de consignaciones son los siguientes:
 - estrategia y orientación;
 - servicios en apoyo de las operaciones, y
 - gobernanza, servicios de supervisión independientes y movilización de fondos.
163. Estos sectores se desglosan en cinco pilares relativos a los resultados que resumen los principales resultados obtenidos conjuntamente por la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países, a saber:
 - A. Estrategia y orientación. La dirección del PMA conduce al organismo basándose en un proceso de adopción de decisiones sólido y transparente que se mejora de forma continua para permitir al Programa cumplir su mandato del mejor modo posible.
 - B. Servicios diversos en apoyo de las operaciones. El PMA aplica los procesos y procedimientos de manera que permitan equilibrar la descentralización y la separación de tareas con las ventajas de las economías de escala para prestar apoyo a las operaciones del modo más eficaz, eficiente y económico posible.
 - C. Políticas, orientaciones y garantía de la calidad. El PMA aplica criterios estrictos en sus normas, políticas e instrumentos internos y cuenta con personal competente que le permite diseñar y ejecutar las operaciones de modo que atiendan las necesidades de aquellos a quienes presta asistencia.
 - D. Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas. El PMA colabora con los gobiernos anfitriones y donantes, organizaciones no gubernamentales (ONG) y el sector privado para armonizar las prioridades y movilizar recursos, promover la erradicación del hambre y trabajar

conjuntamente con otros organismos de las Naciones Unidas —entre ellos, aquellos con sede en Roma— para alcanzar los ODS.

- E. Gobernanza y servicios de supervisión independientes. El PMA aplica una buena gobernanza, brinda garantías a los donantes y difunde información sobre los resultados obtenidos.
164. Cada uno de estos pilares relativos a los resultados consta de unos productos previstos que reflejan los principales servicios y productos ofrecidos en lo relativo a la administración y el apoyo a los programas. Los productos se enmarcan en esferas funcionales, como son la cadena de suministro, la tecnología de la información o los recursos humanos, y permiten agrupar los presupuestos y la gestión de las realizaciones para el organismo en su conjunto.
165. La nueva estructura del presupuesto AAP es la siguiente:

Figura IV.1: Sectores de consignaciones, pilares relativos a los resultados y productos previstos del Plan de Gestión



166. Se prevé que la estructura revisada del presupuesto AAP del Plan de Gestión para 2018-2020 contribuirá a la capacidad del PMA para planificar, obtener y demostrar los resultados. La estructura generará nueva información para la adopción de decisiones, por ejemplo, sobre la descentralización o centralización de las funciones y la asignación de recursos a las nuevas políticas e iniciativas.
167. Internamente, la nueva estructura permitirá simplificar los procesos de planificación, reduciendo así las repeticiones y las duplicaciones.
168. Un aspecto si cabe más importante es que esta nueva estructura representa un paso más en la aplicación de la gestión basada en los resultados, al consolidar la información financiera según nuevos criterios y complementarla con los indicadores clave de las realizaciones. Un buen conocimiento de las realizaciones anteriores, las tendencias y los factores de costos servirá de base para adoptar mejores decisiones con respecto a las asignaciones presupuestarias y contribuirá a mejorar la ejecución y el seguimiento.

Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas para 2018-2020

169. El presupuesto AAP propuesto para 2018 es de 335,4 millones de dólares; es decir, se mantiene en el mismo nivel que en 2017.
170. Debido a las limitaciones que conlleva un presupuesto de crecimiento nominal cero, los departamentos han tenido que redefinir el orden de prioridades de sus actividades para 2018 con el fin de poder atender mejor las nuevas demandas con los recursos de que disponen. Asimismo, la disminución general de los costos estándar de personal y otras reducciones permitieron liberar 5,3 millones de dólares para determinadas prioridades, como se indica en el Cuadro IV.1.

| CUADRO IV.1: PRINCIPALES ESFERAS DEL PRESUPUESTO AAP EN LAS QUE SE REGISTRAN CAMBIOS (millones de dólares) | | |
|---|-------|--------------|
| Presupuesto AAP para 2017 | | 335,4 |
| Reducción de los costos estándar de personal y otras inversiones | | |
| Disminución de los costos estándar de personal, deducidos los aumentos de los costos derivados de las obligaciones reglamentarias | (2,5) | |
| Reducción de la parte de los costos del UNDSS correspondiente al PMA | (0,3) | |
| Reasignación de los fondos para propuesta de inversión en 2017 al desarrollo de las competencias del personal | (2,5) | |
| | | (5,3) |
| Pilar A: Estrategia y orientación | | |
| Capacitación para directores en los países y jefes de suboficinas: ejecución del programa de capacitación | 0,8 | |
| | | 0,8 |
| Pilar B: Servicios diversos en apoyo de las operaciones | | |
| Apoyo de los despachos regionales a las dos primeras líneas de defensa | 0,5 | |
| Mejora de los cursos de capacitación funcional y de apoyo para intervenciones de emergencia (FASTER) y alineación con la hoja de ruta integrada | 0,4 | |
| Necesidades estructurales de la Dirección de Recursos Humanos (HRM) para 2018 | 1,6 | |
| | | 2,5 |
| Pilar C: Políticas, orientaciones y garantía de la calidad | | |
| Transferencias de base monetaria | 0,4 | |
| | | 0,4 |
| Pilar D: Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas | | |
| Fortalecimiento de las relaciones con el Banco Mundial | 0,5 | |
| Aplicación del documento conjunto de los organismos con sede en Roma | 0,1 | |
| | | 0,6 |
| Pilar E: Gobernanza y servicios de supervisión independientes | | |
| Ampliación de la cobertura de las evaluaciones centralizadas | 0,6 | |
| Asignaciones complementarias para fortalecer la función del Inspector General | 0,4 | |
| | | 1,0 |
| Presupuesto AAP propuesto para 2018 | | 335,4 |

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

171. El presupuesto AAP para 2018 incluye 34,8 millones de dólares para los servicios centralizados a las oficinas en los países. Estos gastos recurrentes son para los servicios en apoyo de las operaciones, aunque estén administrados a nivel central. La reducción de 0,3 millones de dólares con respecto a 2017 se debe a la reducción de la suma que debe aportar el PMA al UNDSS para las actividades financiadas conjuntamente.

| CUADRO IV.2: SERVICIOS CENTRALIZADOS A LAS OFICINAS EN LOS PAÍSES (millones de dólares) | | |
|---|-------------|-------------|
| | 2017 | 2018 |
| UNDSS y Fondo de emergencia para la seguridad del PMA | 13,8 | 13,5 |
| Bienestar del personal | 0,7 | 0,7 |
| Tecnología de la información per cápita | 19,1 | 19,1 |
| Evaluación | 1,5 | 1,5 |
| | ----- | ----- |
| Ajustes técnicos para los servicios centralizados | 35,1 | 34,8 |

172. Los servicios centralizados a las oficinas en los países se consignan en el presupuesto AAP dentro del pilar B: “Servicios diversos en apoyo de las operaciones”.

Fondos generados mediante la reducción de los costos estándar de personal y otros ahorros para prestar apoyo adicional con cargo al presupuesto AAP (5,3 millones de dólares) en esferas importantes

173. El PMA aplica unas tarifas estándar para presupuestar y contabilizar los costos de personal, que se recalculan todos los años teniendo en cuenta los elementos siguientes: i) los costos salariales efectivos por miembro del personal por grado y lugar de destino; ii) el tipo de cambio previsto para los gastos en euros relacionados con el personal que trabaja en Roma, y iii) las provisiones en concepto de otros beneficios y prestaciones relacionados con el personal.
174. Los costos estándar de personal para 2018 se determinaron sobre la base de los costos reales de 2016 ajustados en función de la inflación, los costos en concepto de separación del servicio y, en la Sede, los tipos de cambio; estos costos incluyen los gastos en concepto de seguridad, bienestar del personal e indemnizaciones al personal por rescisión del nombramiento.
175. La comparación entre el total de costos de personal presupuestados para 2017 sobre la base de los costos estándar de personal para dicho año y los correspondientes costos de personal presupuestados para 2018 basados en los costos estándar de personal para ese año arrojó una reducción de 2,32 millones de dólares entre 2017 y 2018. A esto se añade una reducción de 0,17 millones de dólares debida a una disminución de la consignación para financiar situaciones excepcionales como, por ejemplo, licencias médicas prolongadas o permisos especiales. Para el componente en euros de estos gastos efectuados en la Sede, el PMA realiza compras a término, lo que le permite conocer anticipadamente con cierta certidumbre el valor en dólares de los gastos denominados en euros.
176. La Secretaría también propone que la suma de 2,5 millones de dólares, previamente asignada al desarrollo y la adquisición de competencias del personal en el presupuesto AAP de 2017, en 2018 se utilice para prioridades seleccionadas. Esta propuesta deriva del examen de una asignación de 2,62 millones de dólares en el Plan de Gestión de 2017, que originalmente destinada al desarrollo de las competencias del personal. En 2017, en el marco de la labor de redefinición de las prioridades, se había previsto que esta asignación se utilizara para financiar la hoja de ruta integrada, pero ninguna dependencia la incluyó en su proyecto de presupuesto para 2018.

Asignación de recursos generados dentro del presupuesto AAP básico (5,3 millones de dólares)

a) Pilar A: Estrategia y orientación

177. **Capacitación para directores en los países y jefes de suboficinas: ejecución del programa de capacitación (767.000 dólares).** El objetivo principal es ofrecer a los directores en los países y los jefes de suboficinas, dentro de los primeros seis meses de su nombramiento, un panorama general de los conocimientos técnicos y procedimentales pertinentes a sus nuevas funciones, creando una sólida red donde los directores anteriores actúen como asesores para intercambiar

opiniones sobre las dificultades encontradas y las posibles soluciones. El programa de aprendizaje para estos directores y jefes se ejecutará mediante sesiones presenciales y módulos en línea, en el marco de un curso de cuatro meses que se impartirá dos veces al año para cada categoría de participantes, simultáneamente con los ciclos de reasignación de personal. Este programa constará de actividades de preparación realizadas en línea, una sección principal que será presencial y guiada por un instructor (a cargo de expertos en temas concretos y complementada con sesiones individuales adaptadas a las necesidades de cada participante), y contactos telefónicos de seguimiento con tutores de categoría superior.

b) Pilar B: Servicios diversos en apoyo de las operaciones

178. **Apoyo de los despachos regionales a las dos primeras líneas de defensa (500.000 dólares).** El PMA debería seguir garantizando la supervisión adecuada y eficiente de las operaciones regionales y en los países. A tales efectos, se asignarán recursos para la aplicación de las recomendaciones correspondientes formuladas en el Informe del Auditor Externo sobre la descentralización. En 2018, el PMA definirá las funciones, responsabilidades y mandatos unificados de los despachos regionales. Los resultados de este proceso servirán de base para una eventual revisión de las atribuciones de los despachos regionales y la asignación de recursos a los mismos. Se tendrá debidamente en cuenta el examen en curso de las funciones y capacidades regionales, en conexión con la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.
179. **Cursos de FASTER (370.000 dólares).** La capacitación funcional y de apoyo para intervenciones de emergencia (FASTER) es una capacitación institucional basada en la simulación de intervenciones de emergencia. Esta simulación permite al PMA probar y/o poner en marcha nuevos instrumentos y mecanismos, entre ellos, los instrumentos de la hoja de ruta integrada para responder a situaciones de emergencia de nivel 3.
180. Hasta el momento se ha capacitado a 261 participantes en nueve sesiones, pero la demanda de capacitación supera la capacidad actual del programa FASTER. Por lo tanto, se está revisando para adaptarla a los cambios en el contexto mundial y a la necesidad del PMA de intervenir ante todo tipo de emergencias. La nueva estrategia de la iniciativa simulará el entorno complejo en el cual trabaja el Programa y será un elemento esencial en la mejora de las competencias del personal a fin de contribuir a la capacidad para atender aumentos imprevistos de las necesidades.
181. Se seleccionará a cuatro equipos de respuesta ante aumentos imprevistos de las necesidades (dos en la Sede y dos sobre el terreno) como intervinientes de primera línea en las intervenciones de emergencia de gran envergadura coordinadas a nivel central o cuando la capacidad sobre el terreno no es suficiente. Se invitará a los miembros de esos equipos que estén plenamente capacitados para trabajar en sus respectivas esferas funcionales a participar en una sesión FASTER de seis días en la que se simulará una emergencia compleja. Se los evaluará utilizando un instrumento de evaluación preparado profesionalmente, que permitirá validar su capacidad para aplicar todas las competencias correspondientes a sus esferas funcionales y desempeñarse en un entorno particularmente estresante.
182. **Ajuste estructural de la HRM (1.630.000 dólares).** Para obtener resultados el PMA debe contar con personal idóneo (comprometido con su mandato y que tenga las competencias necesarias), en el lugar indicado y en el momento más oportuno. Las emergencias son cada vez más numerosas y prolongadas y requieren la presencia del Programa por períodos más largos. También están aumentando las amenazas en materia de seguridad, así como la presión sobre los donantes para que justifiquen sus decisiones en cuanto al destino de sus contribuciones. El PMA está alineando su orientación estratégica con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible mediante la adopción de nuevas estrategias programáticas en el marco de la hoja de ruta integrada, lo que requiere el ajuste de la estructura y la dotación de personal de la mayoría de las oficinas en los países para lograr más eficiencia y eficacia. Estos ajustes comprenderán la contratación de personal con nuevos perfiles y, en muchos casos, las oficinas en los países tendrán que ajustar su tamaño al modificar su estructura. Esta situación en constante evolución requiere que, desde la Sede, la HRM intensifique el apoyo a las oficinas en los países que estén llevando adelante estos cambios. La capacidad de la HRM ha permanecido básicamente igual en los últimos 10 años, a pesar de que ha habido un aumento en la fuerza de trabajo del PMA en general y han surgido importantes responsabilidades administrativas adicionales, asociadas al movimiento de personal nacional con

contratos ordinarios del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) al marco contractual del PMA y la FAO.

c) Pilar C: Políticas, orientaciones y garantía de la calidad

183. **Transferencias de base monetaria (430.000 dólares).** Se creará un puesto de Coordinador de las Transferencias de Base Monetaria a nivel Mundial para posibilitar la supervisión continua de la gestión de la cartera de transferencias de efectivo, y para garantizar la alineación de la cartera y la labor de sus numerosas partes interesadas con el Plan Estratégico general.

d) Pilar D: Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas

184. **Fortalecimiento de las relaciones con el Banco Mundial (500.000 dólares).** El PMA y el Banco Mundial están colaborando cada vez más en la lucha contra el hambre y la pobreza extrema en diversos contextos. En los últimos 10 años, ambas instituciones han colaborado en más de 50 proyectos en 25 países, en cuyo marco el Banco Mundial ha proporcionado financiación al PMA por más de 360 millones de dólares a través de los gobiernos nacionales. Solo en el primer semestre de 2017, una docena de oficinas en los países estaban preparando proyectos para intervenciones de emergencia y actividades en materia de nutrición, protección social, alimentación escolar y resiliencia de las comunidades, para lo cual estaba negociándose una financiación del Banco Mundial por valor de hasta 100 millones de dólares. Además de la movilización de recursos, durante el último año también se ha fortalecido la colaboración estratégica con esta institución; se han realizado estudios conjuntos sobre el modo de tender puentes entre la asistencia humanitaria y los sistemas de protección social, y el PMA ha colaborado con otros organismos de las Naciones Unidas para desarrollar una relación más amplia con el Banco Mundial en situaciones de crisis. Estas iniciativas positivas son complementadas por el reciente apoyo acelerado del Banco a los Estados frágiles, lo que representa una oportunidad extraordinaria para maximizar la labor conjunta encaminada a prevenir futuras crisis humanitarias y atender las que se encuentran en curso.
185. En vista del impulso que ha ganado esta colaboración estratégica y movilización de recursos, el PMA se propone fortalecer aún más la relación con el Banco Mundial mediante la formulación de un marco de asociación, como puede ser un Memorando de Entendimiento, que permita a ambas instituciones comprometerse a colaborar y que sirva de guía a sus equipos sobre el terreno y en sus sedes. El objetivo de ese marco será establecer claramente el cometido de la cooperación entre ambos con miras a cumplir la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y lograr la erradicación del hambre, con un firme arraigo en los principios de cooperación para la acción humanitaria y el desarrollo. El memorando pondrá de manifiesto las ventajas comparativas de ambas instituciones, pero mantendrá la flexibilidad suficiente para promover la cooperación en otras esferas como, por ejemplo, el análisis de datos y la cooperación técnica. Asimismo, deberá reflejar el acuerdo sobre las tasas de recuperación de los CAI que habrá de aplicarse, con el fin de reducir las excepciones. Para aprovechar plenamente una asociación amplia con el Banco Mundial, el PMA deberá contar con una estructura interna que sea pertinente, esté bien coordinada y tenga claras líneas de actuación.
186. **Aplicación de las medidas acordadas en el documento conjunto de los organismos con sede en Roma (95.000 dólares).** El fortalecimiento de las sinergias entre los organismos con sede en Roma es fundamental para la consecución del ODS 2. El PMA tiene el firme compromiso de trabajar conjuntamente con la FAO y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), aprovechando todas las sinergias y complementariedades disponibles y evitando las superposiciones en el marco de la acción encaminada a obtener resultados colectivos, tanto en los contextos humanitarios como en los de desarrollo. Esta colaboración también comprende la intensificación de la labor de promoción de los organismos con sede en Roma en materia de seguridad alimentaria y nutrición, a nivel mundial y dentro del sistema de las Naciones Unidas en general. El documento presenta medidas que facilitarán las iniciativas conjuntas de estos organismos, y requerirán esfuerzos continuos dentro del PMA y externamente con la FAO y el FIDA a nivel nacional, regional y mundial. Dichas medidas se aplicarán con arreglo a una hoja de ruta y una matriz de resultados, con un conjunto de indicadores de las realizaciones que los organismos con sede en Roma están elaborando.

e) Pilar E: Gobernanza y servicios de supervisión independientes

187. **Evaluación (600.000 dólares).** La política del PMA en materia de evaluación, aprobada por la Junta en noviembre de 2015, reafirma el compromiso del Programa de tomar decisiones basadas en datos empíricos y establece el marco normativo para una función de evaluación fortalecida. El modelo combina la evaluación centralizada con la evaluación descentralizada en función de la demanda. Esta asignación facilitará la ejecución de los componentes de la estrategia de aplicación de la política, que deben ponerse en la práctica durante 2018 a fin de alcanzar las metas de esta antes de 2021 y mantener los niveles mínimos de cobertura de la evaluación centralizada que establecen las normas.
188. **Oficina del Inspector General (400.000 dólares).** La Oficina del Inspector General (OIG) tiene previsto adaptarse a los cambios recientes y a las necesidades inmediatas del PMA en materia de cobertura de las actividades de ofrecimiento de garantía y servicios de asesoramiento e investigación. A tales efectos, fortalecerá su capacidad para trabajar de manera más proactiva y dinámica en las cuestiones y conclusiones inherentes a su tarea, así como su capacidad de comunicación al respecto, y reforzará su capacidad de interacción y colaboración con los Estados Miembros. La Oficina de Auditoría Interna también necesita personal con mayor experiencia para atender los riesgos cada vez más complejos que enfrenta el PMA, por ejemplo, para acompañar al Programa en el fortalecimiento de la segunda línea de defensa, la gestión de riesgos y el análisis de los datos, mientras este desarrolla su capacidad en relación con los datos sobre los resultados y el seguimiento automatizado.
189. La Oficina de Inspecciones e Investigaciones (OIGI) está realizando un número cada vez mayor de investigaciones sobre casos de fraude complejos y de gran resonancia que también requieren conocimientos especializados específicos. Contratará a un consultor para atender la creciente necesidad de las competencias que requiere este tipo de investigación. Esto tendrá efectos directos en los indicadores clave de las realizaciones de la OIGI, en cuanto a la investigación de dichos casos en el plazo estipulado y cumpliendo con los requisitos jurídicos pertinentes.

Análisis del presupuesto AAP por pilar

190. En el Cuadro IV.3 se presenta un resumen del presupuesto AAP por nuevo sector de consignaciones y pilar, así como en función del nivel al que se destina la asignación, es decir, si se destina a una oficina en el país, un despacho regional, la Sede o al nivel institucional; las asignaciones destinadas al nivel institucional se administran de manera centralizada en nombre de todo el PMA en su conjunto. Dado que 2018 es el primer año para el cual se presenta este análisis, no se dispone de cifras de años anteriores a efectos de su comparación.
191. La mayor asignación con cargo al presupuesto AAP corresponde al pilar B (Servicios diversos en apoyo de las operaciones), que reúne las actividades realizadas en todos los niveles del PMA y representa el 50 % del presupuesto total. Por el contrario, la asignación más pequeña es para el pilar E (Gobernanza y servicios de supervisión independientes), que comprende las actividades que se llevan a cabo solo en la Sede y representa aproximadamente el 7 % del presupuesto total. El 17 % del total de asignaciones se destina al pilar D, que sirve de apoyo al modelo de financiación del PMA basado en las contribuciones voluntarias y la labor de promoción, donde la coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas cobra cada vez más importancia. En términos del nivel institucional al que se destinan las asignaciones, la mayor asignación corresponde a la Sede con el 56 % del presupuesto, mientras que a los despachos regionales y las oficinas en los países se destina el 20 % y el 24 %, respectivamente.

| CUADRO IV.3: ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO AAP POR PILAR (millones de dólares) | | | | | | |
|--|---|-------------------------------|-----------------------------|--------------|----------------------------|--------------|
| Sector de consignaciones | Pilar | Oficinas en los países | Despachos regionales | Sede | Nivel institucional | Total |
| Estrategia y orientación | A. Estrategia y orientación | 16,0 | 3,0 | 27,9 | 1,3 | 48,2 |
| Servicios en apoyo de las operaciones | B. Servicios diversos en apoyo de las operaciones | 48,2 | 41,4 | 62,3 | 7,6 | 159,5 |
| | C. Políticas, orientaciones y garantía de la calidad | - | 12,3 | 28,3 | - | 40,6 |
| | Total parcial | 48,2 | 53,7 | 90,6 | 7,6 | 200,1 |
| Gobernanza, supervisión y movilización de fondos | D. Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas | 15,2 | 10,6 | 32,6 | 3,5 | 61,9 |
| | E. Gobernanza y servicios de supervisión independientes | - | - | 23,5 | 1,7 | 25,2 |
| | Total parcial | 15,2 | 10,6 | 56,0 | 5,2 | 87,1 |
| Total | | 79,4 | 67,2 | 174,6 | 14,2 | 335,4 |

Pilar A: Estrategia y orientación

192. El efecto correspondiente al pilar A es el siguiente: “La dirección del PMA conduce al organismo basándose en un proceso de adopción de decisiones sólido y transparente que se mejora de forma continua para permitir al Programa cumplir su mandato del mejor modo posible”.
193. A fin de lograr esto, el PMA reúne mediante consultas y documentos institucionales la información necesaria para la adopción de decisiones; cuenta con personal superior que está bien informado, tiene los perfiles adecuados y participa en foros de adopción de decisiones internos y externos, y controla la aplicación de las iniciativas institucionales de gestión del proceso de cambio.
194. En el Cuadro IV.4 se presenta el presupuesto AAP para el pilar A y se incluye la partida presupuestaria correspondiente al sector de consignaciones centralizadas.

| CUADRO IV.4: ANÁLISIS DEL PILAR A – ESTRATEGIA Y ORIENTACIÓN (miles de dólares) | | | | | |
|--|-------------------------------|-----------------------------|---------------|----------------------------|---------------|
| Tipo | Oficinas en los países | Despachos regionales | Sede | Nivel institucional | Total |
| Costos de personal | 11 947 | 2 173 | 21 316 | - | 35 436 |
| Costos no relativos al personal | 4 027 | 789 | 6 606 | 1 339 | 12 762 |
| Total | 15 974 | 2 963 | 27 922 | 1 339 | 48 198 |

195. Los principales costos asignados a este pilar son los relativos al personal, que representan el 75 % del presupuesto, porque incluyen la mayoría de los puestos directivos superiores y los costos de contratación y capacitación correspondientes. Dentro de los costos no relacionados con el personal, el pilar incluye las partidas presupuestarias asignadas a las reuniones internas como, por ejemplo, la Reunión mundial de los directores y las reuniones regionales, además de actividades tales como la Encuesta mundial al personal.
196. En términos del nivel institucional, el pilar comprende los puestos directivos superiores en la Sede, los despachos regionales y parte del presupuesto asignado a los directores en los países que participan en las funciones estratégicas del PMA y son responsables de las mismas. Asimismo, algunas iniciativas institucionales que afectan a todo el Programa —como la modernización de la tecnología de la información (TI) y la implementación de la hoja de ruta integrada— también se presupuestan en el pilar A.
197. Con objeto de medir los progresos en la ejecución de las actividades del pilar A se utilizarán los siguientes indicadores clave de las realizaciones:

A.i. Indicadores clave de las realizaciones de la categoría II: en el Marco de resultados institucionales¹⁶, se trata de indicadores de nivel institucional a corto plazo que reflejan las prioridades establecidas por el personal directivo del PMA o que se relacionan con compromisos concretos del PMA, y que pueden ser reemplazados por otros indicadores cuando ya no son necesarios o cuando ya se han cumplido las metas correspondientes. Por lo tanto, ponen claramente de relieve los resultados de la función de estrategia y orientación, a saber:

- i) *Porcentaje de logro de los hitos de la hoja de ruta integrada:* la dirección superior ha dado prioridad a la hoja de ruta integrada, de modo que la forma en que se aplica se someterá a un seguimiento estricto y se adaptará regularmente en función de las decisiones estratégicas adoptadas. Se presenta con regularidad a la Junta información detallada sobre los hitos alcanzados y los progresos en la implementación de la hoja de ruta. El valor de referencia para este indicador, que incluye los logros alcanzados desde su aprobación hasta diciembre de 2017, se calculará y presentará en el Informe Anual de las Realizaciones de 2017.
- ii) *Porcentaje de aplicación de las políticas aprobadas por la Junta en 2017:* sobre la base del Compendio de las políticas relacionadas con el Plan Estratégico¹⁷, este indicador mide la forma en que se aplican las distintas políticas aprobadas, entre ellas, las políticas en materia de medio ambiente, cambio climático y nutrición. El valor de referencia para este indicador, que se calcula hasta diciembre de 2017, se indicará en el Informe Anual de las Realizaciones de 2017.

A.ii. Tasa de compromiso del personal: este indicador cualitativo mide cuál es el grado de motivación de los empleados para contribuir al éxito del Programa y en qué medida están dispuestos a hacer un esfuerzo para realizar tareas importantes para la consecución de las metas del PMA. Los datos para calcularlo se recogen a través de la Encuesta mundial al personal, y su valor está en función del porcentaje de empleados que responden positivamente a una serie de afirmaciones sobre percepciones y sentimientos con respecto al PMA. La meta establecida para este indicador es que en cada medición el valor supere el de la medición anterior. El valor de referencia para los cálculos es la tasa de compromiso del personal reflejado en la Encuesta mundial al personal de 2015, esto es, el 70 %.

Pilar B: Servicios diversos en apoyo de las operaciones

198. El efecto correspondiente al pilar B es el siguiente: “El PMA aplica los procesos y procedimientos de manera que permitan equilibrar la descentralización y la separación de tareas con las ventajas de las economías de escala para prestar apoyo a las operaciones del modo más eficaz, eficiente y económico posible”.

¹⁶ WFP/EB.2/2016/4-B/Rev.1*.

¹⁷ WFP/EB.1/2017/4-D.

199. Para lograr esto, la Sede y los despachos regionales realizan transacciones directas en nombre de las operaciones, y crean y mantienen sistemas informáticos que se utilizan en la gestión diaria de las operaciones. Este pilar también incluye partidas presupuestarias para la gestión de los sistemas, asignadas a las oficinas que prestan estos servicios.
200. La intervención de los despachos regionales y las direcciones de la Sede en los procesos y en determinadas funciones vinculadas al mantenimiento de los sistemas —como los permisos para acceder a sistemas institucionales o el control de la separación de tareas— constituye una parte esencial de los controles internos, junto con los sistemas que tengan las propias oficinas en los países.
201. En el Cuadro IV.5 se presenta el presupuesto AAP para el pilar B y se incluye la partida presupuestaria correspondiente al sector de consignaciones centralizadas.

| CUADRO IV.5: ANÁLISIS DEL PILAR B – SERVICIOS DIVERSOS EN APOYO DE LAS OPERACIONES (miles de dólares) | | | | | |
|--|-------------------------------|-----------------------------|---------------|----------------------------|----------------|
| Tipo | Oficinas en los países | Despachos regionales | Sede | Nivel institucional | Total |
| Costos de personal | 6 008 | 25 718 | 48 202 | - | 79 928 |
| Costos no relacionados con el personal | 42 225 | 15 685 | 14 063 | 7 650 | 79 623 |
| Total | 48 232 | 41 404 | 62 265 | 7 650 | 159 551 |

202. Este pilar presenta un equilibrio entre el presupuesto de personal y el no relativo al personal, ya que el 48 % del presupuesto se asigna a los costos de personal y el 52 % a los costos no relacionados con este. Esto refleja el hecho de que una parte considerable de los servicios en apoyo de las operaciones consiste en tiempo de trabajo del personal, con el apoyo de sistemas para la obtención y el procesamiento de información.
203. Por lo que se refiere a la asignación de fondos por nivel orgánico, la mayoría de las oficinas de la Sede prestan servicios directos a las oficinas en los países, ya sea en el marco de un proceso en el que participa la Sede (como la aprobación o publicación de documentos), o cuando los asuntos se remiten a instancias jerárquicas superiores (como en el caso de la resolución de controversias). En algunos casos, la Sede hace las veces de plataforma central y brinda los servicios de expertos en ámbitos concretos como, por ejemplo, el trabajo en materia de transacciones que realizan las direcciones de Finanzas y Tesorería, Presupuesto y Programación y Recursos Humanos. En otros casos, los servicios son prestados por la Sede para lograr economías de escala, como en el caso de los servicios de envío o de determinados servicios de TI. Por último, a pesar del alto nivel de descentralización que ha logrado el PMA, la delegación de facultades y la separación de tareas requiere la intervención de la Sede en ciertos procesos, tales como la adquisición de productos básicos o la aprobación de los programas.
204. Por estas razones, la mayor parte de las actividades de los despachos regionales se ubica dentro del pilar B, ya que estos constituyen el primer punto en la jerarquía de rendición de cuentas para las oficinas en los países. Por lo tanto, las partidas presupuestarias asignadas a este pilar incluyen a los expertos en temas específicos ubicados en los despachos regionales y los costos de funcionamiento correspondientes. Aunque todos los despachos regionales tienen estructuras similares, el volumen de actividades y el presupuesto relacionado en cada esfera funcional dependen del perfil de las operaciones concretas y las oficinas bajo su supervisión; por ejemplo, todos los despachos regionales destinan una parte relativamente importante de su presupuesto al apoyo a los programas, mientras que el apoyo a la cadena de suministro es mayor en las regiones donde hay intervenciones de nivel 3 en curso. Es probable que, en el futuro, la aplicación de las

recomendaciones formuladas en el Informe del Auditor Externo sobre la descentralización repercute en las asignaciones presupuestarias destinadas a este pilar¹⁸.

205. El diseño y mantenimiento de los sistemas informáticos se lleva a cabo solamente en la Sede; comprende la creación de nuevos módulos o la mejora de los sistemas existentes, la implantación en las oficinas en los países y el mantenimiento posterior. El presupuesto actual para estas actividades se asigna a más de 10 direcciones que se ocupan de los sistemas, y a la Dirección de Tecnología de la Información, que brinda apoyo técnico y vigila la coherencia e integridad del sistema en general.
206. A fin de medir los progresos en relación con las actividades correspondientes al pilar B, se utilizarán los siguientes indicadores clave de las realizaciones:
- B.i. *Porcentaje del personal desplegado en las emergencias que se seleccionó a partir de listas de reserva internas:* este indicador cuantitativo permite medir la eficacia y eficiencia del sistema utilizado por el PMA para desplegar personal en las situaciones de emergencia. En última instancia, pone de relieve los resultados de distintas líneas de trabajo, a saber: la realización de cursos en el marco de la iniciativa FASTER, la selección de personal para la lista de reserva para emergencias, y el despliegue de personal en situaciones de emergencia. La meta para el indicador es del 100 %, y el valor de referencia se publicará en el Informe Anual de las Realizaciones de 2017.
 - B.ii. *Porcentaje del volumen de alimentos entregado en la cantidad indicada, con la calidad adecuada y en el momento oportuno a las poblaciones seleccionadas:* este indicador cuantitativo permite evaluar la eficacia de la cadena de suministro para proporcionar los insumos para las operaciones, y da cuenta del trabajo realizado colectivamente por las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede en varias esferas, así como del nivel de colaboración entre el PMA y las autoridades locales, los asociados y las comunidades sobre el terreno con objeto de prestar la asistencia. El valor de referencia para este indicador se indicará en el Informe Anual de las Realizaciones de 2017 y para el mismo se ha fijado una meta del 90 %.
 - B.iii. *Porcentaje de las transferencias de base monetaria realizadas a tiempo a las poblaciones seleccionadas:* este indicador cuantitativo, calculado como porcentaje de las transferencias de base monetaria previstas, refleja la eficacia y la eficiencia de la modalidad de transferencia, que reviste una importancia cada vez mayor en las operaciones del PMA. La meta para este indicador es del 90 %; el valor de referencia se definirá para noviembre de 2017.

Pilar C: Políticas, orientaciones y garantía de la calidad

207. El efecto correspondiente al pilar C es la siguiente: “El PMA aplica criterios estrictos en sus normas, políticas e instrumentos internos y cuenta con personal competente que le permite diseñar y ejecutar las operaciones de modo que atiendan las necesidades de aquellos a quienes presta asistencia”.
208. Para alcanzar este efecto, el pilar C incluye actividades de arriba abajo como el diseño y la ejecución de políticas, intervenciones de abajo arriba como cuando una oficina en un país solicita orientación y apoyo, y el seguimiento de la aplicación de las políticas. Las actividades correspondientes a este pilar constituyen una segunda línea de defensa de importancia fundamental y, por su naturaleza, están a cargo de las oficinas de la Sede y los despachos regionales.
209. En el Cuadro IV.6 se presenta el presupuesto AAP general para el pilar C.

¹⁸ WFP/EB.A/2017/6-G/1*.

| CUADRO IV.6: ANÁLISIS DEL PILAR C – POLÍTICAS, ORIENTACIÓN Y GARANTÍA DE LA CALIDAD (miles de dólares) | | | | | |
|---|-------------------------------|-----------------------------|---------------|---------------------------|---------------|
| Tipo | Oficinas en los países | Despachos regionales | Sede | Nivel centralizado | Total |
| Costos de personal | - | 7 806 | 21 660 | - | 29 467 |
| Costos no relativos al personal | - | 4 468 | 6 671 | - | 11 139 |
| Total | - | 12 275 | 28 331 | - | 40 606 |

210. Los costos de personal representan el 71 % de la asignación, y los costos no relacionados con el personal el 29 %. Estos porcentajes responden a la naturaleza de las actividades que conllevan costos de personal, que requieren mucho tiempo, mientras que otros costos corresponden a la capacitación, que muchas veces se realiza a distancia, y a la publicación de orientación y materiales a través de plataformas internas de información y gestión de los conocimientos.
211. En términos del nivel institucional al que corresponden estas asignaciones, la mayor parte de los fondos se destinan a la Sede y, en menor medida, a los despachos regionales. La función de políticas, orientaciones y garantía de la calidad no se lleva adelante a nivel de las oficinas en los países.
212. A nivel de la Sede, las asignaciones se destinan principalmente a la preparación, actualización y aprobación de documentos de política, lo que a menudo requiere la realización de consultas internas y externas. También se destinan a la elaboración de los materiales para la aplicación de las políticas como, por ejemplo, materiales de orientación, instrumentos y capacitación. Dado el impacto que tiene la hoja de ruta integrada en los procesos internos del PMA, el presupuesto para 2018 incluye numerosas asignaciones para la actualización de los materiales de orientación y los instrumentos. En este pilar se incluyen la mayoría de las iniciativas de capacitación¹⁹ como, por ejemplo, la capacitación a distancia a través de WeLearn, los cursos presenciales organizados por la Sede y los despachos regionales o las distintas combinaciones de ambas modalidades.
213. Este pilar también comprende toda la labor de asesoramiento realizada por los expertos en distintas materias, en primer lugar en los despachos regionales y en segundo lugar en las oficinas de la Sede, así como las actividades de supervisión técnica interna, que permiten generar insumos para la modificación de las políticas y la ejecución, y también detectar dificultades y señalarlas a la atención del Programa. El presupuesto para estas actividades se destina a la Sede para los servicios centrales, como son las oficinas de Servicios Jurídicos y Deontología, y a los despachos regionales para las funciones más descentralizadas como, por ejemplo, los programas. Las actividades incluidas en este pilar complementan el apoyo directo que prestan las dependencias técnicas de los despachos regionales y la Sede y que está presupuestado en el pilar B. Es así que toda descentralización de actividades que reduzca los presupuestos asignados al pilar B puede conducir al aumento de las actividades de fomento de la capacidad del personal y de asesoramiento para garantizar la calidad de las operaciones.
214. Por último, el pilar C también comprende las actividades de asesoramiento a cargo de la OIG, y las actividades de supervisión y control del cumplimiento realizadas principalmente en los despachos regionales, ya sea por esfera funcional (generalmente finanzas, pero cada vez más en la cadena de suministro y la administración) o por dependencia expresamente encargada del cumplimiento de las normas en los despachos para África occidental, África oriental y central, y Oriente Medio, África del Norte, Europa oriental y Asia central. Es probable que, en los presupuestos futuros, el fortalecimiento de las capacidades relativas a esta función en los despachos regionales repercuta en las asignaciones presupuestarias destinadas a este pilar.

¹⁹ Excepto la capacitación relacionada con la implantación de sistemas informáticos, que se incluye en el pilar B, y la capacitación para los directores en los países y los jefes de las suboficinas, que está comprendida en el pilar A.

215. Con objeto de medir los progresos en la ejecución de las actividades del pilar C se utilizarán los siguientes indicadores clave de las realizaciones:
- C.i. *Porcentaje de los PEP que cumplen las normas de calidad pertinentes.* Este indicador cuantitativo permite determinar en qué medida los PEP presentados para aprobación cumplen las normas pertinentes en esferas programáticas tales como diseño de las actividades, cuestiones de género, nutrición y protección; incorporan la gestión de riesgos y toman en cuenta las recomendaciones de evaluación y auditoría; se apoyan en el análisis de las capacidades relativas a los presupuestos, la cadena de suministro y las oficinas, e incluyen compromisos concretos, por ejemplo, en materia de seguimiento y evaluación. El proceso interno del PMA para la formulación y aprobación de los PEP se basa en el trabajo de las oficinas en los países con el apoyo que se les presta en el marco de las actividades previstas en este pilar. La meta para este indicador es del 80 %, y el valor de referencia se incluirá en el Informe Anual de las Realizaciones de 2017, dado que los primeros PEP se aprobarán en el transcurso del año.
 - C.ii. *Porcentaje de oficinas en los países que cuentan con mecanismos de denuncia y retroinformación.* Este indicador cuantitativo y cualitativo permite valorar el cumplimiento por parte del PMA de los cinco compromisos relativos a la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas propuestos por el Comité Permanente entre Organismos, para lo cual se necesitan mecanismos eficaces, y refleja la aplicación por parte del Programa de su política en materia de protección humanitaria. La meta para 2018 es del 93 %, y el valor de referencia, del 71 %²⁰.
 - C.iii. *Porcentaje de oficinas del PMA que utilizan la Guía sobre preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia:* Este indicador cuantitativo permite señalar en qué medida las oficinas del PMA están preparadas para realizar evaluaciones de los riesgos y establecer una correspondencia entre su capacidad para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia y los riesgos identificados, con el fin último de llevar adelante intervenciones de emergencia más eficaces, eficientes y (dentro de lo posible) económicas. Dado que la Guía sobre preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia se habrá aplicado de forma generalizada, la meta para 2018 es del 100 %, y el valor de referencia, del 61 %²¹.

Pilar D: Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas

216. El efecto correspondiente al pilar D es la siguiente: “El PMA colabora con los gobiernos anfitriones y donantes, ONG y el sector privado para armonizar las prioridades y movilizar recursos, promover la erradicación del hambre y trabajar conjuntamente con otros organismos de las Naciones Unidas para alcanzar los ODS”.
217. A fin de alcanzar este efecto, el pilar incluye las actividades del PMA encaminadas a movilizar recursos, comunicar, trabajar en la promoción y coordinar con los organismos con sede en Roma, otros organismos de las Naciones Unidas y el sistema de intervención humanitaria. Asimismo, comprende las actividades destinadas a establecer y mantener asociaciones estratégicas con las ONG, el sector privado y el ámbito académico, lo que puede facilitar o contribuir a las asociaciones a nivel de los países y las operaciones.
218. En el Cuadro IV.7 se presenta el presupuesto AAP para el pilar D y se incluye la partida presupuestaria correspondiente al sector de consignaciones centralizadas.

²⁰ Información presentada en el Informe Anual de las Realizaciones de 2016 (WFP/EB.A/2017/4*).

²¹ Calculado al 31 de diciembre de 2016.

| CUADRO IV.7: ANÁLISIS DEL PILAR D – PROMOCIÓN, ASOCIACIONES, MOVILIZACIÓN DE FONDOS Y COORDINACIÓN CON OTROS ORGANISMOS DE LAS NACIONES UNIDAS (miles de dólares) | | | | | |
|--|-------------------------------|-----------------------------|---------------|----------------------------|---------------|
| Tipo | Oficinas en los países | Despachos regionales | Sede | Nivel institucional | Total |
| Costos de personal | 11 947 | 6 583 | 23 903 | 745 | 43 178 |
| Costos no relacionados con el personal | 3 259 | 3 991 | 8 666 | 2 763 | 18 679 |
| Total | 15 206 | 10 574 | 32 569 | 3 508 | 61 857 |

219. Dado que las actividades comprendidas en este pilar requieren mucho tiempo, la mayor parte de los costos corresponde al personal (73 %) y los costos no relacionados con el personal representan apenas el 27 %. Estos últimos incluyen las asignaciones presupuestarias destinadas a financiar las oficinas ubicadas en las capitales de los países donantes o dedicadas totalmente a asegurar la coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas y la participación regular en reuniones y foros de las Naciones Unidas y distintas ONG.
220. En términos del nivel institucional al que corresponden estas asignaciones, en razón del modelo de financiación del PMA, las actividades de movilización de fondos y promoción se llevan a cabo en todos los niveles. A nivel de la Sede, la mayoría de las actividades comprendidas en este pilar corresponden al ámbito del Departamento de Asociaciones y Gobernanza. A nivel regional, las actividades también incluyen la promoción y la colaboración estratégica con los gobiernos para alinear las prioridades, como sucede, por ejemplo, en las regiones de América Latina y el Caribe y Asia y el Pacífico. A nivel de las oficinas en los países, la movilización de recursos es una de las principales responsabilidades de los directores en los países.
221. En este pilar se incluye el presupuesto asignado a la dirección y codirección de los módulos de acción agrupada de seguridad alimentaria, logística y telecomunicaciones para emergencias, que es gestionado desde la Sede por las direcciones de Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias y de Apoyo a las Intervenciones en Caso de Crisis, Cadena de Suministro y Tecnología de la Información. Este presupuesto se complementa con el personal y la financiación locales que se destinan a los módulos locales cuando estos están activos, y se refleja en los presupuestos de las carteras de proyectos de los países.
222. El presupuesto asignado al nivel institucional incluye las contribuciones a las iniciativas de las Naciones Unidas, como por ejemplo, el sistema de coordinadores residentes, las reuniones y los foros interinstitucionales, y los servicios prestados por las Naciones Unidas. Este pilar también comprende la participación del PMA en las iniciativas conjuntas de las Naciones Unidas, como el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial o la Alianza Mundial para la Preparación.
223. A fin de medir los progresos en relación con las actividades correspondientes al pilar D, se utilizarán los siguientes indicadores clave de las realizaciones:
- D.i. *Porcentaje de encuestas sobre los módulos de acción agrupada que han dado resultados satisfactorios*: este indicador cuantitativo permite determinar en qué medida los módulos de acción agrupada en los que el PMA tiene una función de dirección satisfacen las necesidades y expectativas de los asociados, y, por lo tanto, también pone de relieve la eficacia y la eficiencia del mecanismo basado en estos módulos. La meta para este indicador es del 100 %, al igual que el valor de referencia, porque en la última medición realizada, el 92 % de los usuarios se declaraba satisfecho con los módulos de logística, el 95 % indicaba satisfacción con el módulo de seguridad alimentaria, y el 86 % se mostraba satisfecho con el módulo de telecomunicaciones para emergencias²².

²² Información presentada en el Informe Anual de las Realizaciones de 2016 (WFP/EB.A/2017/4*).

- D.ii. *Porcentaje de obtención de productos en el marco de las operaciones de los asociados:* este indicador cuantitativo permite determinar la eficacia de las asociaciones operacionales sobre el terreno, que influyen directamente en la consecución de los efectos que logra el PMA. La meta para este indicador es del 90 %, y el valor de referencia, del 75 %²³.
- D.iii. *Porcentaje de necesidades brutas de financiación que se ha logrado cubrir:* este indicador cuantitativo ofrece una idea del modo en que la financiación recibida posibilita la consecución de los objetivos operacionales. El PMA orienta su labor de movilización de recursos a la consecución de objetivos concretos, tales como el aumento de las contribuciones multilaterales, plurianuales y del sector privado, lo que se presentará en mayor detalle en los informes anuales de las realizaciones. La meta para este indicador es del 100 %, y el valor de referencia, del 67 %²⁴.
- D.iv. *Porcentaje de mensajes favorables en los medios de comunicación:* este indicador cualitativo refleja cómo se presenta al PMA en los medios de comunicación internacionales y algunos medios locales, con el fin de contribuir a una imagen positiva y gestionar los riesgos para su reputación. La meta para este indicador es del 99 %, y el valor de referencia, del 96 %²⁵.

Pilar E: Gobernanza y servicios de supervisión independientes

224. El efecto correspondiente al pilar E es la siguiente: “El PMA aplica una buena gobernanza, brinda garantías a los donantes y difunde información sobre los resultados obtenidos”.
225. A fin de alcanzar este efecto, el pilar incluye las actividades vinculadas al funcionamiento de la Junta Ejecutiva, las funciones independientes de evaluación, investigación y auditoría interna y externa, y las iniciativas que fomentan la transparencia y apuntan a brindar cada vez más información a las partes interesadas, al tiempo que contribuyen a cumplir internamente el ciclo de rendición de cuentas y gestión de las realizaciones. Este quinto pilar constituye la tercera línea de defensa del Programa.
226. En el Cuadro IV.8 se presenta el presupuesto AAP para el pilar E y se incluye la partida presupuestaria correspondiente al sector de consignaciones centralizadas.

| CUADRO IV.8: ANÁLISIS DEL PILAR E – GOBERNANZA Y SERVICIOS DE SUPERVISIÓN INDEPENDIENTES (miles de dólares) | | | | | |
|--|-------------------------------|-----------------------------|---------------|----------------------------|---------------|
| Tipo | Oficinas en los países | Despachos regionales | Sede | Nivel institucional | Total |
| Costos de personal | - | - | 15 014 | - | 15 014 |
| Costos no relacionados con el personal | - | - | 8 457 | 1 723 | 10 180 |
| Total | - | - | 23 470 | 1 723 | 25 194 |

227. Las asignaciones destinadas a este pilar se dividen entre los costos de personal (60 %) y los costos no relacionados con el personal (40 %). El presupuesto asignado a los costos de personal se destina a las direcciones a cargo de la coordinación y la gestión de las funciones comprendidas en el pilar E. Por ejemplo, el presupuesto destinado a la función de evaluación también cubre el apoyo a las evaluaciones descentralizadas y todas las actividades que permiten incrementar la capacidad del personal para coordinar las evaluaciones independientes, en consonancia con la política en materia de evaluación (2016-2021). El presupuesto previsto para este pilar también

²³ Calculado al 31 de diciembre de 2016.

²⁴ Información presentada en el Informe Anual de las Realizaciones de 2016 (WFP/EB.A/2017/4*).

²⁵ Información presentada en el Informe Anual de las Realizaciones de 2016 (WFP/EB.A/2017/4*).

- comprende las asignaciones destinadas a las iniciativas internas y externas en materia de transparencia (todas las cuales requieren mucho personal), como el programa anual relativo a la declaración de la situación financiera y a los conflictos de intereses gestionado por la Oficina de Deontología, y la publicación de los datos financieros del PMA en informes y en la plataforma de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI).
228. Los costos no relacionados con el personal incluyen la organización de los períodos de sesiones de la Junta y actividades similares para otros órganos y comités consultivos, los viajes y otras actividades vinculados a la Junta, y la contratación de servicios externos para estas actividades.
229. Dadas las características de las actividades comprendidas en este pilar, se llevan a cabo exclusivamente en la Sede y están a cargo de un número reducido de dependencias orgánicas dirigidas a nivel central.
230. A fin de medir los progresos en relación con las actividades correspondientes al pilar E, se utilizarán los siguientes indicadores clave de las realizaciones:
- E.i. Porcentaje de las medidas solicitadas en los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva que se han aplicado dentro de los plazos señalados en los cuadros recapitulativos de seguimiento: la Junta Ejecutiva es el principal órgano de gobierno del PMA y el nivel de aplicación de las medidas solicitadas refleja el desempeño del Programa en cuanto a facilitar la supervisión por parte de los miembros de su funcionamiento, así como la eficacia de esa supervisión. La meta para este indicador es del 100 %. El valor de referencia se calculará después del segundo período de sesiones ordinario de la Junta de 2017 y se indicará en el Informe Anual de las Realizaciones de 2017.
 - E.ii. *Número de recomendaciones de auditoría referidas a cuestiones con un nivel de riesgo alto pendientes de aplicación*: este indicador cuantitativo permite determinar en qué medida la dirección en la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países responden eficazmente a las principales recomendaciones de auditoría, lo que pone de relieve la importancia de la auditoría como componente básico de la infraestructura de control interno del PMA y la función fundamental de la dirección en cuanto a ofrecer garantías al Director Ejecutivo y la Junta Ejecutiva. La meta para este indicador es reducir el número de recomendaciones pendientes en comparación con la cifra anterior, que es de ocho recomendaciones pendientes de aplicación de un total de 26 recomendaciones de auditoría referidas a cuestiones con un nivel de riesgo alto²⁶.
 - E.iii. *Calificación del PMA en el índice de transparencia de la IATI*: el PMA ha participado activamente en la IATI desde 2012, y la calidad de los datos que publica es debidamente reconocida. La IATI evalúa a las organizaciones que publican información en su plataforma otorgándoles puntuaciones en tres ámbitos (oportunidad, visión de futuro y exhaustividad de las publicaciones), y luego ajusta esas puntuaciones en función de la proporción (por valor) de las actividades de las organizaciones comprendidas en los datos que presentan (cobertura) para calificarlas según sus puntuaciones. El valor de referencia para este indicador es haber sido el número 1 (con una puntuación de 95) en 2016²⁷, y el PMA se propone mantener esta elevada calificación.

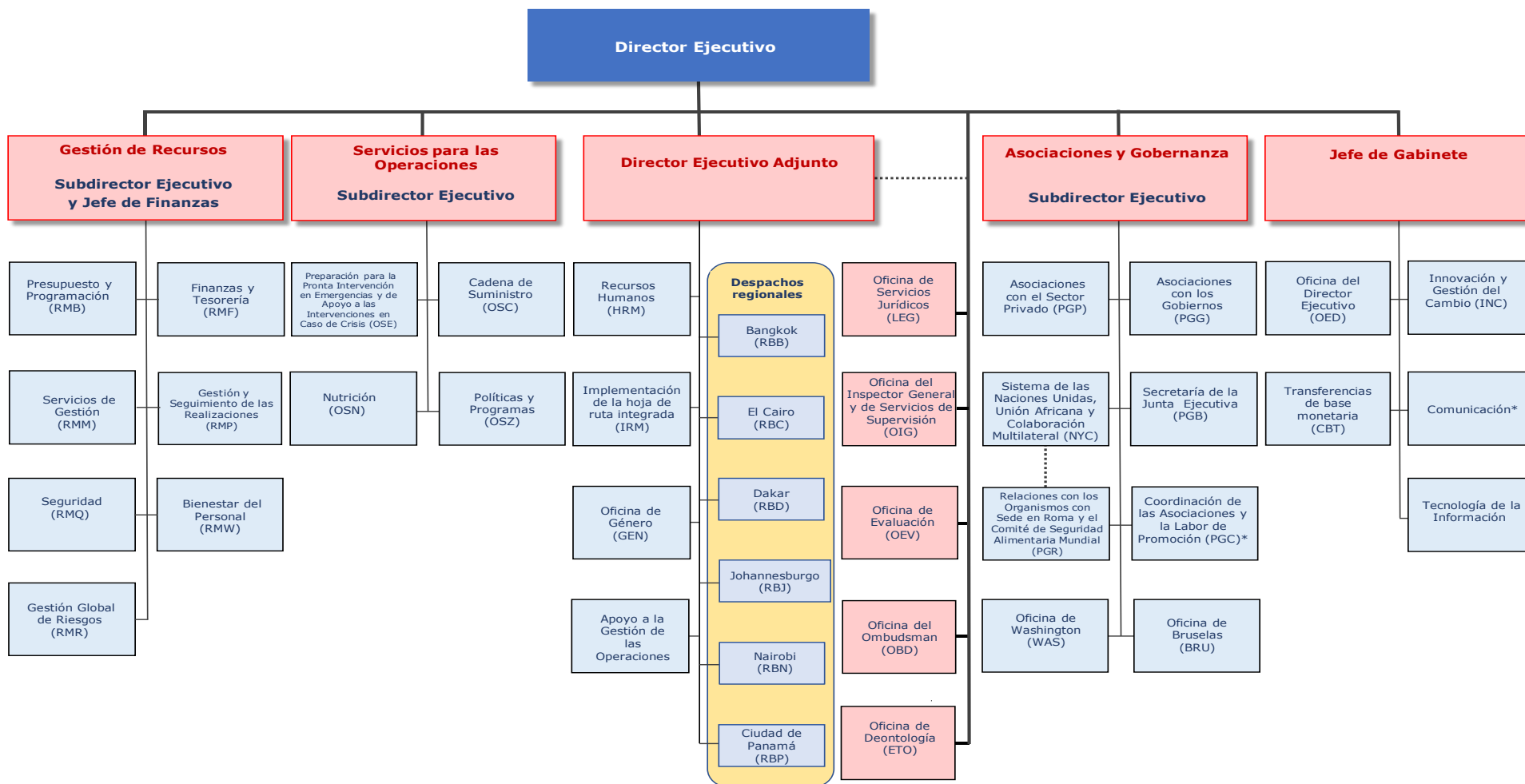
Cambio orgánico: estructura de la Secretaría

231. Con objeto de alcanzar la meta del Hambre Cero, se han llevado a cabo una serie de cambios orgánicos que entrarán en vigor a partir de agosto de 2017 y se encaminan a facilitar mayores mejoras en la estructura, los sistemas y los procesos del PMA. La estructura y los procesos seguirán examinándose durante 2018 para poder hacer ajustes y mejoras adicionales.
232. En la Figura IV.2 se puede apreciar la estructura revisada.

²⁶ Al 11 de agosto de 2017.

²⁷ Según información en la sección de la IATI sobre las estadísticas de las organizaciones.

Figura IV.2: Organigrama



* A partir de enero de 2018, las actividades del PGC se distribuirán entre las dependencias de todo el organismo. La Dirección de Comunicación pasará a denominarse “Dirección de Comunicación y Promoción”.

233. Los departamentos de la Sede dependerán del Director Ejecutivo; la OIG, la Oficina del Ombudsman, la Oficina de Evaluación, la Oficina de Deontología y la Oficina de Servicios Jurídicos también dependerán del Director Ejecutivo, con el apoyo del Director Ejecutivo Adjunto.
234. La nueva estructura refuerza la función esencial que el Director Ejecutivo Adjunto desempeña en la supervisión de las operaciones del PMA. De hecho este supervisará directamente los despachos regionales y, con el respaldo de una oficina encargada del apoyo a la gestión de las operaciones, seguirá encargándose de supervisar la implementación de la hoja de ruta integrada, para permitir la coordinación eficaz con las operaciones sobre el terreno en su transición hacia el nuevo enfoque. El Director Ejecutivo Adjunto, además, controlará las funciones básicas de importancia fundamental, entre ellas, las relativas a los recursos humanos y las cuestiones de género.
235. El Departamento de Servicios para las Operaciones tiene a su cargo las intervenciones en situaciones de emergencia y el apoyo a la excelencia operacional. Desempeñará el principal papel en el apoyo a las operaciones y en la promoción de una mayor eficacia y eficiencia en las direcciones de Políticas y Programas, Nutrición, Cadena de Suministro y Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias y de Apoyo a las Intervenciones en Caso de Crisis.
236. El Departamento de Gestión de Recursos sigue teniendo un rol central en la administración y la gestión financiera eficaces. Cuenta con el apoyo de las direcciones de Presupuesto y Programación, Finanzas y Tesorería, Servicios de Gestión, Gestión y Seguimiento de las Realizaciones, Seguridad sobre el Terreno y Bienestar del Personal. Se ha creado una Dirección de Gestión Global de Riesgos, dado que el PMA tiene la responsabilidad de salvaguardar los recursos que se le encomiendan y ofrecer la mayor garantía posible a todas las partes interesadas con respecto a la consecución de sus objetivos.
237. El Departamento de Asociaciones y Gobernanza se centrará en fortalecer y mejorar las asociaciones con los gobiernos donantes y las organizaciones del sector privado, con el fin último de incrementar la financiación del PMA y maximizar la eficacia de su cometido. En este enfoque, la colaboración con el sector privado irá cobrando una importancia cada vez mayor. Este departamento también apoyará la colaboración con las Naciones Unidas, en particular en el amplio proceso de reforma en curso, y con los organismos con sede en Roma, además de seguir prestando apoyo a la Junta.
238. Un nuevo departamento a cargo del Jefe de Gabinete se ocupará de la mejora y el fortalecimiento de los reconocidos conocimientos especializados del PMA en materia de acción humanitaria e innovación. Este departamento asumirá una nueva función dedicada a las transferencias de base monetaria, junto con las direcciones de Tecnología de la Información, Innovación y Gestión del Cambio, y Comunicación, así como la Oficina del Director Ejecutivo. Respalda también la labor del PMA para ampliar la iniciativa de colaboración de los embajadores y las celebridades que respaldan la acción del PMA.

Contribuciones de las funciones por dependencia orgánica

239. La finalidad de los cinco pilares relativos a los resultados es contemplar todas las formas en que los despachos regionales y la Sede pueden prestar apoyo a las oficinas en los países. En esta estructura, las distintas dependencias orgánicas ofrecen diferentes tipos de apoyo que generalmente son complementarios. No obstante, la propia índole de algunas oficinas puede determinar que su labor se centre en determinadas funciones. Por ejemplo, las oficinas del Director Ejecutivo Adjunto y los Subdirectores Ejecutivos prestarán más servicios vinculados al pilar A (Estrategia y orientación), mientras que la OIG brindará servicios comprendidos en el pilar E (Gobernanza y servicios de supervisión independientes), y los despachos regionales prestarán servicios directos relacionados con el pilar B (Servicios diversos en apoyo de las operaciones).
240. En el Cuadro IV.9 se presentan las contribuciones de cada departamento a los cinco pilares relativos a los resultados. La mayoría de las actividades de los despachos regionales corresponden a los pilares B y C, porque son el primer punto en la jerarquía de rendición de cuentas para las oficinas en los países. Por lo tanto, se ocupan de las transacciones y aprobaciones en nombre de

las oficinas en los países y son el primer punto de contacto en lo concerniente a la orientación sobre la aplicación de las políticas. Los despachos regionales también desempeñan una función de normalización de las prácticas dentro de las regiones, como se aprecia en el pilar C, cuando la implantación de sistemas e iniciativas y la elaboración de orientaciones específicas se realizan a nivel regional. Por último, constituyen el punto de contacto para los representantes de los asociados del PMA en las distintas regiones, por ejemplo, de las organizaciones regionales, otras oficinas descentralizadas de las Naciones Unidas y las ONG; la gestión de estas relaciones representa la principal actividad dentro del pilar D.

241. Las asignaciones del presupuesto AAP a las oficinas en los países se destinan principalmente a financiar los puestos de los directores en los países (pilares A y D), y unos recursos adicionales mínimos se utilizan para sufragar sus costos de funcionamiento.

| CUADRO IV.9: ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y PILAR (miles de dólares) | | | | | | |
|---|------------------------------------|--|---|--|--|----------------|
| | A. Estrategia y orientación | B. Servicios diversos en apoyo de las operaciones | C. Políticas, orientaciones y garantía de la calidad | D. Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas | E. Gobernanza y servicios de supervisión independientes | Total |
| Oficinas en los países | 15 974 | 48 232 | 0 | 15 206 | 0 | 79 412 |
| Despachos regionales | 2 963 | 41 404 | 12 275 | 10 574 | 0 | 67 215 |
| Director Ejecutivo y Jefe de Gabinete | 10 353 | 12 846 | 3 865 | 8 940 | 15 604 | 51 609 |
| Director Ejecutivo Adjunto | 3 815 | 11 235 | 3 565 | 338 | 0 | 18 953 |
| Servicios para las Operaciones | 7 625 | 13 468 | 9 501 | 2 437 | 0 | 33 031 |
| Asociaciones y Gobernanza | 1 248 | 3 085 | 2 973 | 20 855 | 4 787 | 32 947 |
| Gestión de Recursos | 4 881 | 21 630 | 8 428 | 0 | 3 079 | 38 018 |
| Iniciativas institucionales | 1 339 | 7 650 | 0 | 3 508 | 1 723 | 14 220 |
| Total | 48 198 | 159 551 | 40 606 | 61 857 | 25 194 | 335 405 |

Esferas funcionales

242. Las esferas funcionales están vinculadas a las actividades de las oficinas de la Sede y los despachos regionales, y, por lo tanto, a los productos, efectos y sectores de consignaciones, como se aprecia en el Cuadro IV.10. Se trata de los ámbitos de especialización de las dependencias orgánicas —por ejemplo, las direcciones de Cadena de Suministro, Recursos Humanos o Políticas y Programas— que gestionan los procesos operativos (como la compra de alimentos, la contratación de personal o la aprobación de los proyectos) para cada servicio prestado a las operaciones. La función de los despachos regionales y las dependencias de la Sede es salvaguardar, mantener y mejorar estos procesos, porque los servicios que se prestan a las operaciones son decisivos para la consecución eficaz, eficiente y económica de los resultados de los programas.
243. Así pues, las esferas funcionales del PMA son el punto común entre el apoyo prestado por la Sede y los despachos regionales a las oficinas en los países (que se refleja en el presupuesto AAP)

y los servicios internos prestados dentro de dichas oficinas para llevar a cabo las actividades programáticas, que figuran en el presupuesto CPP o los presupuestos de los proyectos.

244. En cuanto a las esferas funcionales, las asignaciones más cuantiosas son las correspondientes a las funciones de gestión y programas, que se encargan de la dirección general de las oficinas y el diseño y la ejecución de los programas. Juntas, estas dos funciones representan el 49 % de las asignaciones presupuestarias, y aparecen en todos los pilares. La función vinculada a las relaciones con los donantes, la comunicación y la presentación de informes recibe más del 11 % de las asignaciones, lo cual es coherente con el modelo de financiación del PMA y el tiempo de trabajo del personal dedicado a esta función. La mayor parte de los fondos correspondientes a esta función se destinan al pilar D, y la menor parte a la gestión financiera de las contribuciones, tarea que queda comprendida en los pilares B y C y que complementa una parte importante del trabajo en las funciones de presupuesto y programación. Las principales funciones de apoyo son las de recursos humanos, TI, cadena de suministro y, en menor medida, administración y finanzas, que se corresponden con el volumen de fondos que estas esferas funcionales administran en las operaciones y se contemplan en los presupuestos de las carteras de proyectos de los países. El presupuesto asignado a estas esferas funcionales se destina a la financiación de las actividades incluidas en los pilares A, B y C. El presupuesto AAP asignado a la seguridad comprende la obtención y el uso de la información en el pilar A y, en el pilar B, los importantes servicios que la Sede y los despachos regionales prestan directamente en apoyo de las operaciones y las contribuciones del PMA al UNDSS por cuenta de las oficinas en los países.
245. En el Cuadro IV.10 se presentan las asignaciones del presupuesto AAP por esfera funcional y pilar.

| CUADRO IV.10: ANALISIS POR ESFERA FUNCIONAL Y PILAR (miles de dólares) | | | | | | |
|---|------------------------------------|--|---|--|--|----------------|
| | A. Estrategia y orientación | B. Servicios diversos en apoyo de las operaciones | C. Políticas, orientaciones y garantía de la calidad | D. Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas | E. Gobernanza y servicios de supervisión independientes | Total |
| Dirección | 35 877 | 7 658 | 7 482 | 22 283 | 15 114 | 88 413 |
| Programas | 2 247 | 43 136 | 16 332 | 8 176 | 6 993 | 76 884 |
| Cadena de suministro | 2 393 | 17 636 | 2 121 | | | 22 150 |
| Presupuesto y programación | 1 002 | 9 356 | | 327 | | 10 685 |
| Recursos humanos | 3 543 | 24 376 | 3 019 | 200 | | 31 138 |
| Administración | 617 | 8 018 | 3 251 | | | 11 886 |
| Finanzas | 750 | 5 435 | 2 739 | | 1 641 | 10 565 |
| Tecnología de la información | 1 554 | 26 123 | 1 595 | 725 | | 29 998 |
| Seguridad | 215 | 15 693 | | | | 15 908 |
| Relaciones con los donantes, comunicación y presentación de informes | | 2 120 | 4 066 | 30 145 | 1 446 | 37 777 |
| Total | 48 198 | 159 551 | 40 606 | 61 857 | 25 194 | 335 405 |

Resumen del presupuesto AAP ordinario de 2018 por sectores de consignaciones correspondientes a 2017

246. El Plan de Gestión contiene información detallada del presupuesto AAP para un período de tres años con el fin de ofrecer una perspectiva de la propuesta para el año que se está aprobando, al comparar las cifras con las de los dos años anteriores. No es posible presentar los presupuestos para 2016 y 2017 utilizando los nuevos sectores de consignaciones. De modo que, con objeto de facilitar la comparación del Plan de Gestión para 2018-2020 con los planes de los años anteriores y como forma de contribuir a la transición de los sectores de consignaciones basados en criterios geográficos a los nuevos criterios propuestos, el presupuesto AAP se presenta utilizando los antiguos sectores de consignaciones para ayudar a los lectores a comprender mejor presupuesto propuesto actual.
247. En el Cuadro IV.11 se presenta el presupuesto AAP ordinario utilizando los sectores de consignaciones empleados en 2016 y 2017. El número total de puestos incluye los puestos del personal nacional. En el Anexo I se facilita más información.

CUADRO IV.11: PRESUPUESTO AAP POR SECTORES DE CONSIGNACIONES

| | Gastos de 2016 | | | | | | | Estimaciones para 2017 | | | | | | | Proyecciones para 2018 | | | | | | |
|--|-------------------|------------|------------|--------------|---|---------------------------------------|--|------------------------|------------|------------|-------------|---|---------------------------------------|--|------------------------|------------|------------|--------------|---|---------------------------------------|--|
| | Número de puestos | | | | Costos de personal (millones de dólares) | Otros costos (millones de dólares) | Total de costos (millones de dólares) | Número de puestos | | | | Costos de personal (millones de dólares) | Otros costos (millones de dólares) | Total de costos (millones de dólares) | Número de puestos | | | | Costos de personal (millones de dólares) | Otros costos (millones de dólares) | Total de costos (millones de dólares) |
| | Prof. | SG | Nac. | Total | | | | Prof. | SG | Nac. | Total | | | | Prof. | SG | Nac. | Total | | | |
| Apoyo a los programas: despachos regionales y oficinas en los países | 259 | - | 577 | 836 | 61,6 | 47,3 | 108,9 | 279 | - | 582 | 861 | 68,9 | 77,2 | 146,0 | 294 | - | 624 | 918 | 72,2 | 74,4 | 146,6 |
| Apoyo a los programas: Sede | 148 | 85 | - | 233 | 34,2 | 13,9 | 48,1 | 169 | 87 | - | 255 | 43,2 | 9,6 | 52,8 | 163 | 82 | - | 244 | 41,8 | 9,6 | 51,4 |
| Gestión y administración | 308 | 248 | 9 | 565 | 79,4 | 53,2 | 132,6 | 315 | 245 | 10 | 570 | 88,2 | 48,4 | 136,6 | 327 | 239 | 5 | 571 | 88,8 | 48,5 | 137,4 |
| Total | 715 | 333 | 586 | 1 634 | 175,3 | 114,4 | 289,7 | 763 | 332 | 592 | 1686 | 200,3 | 135,1 | 335,4 | 784 | 321 | 629 | 1 733 | 202,8 | 132,6 | 335,4 |

* Servicios generales.

Resumen del presupuesto AAP de 2018 por departamento

Utilización del presupuesto AAP básico: redefinición de prioridades por departamento

248. El examen del presupuesto AAP para 2018 se centró en la alineación del presupuesto AAP ordinario con las prioridades institucionales del PMA. Para preservar el crecimiento nominal cero sin dejar de mantener el apoyo a las operaciones, se pidió a todos los departamentos de la Sede y los despachos regionales que examinaran sus respectivos presupuestos AAP, determinarían los aspectos en que se lograba la eficiencia y realizarían una reasignación interna de recursos a las principales prioridades. A nivel de cada departamento se establecieron límites máximos de gastos correspondientes a un crecimiento cero, con el requisito de que cada departamento redefiniera sus prioridades y presentara propuestas de presupuestos AAP para sus direcciones en función de los niveles objetivo establecidos para cada jefe de departamento. Una vez consolidados los presupuestos de los departamentos, el presupuesto general fue estudiado por el Comité de Asignación Estratégica de Recursos.
249. En las secciones siguientes se describe el resultado del proceso de redefinición de prioridades del presupuesto AAP por entidad orgánica, donde se incluyen las principales esferas de cambio resumidas en el Cuadro IV.1.

Rendición de cuentas directa al Director Ejecutivo

250. El año 2018 será fundamental en la vida de la política en materia de evaluación, y se caracterizará por el rápido aumento de la realización de evaluaciones descentralizadas en función de la demanda y el restablecimiento de las normas en materia de cobertura para las evaluaciones centralizadas, para lo cual se asignará un monto de 600.000 dólares del presupuesto AAP. La Oficina de Evaluación (OEV) está ajustando la redefinición de prioridades para el presupuesto AAP con objeto de financiar un aumento en la dotación de personal para las evaluaciones descentralizadas, con miras a contribuir al impacto programático mediante el diseño de programas y la adopción de decisiones basadas en datos empíricos a nivel de los países.
251. La Oficina de Servicios Jurídicos está ajustando el perfil de su personal a fin de racionalizar la estructura de rendición de cuentas sobre el apoyo y el asesoramiento en materia jurídica para los programas de transferencias de base monetaria y la mitigación de riesgos. Dada la complejidad cada vez mayor que conlleva la protección de los intereses jurídicos del Programa en las esferas administrativa y laboral, la redefinición de las prioridades presupuestarias se destinará a estos ámbitos, donde se requieren competencias especializadas.

Oficina del Director Ejecutivo Adjunto

252. El destino de los recursos del presupuesto AAP se reorientará al apoyo y la mejora de la capacidad del PMA para aplicar la política en materia de género. Se reforzará la estructura de dotación de personal para la labor en esta materia a fin de favorecer la incorporación de una perspectiva de género en los componentes de la hoja de ruta integrada, así como la labor de promoción y concientización con los gobiernos, los asociados de la sociedad civil y las instituciones académicas.
253. En la HRM y los despachos regionales están efectuándose otros cambios que se reflejan en las reasignaciones adicionales del presupuesto AAP para recursos humanos presentadas en el Cuadro IV.1, a saber: 1,6 millones de dólares para la HRM, 800.000 dólares para la capacitación de los directores en los países y los jefes de las suboficinas, y 500.000 dólares para los despachos regionales.
254. El PMA redefinirá las prioridades en la asignación de los recursos AAP existentes para proceder a las realineaciones estructurales inmediatas requeridas en los despachos regionales y aumentar la eficacia y la eficiencia en la supervisión de la gestión, sobre todo en lo que respecta a las operaciones de emergencia más críticas. En el marco de esta redefinición de prioridades, se reasignarán 1,5 millones de dólares al Despacho Regional de El Cairo para asegurarse de que este disponga de las estructuras y capacidades adecuadas para responder a los desafíos que plantean algunas de las emergencias de mayor tamaño y complejidad con las que se enfrenta el PMA.

Departamento de Asociaciones y Gobernanza

255. El Departamento de Asociaciones y Gobernanza pasará a llamarse Departamento de Asociaciones y Gobernanza, ya que la función de promoción se incorporará a la Dirección de Comunicación, que cambiará su nombre a Dirección de Comunicación y Promoción y se trasladará a la esfera de la Oficina del Jefe de Gabinete.
256. La Dirección de Coordinación de Asociaciones y Promoción (PGC) se estableció en julio de 2014. Entre sus logros cabe destacar: el marco institucional de promoción; la prestación de una gama de servicios de asesoramiento relativo a las asociaciones; la orientación y capacitación a través del Centro de recursos en materia de asociaciones; la formulación y aplicación de una estrategia para la colaboración con las ONG; la integración en la hoja de ruta integrada de un enfoque orientado a movilizar a la sociedad en su conjunto, y la estrategia pionera del PMA de colaboración entre los distintos credos religiosos. A partir de enero de 2018, la labor de la PGC se incluirá en todos los niveles del Programa, en particular en el Departamento de Asociaciones y Gobernanza, y se concentrará en apoyar el enfoque institucional del PMA en materia de asociaciones, como se prevé en la respuesta de la dirección a la evaluación de la estrategia institucional en dicha materia, aprobada por la Junta en junio de 2017.
257. El nivel directivo superior de la Dirección de Relaciones con el Sistema de las Naciones Unidas y la Unión Africana y de Colaboración Multilateral se fortalecerá con el establecimiento de un puesto de Director Adjunto de categoría D-1 y de otro puesto directivo de categoría P-5, con objeto de garantizar la coordinación y colaboración con el sistema de las Naciones Unidas y la Unión Africana en Nueva York, Ginebra y Addis Abeba.
258. La Dirección de Asociaciones con los Gobiernos seguirá encargándose de Sales Force, la plataforma en línea que permite gestionar a todos los asociados del PMA en materia de movilización de recursos. Las funciones de dicha plataforma incluyen la gestión de las asociaciones, la obtención y centralización de información básica sobre los asociados, y el seguimiento de oportunidades para la ampliación de las asociaciones. Se prevé que para finales de 2018 todas las oficinas del PMA estarán utilizando Sales Force de manera eficiente para recopilar y gestionar información sobre los asociados, por ejemplo, sobre la previsión de recursos.

Departamento de Servicios para las Operaciones

259. La Dirección de Políticas y Programas sigue centrando sus estrategias y actividades en el apoyo a la labor a nivel de los países en favor de los ODS enunciados en la Agenda 2030, al tiempo que reorganiza su estructura con arreglo al Plan Estratégico del PMA para 2017-2021. Las principales esferas de trabajo para 2018 comprenden la garantía de calidad de los programas de emergencia, la creación de soluciones operacionales y el fomento de las capacidades técnicas en la gestión de los riesgos relacionados con el clima y los desastres. La dirección también prestará apoyo técnico adecuado a los países después de la transición a la hoja de ruta integrada, principalmente a cargo de los equipos de fortalecimiento de la capacidad nacional y cooperación Sur-Sur, lo que comprende también los centros de excelencia del PMA.
260. En 2018, la Dirección de Nutrición ampliará el apoyo que presta a la hoja de ruta integrada mediante la reasignación de recursos destinados a algunas actividades de nutrición específicas, que se utilizarán para impulsar la aplicación generalizada de un instrumento de análisis y adopción de decisiones para los gobiernos que los ayude a mejorar las políticas y los programas en la materia. También se reorganizará a fin de posibilitar el uso más eficiente de los recursos, para lo cual ampliará el perfil del personal de categoría superior de modo que se preste mayor atención a las asociaciones mundiales, tales como el Movimiento para el fomento de la nutrición (SUN), las Iniciativas renovadas contra el hambre y la desnutrición infantiles (REACH) y el Decenio de las Naciones Unidas de Acción sobre la Nutrición.
261. La Dirección de la Cadena de Suministro adoptará una función de habilitación (se encargará de las actividades de fortalecimiento de las capacidades para el sector privado, los agentes de mercado y los programas de alimentación de los gobiernos), sin dejar de mantener un marcado énfasis en la entrega directa. Sobre la base de las cifras estimadas, continuará prestando asistencia a las oficinas en los países directamente mediante la entrega de unos 3 millones de toneladas de

alimentos a los beneficiarios, y también contribuirá a la considerable ampliación de escala de las transferencias de base monetaria por medio de una estrategia comercial orientada a incrementar el poder de compra de los beneficiarios en los comercios minoristas. La dirección también se propone impulsar las cadenas de suministro híbridas (alimentos en especie y transferencias de base monetaria) a fin de optimizar el uso de los recursos para los beneficiarios, y continuará trabajando en los servicios comunes (servicios de transporte aéreo, depósitos de suministros humanitarios, servicios bilaterales y módulo de acción agrupada de logística) y en la incorporación de los procesos de la hoja de ruta integrada a los servicios de la cadena de suministros.

262. Para 2018, la Dirección de Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias y de Apoyo a las Intervenciones en Caso de Crisis ha dado prioridad a cambios en la dotación de personal que no tienen consecuencias en materia de costos, cuyo propósito es mejorar la calidad del apoyo que presta en todos los niveles del Programa y sobre el terreno. En ese marco, se establecerá un puesto de Director Adjunto y se reclasificarán ciertos puestos para crear un puesto de Jefe de Preparación para la Pronta Intervención y uno de Jefe de la Dependencia de Apoyo Geoespacial. Se propone una asignación del presupuesto AAP de 370.000 dólares para la capacitación en materia de intervenciones de emergencia.
263. La Dependencia de Asociaciones con las ONG se encargará de que la nueva orientación institucional sobre la gestión de las asociaciones con las ONG se aplique en todas las operaciones del PMA. Con este fortalecimiento del trabajo estratégico, el regreso del equipo dedicado a las asociaciones con las ONG al Departamento de Servicios para las Operaciones permitirá que el enfoque de las asociaciones se integre a la práctica operacional y se refuerce gracias a los conocimientos especializados con que cuenta el departamento.

Departamento de Gestión de Recursos

264. El Departamento de Gestión de Recursos ha dado prioridad a las funciones de gestión global de riesgos y gestión del control interno, con arreglo al compromiso del PMA de ofrecer la mayor garantía posible a las partes interesadas internas y externas con respecto a la consecución de los objetivos institucionales. A fin de acelerar las mejoras necesarias en la gestión global de riesgos, el control interno y la presentación de informes sobre el ofrecimiento de garantías, el departamento ha redefinido las prioridades en la asignación de recursos de su presupuesto general para establecer una estructura de gestión única que dependa de un Jefe de Gestión de Riesgos. Ya se cuenta con los elementos principales de gestión global de riesgos, gestión del control interno y presentación de informes sobre el ofrecimiento de garantías, con arreglo a las mejores prácticas, pero aún hay margen para mejorar más en la aplicación de los procesos en que se basan los marcos, la incorporación e integración de funciones auxiliares, y el fortalecimiento de la labor y la rendición de cuentas de la dirección con respecto a la lucha contra el fraude y la corrupción. Una vez reestructurada, esta función, que estará a cargo de una nueva dirección dedicada especialmente a la gestión global de riesgos, incorporará elementos existentes y nuevos, racionalizará los procesos, profundizará la integración del análisis de los riesgos y la supervisión, e impulsará la aplicación de medidas fortalecidas para la gestión de riesgos en todos los niveles del PMA.
265. El departamento también ha asumido una función principal en una serie de iniciativas referentes a la excelencia en materia de costos. Las mejoras en los procesos para la planificación de los viajes permitirá ahorrar tiempo y dinero, contribuirá a la prestación de los servicios y fortalecerá los controles internos y la rendición de cuentas. La próxima fase en la mejora de la gestión de los viajes comprenderá la aplicación de un nuevo modelo operativo para la gestión de las disposiciones en esta materia. La mejor gestión de los activos y los vehículos ligeros está generando ahorros redimibles y forma parte de una iniciativa más amplia encaminada a lograr mayor eficacia en el seguimiento, la enajenación, la presentación de informes y la gestión de los activos. Entre las prioridades cabe destacar la actualización del manual de administración, el ajuste del tamaño de la flota de vehículos ligeros y los inventarios de otros activos, así como la optimización de los sistemas y procesos destinados al apoyo de la gestión de los activos y la mencionada flota. Las actividades a mediano plazo también se orientan a optimizar el Programa

mundial de arrendamiento de vehículos, que aunque no repercute directamente en el presupuesto AAP, prestará mejores servicios a menores costos.

Jefe de Gabinete

266. Este nuevo departamento se concentrará en mejorar y fortalecer el rico patrimonio del PMA no solo para que este siga siendo el principal organismo de ayuda humanitaria del mundo sino también para que se posicione como una de las organizaciones mundiales más avanzadas desde el punto de vista tecnológico y con más visión de futuro. Estará integrado por una serie de dependencias fundamentales para el continuo avance del Programa —encargadas de la tecnología de la información, de la innovación y la gestión del cambio, de la comunicación, la digitalización y las transferencias de base monetaria— y también por la Oficina del Director Ejecutivo.
267. La Dirección de Tecnología de la Información se encargará de la evolución digital del Programa para mejorar la eficiencia y la eficacia. Con una fuerza de trabajo ampliamente distribuida y un nuevo modelo de asistencia que se centra en los beneficiarios individuales, sobre la base de soluciones digitales, colaborativas y con un uso intensivo de la información, esta dirección ofrece sistemas y plataformas fiables e innovadores que permiten al PMA cumplir su cometido. El objetivo de la Dirección de Innovación y Gestión del Cambio es crear una cultura fundada en la innovación y determinar y gestionar con eficacia las iniciativas de cambio en el PMA. El Acelerador de Innovaciones del Programa se centrará en el apoyo a las nuevas iniciativas innovadoras, la ampliación de escala de las innovaciones con resultados comprobados y la difusión en todos los niveles de las mejores prácticas en materia de innovación. La dirección también seguirá impulsando las iniciativas de gran impacto en todo el PMA que apuntan a mejorar la eficiencia y la eficacia. La Dirección de Comunicación desempeñará un papel decisivo en la elaboración de los mensajes, textos y contenidos necesarios para construir y proteger la reputación del PMA adoptando nuevas estrategias de promoción y desarrollo de la imagen de marca junto con asociados clave de diversas plataformas, especialmente las que forman parte del espacio digital y social. También dirigirá la labor de comunicación y promoción externa e interna, para lo cual posicionará al PMA en torno a cuatro esferas clave a nivel nacional y regional: erradicar el hambre, mejorar la nutrición, lograr la seguridad alimentaria, y establecer asociaciones para contribuir al desarrollo sostenible. Las iniciativas de promoción se centrarán en los ODS 2 y 17 con recursos adicionales a través de nuevas estructuras, tales como el nuevo centro de promoción del ODS 2, diseñado para aportar mayor coordinación, coherencia e impacto en esta esfera. Asimismo, la Oficina del Jefe de Gabinete creará una nueva función para prestar apoyo a las transferencias de base monetaria, que dispondrá de una financiación por valor de 430.000 dólares derivada de determinados ajustes al presupuesto AAP.

Consignaciones centralizadas

268. Las consignaciones centralizadas corresponden a las obligaciones reglamentarias y otros gastos presupuestados a nivel central, que se presupuestan en el apartado “Gestión y administración”. Se prevé que el nivel de estas consignaciones en 2018 será ligeramente inferior al de 2017 (Cuadro IV.12). Las variaciones más destacables con respecto a 2017 son el incremento de la provisión para gastos por traslados de personal y una reducción de los cargos por los servicios prestados por otros organismos, principalmente la FAO, gracias a la reducción de la gama y de los costos de los servicios médicos prestados. También hay una reducción de la provisión para los servicios de apoyo interinstitucional debido a la supresión de un puesto destacado en la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo de las Naciones Unidas, en Nueva York.

| CUADRO IV.12: OBLIGACIONES REGLAMENTARIAS Y OTRAS CONSIGNACIONES CENTRALIZADAS (dólares) | | |
|--|-------------------|-------------------|
| | 2017 | 2018 |
| Pilar A: Estrategia y orientación | 1 200 000 | 1 339 362 |
| Junta de los Jefes Ejecutivos | 280 000 | 304 362 |
| Reunión mundial de los directores | 265 000 | 265 000 |
| Encuesta mundial al personal | 165 000 | 280 000 |
| Costos de contratación | 400 000 | 400 000 |
| Personal directivo superior y Asociación de Antiguos Funcionarios | 90 000 | 90 000 |
| Pilar B: Servicios diversos en apoyo de las operaciones | 7 480 335 | 7 649 909 |
| Evacuaciones médicas de emergencia | 170 000 | 170 000 |
| Comisión de Administración Pública Internacional | 620 000 | 626 165 |
| Primas de seguros y gastos por servicios jurídicos | 1 674 900 | 1 649 900 |
| Grado de importancia de los programas y Comité Permanente de Nutrición | 200 000 | 240 000 |
| Servicios prestados por otros organismos | 1 540 435 | 1 124 526 |
| Costos por traslados de personal | 3 000 000 | 3 514 318 |
| Premios, liquidación de sumas adeudadas y encuesta al personal | 275 000 | 325 000 |
| Pilar D: Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas | 3 819 917 | 3 507 682 |
| Puestos interinstitucionales y sindicato | 1 445 847 | 1 081 623 |
| Centro de evaluación y de participación en los costos del sistema de coordinadores residentes | 1 533 510 | 1 576 539 |
| Gastos por servicios jurídicos de los organismos de las Naciones Unidas | 225 000 | 200 000 |
| Otros ámbitos | 615 560 | 649 520 |
| Pilar E: Gobernanza y servicios de supervisión independientes | 1 859 500 | 1 723 319 |
| Comité de Auditoría | 194 000 | 194 000 |
| Auditoría externa | 400 000 | 400 000 |
| Cotización (IATI) | 85 000 | 85 000 |
| Servicios de asesoramiento | 280 500 | 129 160 |
| Dependencia Común de Inspección | 900 000 | 915 159 |
| Total | 14 359 752 | 14 220 272 |

Marcador de género en el contexto del presupuesto AAP

269. La Oficina de Género ha creado un programa de trabajo diseñado para aplicar de manera satisfactoria y estratégica la política en materia de género para 2015-2020 y respaldar la integración de la igualdad de género en todos los elementos de la hoja de ruta integrada. Así pues, las actividades de esta oficina aprovechan las iniciativas existentes y constituyen componentes básicos de la incorporación de la perspectiva de género en todo el Programa.
270. Para finales de 2017, el PMA se ha comprometido a superar los requisitos establecidos para los 15 indicadores de las realizaciones del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres. El marcador de género no programático del PMA, que este utiliza para su presupuesto AAP, se basa en el marcador del Comité Permanente entre Organismos que se aplica a los recursos de los proyectos. Este marcador mide el nivel de los recursos presupuestarios destinados a las actividades que promueven la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres; para 2018, 5,67 millones de dólares se van a incorporar con este fin al presupuesto AAP. Esta cantidad cubre los costos del personal cuyo trabajo se refiere principalmente a las cuestiones de género y una parte de los costos de los coordinadores sobre temas de género y otros funcionarios cuya labor respalda las actividades relacionadas con la temática de género.

Situación de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP

271. La Cuenta de igualación del presupuesto AAP se utiliza: i) para cubrir cualquier diferencia que surja entre los ingresos por concepto de recuperación de los CAI y los gastos AAP aprobados; ii) como reserva para cubrir el riesgo de reducción de los ingresos procedentes de la recuperación de los CAI o el riesgo de infrafinanciación del presupuesto AAP; iii) para financiar iniciativas institucionales de importancia fundamental o fondos de apoyo temáticos, y iv) para consolidar las reservas del PMA. Tras el examen del nivel establecido como objetivo para la Cuenta de igualación del presupuesto AAP, acordado por la Junta en su período de sesiones anual de 2015¹, la Secretaría elevó dicho nivel al equivalente de cinco meses de gastos AAP, y estableció en la Cuenta de igualación un límite mínimo equivalente a dos meses de gastos. La parte de la Cuenta por debajo de dicho límite mínimo se emplearía exclusivamente para los fines indicados en los incisos i) y ii) *supra*.
272. El saldo de apertura proyectado para la Cuenta de igualación del presupuesto AAP al 1 de enero de 2018 es de 235,8 millones de dólares. Esta proyección se basa en las previsiones de financiación de 6.000 millones de dólares para 2017. El saldo equivale a un nivel de 8,4 meses de gastos AAP.

| CUADRO IV.13: PROYECCIONES RELATIVAS A LA CUENTA DE IGUALACIÓN DEL PRESUPUESTO AAP PARA 2017 (millones de dólares) | |
|---|--------------|
| Saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP al 1 de enero de 2017 | 197,4 |
| Ingresos en concepto de recuperación de los CAI estimados para 2017 (sobre la base de unos ingresos totales de 6.000 millones de dólares) | 387,3 |
| Gastos recurrentes con cargo al presupuesto AAP | (335,4) |
| Iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2017 | (13,5) |
| Saldo proyectado de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP al 31 de diciembre de 2017 | 235,8 |

Tasa de recuperación de los costos de apoyo indirecto

273. Para asegurar eficiencia y eficacia de la gestión y ejecución de los programas del PMA en todo el mundo, deben financiarse muchas actividades de apoyo básicas cuyos costos no pueden atribuirse directamente a proyectos o actividades concretos. Estos costos se financian con cargo

¹ WFP/EB.A/2015/6-C/1.

a la tasa de recuperación de los CAI que se aplica a las contribuciones y se presenta anualmente a la Junta para aprobación cuando se aprueba el Plan de Gestión.

274. En 2006 se estableció un método para calcular la tasa de recuperación de los CAI², y la tasa establecida para 2017 se indica en el Cuadro IV.14.

| | |
|--|-------------|
| Tasa de referencia de 2016 | 6,29 |
| Incremento para tener en cuenta el aumento de los costos indirectos previstos en 2017 | 1,61 |
| Reducción para tener en cuenta el aumento de la financiación prevista | (0,53) |
| Reducción para tener en cuenta el aumento del saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP | (0,81) |
| Tasa de recuperación de los CAI establecida para 2017 | 6,56 |

275. La tasa de recuperación de los CAI se ha mantenido en el 7 % desde 2003. En el examen de la tasa de recuperación de los CAI llevado a cabo en 2014 y 2015 se llegó a la conclusión³ de que “el actual modelo de tasa única de recuperación de los CAI es simple y transparente y debería mantenerse”.
276. Teniendo en cuenta la revisión de las proyecciones de ingresos para 2017 y 2018, y las consiguientes proyecciones positivas relativas al saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP, la Secretaría propone reducir la tasa institucional de recuperación de los CAI del 7 % al 6,5 % a partir de 2018. Aunque la cuantía de los ingresos en concepto de CAI derivados de los ingresos totales proyectados para 2018 (5.700 millones de dólares) descendería de 367,9 millones de dólares (7 %) a 342,9 millones de dólares (6,5 %), esta disminución de 25,0 millones de dólares permitiría aumentar las transferencias a los beneficiarios, ya que la diferencia se imputaría a los costos las transferencias, los costos de ejecución o los costos de apoyo directo ajustados. Además, el presupuesto AAP de 335,4 millones de dólares propuesto para 2018 sigue estando por debajo del nivel de los ingresos proyectado y daría lugar a una nueva transferencia de 7,5 millones de dólares a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP.
277. La tasa de recuperación de los CAI aplicada a las contribuciones es aprobada anualmente por la Junta. En vista de la mejora del desglose del presupuesto AAP en los cinco pilares relativos a los resultados y de otras mejoras en curso del marco funcional del PMA realizadas gracias a la implementación de la hoja de ruta integrada, la Secretaría seguirá trabajando con la Junta durante 2018 para perfeccionar la metodología y la aplicación de las políticas del PMA relativas a la recuperación de los CAI. Esta colaboración se basará en la Revisión cuatrienal amplia de la política de 2016, en la que la Asamblea General “invita a las entidades pertinentes del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a que analicen y estudien de manera colaborativa opciones para establecer políticas y tasas de recuperación de costos armonizadas pero diferenciadas”⁴. Para ello podría ser necesario efectuar un nuevo análisis de los costos directos e indirectos del PMA e introducir criterios que permitan aplicar con flexibilidad las tasas de recuperación de los CAI.

² WFP/EB.A/2006/6-C/1.

³ WFP/EB.A/2015/6-C/1.

⁴ Revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo (A/RES/71/243), párrafo 35.

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

278. En 2015, la Junta aprobó la utilización de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para financiar iniciativas institucionales de importancia fundamental⁵, lo que permite al PMA invertir en iniciativas sostenibles que requieren inversiones de carácter extraordinario y que además contribuyen a mejorar la prestación de servicios a los beneficiarios.
279. En consonancia con el saldo positivo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP previsto para principios de 2018, la Secretaría propone fortalecer las reservas del PMA e invertir en algunas iniciativas institucionales de importancia fundamental por un total de 52,6 millones de dólares. En el Cuadro IV.15 se indican las proyecciones de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para 2018, con la proyección de un saldo de cierre de 190,7 millones de dólares correspondientes a 6,8 meses de gastos AAP.

| CUADRO IV.15: PROYECCIÓN DE LA CUENTA DE IGUALACIÓN DEL PRESUPUESTO AAP PARA 2018 (millones de dólares) | |
|--|---------|
| Saldo de apertura al 1 de enero de 2018 (proyección) | 235,8 |
| Ingresos en concepto de recuperación de CAI para 2018, sobre la base de unos ingresos de 5.700 millones de dólares | 342,9 |
| Presupuesto AAP propuesto para 2018 | (335,4) |
| Transferencias a reservas y cuentas especiales en 2018 | (17,0) |
| Iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2018 | (35,6) |
| Saldo de cierre proyectado al 31 de diciembre de 2018 | 190,7 |

280. En el Cuadro IV.16 se presenta un resumen de las transferencias a reservas y cuentas especiales y de las iniciativas institucionales de importancia fundamental propuestas para 2018.

⁵ Según estos criterios, una propuesta debe: i) tener carácter extraordinario; ii) no estar incluida en el presupuesto AAP ordinario; iii) no estar relacionada con un proyecto individual; iv) necesitar una financiación previsible; v) tener pocas probabilidades de atraer suficiente inversión adicional por parte de los donantes, y vi) centrarse en el cambio institucional (WFP/EB.A/2015/6 C/1).

| CUADRO IV.16: TRANSFERENCIAS A RESERVAS Y CUENTAS ESPECIALES E INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL <i>(millones de dólares)</i> | |
|--|-------------|
| A. Transferencias a reservas y cuentas especiales | |
| CRI | 9,0 |
| Bienestar del personal | 8,0 |
| Total parcial | 17,0 |
| B. Iniciativas institucionales de importancia fundamental propuestas | |
| A. Estrategia y orientación | |
| Creación de un programa de aprendizaje para los directores en los países y los jefes de suboficinas | 0,4 |
| B. Servicios diversos en apoyo de las operaciones | |
| Módulo de seguimiento del Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz (COMET) | 1,2 |
| Solución para la gestión de los datos sobre los envíos basada en la plataforma INTRA | 0,4 |
| Hoja de ruta integrada | 14,0 |
| Prioridades de los despachos regionales | 1,6 |
| Gestión global de riesgos y fortalecimiento de los controles internos | 5,0 |
| Transferencias de base monetaria | 5,0 |
| C. Políticas, orientaciones y garantía de la calidad | |
| Gestión eficaz de los documentos y la información garantizada | 0,3 |
| Apoyo a la aplicación de la nueva política en materia de nutrición | 0,4 |
| D. Promoción, asociaciones, movilización de recursos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas | |
| Movilización de recursos | 3,0 |
| Plataformas móviles digitales | 2,0 |
| Fomento de la imagen de marca para la participación del público: embajadores de buena voluntad | 1,5 |
| E. Gobernanza y servicios de supervisión independientes | |
| Ampliación de la cobertura de las evaluaciones centralizadas | 0,4 |
| Desarrollo del sitio web de la Junta Ejecutiva | 0,4 |
| Total parcial | 35,6 |
| Total | 52,6 |

Transferencias a reservas y cuentas especiales

281. **Cuenta de respuesta inmediata (9 millones de dólares).** La CRI es un mecanismo multianual y multilateral de concesión de préstamos y subvenciones, previsto para hacer frente a situaciones de emergencia y evitar que se produzcan déficits críticos en situaciones que atentan contra la vida humana. Su capacidad para conceder préstamos y subvenciones a proyectos se limita a su saldo de fondos sin asignar y a las contribuciones, confirmadas, pero aún no recibidas, que se le destinan. La Secretaría propone transferirle 9 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para que la CRI pueda mejorar inmediatamente su capacidad de concesión de préstamos a los proyectos, conforme los criterios establecidos, sin que ello afecte a la naturaleza de reposición y renovación de la propia cuenta.

282. **Bienestar del personal (8 millones de dólares).** La Secretaría sigue reconociendo que el bienestar del personal es una prioridad para la continuidad de las operaciones del PMA en la consecución del objetivo del Hambre Cero de aquí a 2030. Además de las mejoras realizadas en las estructuras de alojamiento sobre el terreno, en las zonas más remotas, se están haciendo grandes esfuerzos para mejorar el acceso de los empleados que trabajan en contexto de alto riesgo sanitario a los servicios de prevención y cuidados médicos y a la protección social. Para poder prestar la debida atención al bienestar del personal a nivel institucional es necesario asignar recursos a la labor continua de mantenimiento y consolidación de los servicios y las instalaciones. La inversión prevista se centra en la implementación de los cinco pilares de la estrategia del PMA en materia de bienestar: servicios médicos; servicios psicosociales; condiciones de vida y de trabajo; seguridad, y buena gestión del personal. Entre otras cosas, garantizará campañas de vacunación del personal, equipos médicos itinerantes, actividades centradas en la resiliencia psicológica de los empleados, la seguridad viaria y de las obras de ingeniería, condiciones de trabajo y de vida más sanas, y la mejora de la protección social de los empleados del PMA en materia de fallecimiento y discapacidad.

Iniciativas institucionales de importancia fundamental propuestas

Pilar A: Estrategia y orientación

283. **Creación de un programa de aprendizaje para los directores en los países y los jefes de suboficinas (0,4 millones de dólares): Sede: “Otros costos” – 0,4 millones de dólares.** El PMA tiene una estructura descentralizada dentro de la cual el Director Ejecutivo delega en los directores en los países facultades considerables para dirigir y gestionar las operaciones en las esferas de las finanzas, las adquisiciones y la gestión de los recursos humanos. Si bien existen programas de capacitación individual en todas estas esferas temáticas, no hay ningún tipo de capacitación oficial estructurada para los directores en los países que abarque competencias tanto técnicas como de gestión.
284. El PMA desarrollará un programa destinado a capacitar a los directores en los países y a los jefes de las suboficinas en un plazo de seis meses desde su entrada en funciones. El programa abarcará los aspectos esenciales relativos a las operaciones del PMA, los programas, la cadena de suministro y las modalidades de distribución, incluidas las transferencias de base monetaria. También abarcará los principales procesos de recursos humanos, adquisiciones y finanzas. La gestión de riesgos, los controles internos y la deontología serán temas transversales fundamentales. Los participantes tendrán la oportunidad de estar en contacto con otros directores en los países, antiguos y en funciones, quienes harán de mentores, creando una red sólida para compartir problemas y experiencias.
285. El PMA considera este programa como una oportunidad para posibilitar que los directores en los países y los jefes de las suboficinas entrantes y actuales tengan un desempeño satisfactorio, así como para dotar a los líderes de las herramientas necesarias para implementar con éxito la hoja de ruta integrada; promover una gestión más eficaz de los riesgos, y contribuir a tener una fuerza laboral más eficaz y productiva sobre el terreno.

Pilar B: Servicios diversos en apoyo de las operaciones

286. **Módulo de seguimiento COMET (1,2 millones de dólares): Sede: “Recursos humanos” – 0,35 millones de dólares; “Otros costos” – 0,73 millones de dólares. Oficinas sobre el terreno: “Otros costos” – 0,12 millones de dólares.** El Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz (COMET) contiene datos sobre las realizaciones de los programas del PMA y ayuda a vincular los resultados con los recursos. Sin embargo, las oficinas en los países siguen planificando y ejecutando la mayor parte de las funciones de seguimiento utilizando herramientas y plataformas cuya utilidad se limita a su propio contexto. El uso de estos sistemas de seguimiento locales no permite la agrupación y el análisis de datos a nivel mundial.
287. El PMA invertirá en un módulo adicional de la herramienta COMET que ayudará a las oficinas a planificar sus actividades de seguimiento aprovechando las tecnologías de recopilación de datos con dispositivos móviles. Se elaborarán informes y tableros de control. El tiempo que se ahorre mediante la automatización de la recopilación de datos y del proceso de carga se destinará a la interpretación de los datos, el análisis de las realizaciones y el apoyo al proceso de adopción de

- decisiones. Gracias a la introducción de una herramienta estandarizada, esta inversión reducirá también el costo de utilizar sistemas de seguimiento locales.
288. Para tener una función de seguimiento totalmente informatizada, el PMA realizará análisis de las actividades y ultimaré la definición de los requisitos del sistema (2017); desarrollará funcionalidades de COMET que faciliten la planificación de las actividades de seguimiento (2017); desarrollará funcionalidades de COMET que permitan cargar, analizar y comunicar datos recogidos mediante dispositivos móviles (2018); impartirá capacitación de manera generalizada sobre el nuevo módulo (2018), y automatizará los informes de seguimiento trimestrales (2018).
289. **Solución para la gestión de los datos sobre los envíos basada en la plataforma INTTRA (0,4 millones de dólares): Sede: “Otros costos” – 0,09 millones de dólares. Oficinas sobre el terreno: “Recursos humanos” – 0,29 millones de dólares.** Cada año, el PMA envía más de 1 millón de toneladas de alimentos en unos 50.000 contenedores y gestiona más de 2.000 reservas de buques. Ello exige importantes inversiones de personal y trabajo para tramitar los documentos de embarque, elaborar informes sobre los cargamentos y actualizar los datos sobre los contenedores (lo cual es especialmente importante para el rastreo y localización de los alimentos nutritivos especializados de alto valor). Sin una solución informática sólida y ágil, al PMA le resulta difícil optimizar la gestión de los envíos de contenedores y seguir ofreciendo una alta visibilidad y puntualidad en las transacciones a las partes interesadas que trabajan con él en la cadena de suministro.
290. Utilizando la tecnología informática más moderna y teniendo en cuenta los estándares del sector de contenedores, el PMA pondrá en marcha una plataforma de gestión de datos configurada para satisfacer las necesidades específicas de su cadena de suministro en materia de envío en contenedores. Es habitual que los expedidores del tamaño del PMA dispongan de un sistema interno de gestión de los envíos en contenedores vinculado a “INTTRA”, una plataforma que es propiedad conjunta de la mayoría de las empresas de contenedores del mundo y es utilizada por dichas empresas para gestionar las reservas de contenedores.
291. Los objetivos de la inversión son los siguientes:
- i) poner en marcha una plataforma que satisfaga las necesidades específicas del PMA, mejore la visibilidad de los envíos y genere ganancias de productividad tangibles para todos los interesados de la cadena de suministro que participan en las operaciones con contenedores;
 - ii) facilitar el intercambio automático de datos relacionados con los contenedores a través del sistema WINGS, y
 - iii) ayudar al PMA a seguir optimizando sus procesos de envío y a mitigar los riesgos, incluidos los relacionados con la introducción manual de datos.
292. Se espera que el proyecto dé lugar a un cambio sistémico en la gestión de los envíos en contenedores, produzca una serie de notificaciones generadas por el sistema sobre el estado de los envíos, incluidas las llegadas, y contribuya a establecer un amplio mecanismo de presentación de informes y evaluación comparativa para hacer el seguimiento y análisis de la fiabilidad y del desempeño de los transportistas y apoyar funciones cruciales en materia de estudios de mercado.
293. **Hoja de ruta integrada (14 millones de dólares): Sede: “Recursos humanos” – 5 millones de dólares; “Otros costos” – 2,7 millones de dólares. Oficinas sobre el terreno: “Recursos humanos” – 3,7 millones de dólares; “Otros costos” – 2,6 millones de dólares.** En el marco de la iniciativa de la hoja de ruta integrada, el PMA está realizando cambios fundamentales en su enfoque de diseño, financiación y ejecución de las operaciones, así como en la rendición de cuentas al respecto. La finalidad de ello es lograr la armonización desde los puntos de vista estratégico, operativo y financiero y apoyar los esfuerzos desplegados por alcanzar los ODS y el objetivo del Hambre Cero. La implementación de la hoja de ruta integrada es la mayor transformación que ha experimentado el PMA en los últimos 20 años, y por consiguiente lleva consigo todos los retos que habitualmente van asociados a una transformación de gran calibre.
294. Para gestionar la transformación de manera satisfactoria, apoyar a las oficinas en los países a lo largo de todo el proceso y mitigar los retos que conlleva la implementación, los despachos regionales y las direcciones de la Sede interesados necesitan mantener capacidades adicionales.

- Dado que la mayoría de los países pasarán al marco de la hoja de ruta integrada a partir del 1 de enero de 2018, se necesitará una inversión sostenida para financiar al equipo encargado de la implementación de la hoja de ruta integrada durante el primer semestre de 2018 para facilitar la transición durante esos seis meses, antes de la fase de incorporación sistemática en el segundo semestre de 2018. Las necesidades totales para 2018 ascienden a 19 millones de dólares, de los que 14 millones de dólares se movilizan por medio de una iniciativa institucional de importancia fundamental y el resto a través de ahorros y otras fuentes de financiación.
295. De aquí a enero de 2019 todas las oficinas del PMA en los países habrán adoptado el marco de la hoja de ruta integrada, con sus presupuestos de carteras de proyectos en los países, a través de PEP, PEP provisionales o PEP provisionales de transición. Otros cambios previstos para facilitar la transición son la enmienda del Reglamento General y el Reglamento Financiero, la actualización del portal de donantes y la introducción e implantación del instrumento de planificación presupuestaria.
296. **Prioridades de los despachos regionales (1,6 millones de dólares): Oficinas sobre el terreno: “Otros costos” – 1,6 millones de dólares).** El PMA tiene que seguir fortaleciendo la capacidad de los despachos regionales para adaptarse a la “nueva forma de trabajar”, encaminada a prevenir crisis y reducir de forma sostenible la necesidad de asistencia humanitaria. Los despachos regionales deberían ayudar a eliminar las barreras entre los agentes de la acción humanitaria, la paz y el desarrollo en su labor conjunta para fortalecer las inversiones en el desarrollo sostenible, las personas y las instituciones.
297. Puesto que 2018 será un año clave en la aplicación de medidas de reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, los despachos regionales se reforzarán con el fin de que tengan más capacidad para incentivar y facilitar la coherencia sobre el terreno y respaldar las iniciativas regionales. Las oficinas en los países recibirán apoyo adicional para encontrar modalidades de financiación flexibles con las que fomentar la resiliencia y realizar iniciativas conjuntas para alcanzar objetivos humanitarios y de desarrollo en las crisis prolongadas, lo cual en algunas situaciones también debería contribuir a mantener la paz. Se proporcionarán orientación y asesoramiento adicionales a las oficinas en los países para que puedan desempeñar un papel más estratégico en el seno de los equipos de las Naciones Unidas en los países, ayudando a responder en mayor medida a las prioridades y demandas nacionales dentro del contexto más amplio de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
298. **Gestión global de riesgos y fortalecimiento de los controles internos (5 millones de dólares): Sede: “Recursos humanos” – 2 millones de dólares; “Otros costos” – 2,1 millones de dólares. Oficinas sobre el terreno: “Recursos humanos” – 0,1 millones de dólares; “Otros costos” – 0,8 millones de dólares.** Debido a la evolución del entorno en el que opera y a su programa de trabajo, el PMA tiene que prestar mayor atención a la gestión de riesgos y el control interno para aportar las mayores garantías posibles a los donantes y otras partes interesadas en relación con el logro de los objetivos institucionales. Al ser una entidad financiada con donaciones voluntarias, el PMA depende de la confianza de sus donantes para cumplir mandato. Se ha ganado en parte su reputación adquiriendo la confianza de las partes interesadas gracias a la transparencia, la rendición de cuentas y un elevado nivel de integridad. Su cultura innovadora y su voluntad de obtener resultados son fortalezas decisivas, y son esenciales para el logro de sus objetivos estratégicos. Sin embargo, también representan una fuente de riesgo que es preciso gestionar adecuadamente. Los informes de supervisión han puesto de relieve la necesidad de fortalecer los procesos, herramientas y orientaciones de evaluación y gestión de los riesgos institucionales, incluidas las evaluaciones del riesgo de fraude, así como de asegurar que todos estos procesos e instrumentos se integren en las actividades cotidianas del PMA. Este debe seguir fortaleciendo la gestión de los riesgos institucionales y la supervisión de la gestión durante 2018, en particular por lo que se refiere a la primera y la segunda líneas de defensa.
299. Dentro del Departamento de Gestión de Recursos se ha creado una nueva Dirección de Gestión Global de Riesgos, financiada con cargo al presupuesto AAP. La nueva dirección aunarà, en una estructura administrativa única, la función de gestión de riesgos de la Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones y las funciones de control interno y supervisión de la gestión de la Dirección de Finanzas y Tesorería. La nueva dirección, junto con las oficinas encargadas

de las transferencias de base monetaria, la administración, los recursos humanos, el apoyo a la gestión de operaciones, la innovación y la gestión del cambio, llevará a cabo una serie de actividades por medio de iniciativas institucionales de importancia fundamental en el marco del fortalecimiento de la gestión global de riesgos y el control interno.

300. Algunos efectos o productos tangibles que se espera obtener de la iniciativa son los siguientes:
- **Capacitación y apoyo sobre el terreno** – Plena integración de los marcos de gestión global de riesgos y de control interno en las operaciones.
 - **Mejora de los manuales, las herramientas y las orientaciones en materia de administración** – Reestructuración o transformación de muchos procesos y procedimientos de la función administrativa, lo cual incluye la actualización del manual de servicios administrativos.
 - **Mejora de la gestión de las realizaciones y las herramientas conexas** – Simplificación y aligeramiento de los procesos de evaluación de la actuación profesional; integración del proceso de ascenso, y respaldo al personal directivo para abordar los problemas de desempeño insatisfactorio.
 - **Supervisión, funciones y responsabilidades, y alcance geográfico de los despachos regionales** – Aclaración de las funciones, las responsabilidades y los mandatos de los despachos regionales con respecto a la prestación de servicios, la supervisión de la gestión y el apoyo a las oficinas en los países.
 - **Gestión y análisis de datos** – Establecimiento de una capacidad de análisis de información operacional y práctica en gran escala para atender las necesidades en materia de gestión de riesgos, gestión operacional y seguimiento.
301. **Transferencias de base monetaria (5 millones de dólares): Sede: “Recursos humanos” – 2,3 millones de dólares; “Otros costos” – 1,4 millones de dólares; oficinas sobre el terreno: “Recursos humanos” – 0,9 millones de dólares; “Otros costos” – 0,4 millones de dólares.** Para maximizar y optimizar su contribución al sistema humanitario y al cumplimiento de las prioridades y metas de los objetivos fijados por los países en relación con los ODS, como se indica en el Plan Estratégico del PMA, es de fundamental importancia que el Programa siga invirtiendo en la mejora de sistemas, soluciones y capacidades internos de programación y ejecución de las transferencias de base monetaria, y que incorpore esta modalidad en los contextos en los que resulte pertinente y posible utilizarla.
302. La dirección, por lo tanto, propone asignar 5 millones de dólares en 2018 al desarrollo y la institucionalización de las capacidades internas relacionadas con las transferencias de base monetaria, con especial atención a:
- la mejora de las capacidades, la disponibilidad y la preparación del personal para incorporar las transferencias de base monetaria en las intervenciones de emergencia rápidas;
 - el análisis de las intervenciones operacionales, la adopción de decisiones y el diseño y ejecución de programas de transferencias de base monetaria para conseguir los objetivos en materia de seguridad alimentaria, nutrición, disponibilidad de mercados y asociación allí donde se cumplen los requisitos básicos para las transferencias de efectivo con fines múltiples;
 - la integración, para realizar economías, de múltiples modalidades de transferencia en el marco de enfoques operacionales unificados;
 - la interoperabilidad, o sea la integración de las transferencias de base monetaria del PMA con los instrumentos y sistemas de transferencias sociales de los países anfitriones o asociados, o en apoyo de estos, y
 - las soluciones institucionales para mejorar la recopilación, la arquitectura, el análisis y la visibilidad de los datos con el fin de facilitar la toma de decisiones de carácter operacional apoyándose en una gestión mejorada de las realizaciones y los riesgos.

303. La consecución de resultados en estas esferas requerirá coordinar las actividades de varias funciones del PMA tales como las relativas a programas, finanzas, tecnología de la información, cadena de suministro y servicios jurídicos.

Pilar C: Políticas, orientaciones y garantía de la calidad

304. **Centro de investigación documental (0,3 millones de dólares): Sede: “Recursos humanos” – 0,17 millones de dólares; “Otros costos” – 0,13 millones de dólares.** En el marco de una iniciativa institucional de importancia fundamental (propuesta de inversión de 2015: “Sistemas informatizados de gestión de documentos e información”), actualmente se está implantando en todo el organismo el nuevo sistema de gestión de documentos del PMA, GoDocs, que incluye un nuevo motor de búsqueda integrado. Su principal objetivo es facilitar al personal del PMA y al público en general un rápido acceso a todos los documentos institucionales, incluidos los de la Junta Ejecutiva y otros documentos relativos a la gobernanza. La idea es poner en marcha GoDocs en diciembre de 2017 a más tardar.
305. El proyecto aún necesita apoyo para asegurar su éxito a largo plazo. Antes de poder incorporarlo de forma sistemática, se necesita financiación para las tareas de gobernanza, mantenimiento y actualización del sistema, y para la capacitación de los usuarios y el apoyo a los mismos en el primer año de funcionamiento a fin de asegurar la estabilidad del propio sistema.
306. La inversión en 2018 va encaminada a posibilitar que el nuevo sistema alcance todo su potencial de apoyo a la gestión de la información y los conocimientos, mediante la gestión de usuarios de GoDocs y su capacitación, la gestión de metadatos en GoDocs, el seguimiento y la gestión de la retroinformación ofrecida por los usuarios del sistema, los servicios de asistencia e infraestructura, las mejoras necesarias del sistema, el control de la calidad, y el apoyo durante el período de cambio de la terminología.
307. **Apoyo a la aplicación de la nueva política en materia de nutrición (0,4 millones de dólares): Sede: “Recursos humanos” – 0,1 millones de dólares; oficinas sobre el terreno: “Otros costos” 0,3 millones de dólares.** Para poner en práctica sobre el terreno programas de talla internacional que tengan en cuenta la dimensión nutricional, el PMA colabora con el Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias (IFPRI) para convertirse en líder mundial en programas de este tipo. Mediante el trabajo en esta esfera se evaluarán la eficacia y la eficiencia en función de los costos de la incorporación de enfoques que tengan en cuenta la nutrición en los principales programas del PMA en ámbitos como el de las comidas escolares. Esta iniciativa institucional de importancia fundamental ayudará al PMA a aplicar su estrategia en materia de nutrición, crear la base de datos empíricos necesaria para una programación que incorpore aspectos de nutrición y, lo que es más importante, sentar las bases para ampliar este enfoque en el seno del PMA.
308. Con esta iniciativa se espera obtener los resultados siguientes:
- i) ***Formulación de estrategias nacionales y programas que incorporen aspectos de nutrición:*** el PMA ayudará a las oficinas en los países a formular estrategias nacionales que tengan en cuenta la dimensión nutricional y la definición de vías de impacto específicas de los programas a fin de determinar las oportunidades para mejorar la dimensión nutricional de estos.
 - ii) ***Difusión de orientaciones en las que se tenga en cuenta la dimensión nutricional:*** el PMA seguirá difundiendo orientaciones en las que se tenga en cuenta la nutrición a nivel regional y nacional, entre otras cosas por medio de capacitación, promoción y comunicaciones internas y externas.
 - iii) ***Misiones para determinar el ámbito de intervención y formulación de propuestas de evaluación o investigación operacional:*** junto con el IFPRI, el PMA tiene la intención de llevar a cabo evaluaciones del impacto de los programas recién diseñados que incorporen aspectos de nutrición (asistencia alimentaria para la creación de activos, asistencia alimentaria general, comidas escolares, etc.). Aparte de evaluar cada uno de estos diversos tipos de programas, el PMA estudiará la posibilidad de llevar a cabo evaluaciones multinacionales o evaluaciones de combinaciones de diferentes programas, ya sean suyos o

de sus asociados. Hasta la fecha se han elaborado notas conceptuales para la evaluación de un programa de asistencia alimentaria para la creación de activos en Sri Lanka y un programa de comidas escolares en Honduras.

- iv) **Fondos de efecto catalizador para componentes programáticos que tengan en cuenta la dimensión nutricional:** se proporcionarán fondos de efecto catalizador para ayudar a los programas nacionales seleccionados a participar en el programa de evaluación global antes mencionado. Los fondos servirán para aprovechar las oportunidades de introducir aspectos de nutrición que no se incluyeron en el diseño y el presupuesto iniciales del programa. Su finalidad es reducir las barreras a las que se enfrentan las oficinas en los países y los equipos de los programas para incluir en estos unos componentes que integren aspectos de nutrición. En los fondos se dará prioridad a nuevas actividades programáticas o a la mejora de la coordinación entre los programas del PMA o de sus asociados que se desee integrar o realizar en paralelo a fin de facilitar la incorporación de la dimensión nutricional.

Pilar D: Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas

309. **Movilización de recursos (3 millones de dólares): Sede: “Recursos humanos” – 0,8 millones de dólares; “Otros costos” – 2,2 millones de dólares.** El PMA se enfrenta a una diferencia sustancial entre las necesidades de financiación de sus operaciones y las contribuciones de los donantes habituales. Es una diferencia que podría aumentar, ya que las fuentes de financiación habituales se vuelven cada vez menos fiables mientras que las crisis humanitarias continúan y requieren del Programa cada vez más competencias especializadas, capacidades y asistencia alimentaria vital. El PMA recibe el 98 % de su financiación de fuentes gubernamentales, y el 2 % del sector privado. En comparación con organizaciones homólogas, como el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), el PMA es un organismo atípico en la medida en que sus inversiones no son suficientes para asegurarle los recursos y las competencias requeridas en el ámbito del sector privado —empresas, fundaciones y el público en general—. En particular, la cartera de proyectos del PMA en que participa el sector privado es arriesgada ya que se concentra principalmente en una sola fuente de ingresos, la de las empresas. Hace años que los datos de mercado vienen indicando la gran oportunidad de crecimiento que brinda la movilización de fondos de particulares y el gran potencial que representa la financiación no sujeta a condiciones.
310. El PMA preparó un estudio de viabilidad para aumentar considerablemente los ingresos procedentes del sector privado siguiendo pautas de inversión semejantes a las de los líderes del sector (que emprendieron ya desde hace tiempo actividades de movilización de fondos de particulares, algunos hace 70 años y otros hace 20 años). Para algunas organizaciones, el período hasta alcanzar el umbral de rentabilidad ha sido de cuatro a cinco años, y el PMA apunta a lograr que este período se reduzca a tres años. El estudio sobre el crecimiento de este sector prevé un capital inicial mayor (y que debe mantenerse durante varios años) del que pudo asignarse inicialmente.
311. Por lo tanto, con la inversión propuesta de 3 millones de dólares en 2018 la Dirección de Asociaciones con el Sector Privado podrá poner en marcha por primera vez una campaña de movilización de fondos de particulares en pro del PMA. Esta inversión se utilizará para realizar proyectos piloto en mercados clave, teniendo en cuenta los análisis y datos de mercado. Las actividades previstas se diseñarán estratégicamente para permitir al Programa ensayarlas y obtener resultados y conocimientos en lo relativo a distintas modalidades (vía digital, contacto personal directo, comercialización directa), todas en las lenguas locales. Hacia finales de 2018, cuando el PMA analice los datos de mercado, se dispondrá de más información sobre los resultados previstos.
312. Los resultados del proyecto piloto de 2018 permitirán al PMA perfeccionar su enfoque y determinar las principales modalidades y actividades de alto rendimiento que podrán ampliarse en los años sucesivos. Según cómo sigan las inversiones, el PMA puede aumentar considerablemente sus ingresos procedentes del sector privado para llegar a prestar asistencia a más personas necesitadas.

313. **Plataformas móviles digitales para la movilización de fondos (2 millones de dólares): Sede: “Recursos humanos” – 1,0 millones de dólares; “Otros costos” – 1,0 millones de dólares.** Las plataformas móviles digitales son un componente importante de la labor encaminada a desarrollar la base de donantes privados y dar a conocer las operaciones del PMA. En noviembre de 2015, el PMA lanzó ShareTheMeal, una aplicación para teléfonos inteligentes galardonada que ha sido descargada por aproximadamente 900.000 usuarios que han donado más de 8 millones de dólares en beneficio de los niños necesitados.
314. Hasta la fecha, sin embargo, el crecimiento de ShareTheMeal no ha alcanzado todo su potencial a causa de varios factores. Una inversión de 2 millones de dólares en 2018 permitirá al Programa añadir nuevas funcionalidades innovadoras a la plataforma y emplear herramientas de mercadotecnia optimizadas para aplicaciones móviles con el fin de ampliar la comunidad de donantes activos. Se prevé que esta inversión permitirá a ShareTheMeal obtener 13 millones de dólares en 2018.
315. Utilizando canales publicitarios en soportes móviles de eficacia comprobada (por ejemplo, Facebook, Apple Search Ads) e intensificando la labor de sensibilización acerca de la imagen del PMA, esta inversión permitirá al Programa conseguir que ShareTheMeal logre una penetración más amplia en el mercado.
316. La labor en curso de desarrollo de productos es fundamental para aprovechar plenamente el potencial que ofrece ShareTheMeal y llegar a sensibilizar a la generación de Internet. A principios de 2018, se experimentará y lanzará la nueva opción de “donación entre pares” destinada a promover donaciones periódicas a través de ShareTheMeal. Además, el PMA seguirá optimizando la experiencia de los usuarios: basándose en la retroinformación que se reciba directamente de ellos y en la segmentación en tiempo real, los mensajes, la frecuencia, los canales y la cronología de las interacciones se adaptarán en función de cada usuario. En una fase siguiente, se emplearán algoritmos de aprendizaje automático para predecir el comportamiento futuro de los usuarios; si bien esta medida figura entre las mejores prácticas de las empresas de tecnología, se trata probablemente de la primera vez en que un algoritmo de este tipo se utiliza en el sector no lucrativo.
317. **Fomento de la imagen de marca: recurrir a personalidades influyentes para promover la participación del público (1,5 millones de dólares): Sede: “Recursos humanos” – 0,86 millones de dólares; “Otros costos” – 0,44 millones de dólares; oficinas sobre el terreno: “Otros costos” – 0,2 millones de dólares.** Para promover la participación del público y, de este modo, estimular las donaciones individuales a la vez que apoyar la aportación de fondos por parte del sector privado y los gobiernos, es preciso dar más relieve al PMA y su labor, fomentando su imagen de marca en cuanto principal entidad de asistencia humanitaria que lucha contra el hambre en el mundo y estableciendo los requisitos previos para las donaciones individuales. Recurriendo a las voces de algunas personalidades influyentes en campañas selectivas de alto impacto, el PMA logrará tener un impacto más marcado en la opinión pública, gracias a lo cual alentará a los ciudadanos y las empresas privadas a comprometerse a actuar para alcanzar el objetivo del Hambre Cero y, al mismo tiempo, fortalecerá enormemente su mandato ante los gobiernos y la sociedad civil.
318. El PMA se encuentra en una coyuntura crucial en la que debe hacer más que nunca una labor de persuasión ante los gobiernos para que mantengan los niveles de financiación que aportan actualmente. Reconociendo esto, ha decidido invertir en programas de donación individual con la esperanza de que, en la competición con otras entidades para obtener financiación, logre convertirse para los ciudadanos comprometidos en una opción destacada en materia de apoyo humanitario. Dado que el PMA trabaja desde siempre directamente con los gobiernos donantes, es relativamente poco conocido entre el público en general con respecto a otras entidades de asistencia humanitaria internacionales. Un programa estratégico de fomento de la imagen de marca que atraiga la participación del público mediante el recurso a personalidades influyentes en campañas publicitarias integradas de carácter selectivo favorecerá las iniciativas de donación individual (entre ellas la plataforma ShareTheMeal o el juego Freerice) al promover el mayor conocimiento del PMA y de su acción y, lo que es más importante, la confianza del público, condiciones indispensables para la movilización de fondos.

319. Esta iniciativa contribuirá además a dar la máxima visibilidad a las operaciones del PMA al poner de relieve las historias y los retos relativos a la labor sobre el terreno. Un consultor de categoría superior trabajará con las oficinas en los países y los despachos regionales para maximizar el impacto de la notoriedad de las personalidades influyentes asociadas a su labor proporcionándoles orientación, información sobre las mejores prácticas y material publicitario y de presentación estandarizado y prestándoles asesoramiento sobre la asignación de recursos. Cuando surja una oportunidad excepcional de mejorar la visibilidad o movilizar fondos, se animará a las oficinas en los países y los despachos regionales a que presenten propuestas de financiación suplementarias.
320. Es indispensable que la acción llevada a cabo por el PMA con personalidades influyentes se aborde de manera estratégica, intentando comprender los mercados y poblaciones a los que se dirige el PMA. De manera análoga, para medir el éxito de las campañas, se debe establecer un sistema de valores de referencia validado que permita apreciar los progresos en relación con el grado de reconocimiento de la imagen de marca y sus características, así como de la causa defendida. Las últimas mediciones a este respecto se realizaron en 2017. Igual de importante es comprender cuáles son las formas más eficaces y eficientes de seleccionar y emplear a las personalidades influyentes, mediante una comprobación cuidadosa de los contenidos (en especial los contenidos digitales), los métodos utilizados y el impacto obtenido. El PMA debería conducir a esas personas a través de un viaje de apoyo y compromiso con el PMA y con el objetivo del Hambre Cero, otorgando el título oficial de “Embajador de buena voluntad” solo después de que se hayan satisfecho determinados criterios.

Pilar E: Gobernanza y servicios de supervisión independientes

321. **Ampliación de la cobertura de las evaluaciones centralizadas (0,4 millones de dólares): Sede: “Otros costos” – 0,4 millones de dólares.** Con la aplicación por fases de la política en materia de evaluación para 2016-2021 (aprobada por la Junta Ejecutiva en noviembre de 2016), la evaluación deja de ser primordialmente responsabilidad de la OEV para pasar a ser una parte integral de todas las actividades del PMA. Uno de los cuatro efectos previstos de la política es la consecución de una cobertura apropiada de las políticas, estrategias, programas y actividades del PMA, ya sea que se trate de evaluaciones centralizadas (encargadas por la OEV) o descentralizadas (encargadas por otras dependencias del PMA). El cumplimiento de las normas mínimas de cobertura establecidas en la política es la piedra angular de la toma de decisiones basadas en datos empíricos sobre el diseño y la mejora de las políticas y los programas.
322. La asignación básica asignada a la OEV con cargo al presupuesto AAP para 2018 es demasiado escasa para que haya avances suficientes para cumplir las normas de cobertura de la evaluación centralizada y responder a la demanda institucional de datos empíricos procedentes de evaluaciones estratégicas en 2018. Mediante la asignación confirmada de 400.000 dólares para la iniciativa institucional de importancia fundamental se financiará una evaluación estratégica mundial sobre las innovaciones en entornos difíciles. Dicha evaluación estudiará la experiencia adquirida por el PMA hasta la fecha con enfoques innovadores en zonas difíciles de alcanzar, como la República Árabe Siria, Somalia y los países afectados por el virus del Ébola. Teniendo en cuenta los resultados de la Cumbre Humanitaria Mundial y el potencial de la nueva tecnología, la evaluación valorará los resultados y el rendimiento de las innovaciones tecnológicas e institucionales, tales como la evaluación de la vulnerabilidad a distancia y por dispositivos móviles, el seguimiento por terceros, los mecanismos de retroinformación, las nuevas asociaciones y las plataformas para la realización de transferencias de base monetaria.
323. Se trata de una evaluación mundial de carácter extraordinario que contribuirá a promover el avance del PMA en el cumplimiento de las normas mínimas en materia de cobertura establecidas en la política, contribuyendo al fin de nivel superior de incorporar una cultura de evaluación a la toma de decisiones y las prácticas en todos los niveles del PMA.
324. **Desarrollo del sitio web de la Junta Ejecutiva (0,4 millones de dólares): Sede: “Recursos humanos” 0,27 millones de dólares; “Otros costos” – 0,13 millones de dólares.** El sitio web actual de la Junta Ejecutiva utiliza una tecnología obsoleta que ya no dispone de soporte técnico y tiene por tanto que renovarse. La implantación de la hoja de ruta integrada requiere que los PEP relativos a todos los países donde trabaja el PMA se aprueben en el momento oportuno, con lo

cual aumenta la necesidad de mantener consultas y debates entre los Estados Miembros. Con el desarrollo del sitio web de la Junta Ejecutiva se satisfarán estas necesidades adicionales de la hoja de ruta integrada y se facilitará el acceso a la información sobre las operaciones del PMA, incluida la información sensible que actualmente está repartida entre diversas plataformas en el sitio web del PMA, algo que dificulta toda búsqueda. El PMA se ha comprometido a responder a estas necesidades actualizando nuevamente en 2018 el sitio web de la Junta Ejecutiva.

325. El fin de esta nueva actualización será proporcionar una plataforma interactiva dedicada a apoyar los procesos de toma de decisiones de la Junta Ejecutiva. Habida cuenta del carácter sensible de la información que puede encontrarse en la plataforma, el acceso a esta deberá restringirse a los Estados Miembros. A través de la plataforma, estos últimos podrán formular observaciones e intercambiar información sobre los documentos sobre la gobernanza, lo que facilitará el proceso de aprobación en los períodos de sesiones oficiales de la Junta y agilizará la aprobación de los documentos sujetos a plazos estrictos, como los PEP o las propuestas de revisión presupuestaria. Conforme a lo solicitado por el grupo de trabajo dedicado a actualizar el sitio web de los miembros de la Junta, los Estados Miembros seguirán teniendo acceso a los documentos de referencia y otras fuentes de información sobre las operaciones del PMA a través de una ventanilla única diseñada expresamente para sus necesidades. Con esta inversión también se financiará el soporte y mantenimiento tanto del sitio web como de la herramienta para la gestión del calendario de la Junta Ejecutiva del PMA, con enlaces previstos a los documentos de la Junta examinados tanto en períodos de sesiones oficiales como en reuniones oficiosas, en un área unificada.
326. Se espera que el resultado de este trabajo mejore la eficiencia del proceso de aprobación de los documentos de la Junta, apoyando la oportuna implantación de la hoja de ruta integrada y reduciendo el número de consultas oficiosas, lo cual generará un ahorro considerable a largo plazo. También aportará los recursos necesarios para desarrollar dentro del nuevo sitio web una plataforma protegida por contraseña con una funcionalidad interactiva que permita a los Estados Miembros hacer observaciones sobre los documentos relacionados con la Junta, así como una ventanilla única para obtener información de referencia sobre las operaciones y los asociados del PMA (lo cual incluye documentos de acceso restringido, como el informe de COMET sobre las asociaciones). Esto permitirá financiar asimismo el apoyo y mantenimiento técnico de estas funcionalidades adicionales de la nueva página web desarrollada con este fin.

Utilización estratégica de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para programas o redes de seguridad

327. En el Cuadro IV.15 se indican los saldos proyectados disponibles en la Cuenta de igualación del presupuesto AAP en 2018 antes y después de las financiaciones propuestas en los párrafos 281-327. El saldo proyectado para la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para final de año, de 190,7 millones de dólares, supera con creces los parámetros convenidos con la Junta Ejecutiva: un nivel mínimo equivalente a dos meses de gastos AAP (esto es, 55,9 millones de dólares) y, como objetivo para la cuenta, un nivel correspondiente a cinco meses de gastos AAP (139,8 millones de dólares)⁶.
328. La Secretaría se encuentra en las fases preliminares del estudio de distintas posibilidades para utilizar este saldo con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia de ejecución de los programas. Toda propuesta que se presente será acorde con los usos de la Cuenta acordados con la Junta Ejecutiva en 2015 y se someterá a la aprobación de esta última.

Reserva de divisas para mitigar la exposición a los riesgos a nivel central

329. El PMA está expuesto a sufrir pérdidas a causa de las posibles fluctuaciones de los tipos de cambio. Este riesgo se debe principalmente a las promesas de contribución denominadas en monedas distintas del dólar estadounidense y al desfase entre la fecha de confirmación de estas contribuciones y la de recepción de los fondos. En virtud de las normas financieras vigentes, el 93 % de las pérdidas (o ganancias) por cambio de divisas es absorbido por los proyectos; el 7 %

⁶ WFP/EB.2/2015/5-C/1.

- restante se compensa con los ingresos en concepto de CAI, dado que el PMA no dispone ni de un marco financiero ni de reservas que le permitan absorber las pérdidas cambiarias.
330. Las fluctuaciones cambiarias pueden tener un impacto en los proyectos del PMA en la medida en que el valor en dólares de las contribuciones denominadas en otras monedas puede ser inferior, en la fecha de su recepción, al valor que tenían cuando se asignaron a los presupuestos de los proyectos en la fecha de su confirmación, lo cual da lugar a una reducción de los ingresos de los proyectos y a posibles déficits.
331. El Servicio de Tesorería del Banco Mundial realizó en 2015 un examen de los principales riesgos cambiarios a los que estaba expuesto el PMA y de cómo se mitigaban y/o aceptaban tales riesgos a nivel institucional y de los proyectos. Un resultado clave del estudio fue la determinación de dos metodologías de cobertura del riesgo que el PMA podría utilizar para mitigar las pérdidas relacionadas con las contribuciones aportadas en las tres principales monedas distintas del dólar estadounidense en las que se hacen contribuciones al PMA (euro, libra esterlina y dólar canadiense).
332. En virtud de la metodología de cobertura preferida (cobertura de los montos por recibir), el PMA cubriría el riesgo cambiario de todas las contribuciones por recibir (es decir, de todas las contribuciones prometidas pero aún no recibidas) en euros, libras esterlinas o dólares canadienses al final de cada período trimestral mediante la venta de contratos a término denominados en esas tres monedas. Durante el siguiente período de tres meses, las contribuciones pendientes se aminorarían con los pagos recibidos y se incrementarían a la hora de confirmar las nuevas promesas de contribución. Se estima que de este modo la exposición global a las pérdidas cambiarias se podría reducir en un 52 % a lo largo de un trienio.
333. Para que esta solución pueda contemplarse es indispensable establecer una reserva central de capital con miras a absorber las ganancias o pérdidas cambiarias, transfiriendo así a nivel central los riesgos a los que están expuestos los proyectos. Basándose en el historial de las contribuciones y extrapolando los análisis del Banco Mundial sobre las contribuciones denominadas en euros, se necesitaría una reserva de capital de 95 millones de dólares estadounidenses para proporcionar una certeza del 99 % de que la reserva no se agotaría en el plazo de un año por los movimientos negativos de las divisas resultantes de las contribuciones denominadas en euros, dólares canadienses y libras esterlinas. El PMA tendría que mantener la reserva en ese nivel de forma continuada para absorber las posibles pérdidas futuras.

Financiación de la movilización de fondos en el ámbito del sector privado

334. El Plan de Gestión para 2018-2020 contiene una serie de disposiciones relativas a la inversión en la movilización de fondos del sector privado. Una iniciativa institucional de importancia fundamental de 3 millones de dólares permitirá al PMA poner en marcha proyectos piloto en mercados clave y obtener y probar resultados en materia de movilización de fondos que puedan utilizarse para desarrollar en los próximos años un programa dirigido a donantes individuales del sector privado.
335. Para el desarrollo de dicho programa habrá que contar con recursos adicionales nada desdeñables, ya que los estudios comparativos sobre movilización de fondos en el ámbito del sector privado apuntan a unos niveles elevados de costos de puesta en marcha y costos recurrentes.
336. La Secretaría llevará a cabo un proyecto piloto en 2018 con el objetivo de obtener pruebas sobre los posibles flujos de ingresos y los efectos de la inversión en el sector privado. Las lecciones aprendidas durante el proyecto piloto, en especial sobre las mejores prácticas comerciales de movilización de fondos privados de particulares, se aplicarán luego para poder intensificar en gran medida estas actividades, lo que permitirá alcanzar el umbral de rentabilidad en un período de tres a cinco años y dar nuevo impulso a la iniciativa mediante financiación adicional.

Redes de seguridad de prefinanciación

337. En 2016 y 2017, el PMA ha puesto en práctica un plan piloto de prefinanciación global mediante el cual se ha autorizado a un pequeño número de proyectos a utilizar prefinanciación sobre la base de pronósticos de financiación generales que sirvan de “garantía” en lugar de las contribuciones específicas previstas. The Boston Consulting Group evaluó el plan de

prefinanciación global a principios de 2017, y llegó a la conclusión de que una mayor utilización de los préstamos internos para los proyectos podría contribuir a mitigar las interrupciones del suministro y a reducir costos, aunque también señaló algunas limitaciones que previenen contra una expansión importante.

338. La Reserva Operacional del PMA, actualmente situada en 95 millones de dólares, proporciona una red de seguridad en caso de que algún anticipo sea irrecuperable porque la garantía nunca llegue a materializarse. La Reserva Operacional ha demostrado ser suficiente para apoyar la modalidad bien asentada de préstamos internos para los proyectos, pero con el mayor recurso a este dispositivo podría ser necesario revisar el nivel de la Reserva.

Financiación innovadora

339. La diferencia persistente entre sus necesidades operacionales y su plan de ejecución sigue planteando al PMA un reto en cuanto a la movilización de fondos. Si bien las fuentes tradicionales de financiación siguen aportando la mayor parte de sus ingresos (un 98 % procede del sector público), la diversificación de las fuentes de financiación y la búsqueda de nuevos flujos de ingresos para colmar la laguna entre necesidades y recursos siguen siendo cuestiones cruciales.
340. Las últimas novedades en el ámbito de la financiación humanitaria, como la emisión del “bono de impacto humanitario” creado por el Comité Internacional de la Cruz Roja, sugieren que existe un mercado para instrumentos de financiación innovadores más allá de los flujos de financiación tradicionales.
341. No obstante, los instrumentos de financiación de este tipo no están exentos de riesgo, y si el PMA utilizara cualquiera de ellos, haría falta una red de seguridad financiera para el caso de que los beneficios no coincidieran con los compromisos contractuales.

Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes

342. El Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes se estableció en 2003 como fuente de financiación de último recurso para sufragar los costos conexos (incluidos los CAI) de las contribuciones en especie de productos por parte de donantes que no pueden sufragar tales costos y cumplen los requisitos previstos en el Artículo XIII.4 (e) del Reglamento General. La creación de este Fondo respondió a la necesidad de buscar contribuciones de nuevos donantes, pero reconociendo a la vez que algunos de ellos podrían enfrentarse a dificultades para satisfacer los costos conexos de las contribuciones en forma de productos o en especie.
343. Inicialmente se autorizó al Fondo a utilizar hasta 1 millón de dólares al año para cada donante que pudiera optar a ello, con un límite de 4 millones de dólares para el total de fondos utilizables cada año civil. Ambos límites podían superarse bajo la autorización del Director Ejecutivo. Actualmente el Fondo está casi agotado.
344. La diversificación de la base de donantes sigue siendo una prioridad para el PMA, tal como se indica en los párrafos 46-49 *supra*, y el Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes proporciona los medios para animar a algunos donantes a contribuir. La práctica del “emparejamiento”, sin embargo, ha tropezado a veces con dificultades, por ejemplo, en relación con el requisito de que el donante de contraparte proporcione los recursos en efectivo necesarios para financiar los CAI correspondientes a la contribución de productos en especie del nuevo donante.
345. Un examen del fin y el alcance del Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes y de su reposición ofrecería al PMA la oportunidad de atraer contribuciones adicionales de nuevos donantes, ya que este Fondo permite asegurar la recuperación total de los costos (considerando conjuntamente las contribuciones en forma de productos y en efectivo) sin que los donantes tengan que financiar los costos asociados a sus contribuciones.

Mejoras institucionales

346. Las 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 las mejoras institucionales y las iniciativas de desarrollo de las capacidades del PMA.

347. La experiencia demuestra que algunos donantes están dispuestos a financiar actividades dedicadas a promover la innovación y modificar las modalidades de trabajo del PMA. En algunos casos, el cambio se financia con facilidad porque los donantes están dispuestos a apoyar estas actividades, pero en otros casos el PMA ha de buscar fondos para financiar las necesidades que se consideran prioritarias.
348. En el Plan de Gestión se incorpora en el proceso de elaboración del presupuesto AAP información sobre las inversiones efectivas y potenciales. Entre las propuestas de inversión preparadas por los departamentos relacionados con las actividades que no pueden financiarse con cargo al presupuesto AAP ordinario se ha establecido un orden de prioridad para la reasignación de recursos AAP, recurrentes o no recurrentes, o de fondos fiduciarios institucionales. En las decisiones se han tenido en cuenta las prioridades institucionales, el potencial para atraer fondos de los donantes y la viabilidad de la financiación en el futuro.
349. De cara a 2018, se solicitó financiación con cargo al presupuesto AAP para 55 propuestas de inversión, por un total de 53 millones de dólares, y financiación de fuentes extrapresupuestarias para 57 propuestas de inversión, por un total de 124 millones de dólares.
350. En las reasignaciones indicadas en los párrafos 248 a 267 se ha dado prioridad a nueve propuestas de inversión que han de financiarse con cargo al presupuesto AAP ordinario gracias al incremento de este presupuesto y a los beneficios obtenidos de operaciones cambiarias; otras 14 propuestas de inversión han sido reconocidas como iniciativas institucionales de importancia fundamental y han recibido una asignación de 35,6 millones de dólares. Tras el examen final de las propuestas de inversión y la retirada de algunas propuestas, quedan 89 propuestas de inversión sin financiar por un total de 124 millones de dólares, cifra que representa una estimación de los recursos necesarios con cargo a fondos fiduciarios de carácter institucional para el año 2018.

Realizaciones institucionales del PMA

351. Para medir los avances realizados en la aplicación del Plan de Gestión en su conjunto, se utilizarán los siguientes indicadores clave de las realizaciones:

Categoría I:

- | | |
|------------------------------|---|
| Indicador institucional i. | <i>Porcentaje de logro de los indicadores de los efectos.</i> Indicador cuantitativo que mide la eficacia global del PMA en términos de la proporción de efectos cuyas metas se han alcanzado o están por alcanzarse en todas las operaciones del PMA. Para este indicador la meta es del 75 % y el valor de referencia, del 68 % ⁷ . |
| Indicador institucional ii. | <i>Porcentaje de logro de los indicadores relativos a la gestión.</i> Indicador cuantitativo que mide la eficiencia, la eficacia y la economía de la gestión de las operaciones. Se calcula como una combinación de 10 indicadores a nivel de las oficinas en los países que se utilizan para evaluar el desempeño de la oficina y el personal. La meta establecida para este indicador es del 80 % y el valor de referencia, del 71 % ⁸ . |
| Indicador institucional iii. | <i>Porcentaje de las emergencias en las que se ha intervenido oportunamente.</i> Este indicador cuantitativo refleja la eficiencia de las intervenciones de emergencia del PMA, lo que requiere un alto nivel de coordinación de los distintos niveles orgánicos, según la escala de la intervención —local, regional o institucional— y el tipo de emergencia, lenta o repentina. La meta establecida para este indicador es del 100 %; el PMA alcanzó esta meta en las últimas mediciones ⁹ y se propone mantener este nivel en el futuro. |

⁷ Informe Anual de las Realizaciones de 2016 - WFP/EB.A/2017/4*.

⁸ La meta y el valor de referencia para este indicador se determinarán en noviembre de 2017.

⁹ Los valores para 2014-2016 se indican en el Informe Anual de las Realizaciones de 2016 - WFP/EB.A/2017/4*.

- Indicador institucional iv. *Porcentaje de los indicadores correspondientes a la aplicación de la Revisión cuatrienal amplia de la política para la cual el PMA indica que ha alcanzado las metas.* Este indicador cuantitativo refleja los aspectos siguientes: el compromiso del PMA de realizar el seguimiento de las iniciativas comunes de los organismos de las Naciones Unidas en materia de armonización; la eficacia con la que el PMA avanza en esta esfera, y el aumento de la eficiencia y de las economías que estos compromisos representan. El valor más reciente establecido para este indicador fue del 100 %, ya que el PMA alcanzó todas las metas correspondientes a los ocho indicadores comunes que fueron objeto de seguimiento al final de 2016¹⁰. El próximo cálculo, que establecerá el valor de referencia y la meta para este indicador, se presentará en el Informe Anual de las Realizaciones de 2017.
- Indicador institucional v. *Indicador relativo a los organismos con sede en Roma* para medir los avances en la colaboración entre estos organismos. En el Informe Anual de las Realizaciones de 2017 se incluirán datos sobre su composición, meta y valor de referencia.

Categoría II:

- Indicador institucional vi. *Porcentaje de componentes establecidos en materia de gestión global de riesgos.* Este indicador combina información cuantitativa y cualitativa sobre un conjunto de actividades de capacitación, asesoramiento y supervisión del personal presupuestadas en este pilar E, la labor de supervisión interna presupuestada en el pilar C y, en general, la eficacia y la eficiencia globales del sistema. La meta establecida para este indicador es del 80 % y el valor de referencia se indicará en el Informe Anual de las Realizaciones de 2017.

¹⁰ Informe Anual de las Realizaciones de 2016 - WFP/EB.A/2017/4*.

Sección V: Servicios internos y servicios mixtos; cuentas especiales

Sinopsis

352. Las dependencias operacionales del PMA proporcionan servicios cuya finalidad es aumentar la eficiencia en función de los costos y las economías de escala, tanto en beneficio de las propias oficinas y dependencias del PMA como para otros organismos de las Naciones Unidas y la comunidad humanitaria.
353. Las cuentas especiales¹¹ permiten arrastrar los saldos de un ejercicio económico al siguiente y son el mecanismo más adecuado para la gestión de la prestación de servicios por el PMA. Cada cuenta especial tiene un administrador que es responsable de garantizar que:
- i) todos los gastos e ingresos conexos se consignen en la cuenta;
 - ii) todos los gastos e ingresos se ajusten a las condiciones de la cuenta, y
 - iii) la cuenta no supere nunca su límite máximo.
354. La Secretaría distingue dos tipos de servicios en función de su modalidad de prestación:
- a) los “servicios internos”, que el PMA presta a nivel central recuperando los costos correspondientes a nivel local, incluso mediante un sistema de facturación, y con arreglo a un calendario de reembolsos que garantiza la recuperación total de los costos;
 - b) los “servicios mixtos”, que, si se contrataran de otra manera a nivel externo, serían más costosos. Se prestan tanto para fines internos como para los asociados, y los costos correspondientes se recuperan en función de su utilización.
355. Para 2018 el volumen de ingresos en las cuentas especiales se estima en 268 millones de dólares, incluidos todos los ingresos procedentes de la venta de servicios y de la recuperación de costos.

Servicios internos

356. Gracias al sistema de financiación de los servicios internos¹², adoptado en 2014, las iniciativas relativas a los servicios internos que lleva a cabo el PMA pueden ejecutarse a una escala que permita mejorar la eficiencia y, con el tiempo, ahorrar costos. Las inversiones en iniciativas de este tipo se recobran aplicando el principio de recuperación de costos o el sistema de facturación de los servicios. Actualmente hay tres iniciativas principales de este tipo: i) el Programa mundial de arrendamiento de vehículos; ii) el Mecanismo de presupuestación de las inversiones (MPI), y iii) las actividades de prestación de servicios que prevén facturación.
357. En 2014, la Junta aprobó un límite máximo de 70 millones para los anticipos en concepto de servicios internos, que se incrementó hasta 82 millones en el Plan de Gestión para 2016-2018. Para 2018 no se propone ninguna modificación al respecto.

Programa mundial de arrendamiento de vehículos – límite máximo de 15 millones de dólares

358. El Programa mundial de arrendamiento de vehículos permite obtener, gestionar y preparar los vehículos de forma centralizada para lograr una utilización óptima de los recursos, mejorar la gestión de activos y garantizar que las oficinas en los países tengan acceso a vehículos conformes a las normas de seguridad. Los gastos de arrendamiento se incluyen en los presupuestos de los proyectos para asegurar la recuperación de los costos de dicho programa.
359. En su primer período de sesiones ordinario de 2017, se informó a la Junta Ejecutiva de que, tras el reembolso de parte de los costos de puesta en marcha del Programa mundial de arrendamiento

¹¹ Tal como se indica en el Artículo 5.1 del Reglamento Financiero, el Director Ejecutivo podrá crear cuentas especiales con fines determinados, de conformidad con las políticas, los objetivos y las actividades del PMA. Las cuentas especiales se utilizan para la gestión de contribuciones especiales o fondos destinados a fines programáticos o institucionales o a la recuperación de los costos, o bien a la financiación de las actividades de larga duración.

¹² WFP/EB/A/2014/6-D/1.

de vehículos, el límite máximo de la prefinanciación para ese programa se reduciría de 22 millones de dólares a 15 millones de dólares.

Mecanismo de presupuestación de las inversiones —límite máximo de 47 millones de dólares— y Fondo para el programa de bienestar

360. El MPI se estableció en el Plan de Gestión para 2014-2016 con el fin de financiar anticipos para proyectos plurianuales, que los proyectos en cuestión van reembolsando mediante el cobro de los servicios que prestan a las operaciones del PMA y a terceras partes y el ahorro de gastos administrativos. El mecanismo se estableció con un límite máximo de 20 millones de dólares y se utilizó inicialmente para financiar el desarrollo del Sistema de apoyo a la gestión logística (LESS) en línea y su introducción en todas las operaciones del PMA.
361. La implantación a escala mundial de LESS se finalizó en octubre de 2016 en el Yemen. Hasta la fecha hay 83 países que utilizan LESS para la gestión del 100 % de los productos del PMA. Desde que este sistema se utiliza en la oficina en el país de que se trate, el proyecto LESS reembolsa los fondos anticipados por medio del MPI desde 2015 mediante el cobro a las oficinas en los países de un cargo por concepto de transporte terrestre, almacenamiento y manipulación (TTAM), calculado en función del volumen de los productos. Se prevé que el reembolso de los fondos anticipados con cargo al MPI se habrá completado para enero de 2019.
362. En 2017 la cuantía de los fondos del MPI es de 47 millones de dólares. Teniendo en cuenta el valor máximo de 20 millones de dólares que se reserva para LESS, el PMA puede proporcionar 27 millones de dólares en préstamos para financiar mejoras de las instalaciones sobre el terreno en aquellos lugares donde prevé que tener instalaciones a largo plazo reduzca los costos operacionales, evite el riesgo que supone una posible espiral inflacionista en el mercado inmobiliario y fortalezca la seguridad.
363. De estos 27 millones de dólares, se ha aprobado destinar 14,2 millones de dólares al Programa de mejora de las instalaciones sobre el terreno para los proyectos siguiente:
- i) la construcción de la suboficina de Dollow en Somalia —al que se destinó un préstamo por valor de 1,25 millones de dólares— ya se ha finalizado y la suboficina es operativa;
 - ii) para el establecimiento de la plataforma logística para la ayuda humanitaria en Djibouti —al que se destinó un préstamo por valor de 5,4 millones de dólares— se han utilizado todos los fondos disponibles con arreglo al calendario previsto y la plataforma está casi terminada;
 - iii) los tres proyectos que deben llevarse a cabo en Garowe, que están a cargo de la Oficina del PMA en Malí, y una serie de proyectos de eficiencia energética —a los que se destinaron préstamos por un valor conjunto de 5,4 millones de dólares— se están diseñando y empezarán a llevarse a cabo dentro de poco;
 - iv) las oficinas del PMA en Katmandú y Juba están elaborando planes para el desembolso de fondos por un valor total de 2,1 millones de dólares y presentarán un calendario al respecto.
364. Una proyección del flujo de caja basada en las previsiones de gastos y reembolsos de préstamos del MPI muestra que considerando los reembolsos de los préstamos del Programa de mejora de las instalaciones sobre el terreno y de LESS, así como el límite de 47 millones de dólares del MPI, quedan 13,8 millones de dólares disponibles para otros proyectos. Actualmente no se necesita incrementar el límite máximo del MPI.
365. A diferencia de lo que ocurre con el MPI —que es un instrumento de concesión de préstamos que permite conceder autorizaciones presupuestarias en forma de créditos reembolsados luego por los proyectos receptores—, el Fondo para el programa de bienestar, que se administra como una cuenta especial, proporciona recursos para subvencionar el componente de bienestar de las iniciativas financiadas mediante el MPI si no se dispone de otras fuentes de financiación. La propuesta de financiación del Fondo para el programa de bienestar para 2018 figura en la Sección IV del Plan de Gestión.

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

366. El mecanismo de prestación de servicios que prevén facturación proporciona anticipos por un valor de hasta 20 millones de dólares para financiar servicios de tecnología de la información y seguridad del personal; estos anticipos suelen recuperarse dentro del año. El valor de los anticipos pendientes no puede superar nunca el límite máximo, pero el volumen anual de las transacciones relativas a los anticipos puede ser superior a este monto ya que los reembolsos se van efectuando durante todo el año.
367. En 2013 se introdujo el modelo de financiación prorrateada en función del número de usuarios para recuperar los costos ordinarios por concepto de sistemas de tecnología de la información y conectividad institucionales. Los servicios de tecnología de la información solo pueden estar sujetos a una cuota per cápita si se ponen a disposición de todas las dependencias y oficinas del PMA a través de un sistema de contratación centralizado con arreglo al cual los pagos se efectúan en función del número de miembros del personal que trabajan en esas dependencias y oficinas.
368. La finalidad de la Cuenta especial para la seguridad, incluido el Fondo de emergencia para la seguridad, es permitir que el PMA lleve a cabo sus actividades y alcance sus objetivos garantizando al mismo tiempo la seguridad y protección de su personal y de las personas a cargo reconocidas de los miembros de ese personal, así como la seguridad de sus locales y activos. La cuenta permite financiar el despliegue de personal que preste asesoramiento, orientación y asistencia técnica relacionados con las mejores prácticas de gestión de los riesgos de seguridad. Estos miembros del personal trabajan en la Sede mundial y las oficinas en los países y también se despliegan para prestar apoyo inmediato en situaciones de emergencia. Llevan a cabo misiones de asistencia en materia de seguridad con arreglo a las prioridades regionales, formulan recomendaciones de seguridad y efectúan el seguimiento de la aplicación de estas recomendaciones. El Fondo de emergencia para la seguridad también permite que las oficinas en los países cumplan las normas mínimas operativas de seguridad, mejoren sus instalaciones y compren equipo de telecomunicaciones.
369. La recuperación de los costos correspondientes a las actividades de prestación de servicios con facturación se gestiona de manera centralizada. Se pide a las dependencias de la Sede y a las oficinas en los países que paguen la parte que les corresponde de los distintos costos, y cada una de ellas debe encontrar los fondos necesarios para reembolsar los anticipos. En 2018 el sistema no variará en el caso de las dependencias de la Sede mundial, pero de forma similar a lo que se hizo en 2017, las oficinas en los países ya no tendrán que reservar fondos para financiar los costos de apoyo directo, si no que estos costos se sufragarán con cargo al presupuesto AAP.
370. En el Cuadro V.1 se indica el monto estimado de las operaciones de las cuentas especiales para servicios internos, con los límites máximos de los anticipos y los gastos estimados para 2018.

| CUADRO V.1: CUENTAS ESPECIALES DEL MECANISMO DE FINANCIACIÓN DE LOS SERVICIOS INTERNOS EN 2018 (millones de dólares) | | | | | |
|---|---------------------------------------|-----------|-----------------------|-----------|-------------------|
| | Límite máximo de los anticipos | | Gasto estimado | | Porcentaje |
| i) Programa mundial de arrendamiento de vehículos | | 15 | | 14 | 21 |
| ii) MPI | | | | | |
| LESS | 20 | | 4 | | |
| Mejora de instalaciones | 27 | | 7 | | |
| Total – MPI | | 47 | | 11 | 17 |
| iii) Actividades de prestación de servicios que prevén facturación | | | | | |
| Servicios de tecnología de la información y las comunicaciones | | | 23 | | |
| Seguridad | | | 19 | | |
| Total – Actividades de prestación de servicios que prevén facturación | | 20 | | 41 | 62 |
| Total | | 82 | | 66 | 100 |

Servicios mixtos

371. Otras cuentas especiales permiten prestar servicios mixtos, internamente y a los asociados. El volumen estimado de estas transacciones en 2018 es de 160 millones de dólares, de los que el 22 % corresponden a la Cuenta especial para los servicios de transporte aéreo. Otras actividades son las relativas a la Red de Depósitos de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas (22 %), los servicios para los asociados (20 %) y el autoseguro (16 %).
372. La Cuenta especial para los servicios de transporte aéreo, cuya previsión de recursos para 2018 es de 35 millones de dólares, está administrada por el Servicio de Transporte Aéreo del PMA y se utiliza para prestar servicios de aviación al PMA y a clientes externos. El servicio organiza el transporte aéreo de carga de ayuda humanitaria para operaciones de socorro y de trabajadores humanitarios. Entre sus responsabilidades figura la gestión del UNHAS, que dedica una flota de más de 70 de aviones fletados a operaciones en todo el mundo. La flota transporta tanto carga ligera como miembros del personal a algunos de los lugares más inaccesibles e inseguros donde se necesita asistencia, y las actividades del UNHAS constituyen aproximadamente el 74 % de las actividades básicas del Servicio de Transporte Aéreo del PMA. Este último también presta servicios de transporte de mercancías para las operaciones de socorro, de transporte de pasajeros no cubiertos por el UNHAS, y de lanzamiento de productos desde el aire para poblaciones de zonas remotas, que se realizan en el marco de intervenciones rápidas y selectivas.
373. La Cuenta especial para los servicios de transporte aéreo también se utiliza para promover una cultura de la seguridad aérea y para garantizar el cumplimiento de las normas mediante exámenes de garantía de calidad de las operaciones del Servicio de Transporte Aéreo.
374. La Red de Depósitos de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas, cuyo nivel de recursos previsto para 2018 es de 35 millones de dólares, está a cargo del PMA y está formada por seis plataformas establecidas en lugares estratégicos en todo el mundo. Facilita la preparación para la pronta intervención y respuesta, ya que permite el almacenamiento de reservas estratégicas por

parte de las Naciones Unidas y de organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales. La red también mantiene existencias de productos para el socorro de emergencia como botiquines médicos, artículos para proporcionar refugio, suplementos alimenticios listos para el consumo, equipo de tecnología de la información y otros bienes, todos ellos diseñados para prestar apoyo a las organizaciones de socorro que intervienen en casos de emergencia.

375. Gracias a la Cuenta especial para las transferencias de base monetaria, cuya previsión de recursos para 2018 es de 32 millones de dólares, el PMA puede ofrecer su plataforma y sus servicios de transferencias de base monetaria a asociados humanitarios (gobiernos, organizaciones no gubernamentales y otros organismos de las Naciones Unidas) y asegurar al mismo tiempo que los fondos de estos asociados se gestionen de forma transparente y eficaz.
376. La Cuenta especial de autoseguro, creada en 1993 por el Comité de Políticas y Programas de Ayuda Alimentaria (CPA), permite al PMA dar cobertura de seguros a los alimentos y otras mercancías durante el transporte. Mediante esta cuenta el PMA se autoasegura frente a una proporción importante de las pérdidas de alimentos que podrían producirse, lo que le permite negociar primas a tasas considerablemente más bajas que las vigentes en los mercados para cubrir el resto de las posibles pérdidas de alimentos y minimizar los efectos económicos negativos que puedan derivarse para los proyectos de las pérdidas de alimentos.
377. Con el paso de los años, el entorno de operaciones del PMA ha cambiado considerablemente y este se ve así expuesto a nuevos riesgos. En virtud del marco jurídico en el que opera el Programa, la propiedad de los productos alimenticios se traspasa al gobierno receptor en el primer punto de entrada en el país. Las pérdidas que puedan producirse antes de la entrada en el país actualmente están cubiertas mediante modalidades de seguro, como el plan de autoseguro. No obstante, estas modalidades no pueden aplicarse una vez que el título de propiedad de los productos ha pasado al gobierno receptor, incluso cuando el PMA mantiene el control y la custodia de los productos en cuestión. Teniendo en cuenta el mayor alcance geográfico de las operaciones del PMA y la ampliación del deber de protección que le incumbe por lo que se refiere a esos productos, se necesita un seguro para cubrir las pérdidas que pudieran producirse desde el momento en que el PMA entra en posesión de esos productos hasta su entrega efectiva a los beneficiarios o asociados cooperantes. Además, el Programa trabaja en entornos de conflictos e inseguros, lo cual supone un mayor riesgo de pérdidas de productos de asistencia humanitaria en los países receptores. Si bien procura adoptar las medidas adecuadas para protegerse contra el riesgo de pérdidas, no todas las pérdidas pueden transferirse a terceras partes en contextos en los que hay graves problemas de seguridad. Por último, en vista de las consideraciones en materia de nutrición pertinentes para todas las operaciones y programas del PMA y de la mayor atención que se dedica a las necesidades nutricionales de las personas que atiende el Programa, este maneja un conjunto más amplio de alimentos nutritivos especializados. La utilización de alimentos más delicados ha introducido nuevos tipos de riesgos que generalmente no están incluidos en las categorías de riesgos que pueden asegurarse. Por consiguiente, es preciso mejorar las modalidades actuales en materia de seguros para alinearlas con la actual estructura operacional del PMA y poder apoyarla eficazmente. Con este fin la Secretaría introducirá dos cambios en las modalidades actuales:
- La cobertura del Plan de retenciones de autoseguro se ampliará desde el momento en que el PMA toma posesión de los bienes hasta la entrega efectiva de esos bienes al asociado cooperante, los beneficiarios o el gobierno. Este plan seguirá operando en el marco de un seguro externo.
 - Se garantizará la cobertura de las pérdidas que no pueden asegurarse en el marco de la cobertura de reaseguros, como las pérdidas derivadas de las características propias de un producto o resultantes directamente de situaciones análogas a las de un conflicto bélico. Este plan funcionará independientemente del Plan de retenciones de autoseguro, sin el apoyo de un seguro externo.
378. Estas medidas contribuirán a minimizar los efectos económicos que pueden tener las pérdidas para los proyectos, lo cual permitirá reponer con rapidez los productos de ayuda humanitaria perdidos o dañados mientras estaban a cargo del PMA.

Otras cuentas especiales

379. La Cuenta especial para la hoja de ruta integrada, para la que se prevé que en 2018 se necesitarán fondos por valor de 19 millones de dólares (véase a continuación el Cuadro V.2), está destinada a permitir la gestión estratégica de los recursos, garantizar la transparencia y la rendición de cuentas en la utilización de los recursos y facilitar un control más eficaz de los fondos y la coordinación de las actividades en el marco de la hoja de ruta integrada. En 2018, la implementación de la hoja de ruta integrada, incluidas las actividades que se deriven de la mayor flexibilidad del calendario de la hoja de ruta integrada, se gestionará a través de esta cuenta especial.

| CUADRO V.2: NECESIDADES DE FONDOS PARA LA HOJA DE RUTA INTEGRADA EN 2018 <i>(millones de dólares)</i> | | | |
|---|-------------------------|---------------------|--------------|
| Desglose por tipo de costo | Recursos humanos | Otros costos | Total |
| Equipo encargado de la ejecución de la hoja de ruta integrada | 2,8 | 0,7 | 3,5 |
| Dependencias sobre el terreno (despachos regionales y oficinas en los países) | 5,0 | 3,5 | 8,5 |
| Funciones de la Sede | 3,5 | 2,0 | 5,5 |
| Tecnología de la información y las comunicaciones | 0,5 | 1,0 | 1,5 |
| Total | 11,8 | 7,2 | 19,0 |

380. El Fondo para acelerar el logro del Hambre Cero, cuyo volumen de recursos para 2018 está previsto en 5 millones de dólares, es un fondo por compartimentos administrado por el Acelerador de Innovaciones del PMA. Apoya proyectos innovadores —tanto intervenciones sin fines de lucro como empresas lucrativas— cuyos efectos hayan quedado demostrados, y les permite ampliar su escala asignándoles financiación con arreglo al potencial del proyecto para producir efectos transformadores con miras al logro del Hambre Cero. El Acelerador de Innovaciones del PMA, en asociación con la Dirección de Asociaciones con los Gobiernos y la Dirección de Asociaciones con el Sector Privado, obtiene fondos en forma de donaciones y contribuciones en especie.
381. En noviembre de 2015 el PMA puso en marcha la aplicación *ShareTheMeal*, cuyos recursos previstos para 2018 ascienden a 800.000 dólares. Se trata de una aplicación que permite a los usuarios de todo el mundo hacer donaciones a los programas de PMA a través de sus teléfonos móviles. La cuenta especial conexas se financia exclusivamente mediante donaciones. Más adelante se estudiará la posibilidad de establecer un mecanismo de recuperación de costos para que las oficinas en los países puedan llevar a cabo actividades de seguimiento específicas.

ANEXO I

Proyecto de presupuesto AAP para 2018

1. En el presente anexo, que complementa la Sección IV (“Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas”), se expone el proceso de examen empleado para elaborar el proyecto de presupuesto AAP para 2018.

Examen del presupuesto

2. Para el año 2018 se ha mantenido el presupuesto AAP de 2017 con crecimiento cero. Tampoco se ha modificado el presupuesto a nivel de los departamentos, pero, dentro de cada uno de ellos, los presupuestos de las distintas direcciones se han sometido a ajustes. Los presupuestos de los despachos regionales y las direcciones de la Sede se revisaron teniendo en cuenta unas orientaciones sobre la reasignación de fondos en función del grado de prioridad de las actividades. Asimismo, se dieron instrucciones a las direcciones para que determinaran eficiencias capaces de generar fondos en los departamentos, a fin de que los jefes de los respectivos departamentos procedieran a la reasignación de fondos. Las propuestas de presupuesto AAP de las direcciones, basadas en las metas establecidas por cada uno de los jefes de departamento, se presentaron a estos últimos. Seguidamente los presupuestos de los departamentos se unificaron para crear una primera propuesta de presupuesto y someterla al examen del Comité de Asignación Estratégica de Recursos.
3. El Comité disponía de 5,3 millones de dólares para su libre asignación. Esta suma se obtuvo por la reducción de los costos estándar del personal, el nuevo establecimiento de prioridades de las propuestas de inversión y una reducción del importe necesario para la prestación de servicios centralizados a las oficinas en los países. El Comité examinó la cantidad susceptible de asignación junto con las propuestas de inversión presentadas por las direcciones a través de cada jefe de departamento.
4. Una vez examinadas las propuestas de inversión presentadas, la Secretaría preparó una lista de las propuestas que no se financiarían con cargo al presupuesto AAP, a fin de que el Comité de Asignación Estratégica de Recursos las estudiara para que en 2018 recibieran financiación de fondos multilaterales o de iniciativas institucionales de importancia fundamental. También se podrían financiar con contribuciones de donantes destinadas expresamente a tales efectos.

Estructura de la Secretaría

5. La estructura de la Secretaría se indica en los párrafos 231 a 238 del Plan de Gestión del PMA para 2018-2020.

Presupuesto AAP y sectores de consignaciones

6. En el presupuesto AAP para 2018 se definen con mayor claridad las vinculaciones entre los resultados y los recursos del PMA. La principal característica de la nueva estructura es el nuevo conjunto de sectores de consignaciones y de efectos, acompañado de unos indicadores clave de las realizaciones para medir el apoyo y la administración e informar al respecto. Estos nuevos sectores de consignaciones se utilizarán conjuntamente con cinco pilares relativos a los resultados que resumen los principales resultados obtenidos por los despachos regionales y las direcciones de la Sede en lo que respecta a la prestación de apoyo a las oficinas en los países en sus esfuerzos por alcanzar sus efectos estratégicos.

Información detallada sobre el proyecto de presupuesto AAP

7. La revisión de los sectores de consignaciones del presupuesto AAP para 2018 hace necesario revisar los cuadros en los que se ofrece información detallada del presupuesto AAP. En el presupuesto AAP para 2018 la mayoría de las asignaciones para las direcciones contribuye a más de una categoría de efectos, y las categorías de efectos pueden aparecer en distintos sectores de consignaciones. Por ello resulta difícil presentar cuadros por sectores de consignaciones en los que se indiquen los recursos que se destina a cada sector de consignaciones en cada dirección.
8. Para presentar cifras significativas que hagan posible una comparación interanual, en los cuadros del presente anexo se comparan los presupuestos del último año civil completo, el año actual y el año siguiente (proyecciones). Las cifras se presentan por zonas geográficas —de las oficinas del PMA en los países, los despachos regionales y las oficinas de la Sede mundial— para ofrecer cuadros manejables que faciliten la comparación entre el proyecto de presupuesto AAP para 2018 y los presupuestos de ejercicios anteriores.
9. En el Anexo II se presenta información detallada sobre el presupuesto AAP para 2018, desglosando los presupuestos de las direcciones por categorías de efectos.

Proyecto de presupuesto AAP para 2018, por nivel institucional

10. En el Cuadro A.I.1 se indican el número de puestos, los costos correspondientes y otros gastos de personal, por nivel del PMA —oficinas en los países, despachos regionales, Sede y nivel global— con cifras reales correspondientes a 2016, estimaciones para 2017 y proyecciones para 2018.

| CUADRO A.I.1: PRESUPUESTO AAP, POR NIVEL INSTITUCIONAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------|---------------------|----------|---------------|--------------------------------------|-------|-------|----------------------|---------------------|----------|---------------|--------------------------------------|-------|-------|------------------------|---------------------|----------|---------------|--------------------------------------|-------|-------|
| | Gastos de 2016 | | | | | | | Estimaciones de 2017 | | | | | | | Proyecciones para 2018 | | | | | | |
| | Número de puestos | | | | Costo total (millones de dólares) | | | Número de puestos | | | | Costo total (millones de dólares) | | | Número de puestos | | | | Costo total (millones de dólares) | | |
| | Profesional | Servicios generales | Nacional | Total puestos | Personal | Otros | Total | Profesional | Servicios generales | Nacional | Total puestos | Personal | Otros | Total | Profesional | Servicios generales | Nacional | Total puestos | Personal | Otros | Total |
| Oficinas en los países | 102 | - | 323 | 425 | 27,8 | 18,6 | 46,3 | 104 | - | 323 | 427 | 29,2 | 49,6 | 78,8 | 106 | - | 345 | 451 | 29,9 | 49,5 | 79,4 |
| Despachos regionales | 157 | - | 254 | 411 | 33,9 | 28,7 | 62,6 | 175 | - | 259 | 434 | 39,6 | 27,6 | 67,2 | 188 | - | 279 | 467 | 42,3 | 24,9 | 67,2 |
| Sede | 453 | 333 | 9 | 795 | 111,9 | 55,1 | 167,1 | 481 | 332 | 10 | 822 | 130,7 | 42,0 | 172,7 | 487 | 321 | 4 | 811 | 130,1 | 44,5 | 174,6 |
| A nivel de todo el Programa | 3 | - | - | 3 | 1,8 | 11,9 | 13,7 | 3 | - | - | 3 | 0,8 | 16,0 | 16,7 | 3 | - | - | 3 | 0,7 | 13,5 | 14,2 |
| Total | 715 | 333 | 586 | 1 634 | 175,4 | 114,3 | 289,7 | 763 | 332 | 592 | 1 686 | 200,3 | 135,1 | 335,4 | 784 | 321 | 628 | 1 732 | 203,0 | 132,4 | 335,4 |

Oficinas en los países

11. Al igual que en años anteriores, no se ofrecen datos desglosados por cada oficina en el país.
12. Las oficinas en los países velan por la puesta en práctica de las prioridades institucionales a nivel nacional. Sus funciones principales son las siguientes:
 - velar por la alineación y la complementariedad de las actividades en los países con las estrategias, los planes y los programas nacionales y de las Naciones Unidas;
 - diseñar y ejecutar planes estratégicos para los países en consonancia con las políticas y el Plan Estratégico del PMA y en el marco de la implementación de la hoja de ruta integrada;
 - hacer un seguimiento de los resultados de los programas e informar al respecto;
 - entablar asociaciones con autoridades nacionales, organismos de las Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales, grupos de la sociedad civil, donantes y el sector privado para potenciar al máximo la eficacia de los programas;
 - velar por la aplicación de los planes de acción sobre temas de género de las oficinas en los países, en consonancia con la política del PMA en materia de género y las estrategias regionales correspondientes;
 - velar por la aplicación de la política y estrategia del PMA en materia de evaluación;
 - asegurar la rendición de cuentas sobre la gestión de los recursos materiales, financieros y humanos a nivel de los países, incluidas la protección y la seguridad del personal, y
 - velar por la realización de las iniciativas institucionales y la adopción de nuevos instrumentos, según proceda.
13. A las 84 oficinas del PMA en los países se les aplica una asignación estándar con cargo al presupuesto AAP para proporcionarles los fondos necesarios para sufragar los costos relacionados con los puestos de Director en el País, los correspondientes al personal nacional o los gastos de funcionamiento. Con cargo al presupuesto AAP se financian asimismo 29 puestos de categoría P-3, asignados a determinados países para prestarles apoyo estratégico y selectivo para sus operaciones.

Despachos regionales

14. Los despachos regionales constituyen la primera línea de apoyo a las oficinas en los países para la aplicación de las estrategias y políticas a nivel operacional y, al mismo tiempo, aseguran la eficacia de la gestión, la supervisión de las operaciones y la coherencia en los planos regional y nacional. Sus funciones principales son las siguientes:
 - proporcionar apoyo y orientación estratégica en materia de políticas a las operaciones del PMA;
 - prestar apoyo estratégico y técnico y supervisar las normas de calidad;
 - conocer y difundir las mejores prácticas y las enseñanzas extraídas de la experiencia en toda la región;
 - coordinar los calendarios, la preparación y la presentación de los planes estratégicos para los países;
 - asegurar la calidad del contenido y la presentación de los documentos de proyectos y de estrategias para los países;
 - facilitar el intercambio de recursos técnicos de modo que las oficinas en los países cuenten con las capacidades operacionales necesarias;
 - dirigir la elaboración y la aplicación de la estrategia regional de género en consonancia con la política y el plan de acción del PMA en materia de género;
 - velar por la aplicación de las disposiciones de la política y estrategia del PMA en materia de evaluación;

- velar por la eficacia y la eficiencia de las intervenciones en las emergencias de nivel 2 mediante una utilización coherente de los recursos regionales;
- velar por la eficacia y la eficiencia de las intervenciones en las emergencias de nivel 3 mediante la prestación de orientación operacional y apoyo regional, y
- servir de segunda línea de defensa en la supervisión de la gestión y los asuntos presupuestarios de las oficinas en los países, lo cual incluye el seguimiento de los riesgos y el cumplimiento de las normas y reglamentos.

15. En el Cuadro A.I.2 figuran la distribución de los puestos y los costos financiados con cargo al presupuesto AAP por despacho regional en 2016, las estimaciones para 2017 y las proyecciones para 2018. En las columnas sobre el total de puestos se contabilizan el personal internacional profesional y el personal nacional. En las columnas relativas al costo total figuran tanto los costos de personal como los no relacionados con el personal. En el Anexo II se ofrece información desglosada sobre el presupuesto para 2018.

| CUADRO A.I.2: DISTRIBUCIÓN DE LOS PUESTOS Y COSTOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP, POR DESPACHO REGIONAL, PARA 2016-2018 | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------------|-------------------------|--|---|--|-----------------------------|----------------------|--|---|--|-------------------------------|-------------------------|--|---|--|
| | Gastos de 2016 | | | | | Estimaciones de 2017 | | | | | Proyecciones para 2018 | | | | |
| | Profesional | Total de puestos | Total de personal (millones de dólares) | Total de otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) | Profesional | Total puestos | Total de personal (millones de dólares) | Total de otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) | Profesional | Total de puestos | Total de personal (millones de dólares) | Total de otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) |
| Total de despachos regionales | 157 | 411 | 33,9 | 28,7 | 62,6 | 175 | 434 | 39,6 | 27,6 | 67,2 | 188 | 467 | 42,3 | 24,9 | 67,2 |
| Asia y el Pacífico | 28 | 73 | 5,9 | 6,0 | 11,9 | 31 | 79 | 7,1 | 5,7 | 12,8 | 33 | 81 | 7,4 | 5,3 | 12,7 |
| Oriente Medio, África del Norte, Asia Central y Europa Oriental | 29 | 77 | 5,9 | 4,8 | 10,8 | 33 | 81 | 7,2 | 4,2 | 11,4 | 39 | 87 | 8,7 | 3,4 | 12,1 |
| África Occidental | 31 | 72 | 6,4 | 4,5 | 10,9 | 34 | 76 | 7,6 | 4,4 | 12,0 | 36 | 78 | 8,0 | 3,5 | 11,5 |
| África Meridional | 23 | 59 | 5,1 | 4,9 | 10,0 | 25 | 62 | 5,6 | 5,0 | 10,6 | 26 | 77 | 5,7 | 4,9 | 10,6 |
| África Oriental y Central | 26 | 71 | 5,9 | 5,1 | 11,0 | 31 | 75 | 7,3 | 4,8 | 12,0 | 32 | 81 | 7,3 | 4,3 | 11,6 |
| América Latina y el Caribe | 20 | 59 | 4,6 | 3,4 | 8,0 | 21 | 61 | 4,9 | 3,5 | 8,4 | 23 | 64 | 5,2 | 3,5 | 8,7 |

Sede

16. En el Cuadro A.I.3 se indican la distribución de los puestos financiados con cargo al presupuesto AAP y los costos de apoyo a los programas de las oficinas y dependencias de la Sede mundial del PMA para 2016, con estimaciones de 2017 y proyecciones para 2018. En las columnas sobre el total de puestos se contabilizan el personal internacional profesional y el personal nacional. En las columnas relativas al costo total figuran tanto los costos de personal como los no relacionados con el personal. En el Anexo II se ofrece información desglosada sobre el presupuesto para 2018.

| CUADRO A.I.3: DISTRIBUCIÓN DE LOS PUESTOS Y COSTOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP, POR OFICINA DE LA SEDE MUNDIAL, PARA 2016-2018 | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------------------|------------------|---|--------------------------------------|-----------------------------|------------------------|------------------|---|--------------------------------------|-----------------------------|------------------------|------------------|---|--------------------------------------|-----------------------------|
| | Gastos de 2016 | | | | | Estimaciones de 2017 | | | | | Proyecciones para 2018 | | | | |
| | Total de profesionales | Total de puestos | Total de personal (millones de dólares) | Total de otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) | Total de profesionales | Total de puestos | Total de personal (millones de dólares) | Total de otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) | Total de profesionales | Total de puestos | Total de personal (millones de dólares) | Total de otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) |
| Total de la Sede | 452,8 | 794,6 | 111,9 | 55,1 | 167,1 | 480,5 | 822,3 | 130,7 | 42,0 | 172,7 | 486,5 | 811,3 | 130,1 | 44,5 | 174,6 |
| Director Ejecutivo y Jefe de Gabinete | 134,5 | 187,5 | 27,6 | 21,8 | 49,4 | 146,0 | 202,0 | 35,7 | 16,6 | 52,3 | 144,0 | 196,0 | 34,9 | 16,7 | 51,6 |
| Oficina del Director Ejecutivo y Jefe de Gabinete | 8,0 | 16,0 | 2,9 | 0,8 | 3,7 | 8,0 | 16,0 | 3,0 | 0,7 | 3,6 | 8,0 | 16,0 | 3,0 | 0,6 | 3,6 |
| Innovación y Gestión del Cambio | 2,0 | 3,0 | 0,7 | 0,6 | 1,3 | 2,0 | 3,0 | 0,7 | 0,6 | 1,3 | 2,0 | 3,0 | 0,6 | 0,6 | 1,3 |
| Comunicaciones | 24,0 | 36,0 | 5,9 | 2,8 | 8,7 | 23,0 | 35,0 | 6,2 | 2,4 | 8,6 | 23,0 | 35,0 | 6,1 | 2,3 | 8,4 |
| Transferencias de base monetaria | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 1,0 | 2,0 | 0,4 | 0,0 | 0,4 |
| Tecnología de la información | 45,0 | 62,0 | 6,8 | 9,2 | 16,0 | 52,0 | 71,0 | 11,7 | 6,0 | 17,7 | 48,0 | 62,0 | 10,6 | 5,4 | 16,0 |
| Oficina de Servicios Jurídicos | 16,0 | 21,0 | 3,2 | 1,1 | 4,4 | 17,0 | 23,0 | 3,9 | 1,1 | 5,0 | 18,0 | 24,0 | 4,0 | 0,9 | 4,9 |
| Inspector General y de Servicios de Supervisión | 29,0 | 34,0 | 5,0 | 2,8 | 7,8 | 29,0 | 34,0 | 6,1 | 1,5 | 7,6 | 29,0 | 34,0 | 6,1 | 1,9 | 8,0 |
| Oficina de Evaluación | 8,5 | 11,5 | 2,2 | 3,8 | 6,0 | 12,0 | 15,0 | 3,1 | 3,8 | 6,9 | 12,0 | 15,0 | 3,0 | 4,4 | 7,4 |
| Oficina del Ombudsman | 1,0 | 2,0 | 0,4 | 0,2 | 0,6 | 1,0 | 2,0 | 0,4 | 0,3 | 0,7 | 1,0 | 2,0 | 0,4 | 0,3 | 0,7 |
| Oficina de Deontología | 1,0 | 2,0 | 0,4 | 0,5 | 0,9 | 2,0 | 3,0 | 0,6 | 0,3 | 0,9 | 2,0 | 3,0 | 0,6 | 0,3 | 0,9 |
| Director Ejecutivo Adjunto | 51,0 | 104,5 | 11,9 | 5,1 | 17,0 | 52,0 | 105,5 | 15,0 | 2,6 | 17,5 | 55,0 | 105,5 | 15,1 | 3,8 | 19,0 |

| CUADRO A.I.3: DISTRIBUCIÓN DE LOS PUESTOS Y COSTOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP, POR OFICINA DE LA SEDE MUNDIAL, PARA 2016-2018 | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------------------|------------------|---|--------------------------------------|-----------------------------|------------------------|------------------|---|--------------------------------------|-----------------------------|------------------------|------------------|---|--------------------------------------|-----------------------------|
| | Gastos de 2016 | | | | | Estimaciones de 2017 | | | | | Proyecciones para 2018 | | | | |
| | Total de profesionales | Total de puestos | Total de personal (millones de dólares) | Total de otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) | Total de profesionales | Total de puestos | Total de personal (millones de dólares) | Total de otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) | Total de profesionales | Total de puestos | Total de personal (millones de dólares) | Total de otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) |
| Oficina del Director Ejecutivo Adjunto | 2,0 | 4,0 | 0,7 | 0,2 | 0,9 | 2,0 | 4,0 | 0,7 | 0,1 | 0,9 | 2,0 | 4,0 | 0,7 | 0,1 | 0,9 |
| Dirección de Recursos Humanos | 41,0 | 87,5 | 9,5 | 3,9 | 13,3 | 41,0 | 87,5 | 11,8 | 1,9 | 13,8 | 44,0 | 87,5 | 11,9 | 3,2 | 15,2 |
| Oficina de Género | 4,0 | 5,0 | 1,0 | 0,9 | 1,9 | 5,0 | 6,0 | 1,2 | 0,4 | 1,6 | 5,0 | 6,0 | 1,2 | 0,4 | 1,6 |
| Apoyo a la Gestión de las Operaciones | 4,0 | 8,0 | 0,7 | 0,2 | 0,9 | 4,0 | 8,0 | 1,2 | 0,1 | 1,3 | 4,0 | 8,0 | 1,3 | 0,1 | 1,4 |
| Servicios para las Operaciones | 99,3 | 161,8 | 26,0 | 4,5 | 30,4 | 109,5 | 172,0 | 29,4 | 3,5 | 32,9 | 107,5 | 169,0 | 28,9 | 4,1 | 33,0 |
| Oficina del Subdirector Ejecutivo | 2,0 | 4,0 | 0,7 | 0,1 | 0,9 | 2,0 | 4,0 | 0,8 | 0,2 | 0,9 | 3,0 | 5,0 | 1,0 | 0,3 | 1,2 |
| Oficina del Asesor Jefe | 2,0 | 3,0 | 0,2 | 1,0 | 1,3 | 2,0 | 3,0 | 0,6 | 0,6 | 1,3 | 1,0 | 1,0 | 0,3 | 0,9 | 1,2 |
| Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias y de Apoyo en las Intervenciones en Caso de Crisis | 10,0 | 13,0 | 2,5 | 0,5 | 3,0 | 12,0 | 15,0 | 2,8 | 0,7 | 3,5 | 11,0 | 14,0 | 2,8 | 1,0 | 3,8 |
| Cadena de Suministro | 51,5 | 96,0 | 14,4 | 1,5 | 15,9 | 55,5 | 100,0 | 15,6 | 0,8 | 16,5 | 54,5 | 99,0 | 15,1 | 1,0 | 16,1 |
| Nutrición | 7,0 | 9,0 | 1,6 | 0,2 | 1,8 | 7,0 | 9,0 | 1,8 | 0,1 | 1,9 | 7,0 | 9,0 | 1,8 | 0,1 | 1,8 |
| Políticas y Programas | 26,8 | 36,8 | 6,5 | 1,1 | 7,6 | 31,0 | 41,0 | 7,8 | 1,1 | 8,9 | 31,0 | 41,0 | 7,9 | 0,8 | 8,8 |
| Asociaciones y Gobernanza | 87,0 | 146,0 | 22,1 | 11,2 | 33,3 | 90,0 | 150,0 | 23,7 | 9,4 | 33,0 | 90,0 | 142,0 | 23,4 | 9,6 | 32,9 |
| Oficina del Subdirector Ejecutivo | 2,0 | 4,0 | 0,7 | 0,2 | 1,0 | 2,0 | 4,0 | 0,8 | 0,4 | 1,2 | 4,0 | 6,0 | 1,2 | 0,5 | 1,7 |
| Coordinación de las Asociaciones y la Labor de Promoción | 5,0 | 7,0 | 1,0 | 0,4 | 1,4 | 5,0 | 7,0 | 1,3 | 0,4 | 1,8 | - | - | - | - | - |
| Secretaría de la Junta Ejecutiva | 9,0 | 24,0 | 3,5 | 2,2 | 5,7 | 10,0 | 25,0 | 3,6 | 1,6 | 5,2 | 10,0 | 25,0 | 3,5 | 1,6 | 5,1 |

| CUADRO A.I.3: DISTRIBUCIÓN DE LOS PUESTOS Y COSTOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP, POR OFICINA DE LA SEDE MUNDIAL, PARA 2016-2018 | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------------------|-------------------------|--|---|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|--|---|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|--|---|------------------------------------|
| | Gastos de 2016 | | | | | Estimaciones de 2017 | | | | | Proyecciones para 2018 | | | | |
| | Total de profesionales | Total de puestos | Total de personal (millones de dólares) | Total de otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) | Total de profesionales | Total de puestos | Total de personal (millones de dólares) | Total de otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) | Total de profesionales | Total de puestos | Total de personal (millones de dólares) | Total de otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) |
| Asociaciones con los Gobiernos (Berlín, Madrid, París, Seúl, Tokio, los Emiratos Árabes Unidos) | 26,0 | 46,0 | 6,8 | 3,1 | 9,9 | 28,0 | 49,0 | 7,3 | 2,3 | 9,6 | 28,0 | 45,0 | 7,3 | 2,4 | 9,7 |
| Asociaciones con el Sector Privado | 22,0 | 29,0 | 4,0 | 2,3 | 6,3 | 22,0 | 29,0 | 4,1 | 1,9 | 6,1 | 23,0 | 28,0 | 4,3 | 1,9 | 6,2 |
| Relaciones con los Organismos con Sede en Roma y el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial | 3,0 | 4,0 | 0,7 | 0,2 | 0,8 | 3,0 | 4,0 | 0,8 | 0,0 | 0,8 | 3,0 | 4,0 | 0,8 | 0,2 | 1,0 |
| Relaciones con el Sistema de las Naciones Unidas (Nueva York, Addis Abeba, Ginebra) | 10,0 | 15,0 | 2,7 | 1,4 | 4,1 | 10,0 | 15,0 | 2,8 | 1,4 | 4,2 | 11,0 | 16,0 | 3,0 | 1,5 | 4,5 |
| Oficina de Bruselas | 4,0 | 7,0 | 1,3 | 0,6 | 1,8 | 4,0 | 7,0 | 1,3 | 0,5 | 1,8 | 4,0 | 7,0 | 1,3 | 0,5 | 1,8 |
| Oficina de Washington | 6,0 | 10,0 | 1,4 | 0,9 | 2,3 | 6,0 | 10,0 | 1,6 | 0,8 | 2,4 | 7,0 | 11,0 | 1,9 | 1,0 | 2,9 |
| Gestión de Recursos | 81,0 | 194,8 | 24,5 | 12,5 | 37,0 | 83,0 | 192,8 | 26,9 | 10,0 | 36,9 | 90,0 | 198,8 | 27,8 | 10,3 | 38,0 |
| Oficina del Subdirector Ejecutivo y Jefe de Finanzas | 2,0 | 4,0 | 0,8 | 0,1 | 0,9 | 2,0 | 4,0 | 0,8 | 0,1 | 0,9 | 2,0 | 4,0 | 0,8 | 0,1 | 0,8 |
| Presupuesto y Programación | 19,0 | 47,0 | 5,5 | 1,1 | 6,6 | 18,0 | 44,0 | 6,2 | 0,3 | 6,5 | 18,0 | 43,0 | 6,0 | 0,1 | 6,1 |
| Finanzas y Tesorería | 25,0 | 51,8 | 6,5 | 2,3 | 8,8 | 27,0 | 51,8 | 7,7 | 1,2 | 8,9 | 26,0 | 47,8 | 7,1 | 1,5 | 8,5 |
| Gestión Global de Riesgos | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 9,0 | 11,0 | 2,1 | 0,5 | 2,5 |
| Gestión y Seguimiento de las Realizaciones | 13,0 | 18,0 | 3,2 | 0,2 | 3,4 | 13,0 | 18,0 | 3,2 | 0,3 | 3,5 | 12,0 | 18,0 | 3,1 | 0,3 | 3,4 |
| Servicios de Gestión | 10,0 | 32,0 | 3,8 | 7,5 | 11,3 | 10,0 | 32,0 | 4,0 | 7,1 | 11,1 | 10,0 | 32,0 | 3,9 | 6,8 | 10,6 |

| CUADRO A.I.3: DISTRIBUCIÓN DE LOS PUESTOS Y COSTOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP, POR OFICINA DE LA SEDE MUNDIAL, PARA 2016-2018 | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------------------|-------------------------|--|---|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|--|---|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|--|---|------------------------------------|
| | Gastos de 2016 | | | | | Estimaciones de 2017 | | | | | Proyecciones para 2018 | | | | |
| | Total de profesionales | Total de puestos | Total de personal (millones de dólares) | Total de otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) | Total de profesionales | Total de puestos | Total de personal (millones de dólares) | Total de otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) | Total de profesionales | Total de puestos | Total de personal (millones de dólares) | Total de otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) |
| Dirección de Seguridad | 4,0 | 30,0 | 2,6 | 0,4 | 3,0 | 4,0 | 30,0 | 2,8 | 0,4 | 3,2 | 4,0 | 30,0 | 2,7 | 0,4 | 3,1 |
| Oficina de Integración y Apoyo en materia de Gestión de Recursos | 4,0 | 5,0 | 0,8 | 0,3 | 1,2 | 4,0 | 5,0 | 0,8 | 0,3 | 1,1 | 4,0 | 5,0 | 0,9 | 0,3 | 1,1 |
| Bienestar del Personal | 4,0 | 7,0 | 1,2 | 0,5 | 1,7 | 5,0 | 8,0 | 1,4 | 0,3 | 1,7 | 5,0 | 8,0 | 1,4 | 0,3 | 1,7 |
| A nivel de todo el Programa | 3,0 | 3,0 | 1,8 | 11,9 | 13,7 | 3,0 | 3,0 | 0,8 | 16,0 | 16,7 | 3,0 | 3,0 | 0,7 | 13,5 | 14,2 |
| Consignaciones centrales | 3,0 | 3,0 | 1,8 | 11,5 | 13,3 | 3,0 | 3,0 | 0,8 | 13,5 | 14,2 | 3,0 | 3,0 | 0,7 | 13,5 | 14,2 |
| Competencias del personal | - | - | - | 0,4 | 0,4 | - | - | - | 2,5 | 2,5 | - | - | - | - | - |
| TOTAL GENERAL | 455,8 | 797,6 | 113,7 | 67,0 | 180,7 | 483,5 | 825,3 | 131,4 | 58,0 | 189,4 | 489,5 | 814,3 | 130,8 | 57,9 | 188,8 |

ANEXO II

CUADRO A.II.1: ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y PILAR

| | Estimaciones de 2017 (totales) | | | | | | | Proyecciones para 2018 (totales) | | | | | | | A - Estrategia y orientación | | | | | | |
|--|--------------------------------|----------------------------|--------------|----------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|----------------------------|--------------|----------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|---------------------|-------------|----------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| | Total, profesionales | Total, servicios generales | Nacionales | Total, puestos | Total, personal (millones de dólares) | Total, otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) | Total, profesionales | Total, servicios generales | Nacionales | Total, puestos | Total, personal (millones de dólares) | Total, otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) | Profesional | Servicios generales | Nacionales | Total, puestos | Total, personal (millones de dólares) | Total, otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) |
| Total, oficinas en los países | 104,0 | - | 323,0 | 427,0 | 29,2 | 49,6 | 78,8 | 106,0 | - | 345,0 | 451,0 | 29,9 | 49,5 | 79,4 | 38,5 | - | - | 38,5 | 11,9 | 4,0 | 16,0 |
| Oficinas en los países | 104,0 | | 323,0 | 427,0 | 29,2 | 49,6 | 78,8 | 106,0 | - | 345,0 | 451,0 | 29,9 | 49,5 | 79,4 | 38,5 | - | - | 38,5 | 11,9 | 4,0 | 16,0 |
| Total, despachos regionales | 175,0 | - | 259,0 | 434,0 | 39,6 | 27,6 | 67,2 | 188,0 | - | 279,0 | 467,0 | 42,3 | 24,9 | 67,2 | 6,5 | - | 12,0 | 18,5 | 2,2 | 0,8 | 3,0 |
| Despacho Regional: Asia y el Pacífico | 31,0 | - | 48,0 | 79,0 | 7,1 | 5,7 | 12,8 | 33,0 | - | 48,0 | 81,0 | 7,4 | 5,3 | 12,7 | 1,0 | - | 2,0 | 3,0 | 0,4 | 0,2 | 0,6 |
| Despacho Regional: Oriente Medio, África del Norte, Asia Central y Europa Oriental | 33,0 | - | 48,0 | 81,0 | 7,2 | 4,2 | 11,4 | 39,0 | - | 48,0 | 87,0 | 8,7 | 3,4 | 12,1 | 3,0 | - | 5,0 | 8,0 | 1,0 | 0,1 | 1,1 |
| Despacho Regional: África Occidental | 34,0 | - | 42,0 | 76,0 | 7,6 | 4,4 | 12,0 | 35,5 | - | 42,0 | 77,5 | 8,0 | 3,5 | 11,5 | - | - | - | - | - | - | - |
| Despacho Regional: África meridional | 25,0 | - | 37,0 | 62,0 | 5,6 | 5,0 | 10,6 | 26,0 | - | 51,0 | 77,0 | 5,7 | 4,9 | 10,6 | 0,5 | - | 1,0 | 1,5 | 0,1 | 0,1 | 0,2 |
| Despacho Regional: África oriental y central | 31,0 | - | 44,0 | 75,0 | 7,3 | 4,8 | 12,0 | 31,5 | - | 49,0 | 80,5 | 7,3 | 4,3 | 11,6 | 1,0 | - | 2,0 | 3,0 | 0,4 | 0,2 | 0,5 |
| Despacho Regional: América Latina y el Caribe | 21,0 | - | 40,0 | 61,0 | 4,9 | 3,5 | 8,4 | 23,0 | - | 41,0 | 64,0 | 5,2 | 3,5 | 8,7 | 1,0 | - | 2,0 | 3,0 | 0,3 | 0,2 | 0,5 |
| Total, Sede | 480,5 | 331,8 | 10,0 | 822,3 | 130,7 | 42,0 | 172,7 | 486,5 | 320,8 | 4,0 | 811,3 | 130,1 | 44,5 | 174,6 | 65,4 | 47,1 | - | 112,5 | 21,3 | 6,6 | 27,9 |
| Director Ejecutivo y Jefe de Gabinete | 146,0 | 56,0 | - | 202,0 | 35,7 | 16,6 | 52,3 | 144,0 | 52,0 | - | 196,0 | 34,9 | 16,7 | 51,6 | 28,7 | 15,2 | - | 43,9 | 8,5 | 1,8 | 10,4 |
| Oficina del Director Ejecutivo y Jefe de Gabinete | 8,0 | 8,0 | - | 16,0 | 3,0 | 0,7 | 3,6 | 8,0 | 8,0 | - | 16,0 | 3,0 | 0,6 | 3,6 | 8,0 | 8,0 | - | 16,0 | 3,0 | 0,6 | 3,6 |
| Innovación y Gestión del Cambio | 2,0 | 1,0 | - | 3,0 | 0,7 | 0,6 | 1,3 | 2,0 | 1,0 | - | 3,0 | 0,6 | 0,6 | 1,3 | 2,0 | 1,0 | - | 3,0 | 0,6 | 0,6 | 1,3 |
| Comunicación | 23,0 | 12,0 | - | 35,0 | 6,2 | 2,4 | 8,6 | 23,0 | 12,0 | - | 35,0 | 6,1 | 2,3 | 8,4 | - | - | - | - | - | - | - |
| Transferencias de Base Monetaria | - | - | - | - | - | - | - | 1,0 | 1,0 | - | 2,0 | 0,4 | 0,0 | 0,4 | - | - | - | - | - | - | - |

CUADRO A.II.1: ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y PILAR

| | Estimaciones de 2017 (totales) | | | | | | | Proyecciones para 2018 (totales) | | | | | | | A - Estrategia y orientación | | | | | | |
|--|--------------------------------|----------------------------|------------|----------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|----------------------------|------------|----------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|---------------------|------------|----------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| | Total, profesionales | Total, servicios generales | Nacionales | Total, puestos | Total, personal (millones de dólares) | Total, otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) | Total, profesionales | Total, servicios generales | Nacionales | Total, puestos | Total, personal (millones de dólares) | Total, otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) | Profesional | Servicios generales | Nacionales | Total, puestos | Total, personal (millones de dólares) | Total, otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) |
| Tecnología de la Información | 52,0 | 19,0 | - | 71,0 | 11,7 | 6,0 | 17,7 | 48,0 | 14,0 | - | 62,0 | 10,6 | 5,4 | 16,0 | 16,5 | 4,0 | - | 20,5 | 4,1 | 0,5 | 4,5 |
| Servicios Jurídicos | 17,0 | 6,0 | - | 23,0 | 3,9 | 1,1 | 5,0 | 18,0 | 6,0 | - | 24,0 | 4,0 | 0,9 | 4,9 | 2,0 | 2,0 | - | 4,0 | 0,8 | 0,1 | 0,9 |
| Inspector General y de Servicios de Supervisión | 29,0 | 5,0 | - | 34,0 | 6,1 | 1,5 | 7,6 | 29,0 | 5,0 | - | 34,0 | 6,1 | 1,9 | 8,0 | - | - | - | - | - | - | - |
| Oficina de Evaluación | 12,0 | 3,0 | - | 15,0 | 3,1 | 3,8 | 6,9 | 12,0 | 3,0 | - | 15,0 | 3,0 | 4,4 | 7,4 | - | - | - | - | - | - | - |
| Oficina del Ombudsman | 1,0 | 1,0 | - | 2,0 | 0,4 | 0,3 | 0,7 | 1,0 | 1,0 | - | 2,0 | 0,4 | 0,3 | 0,7 | 0,2 | 0,2 | - | 0,4 | 0,1 | 0,1 | 0,1 |
| Oficina de Deontología | 2,0 | 1,0 | - | 3,0 | 0,6 | 0,3 | 0,9 | 2,0 | 1,0 | - | 3,0 | 0,6 | 0,3 | 0,9 | - | - | - | - | - | - | - |
| Director Ejecutivo Adjunto | 52,0 | 53,5 | - | 105,5 | 15,0 | 2,6 | 17,5 | 55,0 | 50,5 | - | 105,5 | 15,1 | 3,8 | 19,0 | 9,3 | 5,2 | - | 14,4 | 2,8 | 1,0 | 3,8 |
| Oficina del Director Ejecutivo Adjunto | 2,0 | 2,0 | - | 4,0 | 0,7 | 0,1 | 0,9 | 2,0 | 2,0 | - | 4,0 | 0,7 | 0,1 | 0,9 | 2,0 | 2,0 | - | 4,0 | 0,7 | 0,1 | 0,9 |
| Recursos Humanos | 41,0 | 46,5 | - | 87,5 | 11,8 | 1,9 | 13,8 | 44,0 | 43,5 | - | 87,5 | 11,9 | 3,2 | 15,2 | 4,0 | 3,0 | - | 7,0 | 1,3 | 0,7 | 2,1 |
| Oficina de Género | 5,0 | 1,0 | - | 6,0 | 1,2 | 0,4 | 1,6 | 5,0 | 1,0 | - | 6,0 | 1,2 | 0,4 | 1,6 | 2,3 | 0,2 | - | 2,4 | 0,6 | 0,1 | 0,7 |
| Apoyo a la Gestión de las Operaciones | 4,0 | 4,0 | - | 8,0 | 1,2 | 0,1 | 1,3 | 4,0 | 4,0 | - | 8,0 | 1,3 | 0,1 | 1,4 | 1,0 | - | - | 1,0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 |
| Servicios para las Operaciones | 109,5 | 62,5 | - | 172,0 | 29,4 | 3,5 | 32,9 | 107,5 | 61,5 | - | 169,0 | 28,9 | 4,1 | 33,0 | 12,3 | 13,3 | - | 25,5 | 4,7 | 2,9 | 7,6 |
| Oficina del Subdirector Ejecutivo | 2,0 | 2,0 | - | 4,0 | 0,8 | 0,2 | 0,9 | 3,0 | 2,0 | - | 5,0 | 1,0 | 0,3 | 1,2 | 2,0 | 2,0 | - | 4,0 | 0,7 | 0,2 | 0,9 |
| Oficina del Asesor Jefe | 2,0 | 1,0 | - | 3,0 | 0,6 | 0,6 | 1,3 | 1,0 | - | - | 1,0 | 0,3 | 0,9 | 1,2 | 1,0 | - | - | 1,0 | 0,3 | 0,9 | 1,2 |
| Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias y de Apoyo a las Intervenciones en Caso de Crisis | 12,0 | 3,0 | - | 15,0 | 2,8 | 0,7 | 3,5 | 11,0 | 3,0 | - | 14,0 | 2,8 | 1,0 | 3,8 | 1,0 | 1,0 | - | 2,0 | 0,4 | 0,0 | 0,4 |
| Cadena de Suministro | 55,5 | 44,5 | - | 100,0 | 15,6 | 0,8 | 16,5 | 54,5 | 44,5 | - | 99,0 | 15,1 | 1,0 | 16,1 | 3,3 | 5,3 | - | 8,5 | 1,4 | 1,0 | 2,4 |
| Nutrición | 7,0 | 2,0 | - | 9,0 | 1,8 | 0,1 | 1,9 | 7,0 | 2,0 | - | 9,0 | 1,8 | 0,1 | 1,8 | - | - | - | - | - | - | - |
| Políticas y Programas | 31,0 | 10,0 | - | 41,0 | 7,8 | 1,1 | 8,9 | 31,0 | 10,0 | - | 41,0 | 7,9 | 0,8 | 8,8 | 5,0 | 5,0 | - | 10,0 | 1,8 | 0,8 | 2,7 |

CUADRO A.II.1: ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y PILAR

| | Estimaciones de 2017 (totales) | | | | | | | Proyecciones para 2018 (totales) | | | | | | | A - Estrategia y orientación | | | | | | |
|--|--------------------------------|----------------------------|-------------|----------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|----------------------------|------------|----------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|---------------------|------------|----------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| | Total, profesionales | Total, servicios generales | Nacionales | Total, puestos | Total, personal (millones de dólares) | Total, otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) | Total, profesionales | Total, servicios generales | Nacionales | Total, puestos | Total, personal (millones de dólares) | Total, otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) | Profesional | Servicios generales | Nacionales | Total, puestos | Total, personal (millones de dólares) | Total, otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) |
| Asociaciones y Gobernanza | 90,0 | 50,0 | 10,0 | 150,0 | 23,7 | 9,4 | 33,0 | 90,0 | 48,0 | 4,0 | 142,0 | 23,4 | 9,6 | 32,9 | 2,0 | 2,0 | - | 4,0 | 0,8 | 0,5 | 1,2 |
| Oficina del Subdirector Ejecutivo | 2,0 | 2,0 | - | 4,0 | 0,8 | 0,4 | 1,2 | 4,0 | 2,0 | - | 6,0 | 1,2 | 0,5 | 1,7 | 2,0 | 2,0 | - | 4,0 | 0,8 | 0,5 | 1,2 |
| Coordinación de las Asociaciones y la Labor de Promoción | 5,0 | 2,0 | - | 7,0 | 1,3 | 0,4 | 1,8 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Secretaría de la Junta Ejecutiva | 10,0 | 15,0 | - | 25,0 | 3,6 | 1,6 | 5,2 | 10,0 | 15,0 | - | 25,0 | 3,5 | 1,6 | 5,1 | - | - | - | - | - | - | - |
| Asociaciones con los Gobiernos (Berlín, Madrid, París, Seúl, Tokio y los Emiratos Árabes Unidos) | 28,0 | 16,0 | 5,0 | 49,0 | 7,3 | 2,3 | 9,6 | 28,0 | 16,0 | 1,0 | 45,0 | 7,3 | 2,4 | 9,7 | - | - | - | - | - | - | - |
| Asociaciones con el Sector Privado | 22,0 | 4,0 | 3,0 | 29,0 | 4,1 | 1,9 | 6,1 | 23,0 | 4,0 | 1,0 | 28,0 | 4,3 | 1,9 | 6,2 | - | - | - | - | - | - | - |
| Relaciones con los Organismos con Sede en Roma y el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial | 3,0 | 1,0 | - | 4,0 | 0,8 | 0,0 | 0,8 | 3,0 | 1,0 | - | 4,0 | 0,8 | 0,2 | 1,0 | - | - | - | - | - | - | - |
| Relaciones con el Sistema de las Naciones Unidas y la Unión Africana y Colaboración Multilateral (Nueva York, Addis Abeba y Ginebra) | 10,0 | 3,0 | 2,0 | 15,0 | 2,8 | 1,4 | 4,2 | 11,0 | 3,0 | 2,0 | 16,0 | 3,0 | 1,5 | 4,5 | - | - | - | - | - | - | - |
| Oficina de Bruselas | 4,0 | 3,0 | - | 7,0 | 1,3 | 0,5 | 1,8 | 4,0 | 3,0 | - | 7,0 | 1,3 | 0,5 | 1,8 | - | - | - | - | - | - | - |
| Oficina de Washington | 6,0 | 4,0 | - | 10,0 | 1,6 | 0,8 | 2,4 | 7,0 | 4,0 | - | 11,0 | 1,9 | 1,0 | 2,9 | - | - | - | - | - | - | - |

CUADRO A.II.1: ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y PILAR

| | Estimaciones de 2017 (totales) | | | | | | | Proyecciones para 2018 (totales) | | | | | | | A - Estrategia y orientación | | | | | | |
|--|--------------------------------|----------------------------|--------------|----------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|----------------------------|--------------|----------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|---------------------|-------------|----------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| | Total, profesionales | Total, servicios generales | Nacionales | Total, puestos | Total, personal (millones de dólares) | Total, otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) | Total, profesionales | Total, servicios generales | Nacionales | Total, puestos | Total, personal (millones de dólares) | Total, otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) | Profesional | Servicios generales | Nacionales | Total, puestos | Total, personal (millones de dólares) | Total, otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) |
| Gestión de Recursos | 83,0 | 109,8 | - | 192,8 | 26,9 | 10,0 | 36,9 | 90,0 | 108,8 | - | 198,8 | 27,8 | 10,3 | 38,0 | 13,2 | 11,5 | - | 24,7 | 4,5 | 0,4 | 4,9 |
| Oficina del Subdirector Ejecutivo y Jefe de Finanzas | 2,0 | 2,0 | - | 4,0 | 0,8 | 0,1 | 0,9 | 2,0 | 2,0 | - | 4,0 | 0,8 | 0,1 | 0,8 | 2,0 | 2,0 | - | 4,0 | 0,8 | 0,1 | 0,8 |
| Presupuesto y Programación | 18,0 | 26,0 | - | 44,0 | 6,2 | 0,3 | 6,5 | 18,0 | 25,0 | - | 43,0 | 6,0 | 0,1 | 6,1 | 4,0 | 4,5 | - | 8,5 | 1,4 | 0,1 | 1,4 |
| Finanzas y Tesorería | 27,0 | 24,8 | - | 51,8 | 7,7 | 1,2 | 8,9 | 26,0 | 21,8 | - | 47,8 | 7,1 | 1,5 | 8,5 | 1,7 | 1,0 | - | 2,7 | 0,6 | 0,1 | 0,7 |
| Gestión Global de Riesgos | - | - | - | - | - | - | - | 9,0 | 2,0 | - | 11,0 | 2,1 | 0,5 | 2,5 | - | - | - | - | - | - | - |
| Gestión y Seguimiento de las Realizaciones | 13,0 | 5,0 | - | 18,0 | 3,2 | 0,3 | 3,5 | 12,0 | 6,0 | - | 18,0 | 3,1 | 0,3 | 3,4 | 1,5 | 2,0 | - | 3,5 | 0,6 | 0,1 | 0,7 |
| Servicios de Gestión | 10,0 | 22,0 | - | 32,0 | 4,0 | 7,1 | 11,1 | 10,0 | 22,0 | - | 32,0 | 3,9 | 6,8 | 10,6 | 2,0 | 2,0 | - | 4,0 | 0,6 | - | 0,6 |
| Seguridad | 4,0 | 26,0 | - | 30,0 | 2,8 | 0,4 | 3,2 | 4,0 | 26,0 | - | 30,0 | 2,7 | 0,4 | 3,1 | 1,0 | - | - | 1,0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 |
| Oficina de Integración y Apoyo en materia de Gestión de Recursos | 4,0 | 1,0 | - | 5,0 | 0,8 | 0,3 | 1,1 | 4,0 | 1,0 | - | 5,0 | 0,9 | 0,3 | 1,1 | - | - | - | - | - | - | - |
| Bienestar del Personal | 5,0 | 3,0 | - | 8,0 | 1,4 | 0,3 | 1,7 | 5,0 | 3,0 | - | 8,0 | 1,4 | 0,3 | 1,7 | 1,0 | - | - | 1,0 | 0,3 | 0,0 | 0,3 |
| A nivel de todo el Programa | 3,0 | - | - | 3,0 | 0,8 | 16,0 | 16,7 | 3,0 | - | - | 3,0 | 0,7 | 13,5 | 14,2 | - | - | - | - | - | 1,3 | 1,3 |
| Consignaciones centrales | 3,0 | - | - | 3,0 | 0,8 | 13,5 | 14,2 | 3,0 | - | - | 3,0 | 0,7 | 13,5 | 14,2 | - | - | - | - | - | 1,3 | 1,3 |
| Competencias del personal | - | - | - | - | - | 2,5 | 2,5 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Total general | 762,5 | 331,8 | 592,0 | 1 686,3 | 200,3 | 135,1 | 335,4 | 783,5 | 320,8 | 628,0 | 1 732,3 | 203,0 | 132,4 | 335,4 | 110,4 | 47,1 | 12,0 | 169,5 | 35,4 | 12,8 | 48,2 |

* Los costos del personal nacional están contabilizados dentro de "Otros costos".

CUADRO A.II.1: ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y PILAR (continuación)

| | B - Servicios diversos en apoyo de las operaciones | | | | | | C - Políticas, orientaciones y garantía de la calidad | | | | | | D - Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas | | | | | | E - Gobernanza y servicios de supervisión independientes | | | | | | | | | |
|--|--|---------------------|--------------|----------------|---------------------------------------|------------------------------------|---|-------------|---------------------|-------------|----------------|---------------------------------------|--|-----------------------------|-------------|---------------------|-------------|----------------|--|------------------------------------|-----------------------------|-------------|---------------------|------------|----------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| | Profesional | Servicios generales | Nacionales | Total, puestos | Total, personal (millones de dólares) | Total, otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) | Profesional | Servicios generales | Nacionales | Total, puestos | Total, personal (millones de dólares) | Total, otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) | Profesional | Servicios generales | Nacionales | Total, puestos | Total, personal (millones de dólares) | Total, otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) | Profesional | Servicios generales | Nacionales | Total, puestos | Total, personal (millones de dólares) | Total, otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) |
| Total, oficinas en los países | 29,0 | - | 345,0 | 374,0 | 6,0 | 42,2 | 48,2 | - | - | - | - | - | - | 38,5 | - | - | - | 38,5 | 11,9 | 3,3 | 15,2 | - | - | - | - | - | - | - |
| Oficinas en los países | 29,0 | - | 345,0 | 374,0 | 6,0 | 42,2 | 48,2 | - | - | - | - | - | - | 38,5 | - | - | - | 38,5 | 11,9 | 3,3 | 15,2 | - | - | - | - | - | - | - |
| Total, despachos regionales | 118,7 | - | 176,0 | 294,7 | 25,7 | 15,7 | 41,4 | 33,5 | - | 49,0 | 82,5 | 7,8 | 4,5 | 12,3 | 29,4 | - | 42,0 | 71,4 | 6,6 | 4,0 | 10,6 | - | - | - | - | - | - | - |
| Despacho Regional: Asia y el Pacífico | 27,5 | - | 41,0 | 68,5 | 6,0 | 4,3 | 10,3 | 1,0 | - | 1,0 | 2,0 | 0,2 | 0,2 | 0,4 | 3,5 | - | 4,0 | 7,5 | 0,8 | 0,6 | 1,5 | - | - | - | - | - | - | - |
| Despacho Regional: Oriente Medio, África del Norte, Asia Central y Europa Oriental | 23,9 | - | 31,0 | 54,9 | 5,0 | 2,3 | 7,3 | 4,4 | - | 2,0 | 6,4 | 1,0 | 0,2 | 1,2 | 7,7 | - | 10,0 | 17,7 | 1,7 | 0,8 | 2,5 | - | - | - | - | - | - | - |
| Despacho Regional: África Occidental | 20,3 | - | 24,0 | 44,3 | 4,5 | 2,0 | 6,5 | 7,2 | - | 9,0 | 16,2 | 1,7 | 0,8 | 2,5 | 8,0 | - | 9,0 | 17,0 | 1,8 | 0,8 | 2,5 | - | - | - | - | - | - | - |
| Despacho Regional: África meridional | 17,8 | - | 34,0 | 51,8 | 3,8 | 3,2 | 7,1 | 4,0 | - | 8,0 | 12,0 | 0,9 | 0,8 | 1,7 | 3,8 | - | 8,0 | 11,8 | 0,8 | 0,8 | 1,6 | - | - | - | - | - | - | - |
| Despacho Regional: África oriental y central | 19,0 | - | 28,0 | 47,0 | 4,2 | 2,3 | 6,5 | 8,5 | - | 15,0 | 23,5 | 2,0 | 1,5 | 3,5 | 3,0 | - | 4,0 | 7,0 | 0,7 | 0,3 | 1,0 | - | - | - | - | - | - | - |
| Despacho Regional: América Latina y el Caribe | 10,3 | - | 18,0 | 28,3 | 2,2 | 1,6 | 3,8 | 8,4 | - | 14,0 | 22,4 | 1,9 | 1,0 | 2,9 | 3,4 | - | 7,0 | 10,4 | 0,8 | 0,7 | 1,5 | - | - | - | - | - | - | - |
| Total, Sede | 169,1 | 175,5 | - | 344,6 | 48,2 | 14,1 | 62,3 | 95,4 | 29,9 | - | 125,3 | 21,7 | 6,7 | 28,3 | 97,5 | 35,9 | 4 | 137,4 | 23,9 | 8,7 | 32,6 | 59,2 | 32,4 | - | 91,6 | 15,0 | 8,5 | 23,5 |
| Director Ejecutivo y Jefe de Gabinete | 39,0 | 14,5 | - | 53,5 | 8,4 | 4,4 | 12,8 | 9,9 | 1,7 | - | 11,6 | 2,3 | 1,5 | 3,9 | 25,6 | 12,1 | - | 37,6 | 6,4 | 2,5 | 8,9 | 40,9 | 8,6 | - | 49,5 | 9,1 | 6,5 | 15,6 |
| Oficina del Director Ejecutivo y Jefe de Gabinete | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Innovación y Gestión del Cambio | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Comunicación | - | - | - | - | - | - | - | 2,0 | - | - | 2,0 | 0,5 | 0,2 | 0,6 | 21,0 | 12,0 | - | 33,0 | 5,7 | 2,1 | 7,8 | - | - | - | - | - | - | - |
| Transferencias de Base Monetaria | - | - | - | - | - | - | - | 1,0 | 1,0 | - | 2,0 | 0,4 | 0,0 | 0,4 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Tecnología de la Información | 24,0 | 10,0 | - | 34,0 | 5,3 | 3,6 | 8,8 | 4,5 | - | - | 4,5 | 0,8 | 1,1 | 1,9 | 3,0 | - | - | 3,0 | 0,5 | 0,3 | 0,7 | - | - | - | - | - | - | - |

CUADRO A.II.1: ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y PILAR (continuación)

| | B - Servicios diversos en apoyo de las operaciones | | | | | | | C - Políticas, orientaciones y garantía de la calidad | | | | | | D - Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas | | | | | | E - Gobernanza y servicios de supervisión independientes | | | | | | | | |
|--|--|---------------------|------------|----------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---|---------------------|------------|----------------|---------------------------------------|------------------------------------|--|-------------|---------------------|------------|----------------|---------------------------------------|--|-----------------------------|-------------|---------------------|------------|----------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| | Profesional | Servicios generales | Nacionales | Total, puestos | Total, personal (millones de dólares) | Total, otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) | Profesional | Servicios generales | Nacionales | Total, puestos | Total, personal (millones de dólares) | Total, otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) | Profesional | Servicios generales | Nacionales | Total, puestos | Total, personal (millones de dólares) | Total, otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) | Profesional | Servicios generales | Nacionales | Total, puestos | Total, personal (millones de dólares) | Total, otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) |
| Asociaciones y Gobernanza | 10,3 | 8,0 | - | 18,3 | 2,6 | 0,5 | 3,1 | 8,6 | 3,0 | - | 11,6 | 1,9 | 1,1 | 3,0 | 60,2 | 21,0 | 4 | 85,2 | 14,8 | 6,1 | 20,9 | 9,0 | 14,0 | - | 23,0 | 3,3 | 1,5 | 4,8 |
| Oficina del Subdirector Ejecutivo | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 2,0 | - | - | 2,0 | 0,4 | 0,1 | 0,5 | - | - | - | - | - | - | - |
| Coordinación de las Asociaciones y la Labor de Promoción | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Secretaría de la Junta Ejecutiva | - | - | - | - | - | - | - | 1,0 | 1,0 | - | 2,0 | 0,2 | 0,1 | 0,3 | - | - | - | - | - | - | - | 9,0 | 14,0 | - | 23,0 | 3,3 | 1,5 | 4,8 |
| Asociaciones con los Gobiernos (Berlín, Madrid, París, Seúl, Tokio y los Emiratos Árabes Unidos) | 7,0 | 6,0 | - | 13,0 | 1,9 | 0,1 | 1,9 | 0,1 | - | - | 0,1 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 20,9 | 10,0 | 1 | 31,9 | 5,4 | 2,3 | 7,7 | - | - | - | - | - | - | - |
| Asociaciones con el Sector Privado | - | - | - | - | - | - | - | 7,5 | 2,0 | - | 9,5 | 1,6 | 1,0 | 2,6 | 15,5 | 2,0 | 1 | 18,5 | 2,7 | 0,9 | 3,6 | - | - | - | - | - | - | - |
| Relaciones con los Organismos con Sede en Roma y el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 3,0 | 1,0 | - | 4,0 | 0,8 | 0,2 | 1,0 | - | - | - | - | - | - | - |
| Relaciones con el Sistema de las Naciones Unidas y la Unión Africana y Colaboración Multilateral (Nueva York, Addis Abeba y Ginebra) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 11,0 | 3,0 | 2 | 16,0 | 3,0 | 1,5 | 4,5 | - | - | - | - | - | - | - |
| Oficina de Bruselas | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 4,0 | 3,0 | - | 7,0 | 1,3 | 0,5 | 1,8 | - | - | - | - | - | - | - |
| Oficina de Washington | 3,3 | 2,0 | - | 5,3 | 0,7 | 0,4 | 1,1 | - | - | - | - | - | - | - | 3,8 | 2,0 | - | 5,8 | 1,2 | 0,6 | 1,8 | - | - | - | - | - | - | - |

CUADRO A.II.1: ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y PILAR (continuación)

| | B - Servicios diversos en apoyo de las operaciones | | | | | | C - Políticas, orientaciones y garantía de la calidad | | | | | | D - Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas | | | | | | E - Gobernanza y servicios de supervisión independientes | | | | | | | | | |
|--|--|---------------------|--------------|----------------|---------------------------------------|------------------------------------|---|--------------|---------------------|-------------|----------------|---------------------------------------|--|-----------------------------|--------------|---------------------|-------------|----------------|--|------------------------------------|-----------------------------|-------------|---------------------|------------|----------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| | Profesional | Servicios generales | Nacionales | Total, puestos | Total, personal (millones de dólares) | Total, otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) | Profesional | Servicios generales | Nacionales | Total, puestos | Total, personal (millones de dólares) | Total, otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) | Profesional | Servicios generales | Nacionales | Total, puestos | Total, personal (millones de dólares) | Total, otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) | Profesional | Servicios generales | Nacionales | Total, puestos | Total, personal (millones de dólares) | Total, otros (millones de dólares) | Total (millones de dólares) |
| Gestión de Recursos | 42,9 | 78,5 | - | 121,4 | 15,2 | 6,5 | 21,6 | 24,7 | 9,0 | - | 33,7 | 5,5 | 2,9 | 8,4 | - | - | - | - | - | - | - | 9,3 | 9,8 | - | 19,1 | 2,6 | 0,5 | 3,1 |
| Oficina del Subdirector Ejecutivo y Jefe de Finanzas | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Presupuesto y Programación | 9,8 | 20,5 | - | 30,3 | 3,8 | 0,1 | 3,9 | 4,3 | - | - | 4,3 | 0,8 | 0,0 | 0,8 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Finanzas y Tesorería | 10,0 | 9,5 | - | 19,5 | 2,8 | 0,6 | 3,4 | 8,3 | 3,5 | - | 11,8 | 1,9 | 0,5 | 2,3 | - | - | - | - | - | - | - | 6,0 | 7,8 | - | 13,8 | 1,8 | 0,3 | 2,1 |
| Gestión Global de Riesgos | 9,0 | 2,0 | - | 11,0 | 2,1 | 0,5 | 2,5 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Gestión y Seguimiento de las Realizaciones | 1,5 | 2,0 | - | 3,5 | 0,5 | 0,0 | 0,6 | 7,5 | 1,0 | - | 8,5 | 1,6 | 0,1 | 1,7 | - | - | - | - | - | - | - | 1,5 | 1,0 | - | 2,5 | 0,4 | 0,0 | 0,4 |
| Servicios de Gestión | 4,4 | 15,5 | - | 19,9 | 2,2 | 4,5 | 6,6 | 3,6 | 4,5 | - | 8,1 | 1,1 | 2,3 | 3,4 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Seguridad | 3,0 | 26,0 | - | 29,0 | 2,5 | 0,4 | 2,9 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Oficina de Integración y Apoyo en materia de Gestión de Recursos | 2,2 | - | - | 2,2 | 0,4 | 0,1 | 0,5 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 1,8 | 1,0 | - | 2,8 | 0,4 | 0,2 | 0,6 |
| Bienestar del Personal | 3,0 | 3,0 | - | 6,0 | 0,9 | 0,3 | 1,2 | 1,0 | - | - | 1,0 | 0,2 | - | 0,2 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| A nivel de todo el Programa | - | - | - | - | - | 7,6 | 7,6 | - | - | - | - | - | - | - | 3,0 | - | - | 3,0 | 0,7 | 2,8 | 3,5 | - | - | - | - | - | 1,7 | 1,7 |
| Consignaciones centrales | - | - | - | - | - | 7,6 | 7,6 | - | - | - | - | - | - | - | 3,0 | - | - | 3,0 | 0,7 | 2,8 | 3,5 | - | - | - | - | - | 1,7 | 1,7 |
| Competencias del personal | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Total general | 316,8 | 175,5 | 521,0 | 1013,3 | 79,9 | 79,6 | 159,6 | 128,9 | 29,9 | 49,0 | 207,8 | 29,5 | 11,1 | 40,6 | 168,4 | 35,9 | 46,0 | 250,2 | 43,2 | 18,7 | 61,9 | 59,2 | 32,4 | - | 91,6 | 15,0 | 10,2 | 25,2 |

* Los costos del personal nacional están contabilizados dentro de "Otros costos".

| CUADRO A.II.2: DOTACIÓN DE PERSONAL FINANCIADA CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP, POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2017 Y 2018 | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|---|--|----------------------|
| | Categoría de personal profesional internacional y categorías superiores | | | | | | | | | | Otros | | |
| | Director Ejecutivo | Subdirector Ejecutivo | D-2 | D-1 | P-5 | P-4 | P-3 | P-2 | P-1 | Total | Personal nacional sobre el terreno | Servicios generales (Sede y oficinas de enlace) | Total general |
| Oficinas en los países | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | 15 | 30 | 31 | 8 | 20 | - | - | 104 | 323 | - | 427 |
| 2018 | - | - | 15 | 31 | 31 | 8 | 21 | - | - | 106 | 345 | - | 451 |
| Despachos regionales | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | 6 | 6 | 40 | 81 | 40 | 2 | - | 175 | 259 | - | 434 |
| 2018 | - | - | 6 | 7 | 45 | 84 | 43 | 4 | - | 188 | 279 | - | 467 |
| Despacho Regional: Asia y el Pacífico | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | 1 | 1 | 8 | 13 | 8 | - | - | 31 | 48 | - | 79 |
| 2018 | - | - | 1 | 1 | 8 | 13 | 10 | - | - | 33 | 48 | - | 81 |
| Despacho Regional: Oriente Medio, África del Norte, Asia Central y Europa Oriental | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | 1 | 1 | 6 | 15 | 8 | 2 | - | 33 | 48 | - | 81 |
| 2018 | - | - | 1 | 2 | 7 | 20 | 7 | 2 | - | 39 | 48 | - | 87 |
| Despacho Regional: África Occidental | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | 1 | 1 | 8 | 14 | 10 | - | - | 34 | 42 | - | 76 |
| 2018 | - | - | 1 | 1 | 11 | 13 | 10 | - | - | 36 | 42 | - | 78 |
| Despacho Regional: África Meridional | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | 1 | 1 | 10 | 13 | 6 | - | - | 31 | 44 | - | 75 |
| 2018 | - | - | 1 | 1 | 4 | 13 | 6 | 1 | - | 26 | 51 | - | 77 |
| Despacho Regional: África Oriental y Central | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | 1 | 1 | 4 | 13 | 6 | - | - | 25 | 37 | - | 62 |
| 2018 | - | - | 1 | 1 | 11 | 12 | 7 | - | - | 32 | 49 | - | 81 |

| CUADRO A.II.2: DOTACIÓN DE PERSONAL FINANCIADA CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP, POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2017 Y 2018 | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|---|--|----------------------|
| | Categoría de personal profesional internacional y categorías superiores | | | | | | | | | | Otros | | |
| | Director Ejecutivo | Subdirector Ejecutivo | D-2 | D-1 | P-5 | P-4 | P-3 | P-2 | P-1 | Total | Personal nacional sobre el terreno | Servicios generales (Sede y oficinas de enlace) | Total general |
| Despacho Regional: América Latina y el Caribe | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | 1 | 1 | 4 | 13 | 2 | - | - | 21 | 40 | - | 61 |
| 2018 | - | - | 1 | 1 | 4 | 13 | 3 | 1 | - | 23 | 41 | - | 64 |
| Sede | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 1 | 5 | 18 | 39 | 91 | 140 | 146 | 41 | - | 481 | 10 | 332 | 822 |
| 2018 | 1 | 5 | 20 | 44 | 97 | 135 | 151 | 34 | - | 487 | 4 | 321 | 811 |
| Director Ejecutivo y Jefe de Gabinete | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 1 | 1 | 6 | 9 | 28 | 41 | 47 | 13 | - | 146 | - | 56 | 202 |
| 2018 | 1 | 1 | 7 | 9 | 29 | 40 | 49 | 8 | - | 144 | - | 52 | 196 |
| Oficina del Director Ejecutivo y Jefe de Gabinete | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 1 | 1 | - | 1 | - | 3 | 2 | - | - | 8 | - | 8 | 16 |
| 2018 | 1 | 1 | | 2 | | 2 | 2 | | | 8 | - | 8 | 16 |
| Innovación y Gestión del Cambio | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | 1 | - | 1 | - | - | - | - | 2 | - | 1 | 3 |
| 2018 | - | - | 1 | - | 1 | - | - | - | - | 2 | - | 1 | 3 |
| Comunicación | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | 1 | 1 | 9 | 6 | 4 | 2 | | 23 | - | 12 | 35 |
| 2018 | - | - | 1 | 1 | 9 | 6 | 4 | 2 | - | 23 | - | 12 | 35 |
| Transferencias de base monetaria | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 2018 | - | - | 1 | - | - | - | - | - | - | 1 | - | 1 | 2 |

| CUADRO A.II.2: DOTACIÓN DE PERSONAL FINANCIADA CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP, POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2017 Y 2018 | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|---|--|----------------------|
| | Categoría de personal profesional internacional y categorías superiores | | | | | | | | | | Otros | | |
| | Director Ejecutivo | Subdirector Ejecutivo | D-2 | D-1 | P-5 | P-4 | P-3 | P-2 | P-1 | Total | Personal nacional sobre el terreno | Servicios generales (Sede y oficinas de enlace) | Total general |
| Tecnología de la Información | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | 1 | 2 | 7 | 14 | 23 | 5 | | 52 | - | 19 | 71 |
| 2018 | - | - | 1 | 1 | 8 | 14 | 22 | 2 | - | 48 | - | 14 | 62 |
| Servicios Jurídicos | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | 1 | 1 | 4 | 3 | 5 | 3 | | 17 | - | 6 | 23 |
| 2018 | - | - | 1 | 1 | 4 | 3 | 8 | 1 | - | 18 | - | 6 | 24 |
| Inspector General y de Servicios de Supervisión | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | 1 | 2 | 3 | 8 | 12 | 3 | - | 29 | - | 5 | 34 |
| 2018 | - | - | 1 | 2 | 3 | 8 | 12 | 3 | - | 29 | - | 5 | 34 |
| Oficina de Evaluación | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | 1 | | 4 | 6 | 1 | | - | 12 | - | 3 | 15 |
| 2018 | - | - | 1 | - | 4 | 6 | 1 | - | - | 12 | - | 3 | 15 |
| Oficina del Ombudsman | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | - | 1 | - | - | - | - | - | 1 | - | 1 | 2 |
| 2018 | - | - | - | 1 | - | - | - | - | - | 1 | - | 1 | 2 |
| Oficina de Deontología | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | - | 1 | - | 1 | - | - | - | 2 | - | 1 | 3 |
| 2018 | - | - | - | 1 | - | 1 | - | - | - | 2 | - | 1 | 3 |
| Director Ejecutivo Adjunto | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | 1 | 1 | 3 | 8 | 14 | 17 | 8 | - | 52 | - | 54 | 106 |
| 2018 | - | 1 | 2 | 3 | 8 | 13 | 20 | 8 | - | 55 | - | 51 | 106 |

| CUADRO A.II.2: DOTACIÓN DE PERSONAL FINANCIADA CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP, POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2017 Y 2018 | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|---|--|----------------------|
| | Categoría de personal profesional internacional y categorías superiores | | | | | | | | | | Otros | | |
| | Director Ejecutivo | Subdirector Ejecutivo | D-2 | D-1 | P-5 | P-4 | P-3 | P-2 | P-1 | Total | Personal nacional sobre el terreno | Servicios generales (Sede y oficinas de enlace) | Total general |
| Oficina del Director Ejecutivo Adjunto | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | 1 | - | - | - | 1 | - | - | - | 2 | - | 2 | 4 |
| 2018 | - | 1 | - | - | - | 1 | - | - | - | 2 | - | 2 | 4 |
| Recursos Humanos | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | 1 | 2 | 6 | 9 | 16 | 7 | - | 41 | - | 47 | 88 |
| 2018 | - | - | 1 | 2 | 6 | 9 | 19 | 7 | - | 44 | - | 44 | 88 |
| Oficina de Género | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | - | 1 | 1 | 2 | 1 | - | - | 5 | - | 1 | 6 |
| 2018 | - | - | - | 1 | 1 | 2 | 1 | - | - | 5 | - | 1 | 6 |
| Apoyo a la Gestión de las Operaciones | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | - | - | 1 | 2 | - | 1 | - | 4 | - | 4 | 8 |
| 2018 | - | - | 1 | - | 1 | 1 | - | 1 | - | 4 | - | 4 | 8 |
| Servicios para las Operaciones | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | 1 | 6 | 10 | 21 | 41 | 26 | 5 | - | 110 | - | 63 | 172 |
| 2018 | - | 1 | 6 | 13 | 23 | 37 | 25 | 3 | - | 108 | - | 62 | 169 |
| Oficina del Subdirector Ejecutivo | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | 1 | - | - | - | 1 | - | - | - | 2 | - | 2 | 4 |
| 2018 | - | 1 | - | - | 1 | 1 | - | - | - | 3 | - | 2 | 5 |
| Oficina del Asesor Jefe | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | 1 | - | - | 1 | - | - | - | 2 | - | 1 | 3 |
| 2018 | - | - | 1 | - | - | - | - | - | - | 1 | - | - | 1 |

| CUADRO A.II.2: DOTACIÓN DE PERSONAL FINANCIADA CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP, POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2017 Y 2018 | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|---|--|----------------------|
| | Categoría de personal profesional internacional y categorías superiores | | | | | | | | | | Otros | | |
| | Director Ejecutivo | Subdirector Ejecutivo | D-2 | D-1 | P-5 | P-4 | P-3 | P-2 | P-1 | Total | Personal nacional sobre el terreno | Servicios generales (Sede y oficinas de enlace) | Total general |
| Secretaría de la Junta Ejecutiva | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | - | 1 | 2 | 5 | 2 | - | - | 10 | - | 15 | 25 |
| 2018 | - | - | - | 1 | 2 | 5 | 2 | - | - | 10 | - | 15 | 25 |
| Asociaciones con los Gobiernos (Berlín, Madrid, París, Seúl, Tokio y los Emiratos Árabes Unidos) | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | 1 | 3 | 3 | 9 | 11 | 1 | - | 28 | 5 | 16 | 49 |
| 2018 | - | - | 1 | 3 | 4 | 9 | 11 | - | - | 28 | 1 | 16 | 45 |
| Asociaciones con el Sector Privado | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | 1 | 1 | 2 | 2 | 8 | 8 | - | 22 | 3 | 4 | 29 |
| 2018 | - | - | 1 | 1 | 2 | 3 | 8 | 8 | - | 23 | 1 | 4 | 28 |
| Relaciones con los Organismos con Sede en Roma y el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | - | 1 | 1 | - | 1 | - | - | 3 | - | 1 | 4 |
| 2018 | - | - | - | 1 | 1 | - | 1 | - | - | 3 | - | 1 | 4 |
| Relaciones con el Sistema de las Naciones Unidas y la Unión Africana y Colaboración Multilateral (Nueva York, Addis Abeba y Ginebra) | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | 1 | 2 | 3 | 4 | - | - | - | 10 | 2 | 3 | 15 |
| 2018 | - | - | 1 | 3 | 3 | 4 | - | - | - | 11 | 2 | 3 | 16 |
| Oficina de Bruselas | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | - | - | 4 | - | 3 | 7 |
| 2018 | - | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | - | - | 4 | - | 3 | 7 |
| Oficina de Washington | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | - | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | - | 6 | - | 4 | 10 |
| 2018 | - | - | - | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | - | 7 | - | 4 | 11 |

| CUADRO A.II.2: DOTACIÓN DE PERSONAL FINANCIADA CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP, POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2017 Y 2018 | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|---|--|----------------------|
| | Categoría de personal profesional internacional y categorías superiores | | | | | | | | | | Otros | | |
| | Director Ejecutivo | Subdirector Ejecutivo | D-2 | D-1 | P-5 | P-4 | P-3 | P-2 | P-1 | Total | Personal nacional sobre el terreno | Servicios generales (Sede y oficinas de enlace) | Total general |
| Gestión de Recursos | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | 1 | 2 | 6 | 19 | 20 | 30 | 5 | - | 83 | - | 110 | 193 |
| 2018 | - | 1 | 2 | 7 | 21 | 21 | 32 | 6 | - | 90 | - | 109 | 199 |
| Oficina del Subdirector Ejecutivo y Jefe de Finanzas | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | 1 | - | - | - | 1 | - | - | - | 2 | - | 2 | 4 |
| 2018 | - | 1 | - | - | - | 1 | - | - | - | 2 | - | 2 | 4 |
| Presupuesto y Programación | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | 1 | 1 | 5 | 3 | 8 | - | - | 18 | - | 26 | 44 |
| 2018 | - | - | 1 | 1 | 5 | 3 | 8 | - | - | 18 | - | 25 | 43 |
| Finanzas y Tesorería | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | 1 | 1 | 5 | 6 | 10 | 4 | - | 27 | - | 25 | 52 |
| 2018 | - | - | 1 | 1 | 5 | 5 | 9 | 5 | - | 26 | - | 22 | 48 |
| Gestión Global de Riesgos | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 2018 | - | - | - | 1 | 2 | 2 | 4 | - | - | 9 | - | 2 | 11 |
| Gestión y Seguimiento de las Realizaciones | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | - | 1 | 3 | 4 | 5 | - | - | 13 | - | 5 | 18 |
| 2018 | - | - | - | 1 | 3 | 4 | 4 | - | - | 12 | - | 6 | 18 |

| CUADRO A.II.2: DOTACIÓN DE PERSONAL FINANCIADA CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP, POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2017 Y 2018 | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|---|--|----------------------|
| | Categoría de personal profesional internacional y categorías superiores | | | | | | | | | | Otros | | |
| | Director Ejecutivo | Subdirector Ejecutivo | D-2 | D-1 | P-5 | P-4 | P-3 | P-2 | P-1 | Total | Personal nacional sobre el terreno | Servicios generales (Sede y oficinas de enlace) | Total general |
| Servicios de Gestión | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | - | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | - | 10 | - | 22 | 32 |
| 2018 | - | - | - | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | - | 10 | - | 22 | 32 |
| Seguridad | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | - | 1 | 1 | 2 | - | - | - | 4 | - | 26 | 30 |
| 2018 | - | - | - | 1 | 1 | 2 | - | - | - | 4 | - | 26 | 30 |
| Oficina de Integración y Apoyo en materia de Gestión de Recursos | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | - | - | 1 | 1 | 2 | - | - | 4 | - | 1 | 5 |
| 2018 | - | - | - | - | 1 | 1 | 2 | - | - | 4 | - | 1 | 5 |
| Bienestar del Personal | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | - | 1 | 1 | 2 | 1 | - | - | 5 | - | 3 | 8 |
| 2018 | - | - | - | 1 | 1 | 2 | 1 | - | - | 5 | - | 3 | 8 |
| A nivel de todo el Programa | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | - | - | - | 1 | 1 | 1 | - | - | - | 3 | - | - | 3 |
| 2018 | - | - | - | 1 | 1 | 1 | - | - | - | 3 | - | - | 3 |
| Total general | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 1 | 5 | 39 | 76 | 163 | 230 | 206 | 43 | - | 763 | 592 | 332 | 1 686 |
| 2018 | 1 | 5 | 41 | 83 | 173 | 228 | 215 | 38 | - | 784 | 628 | 321 | 1 732 |

| CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2017 Y 2018 (miles de dólares) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------|----------------|--------------|-------------------|--------------|------------------|--------------|---------------------|--|--|---------------------------|--------|---|---------------------|---|---|--------|---|--------|
| | Costos de personal | Personal local | Consultorías | Personal temporal | Horas extras | Viajes oficiales | Capacitación | Alquiler de locales | Servicios de limpieza y mantenimiento de locales | Material de oficina y otros gastos conexos | Servicios y equipo de TIC | Seguro | Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos | Atenciones sociales | Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas | Contribución de organismos de las Naciones Unidas | Otros | Total de costos no relacionados con el personal | TOTAL |
| Oficinas en los países | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 29 232 | 6 000 | 650 | 750 | 27 | 1 400 | 100 | 1 200 | 500 | 650 | 1 000 | 10 | 750 | 10 | 450 | 350 | 35 720 | 49 567 | 78 799 |
| 2018 | 29 902 | 6 065 | 750 | 750 | 27 | 1 843 | 236 | 1 200 | 500 | 650 | 1 000 | 10 | 750 | 10 | 450 | 350 | 34 919 | 49 511 | 79 412 |
| Oficinas en los países | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 29 232 | 6 000 | 650 | 750 | 27 | 1 400 | 100 | 1 200 | 500 | 650 | 1 000 | 10 | 750 | 10 | 450 | 350 | 620 | 14 467 | 43 699 |
| 2018 | 29 902 | 6 000 | 650 | 750 | 27 | 1 400 | 100 | 1 200 | 500 | 650 | 1 000 | 10 | 750 | 10 | 450 | 350 | 96 | 13 943 | 43 845 |
| Capacitación sobre el terreno | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2018 | 0 | 65 | 100 | 0 | 0 | 443 | 136 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 24 | 768 | 768 |
| Ajuste técnico para las oficinas en los países | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 35 100 | 35 100 | 35 100 |
| 2018 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 34 800 | 34 800 | 34 800 |
| Despachos regionales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 39 627 | 13 663 | 1 799 | 540 | 59 | 3 500 | 855 | 1 215 | 576 | 914 | 2 340 | 164 | 291 | 15 | 752 | 81 | 829 | 27 592 | 67 219 |
| 2018 | 42 281 | 13 712 | 1 638 | 271 | 62 | 2 454 | 831 | 1 199 | 701 | 471 | 1 944 | 51 | 270 | 25 | 189 | 72 | 1 045 | 24 934 | 67 215 |
| Despacho Regional: Asia y el Pacífico | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 7 055 | 2 636 | 837 | 111 | 7 | 904 | 212 | 350 | 77 | 104 | 358 | 3 | 7 | 2 | 131 | 6 | 3 | 5 747 | 12 802 |
| 2018 | 7 369 | 2 665 | 1 000 | 75 | 13 | 500 | 188 | 350 | 76 | 81 | 247 | 3 | 8 | 2 | 48 | 6 | 87 | 5 348 | 12 716 |
| Despacho Regional: Oriente Medio, África del Norte, Asia Central y Europa Oriental | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 7 176 | 1 820 | 162 | 328 | 20 | 350 | 285 | 170 | 70 | 188 | 510 | 7 | 72 | 8 | 143 | 15 | 38 | 4 184 | 11 361 |
| 2018 | 8 666 | 1 534 | 162 | 76 | 20 | 311 | 200 | 220 | 85 | 0 | 406 | 7 | 72 | 8 | 7 | 10 | 281 | 3 399 | 12 065 |
| Despacho Regional: África Occidental | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 7 621 | 1 987 | 190 | 40 | 10 | 683 | 160 | 25 | 150 | 246 | 461 | 22 | 50 | 5 | 153 | 0 | 196 | 4 379 | 11 999 |
| 2018 | 8 037 | 1 458 | 96 | 29 | 10 | 652 | 343 | 24 | 56 | 208 | 353 | 21 | 44 | 5 | 43 | 0 | 175 | 3 513 | 11 550 |
| Despacho Regional: África Meridional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 7 254 | 2 299 | 332 | 10 | 10 | 640 | 138 | 251 | 0 | 132 | 580 | 5 | 50 | 0 | 228 | 30 | 85 | 4 791 | 12 045 |
| 2018 | 5 742 | 3 035 | 35 | 30 | 10 | 430 | 100 | 235 | 314 | 72 | 350 | 10 | 70 | 10 | 0 | 20 | 141 | 4 863 | 10 605 |

| CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2017 Y 2018 (miles de dólares) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------|----------------|--------------|-------------------|--------------|------------------|--------------|---------------------|--|--|---------------------------|--------|---|---------------------|---|---|-------|---|---------|
| | Costos de personal | Personal local | Consultorías | Personal temporal | Horas extras | Viajes oficiales | Capacitación | Alquiler de locales | Servicios de limpieza y mantenimiento de locales | Material de oficina y otros gastos conexos | Servicios y equipo de TIC | Seguro | Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos | Atenciones sociales | Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas | Contribución de organismos de las Naciones Unidas | Otros | Total de costos no relacionados con el personal | TOTAL |
| Despacho Regional: África Oriental y Central | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 5 609 | 2 695 | 0 | 20 | 8 | 598 | 45 | 375 | 69 | 217 | 223 | 127 | 89 | 0 | 62 | 19 | 409 | 4 955 | 10 564 |
| 2018 | 7 261 | 2 771 | 0 | 0 | 5 | 261 | 0 | 300 | 0 | 106 | 469 | 5 | 50 | 0 | 86 | 30 | 210 | 4 293 | 11 554 |
| Despacho Regional: América Latina y el Caribe | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 4 911 | 2 226 | 278 | 32 | 4 | 325 | 15 | 44 | 210 | 27 | 208 | 0 | 23 | 0 | 36 | 11 | 98 | 3 537 | 8 448 |
| 2018 | 5 206 | 2 250 | 345 | 61 | 4 | 300 | 0 | 71 | 170 | 5 | 120 | 5 | 27 | 0 | 5 | 6 | 150 | 3 519 | 8 725 |
| Sede | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 130 651 | 1 467 | 11 973 | 4 602 | 380 | 4 356 | 2 064 | 1 461 | 2 668 | 2 065 | 7 112 | 265 | 205 | 77 | 1 172 | 292 | 1 847 | 42 006 | 172 657 |
| 2018 | 130 095 | 1 300 | 14 129 | 4 107 | 277 | 4 058 | 1 657 | 1 265 | 2 790 | 2 279 | 7 533 | 263 | 207 | 41 | 190 | 298 | 4 069 | 44 463 | 174 558 |
| Director Ejecutivo y Jefe de Gabinete | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 35 708 | 67 | 7 463 | 1 401 | 40 | 1 833 | 427 | 364 | 0 | 200 | 3 858 | 0 | 0 | 36 | 711 | 0 | 239 | 16 639 | 52 348 |
| 2018 | 34 885 | 67 | 8 476 | 1 012 | 31 | 1 586 | 291 | 172 | 0 | 170 | 4 343 | 0 | 0 | 6 | 3 | 0 | 568 | 16 724 | 51 609 |
| Oficina del Director Ejecutivo y Jefe de Gabinete | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 2 980 | 0 | 51 | 0 | 39 | 400 | 20 | 0 | 0 | 15 | 105 | 0 | 0 | 30 | 0 | 0 | 0 | 660 | 3 640 |
| 2018 | 2 997 | 0 | 35 | 0 | 30 | 394 | 0 | 0 | 0 | 15 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 574 | 3 571 |
| Innovación y Gestión del Cambio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 675 | 0 | 283 | 130 | 0 | 145 | 20 | 0 | 0 | 4 | 25 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 609 | 1 284 |
| 2018 | 645 | 0 | 283 | 130 | 0 | 145 | 20 | 0 | 0 | 4 | 12 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 13 | 609 | 1 254 |
| Comunicación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 6 222 | 67 | 1 222 | 0 | 0 | 80 | 6 | 171 | 0 | 81 | 611 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 116 | 2 357 | 8 578 |
| 2018 | 6 107 | 67 | 1 222 | 0 | 0 | 80 | 6 | 171 | 0 | 81 | 611 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 39 | 2 280 | 8 387 |
| Transferencias de base monetaria | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2018 | 411 | 0 | 0 | 0 | 0 | 19 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 19 | 430 |
| Tecnología de la Información | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 11 727 | 0 | 938 | 706 | 0 | 330 | 180 | 192 | 0 | 3 | 2 954 | 0 | 0 | 0 | 688 | 0 | 0 | 5 991 | 17 718 |
| 2018 | 10 584 | 0 | 1 053 | 688 | 0 | 80 | 94 | | 0 | 30 | 3 485 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 431 | 16 014 |

| CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2017 Y 2018 (miles de dólares) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------|----------------|--------------|-------------------|--------------|------------------|--------------|---------------------|--|--|---------------------------|----------|---|---------------------|---|---|------------|---|---------------|---------------|
| | Costos de personal | Personal local | Consultorías | Personal temporal | Horas extras | Viajes oficiales | Capacitación | Alquiler de locales | Servicios de limpieza y mantenimiento de locales | Material de oficina y otros gastos conexos | Servicios y equipo de TIC | Seguro | Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos | Atenciones sociales | Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas | Contribución de organismos de las Naciones Unidas | Otros | Total de costos no relacionados con el personal | TOTAL | |
| Servicios Jurídicos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 3 882 | 0 | 454 | 410 | 0 | 30 | 0 | 0 | 0 | 30 | 72 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 123 | 1 119 | 5 001 |
| 2018 | 4 038 | 0 | 303 | 49 | 0 | 12 | 10 | 0 | 0 | 15 | 76 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 443 | 908 | 4 945 |
| Inspector General y de Servicios de Supervisión | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 6 113 | 0 | 609 | 67 | 0 | 680 | 60 | 1 | 0 | 50 | 50 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 518 | 7 631 |
| 2018 | 6 062 | 0 | 1 009 | 57 | 0 | 690 | 60 | 1 | 0 | 10 | 17 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 73 | 1 918 | 7 979 |
| Oficina de Evaluación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 3 054 | 0 | 3 686 | 0 | 0 | 78 | 20 | 0 | 0 | 12 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | 0 | 0 | 3 826 | 6 880 |
| 2018 | 3 003 | 0 | 4 300 | 0 | 0 | 76 | 30 | 0 | 0 | 10 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 426 | 7 429 |
| Oficina del Ombudsman | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 426 | 0 | 65 | 88 | 1 | 60 | 38 | 0 | 0 | 2 | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 269 | 695 |
| 2018 | 417 | 0 | 65 | 88 | 1 | 60 | 38 | 0 | 0 | 2 | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 269 | 686 |
| Oficina de Deontología | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 629 | 0 | 154 | 0 | 0 | 30 | 83 | 0 | 0 | 4 | 17 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 291 | 920 |
| 2018 | 621 | 0 | 205 | 0 | 0 | 30 | 33 | 0 | 0 | 3 | 17 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 291 | 912 |
| Director Ejecutivo Adjunto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 14 959 | 0 | 690 | 251 | 30 | 299 | 811 | 0 | 0 | 56 | 416 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 556 | 17 514 |
| 2018 | 15 115 | 0 | 1 249 | 486 | 36 | 340 | 795 | 0 | 0 | 106 | 378 | 0 | 0 | 3 | 0 | 5 | 440 | 3 838 | 18 953 | |
| Oficina del Director Ejecutivo Adjunto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 729 | 0 | 21 | 0 | 5 | 115 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 150 | 879 |
| 2018 | 812 | 0 | 21 | 0 | 5 | 115 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 150 | 962 |
| Recursos Humanos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 11 839 | 0 | 372 | 251 | 25 | 100 | 771 | 0 | 0 | 50 | 360 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 929 | 13 768 |
| 2018 | 11 945 | 0 | 1 006 | 486 | 25 | 150 | 771 | 0 | 0 | 100 | 360 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 313 | 3 211 | 15 156 |

| CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2017 Y 2018 (miles de dólares) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------|----------------|--------------|-------------------|--------------|------------------|--------------|---------------------|--|--|---------------------------|----------|---|---------------------|---|---|--------------|---|---------------|
| | Costos de personal | Personal local | Consultorías | Personal temporal | Horas extras | Viajes oficiales | Capacitación | Alquiler de locales | Servicios de limpieza y mantenimiento de locales | Material de oficina y otros gastos conexos | Servicios y equipo de TIC | Seguro | Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos | Atenciones sociales | Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas | Contribución de organismos de las Naciones Unidas | Otros | Total de costos no relacionados con el personal | TOTAL |
| Oficina de Género | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 1 215 | 0 | 200 | 0 | 0 | 74 | 40 | 0 | 0 | 3 | 47 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 364 | 1 579 |
| 2018 | 1 203 | 0 | 120 | 0 | 0 | 70 | 24 | 0 | 0 | 3 | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 127 | 364 | 1 566 |
| Apoyo a la Gestión de las Operaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 1 175 | 0 | 97 | 0 | 0 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 113 | 1 289 |
| 2018 | 1 155 | 0 | 102 | 0 | 6 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 113 | 1 268 |
| Servicios para las Operaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 29 414 | 0 | 935 | 916 | 11 | 687 | 146 | 0 | 0 | 136 | 317 | 0 | 0 | 9 | 33 | 0 | 260 | 3 451 | 32 865 |
| 2018 | 28 939 | 0 | 1 031 | 791 | 11 | 557 | 116 | 0 | 0 | 184 | 321 | 0 | 0 | 9 | 0 | 0 | 1 072 | 4 092 | 33 031 |
| Oficina del Subdirector Ejecutivo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 752 | 0 | 40 | 0 | 4 | 62 | 0 | 0 | 0 | 24 | 19 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 151 | 903 |
| 2018 | 987 | 0 | 40 | 0 | 4 | 62 | 0 | 0 | 0 | 24 | 19 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 100 | 251 | 1 238 |
| Oficina del Asesor Jefe | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 642 | 0 | 250 | 83 | 0 | 100 | 3 | 0 | 0 | 95 | 95 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 626 | 1 267 |
| 2018 | 302 | 0 | 250 | 83 | 0 | 100 | 3 | 0 | 0 | 95 | 95 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 319 | 945 | 1 247 |
| Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias y de Apoyo a las Intervenciones en Caso de Crisis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 2 789 | 0 | 0 | 638 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 25 | 0 | 0 | 0 | 33 | 0 | 0 | 701 | 3 490 |
| 2018 | 2 796 | 0 | 0 | 543 | 0 | 125 | 100 | 0 | 0 | 10 | 30 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 200 | 1 008 | 3 804 |
| Cadena de Suministro | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 15 648 | 0 | 334 | 36 | 7 | 102 | 0 | 0 | 0 | 14 | 53 | 0 | 0 | 7 | 0 | 0 | 250 | 804 | 16 452 |
| 2018 | 15 139 | 0 | 334 | 36 | 7 | 102 | 0 | 0 | 0 | 14 | 53 | 0 | 0 | 7 | 0 | 0 | 452 | 1 006 | 16 145 |
| Nutrición | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 1 825 | 0 | 11 | 0 | 0 | 18 | 0 | 0 | 0 | 3 | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 | 57 | 1 882 |
| 2018 | 1 776 | 0 | 15 | 0 | 0 | 18 | 13 | 0 | 0 | 3 | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 64 | 1 841 |
| Políticas y Programas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 7 758 | 0 | 300 | 160 | 0 | 400 | 143 | 0 | 0 | 0 | 110 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 113 | 8 871 |
| 2018 | 7 939 | 0 | 392 | 130 | 0 | 150 | 0 | 0 | 0 | 38 | 109 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 819 | 8 758 |

| CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2017 Y 2018 (miles de dólares) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------|----------------|--------------|-------------------|--------------|------------------|--------------|---------------------|--|--|---------------------------|--------|---|---------------------|---|---|-------|---|--------|
| | Costos de personal | Personal local | Consultorías | Personal temporal | Horas extras | Viajes oficiales | Capacitación | Alquiler de locales | Servicios de limpieza y mantenimiento de locales | Material de oficina y otros gastos conexos | Servicios y equipo de TIC | Seguro | Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos | Atenciones sociales | Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas | Contribución de organismos de las Naciones Unidas | Otros | Total de costos no relacionados con el personal | TOTAL |
| Asociaciones y Gobernanza | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 23 673 | 977 | 1 677 | 1 394 | 92 | 939 | 280 | 1 090 | 216 | 171 | 1 058 | 15 | 38 | 25 | 110 | 292 | 981 | 9 354 | 33 026 |
| 2018 | 23 397 | 808 | 1 929 | 1 249 | 86 | 895 | 160 | 1 086 | 213 | 386 | 1 025 | 13 | 40 | 19 | 117 | 293 | 1 231 | 9 551 | 32 947 |
| Oficina del Subdirector Ejecutivo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 752 | 0 | 75 | 0 | 20 | 233 | 4 | 23 | 0 | 5 | 30 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 10 | 404 | 1 156 |
| 2018 | 1208 | 0 | 294 | 0 | 5 | 185 | 10 | 0 | 0 | 2 | 30 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 530 | 1 737 |
| Coordinación de las Asociaciones y la Labor de Promoción | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 1 314 | 0 | 160 | 60 | 0 | 52 | 144 | 0 | 0 | 0 | 34 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 449 | 1 764 |
| 2018 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Secretaría de la Junta Ejecutiva | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 3 627 | 0 | 0 | 628 | 42 | 5 | 15 | 0 | 0 | 10 | 64 | 0 | 0 | 5 | 0 | 289 | 533 | 1 591 | 5 218 |
| 2018 | 3 533 | 0 | 0 | 609 | 50 | 4 | 15 | 0 | 0 | 11 | 70 | 0 | 0 | 6 | 0 | 290 | 537 | 1 591 | 5 124 |
| Asociaciones con los Gobiernos (Berlín, Madrid, París, Seúl, Tokio y los Emiratos Árabes Unidos) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 7 317 | 532 | 448 | 203 | 17 | 215 | 49 | 165 | 52 | 53 | 223 | 7 | 23 | 9 | 2 | 0 | 280 | 2 279 | 9 596 |
| 2018 | 7 307 | 426 | 429 | 179 | 13 | 235 | 36 | 171 | 27 | 315 | 206 | 3 | 21 | 2 | 7 | 0 | 339 | 2 409 | 9 716 |
| Asociaciones con el Sector Privado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 4 147 | 354 | 431 | 189 | 10 | 186 | 45 | 24 | 44 | 48 | 497 | 0 | 0 | 2 | 44 | 0 | 42 | 1 917 | 6 064 |
| 2018 | 4 342 | 220 | 409 | 189 | 15 | 235 | 84 | 38 | 44 | 0 | 497 | 0 | 0 | 2 | 44 | 0 | 99 | 1 876 | 6 219 |
| Relaciones con los Organismos con Sede en Roma y el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 810 | 0 | 4 | 0 | 0 | 8 | 2 | 0 | 0 | 3 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 27 | 837 |
| 2018 | 795 | 0 | 133 | 0 | 0 | 8 | 2 | 0 | 0 | 3 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 156 | 951 |
| Relaciones con el Sistema de las Naciones Unidas y la Unión Africana y Colaboración Multilateral (Nueva York, Addis Abeba y Ginebra) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 2 804 | 70 | 182 | 256 | 3 | 82 | 19 | 458 | 90 | 23 | 109 | 3 | 15 | 3 | 14 | 0 | 40 | 1 367 | 4 172 |
| 2018 | 3 040 | 138 | 323 | 115 | 3 | 138 | 11 | 397 | 112 | 22 | 106 | 5 | 19 | 3 | 5 | 0 | 62 | 1 459 | 4 499 |
| Oficina de Bruselas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 1 265 | 0 | 190 | 58 | 0 | 30 | 2 | 130 | 30 | 20 | 28 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 | 33 | 526 | 1 791 |
| 2018 | 1 272 | 0 | 199 | 58 | 0 | 30 | 2 | 130 | 30 | 25 | 28 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 | 20 | 526 | 1 798 |

| CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2017 Y 2018 (miles de dólares) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------|----------------|--------------|-------------------|--------------|------------------|--------------|---------------------|--|--|---------------------------|------------|---|---------------------|---|---|------------|---|---------------|
| | Costos de personal | Personal local | Consultorías | Personal temporal | Horas extras | Viajes oficiales | Capacitación | Alquiler de locales | Servicios de limpieza y mantenimiento de locales | Material de oficina y otros gastos conexos | Servicios y equipo de TIC | Seguro | Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos | Atenciones sociales | Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas | Contribución de organismos de las Naciones Unidas | Otros | Total de costos no relacionados con el personal | TOTAL |
| Oficina de Washington | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 1 636 | 20 | 186 | 0 | 0 | 127 | 0 | 289 | 0 | 9 | 64 | 2 | 0 | 2 | 50 | 0 | 42 | 792 | 2 428 |
| 2018 | 1 901 | 24 | 143 | 100 | 0 | 60 | 0 | 350 | 0 | 8 | 78 | 3 | 0 | 2 | 61 | 0 | 173 | 1 002 | 2 903 |
| Gestión de Recursos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 26 898 | 424 | 1 208 | 639 | 206 | 598 | 400 | 7 | 2 452 | 1 502 | 1 464 | 250 | 167 | 4 | 318 | 0 | 367 | 10 006 | 36 904 |
| 2018 | 27 759 | 425 | 1 443 | 568 | 113 | 681 | 295 | 7 | 2 577 | 1 433 | 1 467 | 250 | 167 | 4 | 70 | 0 | 759 | 10 258 | 38 018 |
| Oficina del Subdirector Ejecutivo y Jefe de Finanzas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 784 | 0 | 0 | 0 | 4 | 69 | 0 | 0 | 0 | 1 | 9 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 87 | 871 |
| 2018 | 763 | 0 | 0 | 0 | 4 | 69 | 0 | 0 | 0 | 1 | 9 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 87 | 850 |
| Presupuesto y Programación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 6 239 | 0 | 113 | 118 | 14 | 34 | 0 | 0 | 0 | 7 | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 300 | 6 539 |
| 2018 | 6 007 | 0 | 55 | 35 | 22 | 9 | 0 | 0 | 0 | 5 | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 141 | 6 149 |
| Finanzas y Tesorería | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 7 698 | 301 | 349 | 92 | 22 | 97 | 55 | 7 | 2 | 91 | 141 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 18 | 1 175 | 8 873 |
| 2018 | 7 054 | 302 | 349 | 92 | 22 | 97 | 55 | 7 | 2 | 8 | 141 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 406 | 1 481 | 8 534 |
| Gestión Global de Riesgos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2018 | 2 051 | 0 | 231 | 0 | 0 | 192 | 75 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 498 | 2 549 |
| Gestión y Seguimiento de las Realizaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 3 189 | 0 | 80 | 30 | 15 | 20 | 15 | 0 | 0 | 10 | 71 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 26 | 267 | 3 456 |
| 2018 | 3 091 | 0 | 95 | 41 | 15 | 45 | 23 | 0 | 0 | 8 | 40 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 267 | 3 358 |
| Servicios de Gestión | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 3 968 | 123 | 530 | 399 | 100 | 175 | 250 | 0 | 2 450 | 1 370 | 1 130 | 250 | 167 | 0 | 195 | 0 | 0 | 7 139 | 11 107 |
| 2018 | 3 852 | 123 | 530 | 400 | 0 | 100 | 50 | 0 | 2 575 | 1 394 | 1 130 | 250 | 167 | 0 | 70 | 0 | 0 | 6 789 | 10 641 |
| Seguridad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 2 756 | 0 | 0 | 0 | 52 | 52 | 0 | 0 | 0 | 11 | 58 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 252 | 426 | 3 182 |
| 2018 | 2 687 | 0 | 0 | 0 | 50 | 47 | 0 | 0 | 0 | 6 | 52 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 252 | 407 | 3 094 |

| CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2017 Y 2018 (miles de dólares) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------|----------------|--------------|-------------------|--------------|------------------|--------------|---------------------|--|--|---------------------------|--------|---|---------------------|---|---|--------|---|---------|-------|
| | Costos de personal | Personal local | Consultorías | Personal temporal | Horas extras | Viajes oficiales | Capacitación | Alquiler de locales | Servicios de limpieza y mantenimiento de locales | Material de oficina y otros gastos conexos | Servicios y equipo de TIC | Seguro | Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos | Atenciones sociales | Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas | Contribución de organismos de las Naciones Unidas | Otros | Total de costos no relacionados con el personal | TOTAL | |
| Oficina de Integración y Apoyo en materia de Gestión de Recursos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 847 | 0 | 100 | 0 | 0 | 75 | 5 | 0 | 0 | 10 | 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 71 | 281 | 1 128 |
| 2018 | 862 | 0 | 148 | 0 | 0 | 25 | 5 | 0 | 0 | 10 | 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 50 | 258 | 1 120 |
| Bienestar del Personal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 1 417 | 0 | 35 | 0 | 0 | 76 | 75 | 0 | 0 | 1 | 20 | 0 | 0 | 0 | 123 | 0 | 0 | 0 | 331 | 1 747 |
| 2018 | 1 393 | 0 | 35 | 0 | 0 | 96 | 87 | 0 | 0 | 1 | 61 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 50 | 331 | 1 723 |
| A nivel de todo el Programa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 752 | 93 | 120 | 15 | 8 | 232 | 2 500 | 0 | 0 | 244 | 15 | 1 625 | 0 | 1 | 2 803 | 3 264 | 5 056 | 15 975 | 16 727 | |
| 2018 | 745 | 93 | 120 | 15 | 8 | 232 | 0 | 0 | 0 | 244 | 15 | 1 625 | 0 | 1 | 2 803 | 3 264 | 5 056 | 13 475 | 14 220 | |
| Consignaciones centrales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 752 | 93 | 120 | 15 | 8 | 232 | 0 | 0 | 0 | 244 | 15 | 1 625 | 0 | 1 | 2 803 | 3 264 | 5 056 | 13 475 | 14 227 | |
| 2018 | 745 | 93 | 120 | 15 | 8 | 232 | 0 | 0 | 0 | 244 | 15 | 1 625 | 0 | 1 | 2 803 | 3 264 | 5 056 | 13 475 | 14 220 | |
| Competencias del personal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 500 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 500 | 2 500 |
| 2018 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total general | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2017 | 200 261 | 21 223 | 14 542 | 5 907 | 475 | 9 488 | 5 519 | 3 876 | 3 745 | 3 873 | 10 467 | 2 064 | 1 246 | 103 | 5 177 | 3 986 | 43 451 | 135 141 | 335 402 | |
| 2018 | 203 022 | 21 170 | 16 637 | 5 144 | 375 | 8 587 | 2 724 | 3 664 | 3 991 | 3 643 | 10 492 | 1 949 | 1 227 | 77 | 3 633 | 3 983 | 45 088 | 132 383 | 335 405 | |

* Los costos del personal nacional están contabilizados dentro de "Otros costos".

ANEXO III

Sinopsis regionales – necesidades operacionales

Despacho Regional de Bangkok – RBB

| CUADRO A.III.1: NECESIDADES OPERACIONALES DEL RBB EN 2018 | |
|---|--|
| Necesidades operacionales | 570 millones de dólares |
| Número de raciones diarias | 1 300 millones |
| Volumen de alimentos | 279 000 toneladas |
| Países en los que está previsto realizar operaciones | Afganistán, Bangladesh, Bhután, Camboya, China, Filipinas, India, Indonesia, Myanmar, Nepal, Pakistán, República Democrática Popular Lao, República Popular Democrática de Corea, Sri Lanka, Timor-Leste |

1. La presencia del PMA en la región de Asia y el Pacífico abarca una vasta zona, que se extiende desde la República Popular Democrática de Corea y Mongolia, al norte, hasta Fiji y las islas del Pacífico, al sudeste, y hasta el Afganistán y el Pakistán, al oeste. Dentro de esta extensión geográfica, los países de la región tienen diferentes niveles de crecimiento económico. El Banco Mundial clasifica el Afganistán, Nepal y la República Popular Democrática de Corea como países de ingresos bajos; Bangladesh, Bhután, Camboya, Filipinas, la India, Indonesia, Myanmar, el Pakistán, Papua Nueva Guinea, la República Democrática Popular Lao, Sri Lanka, Timor Leste y Viet Nam como países de ingresos medios bajos, y China y Fiji como países de ingresos medios altos.
2. La región de Asia y el Pacífico está experimentando un crecimiento económico más rápido que cualquier otra región del mundo y se espera que para 2025 su economía global supere a la de Europa occidental e iguale a la de América del Norte y el Sur juntas¹.
3. Sin embargo, estos logros económicos no han beneficiado a todos por igual. Persisten la pobreza y la subalimentación, a menudo exacerbadas por los desastres naturales, el cambio climático, los conflictos prolongados y los desplazamientos internos. Es un hecho ampliamente reconocido que con unos ingresos limitados y escasos ahorros, de haberlos, las personas pobres tienen poca o ninguna capacidad para responder a los desastres y recuperarse de sus efectos. A pesar de los importantes logros alcanzados en la educación de las mujeres, la salud materna y el empleo, lograr la igualdad de género sigue siendo un gran reto. En 2016, la región tenía en el índice global de disparidad de género un valor inferior al 32 %, lo que la sitúa en la franja media del índice y en el quinto lugar de las ocho regiones mundiales².
4. En la región de Asia y el Pacífico el PMA se centra en invertir en redes de seguridad gubernamentales y trabajar en la preparación para la pronta intervención ante desastres junto con las instituciones regionales, nacionales y locales; en fomentar la resiliencia de las comunidades, y en prevenir la desnutrición y proporcionar asistencia alimentaria y en efectivo para salvar la vida de los refugiados, las poblaciones desplazadas internamente y las comunidades locales afectadas por conflictos o desastres naturales.
5. El PMA también prosigue su evolución estratégica de una función de ejecutor de sus propios programas a la de habilitador de soluciones nacionales. Las evaluaciones regionales realizadas en 2015 y 2016 muestran una continua y valiosa contribución a la mejora de las políticas nacionales y la rendición de cuentas³. Globalmente, la cartera de operaciones en la región prevista

¹ Datos del Banco Mundial, 2017. Disponibles en la dirección: <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups..>

² Véase: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/east-asia-and-the-pacific/>.

³ PMA, Informe Anual de las Realizaciones de 2016: WFP/EB.A/2017/4*.

- para 2018 pone al PMA en condiciones de responder a necesidades de amplio alcance en contextos complejos y cambiantes.
6. La implementación de la Agenda 2030 y de la hoja de ruta integrada del PMA están muy avanzadas: las oficinas del PMA en Bangladesh, Indonesia y la República Democrática Popular Lao —esto es, los tres países piloto de la región— comenzaron la ejecución de sus PEP el 1 de abril de 2017; la siguiente serie de PEP —Myanmar y Sri Lanka— estará lista para ser presentada a la Junta Ejecutiva para su aprobación en noviembre de 2017; seguirán los PEP relativos al Pakistán y Timor-Leste, en febrero de 2018, el Afganistán y Filipinas, en junio de 2018, y Nepal, en noviembre de 2018. Se están manteniendo conversaciones para definir la función del PMA en apoyar a los gobiernos de los países de la región en los que el programa no tiene presencia física en sus esfuerzos por alcanzar las metas del ODS 2. A medida que la función del PMA vaya pasando de la ejecución a la habilitación, en la región de Asia y el Pacífico se formularán modelos de prestación de asistencia alternativos, basados, por ejemplo, en la actuación del Programa en las islas del Pacífico, que se aplicarán en todo el organismo.
 7. En la región, los efectos estratégicos del PMA abordan las tres esferas prioritarias: intervención ante crisis, fomento de la resiliencia y eliminación de las causas profundas. Las operaciones en los países sumamente inseguros y propensos a riesgos, como el Afganistán, Bangladesh y la República Popular Democrática de Corea, se centrarán en el fortalecimiento de la resiliencia de las poblaciones vulnerables ante futuras crisis y el apoyo a la recuperación a medio y largo plazo de poblaciones que las hayan sufrido recientemente. En esos países la asistencia del PMA tendrá por objeto abordar las causas profundas y las necesidades y los factores de vulnerabilidad de larga data o desatendidos, entre ellos la falta de disponibilidad de alimentos o de acceso a los mismos, la pobreza y el escaso acceso a la educación, la asistencia sanitaria y otros servicios sociales básicos. El PMA prestará la mayor parte de su asistencia y servicios de socorro humanitarios en casos de crisis a tres países: el Afganistán, Bangladesh y Myanmar. Con los efectos relacionados con la esfera prioritaria de intervención ante crisis se procura proteger y restablecer la seguridad alimentaria y el estado nutricional de las poblaciones seleccionadas, incluidas las personas desplazadas internamente (PDI), los refugiados y los residentes que se hayan visto afectados por crisis, creando, cuando sea posible, las condiciones necesarias para la recuperación temprana.
 8. Al ir aumentando el PMA su alineación estratégica con la labor de los países encaminada al logro de los ODS y las prioridades nacionales conexas, los exámenes estratégicos nacionales son fundamentales para posicionar al Programa de modo que pueda contribuir al logro de los ODS 2 y 17 en cada país. El PMA aplicará a sus PEP el mismo enfoque orientado al conjunto de la sociedad utilizado para los exámenes estratégicos. No obstante, conforme los gobiernos nacionales vayan asumiendo una mayor dirección de las actividades para lograr los ODS junto con asociados nacionales, el PMA tendrá que redoblar sus esfuerzos para proporcionar servicios de valor añadido a los gobiernos y movilizar recursos internos de los países anfitriones. La movilización de recursos seguirá siendo un reto fundamental para el PMA. En la región de Asia y el Pacífico, este se encuentra en un punto en el que debe adoptar decisiones estratégicas a fin de definir un papel para sí mismo que le permita reducir su presencia física y consolidar su capacidad para prestar una asistencia sumamente eficaz a los países de la región. El cumplimiento de la propuesta de valor que ofrece el PMA a través de sus PEP requerirá el apoyo del despacho regional y de la Sede del PMA para asegurarse de que se movilicen y asignen suficientes recursos financieros para contribuir al logro de las metas de los ODS.
 9. Dado el creciente interés que muestran las entidades del sector privado por trabajar con el PMA en la creación de soluciones a unos retos mundiales que también constituyen oportunidades de negocio, los ODS ofrecen una buena plataforma para que el PMA acreciente su participación no solo en los esfuerzos conjuntos por erradicar el hambre a través de los ODS y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible a través del ODS 17, sino también en el fortalecimiento de sus contribuciones a otros ODS. Además de a las asociaciones con empresas, se está prestando una atención cada vez mayor a las donaciones de particulares, especialmente en China, el Japón y la República de Corea.

10. Una de las prioridades en relación con la cadena de suministro del PMA es desarrollar un modelo de prestación de servicios para la misma, utilizando redes externas con el fin de complementar la capacidad interna y medir más eficazmente los resultados de la labor de la cadena de suministro del PMA. Mientras tanto, la Dirección de la Cadena de Suministro del PMA sigue ayudando a los países a implementar los PEP de la primera serie y trabajará con el equipo encargado de la hoja de ruta integrada para velar por que, en cada PEP, los gastos relacionados con la cadena de suministro se planifiquen y comuniquen a nivel de actividades y por que, al mismo tiempo, las oficinas en los países tengan flexibilidad para contratar de forma agrupada y lograr así una gestión más ágil y rentable de la cadena de suministro.
11. En 2018, la asistencia directa del PMA en la región disminuirá aproximadamente en un 7 % con respecto a 2017, para llegar a 11 millones de personas en 14 países con un costo estimado de 570 millones de dólares. El PMA seguirá adaptando las modalidades y los procesos operativos para que sea posible realizar ajustes flexibles y armoniosos entre las transferencias de alimentos, efectivo y cupones. El PMA usará las transferencias de efectivo y cupones como herramientas para la asistencia de socorro, la creación de activos y el fomento de medios de subsistencia sostenibles a más largo plazo. Los cambios en las modalidades de transferencia incluirán un mayor uso de las transferencias de base monetaria en el Afganistán, Bangladesh y Myanmar y la ampliación de las actividades de fortalecimiento de las capacidades en Bangladesh, Nepal y la República Democrática Popular Lao. En la India e Indonesia, el PMA seguirá realizando actividades de fortalecimiento de las capacidades.
12. El PMA reconoce que las cuestiones de género son específicas del contexto y que adoptar un enfoque que sea sensible a estas cuestiones y capaz de transformar las relaciones de género —en el sentido de que promueva el cambio de las normas restrictivas basadas en el género, las relaciones y las actitudes— puede potenciar los beneficios, reducir los costos y promover unos resultados sostenibles. El despacho regional seguirá centrándose en el fortalecimiento de las plataformas de información y de las asociaciones, trabajando con asociados con la idea de aprovechar al máximo las capacidades de los mismos para aumentar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y mejorar la presentación de informes sobre las realizaciones. Las asociaciones se están cartografiando y el resultado servirá de base para entablar asociaciones estratégicas y no tradicionales con las que subsanar los déficits de capacidad interna y para contribuir a que haya una correcta percepción de la labor del PMA en las esferas de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.
13. El PMA atribuirá aún más importancia a la prevención de la malnutrición aguda moderada, al tiempo que ampliará sus actividades de prevención del retraso del crecimiento. Prestando especial atención a la promoción de soluciones locales junto con el UNICEF, facilitará un mayor acceso a alimentos especializados y nutritivos en colaboración con los gobiernos, apoyará iniciativas normativas a nivel nacional y prestará apoyo directo a las poblaciones afectadas por emergencias.
14. La capacidad del PMA para salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en las situaciones de emergencia está directamente relacionada con la capacidad de los gobiernos y las comunidades para prepararse para hacer frente a los desastres naturales, evaluarlos e intervenir en consecuencia. El PMA seguirá reforzando sus asociaciones operacionales con las entidades nacionales y regionales de gestión de desastres y se preparará para las posibles emergencias de gran impacto compartiendo la información sobre las actividades de planificación anticipada de intervenciones de múltiples partes interesadas con los gobiernos, los agentes humanitarios y organismos regionales como la Asociación de Naciones del Asia Sudoriental (ASEAN), centrándose en las posibles situaciones de alto riesgo, como son los tifones y terremotos que azotan la región. Los países propensos a sufrir desastres, como Bangladesh, Indonesia, Myanmar, Nepal, Filipinas y las naciones insulares del Pacífico, siguen recibiendo una atención especial.
15. El PMA se ha comprometido a desarrollar e intensificar durante el próximo año las asociaciones estratégicas en la región con los otros organismos que tienen su sede en Roma, con el Banco Asiático de Desarrollo y con el sector privado, trabajando con sus asociados en los países en pro de la seguridad alimentaria y nutricional sostenible. En colaboración con sus asociados, el PMA aumentará sus capacidades institucionales, su credibilidad y su rigor en relación con los

programas de seguridad alimentaria, los procesos y los sistemas conexos para soluciones adaptadas a los distintos contextos.

16. El PMA también prestará más atención a la gestión de las realizaciones y los efectos, la demostración de los resultados obtenidos y las herramientas de presentación de informes en relación con la hoja de ruta integrada. Con miras a mejorar la programación en los países, se fortalecerá la capacidad de seguimiento y evaluación para demostrar el impacto y reunir datos probatorios para fundamentar futuras intervenciones. Las oficinas en los países colaborarán con las partes gubernamentales interesadas para elaborar una cartografía de las capacidades ya existentes y las necesidades al respecto. Cuando los gobiernos nacionales no puedan hacerlo, el PMA participará directamente en el seguimiento de los ODS junto con los organismos de las Naciones Unidas encargados de “custodiar” los indicadores de los ODS.

Despacho Regional de El Cairo – RBC

| CUADRO A.III.2: NECESIDADES OPERACIONALES DEL RBC EN 2018 | |
|---|--|
| Necesidades operacionales | 4 100 millones de dólares |
| Número de raciones diarias | 9 000 millones |
| Volumen de alimentos | 2,3 millones de toneladas |
| Países en los que está previsto realizar operaciones | Argelia, Armenia, Egipto, Estado de Palestina, Iraq, Jordania, Kirguistán, Líbano, Libia, Marruecos, República Árabe Siria, República Islámica del Irán, Sudán, Tayikistán, Túnez, Turquía, Ucrania, Yemen |

17. El RBC se enfrentará a numerosos retos durante el período 2018-2020. Sin embargo, a medida que la comunidad humanitaria siga adaptándose a la rápida evolución de las circunstancias, los retos también representarán oportunidades de realizar operaciones innovadoras. Mientras que en años anteriores el despacho regional amplió la escala de las actividades dirigidas a abordar los problemas causados por la inseguridad alimentaria en los entornos de conflicto convencionales, a partir de 2018 deberá adoptar un enfoque más a medio y largo plazo para la asistencia selectiva. Las operaciones de emergencia del PMA en 2017 se caracterizaron por la respuesta institucional a la amenaza sin precedentes de cuatro hambrunas, de las que una, en el Yemen, correspondiente a las fases 3 y 4 de la Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases (CIF). Puesto que muchas de las emergencias a las que hizo frente se convirtieron en situaciones de conflicto prolongado, el PMA centrará su atención en fomentar la resiliencia y los medios de subsistencia, intentando establecer vínculos más fuertes con los gobiernos nacionales para fortalecer las políticas de seguridad alimentaria.
18. Las operaciones de emergencia de nivel 3 en el Iraq, la República Árabe Siria y el Yemen, y las emergencias de nivel 2 en Libia y Ucrania se siguen caracterizando por situaciones de conflicto sin precedentes y muy influidas por factores externos. A la vez que aborda las necesidades humanitarias siempre crecientes en relación con la seguridad alimentaria en las zonas de conflicto, el PMA trabaja junto con los gobiernos de los países de ingresos medios para mejorar las redes de protección social, proporcionando orientación técnica sólida y exhaustiva. Puesto que una serie de operaciones de emergencia están pasando de la asistencia inmediata a una asistencia a más largo plazo, el despacho regional seguirá invirtiendo en actividades de fomento de la resiliencia y actividades relativas a los medios de subsistencia para los refugiados, las PDI y los repatriados con el fin de ayudar a restablecer la estabilidad social mediante la consecución de los ODS.
19. En la República Árabe Siria, en ausencia de una solución política, en 2018 se empezará a poner en práctica un PEP provisional de transición. En las zonas que gozan de estabilidad, el aumento de las actividades de subsistencia tendrá prioridad sobre la asistencia alimentaria general, mientras que la asistencia alimentaria estacional durante la temporada de escasez servirá de red de seguridad para las poblaciones vulnerables. En los cinco países que en conjunto acogen a más de 5 millones de refugiados de la República Árabe Siria —Egipto, el Iraq, Jordania, el Líbano y Turquía— el PMA se centra en las actividades en las que se tienen en cuenta la situación

- prolongada de los refugiados, las comunidades de acogida y los gobiernos con el objetivo de aumentar la seguridad alimentaria mediante actividades de educación, fomento de los medios de subsistencia, mejora del acceso económico y fortalecimiento de los sistemas nacionales. La atención se centrará en el fortalecimiento de los sistemas nacionales y el desarrollo de mecanismos para el traspaso sostenible a los agentes nacionales, a la luz del posible retorno de los refugiados a la República Árabe Siria y la asunción a más largo plazo de la responsabilidad de los programas y actividades del PMA por parte de los gobiernos anfitriones. Aunque el PMA mantendrá un enfoque regional, la ejecución estará a cargo de las cinco oficinas en los países a través de PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición.
20. Desde el estallido del conflicto en el Yemen en marzo de 2015, la situación humanitaria no ha cesado de ser frágil e impredecible. En 2017, la crisis se ha agravado a causa de las condiciones de hambruna y de la reciente reaparición del cólera. En el Yemen, el país más pobre del Oriente Medio, el sector de la salud se encuentra en una situación de enorme dificultad, el costo de los alimentos aumenta constantemente y la escasez de productos alimenticios agrava la ya difícil situación. El despacho regional se enfrenta a un contexto en rápida evolución que requiere un enfoque multifacético para proporcionar no solo asistencia a los beneficiarios seleccionados, sino también apoyo a la comunidad humanitaria en su conjunto. En respuesta a estos factores, el PMA está ampliando sus operaciones a fin de prestar asistencia a 9,1 millones de personas en 2017 con transferencias de recursos no condicionadas para ampliar el acceso a los alimentos —tanto a través de distribuciones en especie como de cupones para canjeables por productos para el programa de redes de comerciantes— e intervenciones nutricionales para el tratamiento y la prevención de la malnutrición aguda y crónica en los niños menores de 5 años y las mujeres gestantes y lactantes. El PMA no prevé reducir sus operaciones durante la primera mitad de 2018, habida cuenta de la probable continuación del conflicto y el desplazamiento y del probable aumento de las necesidades humanitarias en caso de que cerrara el puerto de Hodeida. Sin embargo, en la segunda mitad del año supone que disminuirá la proporción de asistencia destinada a la región meridional del Yemen en caso de que allí la situación se estabilice. Esta disminución proporcional sería aplicable tanto a las transferencias de recursos no condicionadas para apoyar el acceso a los alimentos como a las intervenciones de nutrición.
 21. Si bien el Iraq permanece en situación de crisis humanitaria, se ha producido un cambio notable en el tono del conflicto. Basándose en los resultados de una evaluación exhaustiva de la seguridad alimentaria y la vulnerabilidad puesta en marcha en 2017, y en respuesta al mayor acceso al sistema de distribución pública del Gobierno por parte de las personas que necesitan asistencia estatal, el PMA redujo considerablemente el número de personas seleccionadas para recibir asistencia a través de su intervención de emergencia. Al mismo tiempo, el PMA prestará asistencia a los repatriados y a los grupos vulnerables en las zonas afectadas por el conflicto y en las zonas recuperadas a Dáesh, para lo cual las transferencias de base monetaria desempeñarán un papel fundamental para apoyar el restablecimiento de los mercados locales. El PMA dará prioridad a las personas en situación de mayor inseguridad alimentaria que viven en campamentos, asentamientos informales y zonas de difícil acceso. Tras la reconquista de Mosul por las fuerzas de seguridad iraquíes, la asistencia humanitaria se centrará en las necesidades de las personas atrapadas en las pocas zonas que quedan bajo el control de Dáesh. En las zonas estables, podrán reanudarse las actividades escolares con el objetivo de abordar las carencias de micronutrientes, restablecer la asistencia escolar y el aprendizaje y reducir las tasas de abandono de los niños en los distritos aquejados de mayor inseguridad alimentaria.
 22. El Sudán está clasificado como país de ingresos medios bajos. Sin embargo, la secesión de Sudán del Sur, el conflicto regional y nacional, los desplazamientos, las crisis relacionadas con el clima, la baja productividad agrícola y la pobreza estructural han sofocado el desarrollo y hecho del Sudán uno de los países del mundo con un nivel más alto de inseguridad alimentaria. En enero de 2017, el Gobierno de los Estados Unidos comenzó a levantar las sanciones contra el Sudán, con un período provisional de seis meses durante el cual los podían restablecer las sanciones si el Gobierno sudanés incumplía sus compromisos. Sin embargo, pese a los progresos del Sudán en la mejora del acceso mediante la apertura de corredores humanitarios y la modificación de las disposiciones en materia humanitaria para permitir un mayor movimiento de los encargados de la asistencia, en julio de 2017 las sanciones no se habían levantado por completo y la decisión

sobre si hacerlo se aplazó hasta el 12 de octubre de 2017. Habida cuenta de los constantes retos existentes en el país, el PMA adaptó su cartera de proyectos para ofrecer intervenciones destinadas a cambiar la vida de las personas, aunque manteniendo actividades destinadas a salvar vidas y una fuerte capacidad de intervención de emergencia dentro del PEP provisional para el período comprendido entre julio de 2017 y diciembre de 2018. Las actividades encaminadas a facilitar la autosuficiencia reducirán las necesidades humanitarias, mientras que el tratamiento de las causas profundas de la malnutrición y el fortalecimiento de la sostenibilidad de los sistemas alimentarios contribuirán considerablemente a la consecución del ODS 2. El PMA está celebrando consultas con el Gobierno acerca del desarrollo de una hoja de ruta sobre el Hambre Cero que culminará en un PEP. Para el PMA, el PEP provisional constituye un giro notable hacia la aplicación de soluciones al problema del hambre a largo plazo.

23. El deterioro de la situación de seguridad en el primer semestre de 2016 en Sudán del Sur y el Sudán ha desencadenado movimientos masivos de población en Jebel Marra y la llegada al Sudán, en particular a Darfur, de un número de sursudaneses superior al previsto. Se prevé que la mayoría de las PDI sudanesas y los refugiados sursudaneses no encontrarán condiciones propicias para regresar y, por lo tanto, necesitarán asistencia alimentaria continua del PMA durante 2017. El programa de nutrición se ampliará en consonancia con el plan nacional para potenciar la gestión comunitaria de la malnutrición aguda, el plan de ampliación a nivel nacional del programa de enriquecimiento de alimentos en los hogares y la integración de las actividades de tratamiento y prevención de la malnutrición. El programa de comidas escolares mantendrá su tamaño actual mientras el PMA intenta estimular el proceso de apropiación nacional. El PMA también proporcionará asistencia de socorro por medio de transferencias de recursos no condicionadas para respaldar el acceso a los alimentos y realizará actividades de creación de activos y de apoyo a los medios de subsistencia en las comunidades rurales afectadas por el fenómeno de El Niño. En general, se prevé que en el período 2017-2019 las necesidades relativas a la seguridad alimentaria y nutricional seguirán siendo similares a los niveles actuales mientras la situación política y económica no varíe.
24. El carácter prolongado de las crisis que azotan la región obliga al PMA a enfocar con flexibilidad la asistencia humanitaria destinada a salvar vidas, unida a estrategias de desarrollo a más largo plazo que permitan satisfacer las diversas necesidades de las mujeres, los hombres, las niñas y los niños afectados, tanto con carácter inmediato como a largo plazo. El despacho regional está comprometido con la “Nueva forma de trabajar”, que servirá para poner en práctica la concatenación entre acción humanitaria y desarrollo con el fin de respaldar, preservar y fomentar la resiliencia de las PDI, los refugiados, los repatriados y los hombres, las mujeres, las niñas y los niños en las comunidades de acogida de tal manera que se aumente su seguridad alimentaria y nutricional y se garanticen la dignidad y los derechos humanos básicos. Para hacer frente a las enormes necesidades actuales y proyectadas de reconstrucción y recuperación de los medios de subsistencia y las economías, el PMA seguirá aprovechando las herramientas disponibles para apoyar actividades seguras de creación de activos familiares y comunitarios y de generación de ingresos que respondan a las preocupaciones de género y tengan en cuenta los riesgos y las necesidades en situaciones de conflicto, el desarrollo de los mercados y las cadenas de valor, y las capacidades y sistemas de agentes locales y nacionales, y que incluyan enfoques de redes de seguridad con fines productivos. Las estrategias minoristas que conectan las cadenas de suministro locales con las tiendas contratadas por el PMA seguirán inyectando importantes recursos financieros en las economías locales y fomentarán así el aumento de los ingresos y el acceso equitativo a las oportunidades de empleo para los hombres y mujeres vulnerables.
25. La vulnerabilidad subyacente en la región, los retos de larga data y los preocupantes indicadores socioeconómicos se ven agravados por las crisis climáticas, económicas y relacionadas con los conflictos. Los retos incluyen el rápido crecimiento de la población, la urbanización no planificada, la mayor competencia por unos recursos ya de por sí escasos —en particular el agua— y un desarrollo económico que deja al margen a grandes segmentos de la población, especialmente los jóvenes. Entender cómo evolucionarán estas tendencias y cómo influirán en los sistemas alimentarios y la seguridad alimentaria regionales es una prioridad para el PMA. En este sentido, el Programa mantendrá el apoyo a la labor de reducción del riesgo de desastres, alerta temprana y análisis y preparación para la pronta intervención en emergencias. También

- apoyará la creación de activos y el fortalecimiento de los medios de subsistencia en varios países para promover la resiliencia ante las crisis a nivel de las comunidades, entre otras cosas mediante actividades de creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia en Armenia, Egipto, el Iraq, Jordania, Kirguistán, el Líbano, la República Árabe Siria, el Sudán, Tayikistán y Ucrania.
26. El despacho regional reconoce que los programas de comidas escolares son intervenciones estratégicas que unen a los asociados en iniciativas encaminadas a abordar los problemas relacionados con la protección social y la equidad de género, a promover la educación y a garantizar una nutrición adecuada para los niños. La iniciativa de Oriente Medio y África del Norte para las comidas escolares y la protección social es una asociación que tiene como objetivo mejorar la calidad y multiplicar el impacto de los programas de comidas escolares como instrumentos cruciales de protección social en apoyo de los niños y las comunidades más vulnerables, tanto en momentos de crisis como en contextos más estables pero de vulnerabilidad. El enfoque se extenderá finalmente a todos los países de la región. Al aumentar su atención a los medios de subsistencia y la resiliencia de las comunidades y la población local, el despacho regional seguirá fomentando los vínculos entre las comidas escolares y las comunidades campesinas locales a través de mecanismos que den acceso a los escolares a alimentos nutritivos producidos localmente a la vez que los pequeños productores aumentan su productividad y sus ingresos, en consonancia con el enfoque de comidas escolares basadas en la producción local. Cuando sea posible y pertinente, las actividades se centrarán en las comidas escolares en emergencias.
 27. En el *Informe sobre el estado de la inseguridad alimentaria en el mundo* de 2014⁴ se llegó a la conclusión de que la región de Oriente Medio y África del Norte era la única del mundo que experimentaba aumentos tanto del número absoluto como de la proporción de personas subalimentadas dentro de la población total. El PMA intensificará la asistencia dirigida a fomentar la capacidad de las contrapartes nacionales para comprender, evaluar y abordar los problemas de nutrición por diversos métodos, entre ellos la utilización de nuevas herramientas de seguimiento como, por ejemplo, la recopilación y el análisis de datos mediante dispositivos móviles con la participación de diversos grupos de mujeres, hombres, niñas y niños. El Programa trabajará con instituciones académicas y organismos de las Naciones Unidas para obtener datos empíricos sobre la magnitud que tiene en la región la doble carga de la desnutrición y la obesidad/sobrepeso y para introducir, cuando sea posible, aspectos de nutrición en sus propios proyectos. Para favorecer la labor promocional en pro de que se aborde la doble carga al más alto nivel, el PMA ayudará a las oficinas en los países a hacer análisis del para subsanar el déficit de nutrientes y a utilizar las herramientas disponibles para calcular el costo del régimen alimentario, cuya eficacia se ha demostrado en varios países. Estas herramientas sirven también para rediseñar las actividades de nutrición y las redes nacionales de protección social y seleccionar sus beneficiarios.
 28. En todos los países, las cuestiones relativas a la equidad de género suelen implicar una situación de desventaja de las mujeres y niñas, por ejemplo limitaciones de acceso de las mismas a los procesos políticos, el mercado de trabajo y los activos productivos, incluida la tierra. En consonancia con la estrategia de implementación de la política de género regional para 2016-2020, el despacho regional trabajará con las oficinas en los países con objeto de promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el conjunto de su trabajo y actividades. Todas las oficinas en los países formularán planes de acción en materia de género para el período 2018-2019 y seguirán poniendo en práctica iniciativas institucionales y aplicando marcos de rendición de cuentas para la incorporación de la perspectiva de género en consonancia con el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP). Asimismo, las oficinas en los países pondrán en práctica el programa de transformación de las relaciones de género y desarrollarán capacidades que sean pertinentes para abordar las cuestiones de género, entre otras cosas mediante cursos de formación de capacitadores.

⁴ FAO, FIDA y PMA. 2014. *El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo – Fortalecimiento de un entorno favorable para la seguridad alimentaria y la nutrición*. Disponible en la dirección: <http://www.fao.org/3/a-14030s.pdf>.

29. El papel destacado que desempeña el despacho regional en la prestación de asistencia alimentaria en forma de transferencias de base monetaria, pasando progresivamente de los cupones a la ampliación de las transferencias de efectivo, es un paso pragmático hacia la adaptación de los enfoques de la acción humanitaria a los distintos contextos. El despacho regional está también en primera línea en lo que se refiere al trabajo con asociados en plataformas comunes y la transmisión de datos de los beneficiarios, proporcionando numerosos servicios a estos últimos. Actualmente está documentando las etapas fundamentales en el suministro de efectivo para finalidades múltiples destinado a cubrir las necesidades básicas en Turquía; se ha previsto realizar evaluaciones de mitad de período y del impacto, estas últimas en colaboración con el Banco Mundial.
30. El despacho regional trabaja en estrecha colaboración con los gobiernos y los asociados nacionales, invirtiendo en el desarrollo de las capacidades para asegurar la adecuación a los planes y las necesidades nacionales a fin de lograr un impacto sostenible, entre otras cosas mediante el traspaso gradual de las actividades del PMA a los gobiernos.
31. El PMA mantiene su firme compromiso de reforzar la implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el desarrollo sostenible, y sigue colaborando con asociados para responder a las necesidades de seguridad alimentaria y nutrición en todo Oriente Medio, África del Norte, Europa oriental y Asia occidental. Junto a la colaboración con los gobiernos y los asociados nacionales, se dará prioridad en la región a la asociación con organizaciones intergubernamentales de importancia, como la Liga de Estados Árabes, la comunidad humanitaria más amplia, instituciones académicas y de carácter técnico y el sector privado. A través del UNHAS, el PMA proporciona servicios esenciales de transporte de pasajeros en el Sudán y el Yemen. Además, dirige los módulos de acción agrupada de telecomunicaciones de emergencia y logística y codirige el módulo mundial de acción agrupada de seguridad alimentaria junto con la FAO, coordinando las intervenciones humanitarias con los asociados de estos sectores.

Despacho Regional de Dakar – RBD

| CUADRO A.III.3: NECESIDADES OPERACIONALES DEL RBD EN 2018 | |
|--|--|
| Necesidades operacionales | 1 200 millones de dólares |
| Número de raciones diarias | 3 900 millones |
| Volumen de alimentos | 536 000 toneladas |
| Países en los que está previsto realizar operaciones | Benin, Burkina Faso, Camerún, Chad, Côte d'Ivoire, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea-Bissau, Liberia, Malí, Mauritania, Níger, Nigeria, República Centroafricana, Santo Tomé y Príncipe, Senegal, Sierra Leona, Togo |

32. En la región de África occidental y central, los conflictos, la violencia, las variaciones climáticas extremas y los disturbios políticos y sociales siguen provocando desplazamientos masivos de población que gravan considerablemente sobre los medios de subsistencia de la población y representan un gran obstáculo para la reducción de la inseguridad alimentaria y la pobreza. La región del Sahel sufre conflictos armados e inseguridad, a los que se unen la pobreza extrema prolongada, el descenso de la producción agrícola, las precipitaciones irregulares y los largos períodos secos que acrecientan la presión sobre los escasos recursos de las comunidades y contribuyen a un inmenso sufrimiento humano.
33. La malnutrición sigue siendo un grave problema de salud pública en África occidental y central, y la mayoría de los países de la región presenta unos índices elevados de emaciación y retraso del crecimiento. En los países del Sahel, se registra con frecuencia una recrudescencia de malnutrición aguda durante la temporada de escasez, y su alta incidencia persistente en los niños pequeños se traduce en unas tasas de retraso del crecimiento y de mortalidad infantil que son entre las más elevadas del mundo.
34. El fuerte incremento del número de víctimas de la violencia en la República Centroafricana, agravado por la escasez de recursos, está superando la capacidad de las organizaciones

- humanitarias para satisfacer las enormes necesidades de las poblaciones afectadas en el Camerún, el Chad, el Congo, la República Centroafricana y la República Democrática del Congo. En estos momentos sufre inseguridad alimentaria el 48 % de la población de la República Centroafricana y más de 500.000 personas están refugiadas en los países vecinos.
35. Los países de la cuenca del lago Chad siguen enfrentándose a una preocupante situación relacionada con los efectos que ha tenido la insurgencia de Boko Haram en la vida y los medios de subsistencia de 10,6 millones de personas en el Camerún, el Chad, el Níger y Nigeria, estimándose en casi 7 millones el número de personas que necesitan asistencia alimentaria durante la temporada de escasez.
 36. El PMA seguirá ejecutando y respaldando, en África occidental y central, programas encaminados a fortalecer los medios de subsistencia de los hogares vulnerables aquejados de inseguridad alimentaria y propensos a sufrir crisis. Al mismo tiempo, proporcionará ayuda alimentaria de emergencia a los más vulnerables en virtud de las evaluaciones de la seguridad alimentaria y nutricional. Los recursos asignados a las actividades y a los objetivos estratégicos seguirán siendo en gran parte del mismo orden que en 2017. Para 2018, el PMA ha previsto apoyar a 5 millones de hombres y niños y 6 millones de mujeres y niñas de la región, de modo que las necesidades presupuestarias ascenderán a 1.200 millones de dólares, de los cuales el 60 % se destinará a la asistencia alimentaria en especie.
 37. En el Níger, más de 2 millones de personas padecen inseguridad alimentaria crónica, 4,5 millones corren el riesgo de caer en ella y varios millones más sufren inseguridad alimentaria transitoria durante la temporada de escasez. En Mauritania, la prevalencia de la inseguridad alimentaria a nivel nacional se sitúa en el 18,8 %, y el 3,3 % de la población padece inseguridad alimentaria grave.
 38. En la República Centroafricana, la violencia y la inseguridad obstaculizan el acceso y, por tanto, las distribuciones. Para ayudar a la población de las zonas difíciles de alcanzar, el PMA aplicará métodos operacionales flexibles, como el uso de equipos de intervención móviles; aumentará la coordinación civil y militar a nivel táctico y estratégico con la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH) y otros asociados, y, por medio de cursillos de capacitación y del apoyo técnico de la Sede del PMA y del despacho regional, capacitará al personal para que pueda poner a punto estrategias que permitan superar las limitaciones de acceso.
 39. El PMA seguirá trabajando en el tratamiento y la prevención de la malnutrición entre los niños —dirigiéndose a los niños menores de 5 años y las mujeres gestantes y lactantes mediante sus programas de prevención y tratamiento nutricionales— y prestará apoyo a las personas malnutridas con VIH, los beneficiarios de los programas de prevención de la transmisión maternoinfantil y los pacientes con tuberculosis, así como a los miembros de sus hogares aquejados de inseguridad alimentaria. El PMA se propone ampliar sus actividades a las adolescentes, que es un grupo de importancia fundamental para romper el ciclo intergeneracional de la malnutrición. La Oficina del PMA en Guinea seguirá poniendo en práctica su programa piloto de prevención de la malnutrición crónica atendiendo las necesidades de los niños menores de 2 años y las mujeres gestantes. Se prevé introducir cambios en la modalidad de transferencia, y que los pacientes con VIH y tuberculosis malnutridos reciban asistencia alimentaria por medio de transferencias de base monetaria. La estrategia de nutrición del Programa en la República Centroafricana facilita la prevención de la malnutrición por medio de asociaciones, centrándose en las zonas que presentan unas tasas de malnutrición persistentemente altas. En el Chad el PMA mantendrá, en la región del Sahel y en contextos de emergencia, el tratamiento de la malnutrición aguda moderada destinado a salvar vidas y se centrará en mayor medida en la prevención de la malnutrición.
 40. Para lograr un impacto más significativo en el retraso del crecimiento y la emaciación en la región, el PMA respalda el desarrollo de un enfoque integrado de prevención de la desnutrición, dando prioridad a un proceso de creación de consenso con los gobiernos y los asociados. En 2018, el RBD dedicará el 14 % de su presupuesto a actividades de nutrición. En el Chad, Malí y el Níger el PMA colabora con Médicos sin Fronteras para poner a prueba y ampliar un enfoque que combina el suministro de alimentación complementaria a los niños de 6 a 23 meses de edad y un conjunto de servicios de salud que incluye la inmunización y la prevención y el tratamiento

de enfermedades comunes de la niñez, como son la malaria, la diarrea y las infecciones agudas del tracto respiratorio. En Gambia, debido a la insuficiencia de fondos, el Programa se centrará en las regiones y distritos más vulnerables, que se determinarán por medio de indicadores de la inseguridad alimentaria y la pobreza. La Oficina del PMA en Malí prestará más atención a la adopción de enfoques eficaces en función de los costos y sostenibles para reducir la prevalencia de la malnutrición, por ejemplo mediante la colaboración con otros agentes para abordar las causas subyacentes de este fenómeno. En Mauritania, el PMA dará prioridad a las actividades de apoyo a la nutrición y a la concentración geográfica de las actividades, en lugar de dispersar los recursos disponibles por una zona más extensa.

41. En 2018, el PMA seguirá ayudando a los pequeños agricultores, mediante el fomento de su capacidad para obtener acceso a los mercados, y a los gobiernos, mediante el establecimiento de estrategias y procedimientos de adquisición que conecten a los pequeños productores con los comedores escolares y con otros potenciales compradores y consumidores de sus productos. Asimismo, proporcionará capacitación y equipamiento a las organizaciones de pequeños agricultores, por ejemplo en el Senegal, donde promoverá el acceso de los pequeños productores aquejados de inseguridad alimentaria a herramientas y sistemas para la reducción del riesgo de desastres, al microcrédito y a planes de ahorro y seguro a través de la iniciativa “4R” de fomento de la resiliencia rural. La plataforma nacional de adquisiciones servirá para centralizar las peticiones de alimentos de diversos agentes, entre ellos el PMA, y así facilitar la conexión de los pequeños agricultores con los mercados. En Guinea, la actividad dirigida a promover el acceso de los pequeños agricultores a los mercados tiene como objetivo aumentar la productividad y los ingresos en virtud de la adición de valor y el desarrollo de las capacidades de comercialización. Las organizaciones de mujeres son muy activas y se benefician del componente destinado a mejorar el empoderamiento de la mujer, que tiene repercusiones indirectas en la resiliencia, la seguridad alimentaria y la nutrición.
42. Aunque la mayor parte de las actividades de creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia en Ghana se suprimirá progresivamente en 2018, el PMA seguirá realizando actividades de este tipo en las zonas afectadas por crisis recurrentes, a la vez que hará mayor hincapié en los beneficios que se espera generen los activos comunitarios. En la República Centroafricana, el Programa se ha asociado con Cáritas Bouar, World Vision Internacional e International Emergency and Development Aid para realizar actividades de creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia en el distrito de Nana-Mambéré. El PMA también está mejorando el capital productivo, natural y financiero de la población pobre apoyando la creación de activos y las compras locales en el Níger.
43. Las actividades de desarrollo de las capacidades siguen siendo una prioridad. En 2018, el PMA seguirá invirtiendo en aumentar la capacidad de los gobiernos para implementar programas encaminados a reducir la inseguridad alimentaria y la malnutrición. En el Níger, el desarrollo de las capacidades servirá para promover el liderazgo y la apropiación por parte del Gobierno y las comunidades en preparación para el traspaso de responsabilidades. En Burkina Faso, el Programa proporciona al Gobierno medios de fortalecimiento de las capacidades para la formulación de políticas de nutrición, salud, educación y seguridad alimentaria. En Guinea, contribuirá a fortalecer las capacidades y la gobernanza en materia de nutrición a través del marco interinstitucional del Movimiento para el fomento de la nutrición (Movimiento SUN) de las Naciones Unidas y las Iniciativas renovadas contra el hambre y la desnutrición infantiles (iniciativa REACH). Asimismo, el PMA proporciona apoyo para el desarrollo de las capacidades, por ejemplo en Togo, y realiza una combinación de programas de asistencia técnica y alimentaria con miras al traspaso gradual de responsabilidades en Côte d'Ivoire, Gambia y Santo Tomé y Príncipe.
44. Para seguir proporcionando asistencia con la que salvar vidas en África occidental y central, el PMA perfeccionó su estrategia de movilización de recursos y está aumentando la eficiencia de sus operaciones con el objeto de ofrecer más asistencia con menos recursos. El PMA se enfrenta a continuos problemas de financiación en la región que merman su capacidad para prestar asistencia esencial a todos los que la necesitan. En 2017 y años anteriores, la falta de financiación lo ha obligado a veces a suspender la asistencia alimentaria y nutricional a algunas de las

- poblaciones más vulnerables —refugiados y PDI— o a proporcionar raciones de alimentos reducidas que ni siquiera satisfacen las necesidades de suplementación nutricional.
45. El PMA aumentará su apoyo a los países en desarrollo y alineará sus objetivos con los ODS centrándose en una labor humanitaria y de desarrollo que beneficie a las personas más pobres y vulnerables. Para lograrlo, aprovechará sus reconocidos conocimientos especializados, su experiencia en las zonas más remotas y sus ventajas comparativas en los ámbitos de los programas de redes de seguridad, la resiliencia, la gestión del riesgo de desastres y el desarrollo de las capacidades. En el Senegal, las principales prioridades nacionales están incorporadas en su totalidad en el Plan para un Senegal emergente (2014-2035), que constituye el marco para que el país alcance los 17 ODS. En Togo, el PMA seguirá proporcionando apoyo técnico al Gobierno mientras se lleva a cabo el examen estratégico nacional de la iniciativa Hambre Cero; dicho examen aportará información para la elaboración de un PEP, que está previsto se presente en noviembre de 2018.
 46. El PMA trabajará junto con asociados para impulsar el uso de las transferencias de base monetaria en toda la región, manteniendo un enfoque realista que tenga en cuenta las limitaciones de financiación y las restricciones de acceso. En 2018 dedicará a las transferencias de base monetaria el 35 % de la asistencia prevista en concepto de transferencias de recursos no condicionadas para facilitar el acceso a los alimentos, aprovechando la capacidad de producción local de alimentos y la infraestructura financiera y de comunicación existente, cuando sea adecuado. En la República Centroafricana, el Programa dará prioridad a las transferencias de base monetaria en localidades seguras donde funcionen los mercados. Dependiendo de la estacionalidad, el funcionamiento de los mercados, las condiciones de seguridad y las preferencias de los beneficiarios en este país, se proporcionará una combinación de transferencias de base monetaria y asistencia alimentaria en especie cuando dicha combinación se considere la modalidad más apropiada.
 47. En 2018 el PMA seguirá promoviendo las actividades de comidas escolares, asignándoles el 11 % del presupuesto general con miras a mejorar las tasas de matrícula y asistencia escolar, reducir las tasas de abandono y mejorar la educación de las niñas cuando no haya paridad de género. En Guinea, a pesar de las escasas contribuciones en efectivo, el Gobierno apoyó firmemente el programa de comidas escolares, que se considera la principal red de seguridad en las zonas rurales y que no solo desempeña un papel fundamental en la estabilización de la seguridad alimentaria de los niños en las escuelas, sino que también sirve para tratar problemas importantes como el de la desproporción entre niños y niñas en cuanto a matrícula y asistencia escolar o el matrimonio precoz y la mutilación genital femenina, que el Gobierno está tratando de erradicar. Se espera que en el marco de las actividades de comidas escolares aumenten progresivamente los programas basados en la producción local y las actividades de fomento de las capacidades destinadas a la dirección de comidas escolares recién creada en el Ministerio de Educación. En Gambia, el uso de las transferencias de base monetaria en el programa de comidas escolares con productos locales se ampliará hasta alcanzar en 2018 los 14.000 beneficiarios.
 48. La región de África occidental está invirtiendo en el análisis y el seguimiento para garantizar la recopilación de datos precisos y evaluaciones que contribuyan a mejorar las actividades y la programación del PMA en la región, con el fin de garantizar una mejor adaptación de los programas y una verdadera rendición de cuentas a los beneficiarios. El despacho regional está aumentando el uso, como herramienta de seguimiento y evaluación, de los sistemas móviles de análisis y cartografía de la vulnerabilidad (VAM), que están demostrando ser un instrumento esencial y eficaz en función de los costos en zonas donde el acceso restringido dificulta la recopilación periódica de datos en persona. El PMA dará prioridad a la asistencia alimentaria en especie cuando la situación de seguridad siga siendo inestable y los beneficiarios no tengan acceso a mercados que funcionen. Los lugares se determinarán mediante evaluaciones de la seguridad alimentaria y actividades de VAM desglosadas por sexo y edad.
 49. El PMA sigue comprometido a promover la comprensión de los problemas de género y ayudar a crear un entorno en el que se tengan más en cuenta las cuestiones de género. Se organizaron sesiones de capacitación sobre la incorporación de estas cuestiones en las operaciones del PMA para el personal del despacho regional y algunas oficinas en los países. En 2018, el 14 % del presupuesto general se dedicará a actividades de fomento de la igualdad de género.

Despacho Regional de Johannesburgo – RBJ

| CUADRO A.III.4: NECESIDADES OPERACIONALES DEL RBJ EN 2018 | |
|--|--|
| Necesidades operacionales | 704 millones de dólares |
| Número de raciones diarias | 2 800 millones |
| Volumen de alimentos | 328 000 toneladas |
| Países en los que está previsto realizar operaciones | Angola, Congo, Lesotho, Madagascar, Malawi, Mozambique, Namibia, República Democrática del Congo, República Unida de Tanzania, Swazilandia, Zambia, Zimbabwe |

50. La región de la Comunidad del África Meridional para el Desarrollo (SADC)⁵ es muy vulnerable a las repercusiones del cambio climático. A lo largo de los últimos cinco años, la región ha experimentado una tendencia creciente de inseguridad alimentaria relacionada con los fenómenos climáticos recurrentes, entre ellos El Niño de 2015/2016, que provocó la peor sequía en los últimos 35 años. La vulnerabilidad de la región al cambio climático tiene su origen no solo en el propio cambio climático, sino también en una combinación de factores sociales, económicos y medioambientales que interactúan con el clima.
51. La prevalencia del retraso del crecimiento va del 7,9 % en Seychelles al 47 % en Madagascar⁶. La región sigue siendo el epicentro de la pandemia de sida y en ella vive la tercera parte de las personas que viven con el VIH en el mundo⁷. La prevalencia del VIH oscila entre el 0,1 % en Comoras y el 28,8 % en Swazilandia⁸. La epidemia de VIH y sida en la región afecta de manera desproporcionada a las mujeres en lo que respecta tanto a la prevalencia del VIH como al trabajo de cuidar a los enfermos y los huérfanos.
52. El despacho regional ha aprobado cuatro PEP, es decir, los de Mozambique, Namibia, la República Unida de Tanzania y Zimbabwe. La República Democrática del Congo implementará un PEP provisional de tres años, mientras que cuatro países —Lesotho, Madagascar, Swazilandia y Zambia— tendrán PEP provisionales de transición para permitir el proceso de examen estratégico de los países y la formulación de nuevos PEP para su presentación a la Junta en junio de 2019. El Congo y Malawi mantendrán en 2018 sus actuales carteras de proyectos y pasarán a nuevos PEP y presupuestos CPP en 2019.
53. En consonancia con las expectativas gubernamentales y la visión del despacho regional para la región, el PMA ayudará cada vez en mayor medida a los gobiernos en el desarrollo y la aplicación de sistemas nacionales de protección social, manteniendo al mismo tiempo su capacidad de intervención operacional. Las inversiones en el fortalecimiento de las capacidades en 2018 representan el 8 % del total de las transferencias en la región. El Programa prestará asistencia técnica a los gobiernos nacionales y locales para ayudar a reforzar las herramientas operacionales que contribuyen a la eficacia de los sistemas de redes de seguridad, entre ellas las de preparación para la pronta intervención en emergencias, VAM, selección de beneficiarios, seguimiento y evaluación y plataformas para efectuar las transferencias de efectivo. El PMA seguirá prestando a los países apoyo en materia de estrategias y políticas con el fin de desarrollar políticas de alimentación escolar y modelos de comidas escolares que sean apropiados para cada país, incorporar las comidas escolares a los planes nacionales de protección social y velar por que en

⁵ Los 16 Estados miembros de la SADC son Angola, Botswana, Lesotho, Madagascar, Malawi, Mauricio, Mozambique, Namibia, la República Democrática del Congo, la República Unida de Tanzania, Seychelles, Sudáfrica, Swazilandia, Zambia y Zimbabwe.

⁶ UNICEF, Organización Mundial de la Salud (OMS) y Banco Mundial. 2017. Estimaciones conjuntas sobre malnutrición infantil. Disponibles en la dirección: <http://www.who.int/nutgrowthdb/estimates2016/en/>.

⁷ Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida (ONUSIDA). 2016. *Informe de brechas en prevención*. Resumen en español disponible en la dirección: <http://www.unaids.org/es/resources/documents/2016/Prevention-gap-report-summary>, informe completo disponible en la dirección: <http://www.unaids.org/en/resources/documents/2016/prevention-gap>; hojas informativas (“country fact sheets”) del ONUSIDA sobre los distintos países.

⁸ *Ibíd.*

- las estrategias nacionales de protección social se tengan debidamente en cuenta los aspectos relativos al hambre, la dimensión nutricional, las cuestiones de género y el VIH.
54. El PMA proporcionará a la SADC servicios técnicos y de gestión para la ejecución del programa regional de evaluación y análisis de la vulnerabilidad. Se hará gran hincapié en la innovación y en la recopilación y el análisis de datos digitales sobre los mercados, entre otras cosas empleando sistemas de VAM móviles e integrándolos en los sistemas gubernamentales, junto con otras innovaciones en la esfera de la recopilación de datos.
55. La reducción de la desnutrición entre los niños, las adolescentes, las mujeres gestantes y lactantes y las personas afectadas por el VIH y la tuberculosis sigue siendo una de las máximas prioridades. Las necesidades en el marco del resultado estratégico 2 sobre la eliminación de la malnutrición representarán el 7 % del total de las necesidades operacionales en 2018. Para atender las necesidades de la región en materia de nutrición se recurrirá a cuatro esferas prioritarias de programación:
- i) Apoyo a los programas y las políticas para prevenir el retraso del crecimiento mediante un mayor análisis. El PMA utilizará las herramientas existentes, tales como el análisis del costo del hambre y el análisis del instrumento para subsanar el déficit de nutrientes, con el fin de fundamentar unas estrategias nacionales de nutrición exhaustivas.
 - ii) Tratamiento de las carencias de micronutrientes. La atención se centrará en los puntos de entrada para el enriquecimiento de los alimentos: enriquecimiento industrial (realizado experimentalmente en Mozambique), enriquecimiento en las zonas rurales (que requiere una mayor investigación operacional) y actividades de comunicación para promover cambios sociales y de comportamiento en relación con el enriquecimiento local de alimentos a fin de subsanar las carencias de micronutrientes.
 - iii) Tratamiento de la malnutrición aguda moderada, especialmente durante las emergencias. Es preciso prestar asistencia técnica a los gobiernos, sobre todo en Lesotho y Madagascar, para fortalecer sus capacidades de intervención.
 - iv) Incorporación sistemática de programas en los que se tenga en cuenta el aspecto nutricional en las intervenciones complementarias de las actividades de nutrición en todas las fases de la vida.
56. Para contribuir a los resultados estratégicos 3 y 4, el despacho regional procurará ampliar las asociaciones que promuevan la agricultura de conservación y los planes de seguro contra riesgos de origen climático, basándose en la experiencia de la iniciativa 4R que está en marcha en Malawi y Zambia, la cual conecta a los agricultores con el sector privado para que puedan contratar microseguros contra riesgos meteorológicos basados en índices. Se seguirán implantando los instrumentos de programación para el fomento de la resiliencia, como el enfoque de tres niveles. Asimismo, el PMA explorará las oportunidades de respaldar la agricultura en pequeñas explotaciones y el desarrollo de los mercados, así como de promover la adaptación de las comunidades al cambio climático, aprovechando para ello las innovaciones.
57. Las transferencias de base monetaria representan el 37 % de las necesidades operacionales previstas, y las distribuciones de alimentos el 49 %. Las compras de alimentos en la región se realizarán a nivel local y regional cuando las condiciones lo permitan. El despacho regional seguirá promoviendo programas de acceso a los mercados, junto con la FAO y el FIDA cuando sea posible, y se asegurará de que un porcentaje de la financiación con cargo al MGGP se utilice para prestar asistencia a los pequeños agricultores de la región, en particular a las agricultoras.

Despacho Regional de Nairobi – RBN

| CUADRO A.III.5: NECESIDADES OPERACIONALES DEL RBN EN 2018 | |
|--|---|
| Necesidades operacionales | 2 300 millones de dólares |
| Número de raciones diarias | 3 500 millones |
| Volumen de alimentos | 1,3 millones de toneladas |
| Países en los que está previsto realizar operaciones | Burundi, Djibouti, Etiopía, Kenya, Rwanda, Somalia, Sudán del Sur, Uganda |

58. En el África oriental y central la pobreza y el hambre son producto de una compleja combinación de dificultades políticas, ambientales, económicas y sociales. La vulnerabilidad a las sequías recurrentes, los conflictos y otras crisis, que a menudo ocasionan desplazamientos masivos de población, es un gran problema que condiciona las operaciones del PMA en la región. Así pues, la labor del Programa no se limita a la prestación de asistencia para salvar vidas y se centra cada vez más en los sistemas nacionales de protección social y las capacidades de intervención ante emergencias, a los que presta apoyo mediante asociaciones sólidas y el compromiso por él asumido de ayudar a las personas, las comunidades y los países a satisfacer sus necesidades alimentarias y nutricionales.
59. En la región de África oriental y central se llevan a cabo algunas de las operaciones más grandes y complejas del PMA. En febrero de 2017 se declaró una hambruna en Sudán del Sur, donde la intervención de emergencia se mantiene en el nivel 3 debido a la agravación de la inseguridad alimentaria. También en Somalia la inseguridad alimentaria se encuentra en unos niveles críticos que podrían dar lugar a una situación de hambruna. Uganda alberga en la actualidad casi un millón de refugiados, lo que le convierte en el quinto país del mundo en número de refugiados acogidos⁹. Etiopía sigue necesitando una considerable cantidad de recursos para atender las necesidades relacionadas con la sequía, mientras que en Burundi la crisis sociopolítica sigue agravando la ya frágil situación en materia de seguridad alimentaria.
60. Según se prevé, las necesidades operacionales de la región para 2018 ascienden a 2.300 millones de dólares, igual que el año pasado. Las intervenciones de emergencia en el marco del resultado estratégico 1 y la respuesta a las crisis siguen siendo prioridades operacionales absolutas y representan la porción más importante (61 %) de las necesidades para 2018.
61. La formulación de PEP y PEP provisionales se encuentra en una fase avanzada. Entre 2017 y 2018, el despacho regional tiene previsto presentar a la Junta para aprobación cinco PEP con sus presupuestos CPP conexos —Etiopía, Kenya, Rwanda, Somalia y Uganda—, dos PEP provisionales —Burundi y Sudán del Sur— y un PEP provisional de transición para Djibouti.
62. La reducción de la desnutrición entre los niños, las mujeres gestantes y lactantes y las personas afectadas por el VIH y la tuberculosis sigue siendo una prioridad destacada. El PMA colaborará con los gobiernos y otros asociados, como el UNICEF, en la Estrategia Regional para la Nutrición en África, la iniciativa REACH, el Movimiento SUN y la “Asociación de los 1.000 días” para hacer frente a la desnutrición en niños y adultos en el marco de programas de asistencia alimentaria y nutricional selectiva. En 2017 el PMA se centrará en los programas que incorporen aspectos de nutrición para atajar los factores subyacentes de la malnutrición, en consonancia con las metas del ODS 2. Las necesidades en relación con el resultado estratégico 2, sobre la eliminación de la malnutrición, representarán el 16 % de las necesidades totales en 2018.
63. La implantación de la plataforma digital del PMA para la gestión de los beneficiarios y las modalidades de transferencia, SCOPE, sigue progresando adecuadamente; se están llevando a cabo actividades de registro en Burundi, Etiopía, Somalia, Sudán del Sur y Uganda. En 2018 la

⁹ Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (<http://www.unhcr.org/figures-at-a-glance.html>).

atención se centrará fundamentalmente en seguir guiando y ayudando a las oficinas en los países, los asociados y los gobiernos de la región a adoptar, utilizar y ampliar SCOPE.

64. El fortalecimiento de las capacidades tendrá una gran prioridad en los próximos exámenes estratégicos nacionales previos a la formulación de los PEP. Las inversiones en este ámbito en 2018 representarán el 2,9 % del presupuesto total para las transferencias. Los gobiernos de la región solicitan apoyo en relación con el análisis de la vulnerabilidad, las cadenas de suministro, la planificación de la asistencia alimentaria (incluidos los programas basados en el efectivo) y, cada vez en mayor medida, los programas de protección social y de comidas escolares basados en la producción local.
65. El uso de las transferencias de base monetaria, que sigue creciendo, aumenta un 15 % con respecto a las cifras de planificación de 2017, debido sobre todo a los aumentos en Somalia, Rwanda y Uganda. En la segunda mitad de 2017, Etiopía pondrá en marcha un programa de cupones para adquirir alimentos frescos en la región de Amhara con el fin de combatir la malnutrición crónica; las enseñanzas extraídas de ese programa sustentarán su futura expansión en Etiopía y su posible reproducción en otros países de la región.
66. Entre los enfoques innovadores aplicados a lo largo de la cadena de suministro figuran: la estrategia relacionada con el comercio minorista en Kenya con la que se pretende reducir el precio de los productos básicos en el campamento de refugiados de Kakuma; el apoyo a la fábrica en Rwanda de la empresa Africa Improved Foods, que producirá harinas nutritivas para papillas con arreglo a las normas internacionales; la rehabilitación de puertos en Somalia, y el establecimiento de una plataforma logística en Djibouti.
67. En vista de la multiplicación de los desastres de origen natural, las intervenciones del PMA en la región se centran cada vez más en enfoques a largo plazo que enlazan las intervenciones humanitarias a corto plazo con la labor de desarrollo. Esto incluye el uso de sistemas de protección social que permitan hacer frente a las crisis, como en Kenya, y nuevas iniciativas como los planes de seguro contra riesgos meteorológicos para los pastores en Etiopía.

Despacho Regional de Ciudad de Panamá – RBP

| CUADRO A.III.6: NECESIDADES OPERACIONALES DEL RBP EN 2018 | |
|--|--|
| Necesidades operacionales | 176 millones de dólares |
| Número de raciones diarias | 417 millones |
| Volumen de alimentos | 44.000 de toneladas |
| Países en los que está previsto realizar operaciones | Bolivia (Estado Plurinacional de), Colombia, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua, Paraguay, Perú, República Dominicana |

68. La presencia del PMA en América Latina y el Caribe se caracteriza por el tamaño muy pequeño, pequeño o mediano de las oficinas en los países. Con la excepción de Haití, todas las oficinas están ubicadas en países de ingresos medios que se enfrentan a problemas de desnutrición crónica, carencias de micronutrientes y situaciones de emergencia recurrentes exacerbadas por la desigualdad generalizada, el cambio climático, la vulnerabilidad económica, la falta de acceso a alimentos nutritivos y suficientes, la violencia, la migración y otros factores. A lo largo de los años, la función del Programa en la región ha evolucionado de muchas maneras. Sus operaciones se centran cada vez más en pasar de la asistencia alimentaria directa al fortalecimiento de las capacidades, la asistencia técnica a los programas gubernamentales y el apoyo a las políticas. Entre las prioridades estratégicas del PMA en la región siguen figurando el apoyo a los programas nacionales de protección social, el aumento de la resiliencia, la mejora de la gestión de los desastres, la promoción de la producción agrícola de los pequeños agricultores y el desarrollo de los mercados.

69. En el contexto de la hoja de ruta integrada, en 2018 el PMA pondrá en práctica sus actividades en todos los países de la región a través de PEP o PEP provisionales de transición¹⁰.
70. Las necesidades operacionales del PMA en 2018 ascenderán a 176 millones de dólares; las tres operaciones más importantes se refieren a Haití (38 millones de dólares), Colombia (35 millones de dólares) y Honduras (32 millones de dólares). Las operaciones en El Salvador y el Ecuador son las que corren mayor riesgo de experimentar déficits de financiación críticos en 2018. El próximo año el PMA se propone prestar asistencia alimentaria directa a 3,6 millones de beneficiarios (“nivel 1”).
71. Se necesita financiación predecible y flexible para una planificación eficiente, pero las contribuciones aportadas por los donantes para fines específicos y las prioridades de los gobiernos y los asociados limitan actualmente la priorización efectiva de las actividades. En caso de que falten recursos financieros, las oficinas en los países aplicarán diversos métodos para establecer un orden de prioridad entre las actividades. Por lo general, en la prestación de asistencia de socorro las oficinas en los países velarán por que se preste asistencia al mayor número posible de beneficiarios recurriendo a la reducción de las raciones. En cuanto al apoyo a los programas de protección social, es probable que la limitación de los recursos lleve a una reducción del número de beneficiarios.
72. En 2018 el PMA se propone asignar 164 millones de dólares para lograr el ODS 2 y 13 millones de dólares para el ODS 17. Una buena parte de los fondos presupuestados (95 millones de dólares) se destina al resultado estratégico 1 y la meta 1 del ODS 2, sobre el acceso a los alimentos; por orden siguen los presupuestos de 37 millones de dólares para el resultado estratégico 2 y la meta 2 del ODS 2, sobre la prevención de la malnutrición; 21 millones de dólares para el resultado estratégico 3 y la meta 3 del ODS 2, sobre la mejora de la productividad y los ingresos de los pequeños productores; 12 millones de dólares para el resultado estratégico 5 y la meta 9 del ODS 17, sobre el fortalecimiento de las capacidades de los países en desarrollo para lograr los ODS, y 11 millones de dólares para el resultado estratégico 4 y la meta 4 del ODS 2, sobre los sistemas alimentarios sostenibles. Solo se prevé un presupuesto de 800.000 dólares para el resultado estratégico 8 y la meta 16 del ODS 17, sobre transmisión de conocimientos, conocimientos especializados y tecnología para apoyar en mayor medida los esfuerzos de los países por conseguir los ODS, y únicamente en el Perú. No se asignarán fondos para el logro del resultado estratégico 6 y la meta 14 del ODS 17, sobre políticas coherentes para apoyar el desarrollo sostenible, ni para el resultado estratégico 7 y la meta 3 del ODS 17, sobre recursos financieros para invertir en actividades de desarrollo en los países en desarrollo.
73. En 2018, los efectos estratégicos a nivel nacional de las operaciones en todos los países estarán relacionados con tres esferas prioritarias que se excluyen entre sí. Del presupuesto general se ha previsto asignar 100 millones de dólares a la esfera prioritaria de erradicación de las causas profundas, 35 millones de dólares a la esfera prioritaria de fomento de la resiliencia y 41 millones de dólares a la esfera prioritaria de intervención ante crisis. Por lo que se refiere a los tipos de transferencia, la intervención ante crisis dependerá principalmente de las transferencias de base monetaria, que suman el 69 % del total de los recursos para esta esfera, mientras que en la esfera de fomento de la resiliencia el 46 % de los recursos corresponderá a las distribuciones de alimentos y el 26 % a las transferencias de base monetaria. Las causas profundas se abordarán mediante una combinación de modalidades: distribución de alimentos, transferencias de base monetaria y fortalecimiento de las capacidades. La proporción comparativamente más elevada de las distribuciones de alimentos para la erradicación de las causas profundas obedece a las actividades realizadas en Haití y Honduras.
74. Cada actividad que pongan en práctica las oficinas en los países en 2018 está relacionada con una categoría de actividad de ámbito institucional. Casi el 38 % de la cartera, esto es, 68 millones de dólares, se dedicará a las actividades de comidas escolares, principalmente en Colombia, Haití y Honduras y, en menor medida, en Nicaragua. Las transferencias no condicionadas de recursos para apoyar el acceso a alimentos en Guatemala, Haití, El Salvador y Honduras ascienden a

¹⁰ Una excepción la constituye el proyecto 201055 de fondo fiduciario para los ODS en Paraguay, que hace poco se ha prorrogado hasta el 31 de julio de 2018. El PMA no dispone de una presencia permanente en el país.

41 millones de dólares, que equivalen al 23 % de la cartera de actividades. Alrededor de 27 millones de dólares se destinarán a la creación de activos y el apoyo a los medios de subsistencia en El Salvador y, en menor medida, en Haití y Guatemala, y 16 millones de dólares se dedicarán al fortalecimiento de las capacidades institucionales, principalmente en Haití y Colombia. Se han previsto unos 11 millones de dólares para la prevención de la malnutrición, principalmente en El Salvador y Guatemala, y alrededor de 7 millones de dólares para el apoyo a los pequeños productores en los mercados agrícolas en Cuba, el Ecuador, Nicaragua y El Salvador. Las actividades de adaptación al clima y gestión de riesgos (solo en Colombia y el Ecuador), preparación para la pronta intervención en emergencias (principalmente en El Salvador), evaluación y seguimiento (solo en El Salvador) y otras actividades sumarán un presupuesto de 7 millones de dólares. No se presupuestarán fondos para las actividades de tratamiento nutricional, dada la baja prevalencia de la malnutrición aguda en la región.

75. Para la ejecución de sus actividades en 2018 el PMA empleará en gran medida las transferencias de base monetaria y aumentará los recursos para las actividades de fortalecimiento de las capacidades; se prevén 79 millones de dólares para las transferencias de base monetaria, 61 millones de dólares para las transferencias de alimentos y 37 millones de dólares para las actividades de fortalecimiento de las capacidades. La cartera de actividades de fortalecimiento de las capacidades ha aumentado en un 50 % hasta convertirse en un componente importante de todos los PEP, en especial en El Salvador, Haití y Colombia; se centra principalmente en el apoyo a los programas de protección social (redes de seguridad, fomento de la resiliencia y comidas escolares).

ANEXO IV

Examen del Plan de Gestión para 2017-2019¹

1. En la presente sección se reseñan las variaciones que ha experimentado el Plan de Gestión para 2017-2019, tomando como base los datos disponibles a finales de septiembre de 2017.
2. El presupuesto aprobado para 2017 en relación con las necesidades operacionales, incluidos los CAI, era de 9.000 millones de dólares. Los ingresos para el año se estimaron en 5.200 millones de dólares.

Programa de trabajo

3. Las necesidades imprevistas han sido un factor que ha contribuido considerablemente a los cambios en el programa de trabajo original. El Cuadro A.IV.1 muestra las variaciones respecto de los planes originales para 2013-2017. Esas variaciones se debieron a necesidades imprevistas o a revisiones de las necesidades previstas.

| Año | Plan de Gestión original | Necesidades imprevistas/ reajuste de los programas** | Programa de trabajo definitivo | Variación porcentual |
|-------------------|---------------------------------|---|---------------------------------------|-----------------------------|
| 2013 | 5 317 | 1 356 | 6 672 | 26 |
| 2014 | 6 267 | 2 183 | 8 450 | 35 |
| 2015 | 7 967 | 715 | 8 682 | 9 |
| 2016 | 8 581 | 266 | 8 847 | 3 |
| 2017 (septiembre) | 9 007 | 780 | 9 787*** | 9 |
| Promedio | 7 428 | 1 060 | 8 488 | 14 |

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

** El reajuste de los programas se refiere a los países que en 2017 están ejecutando PEP provisionales.

*** Sobre la base de los presupuestos de los proyectos aprobados o presentados para aprobación a mediados de septiembre de 2017. Incluye un presupuesto de la cartera de proyectos en el país para 11 PEP y 1 PEP provisional ejecutados en 2017.

4. El Cuadro A.IV.2 muestra las necesidades imprevistas por categoría de programa.

| Categoría de programa | Plan de Gestión original | Necesidades imprevistas/ reajuste de los programas* | Programa de trabajo en curso | Variación porcentual |
|---|---------------------------------|--|-------------------------------------|-----------------------------|
| Proyectos de desarrollo y programas en los países | 558 | -34 | 524 | -6 |
| Operaciones de emergencia | 1 889 | 1 003 | 2 892 | 53 |
| Operaciones prolongadas de socorro y recuperación | 6 173 | -634 | 5 539 | -10 |
| Operaciones especiales | 386 | -3 | 383 | -1 |
| Planes estratégicos para los países | - | 449 | 449 | - |
| Total | 9 007 | 780 | 9 787 | 9 |

* El reajuste de los programas se refiere a los países que en 2017 están ejecutando PEP provisionales.

¹ Todas las cifras incluyen los CAI.

5. A fecha de septiembre de 2017 el programa de trabajo asciende a 9.800 millones de dólares, lo que representa un aumento del 9 % con respecto a la proyección original de 9.000 millones de dólares. El incremento de 780 millones se debe principalmente a necesidades imprevistas en Nigeria y Somalia, que en conjunto suman 615 millones de dólares de necesidades imprevistas. Con respecto a la proyección original, Etiopía es el país que registra la mayor disminución (309 millones de dólares), debido principalmente a la mayor participación del Gobierno, que asignó más recursos a las zonas en las que trabaja el PMA y por ello permitió una reducción de la cobertura del Programa.
6. En el Cuadro A.IV.3 se muestran las necesidades imprevistas por categoría de costos.

| CUADRO A.IV.3: NECESIDADES IMPREVISTAS EN 2017 POR CATEGORÍA DE COSTOS (millones de dólares) | | | | |
|---|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|
| Categoría de costos | Plan de Gestión original | Necesidades imprevistas | Programa de trabajo en curso | Variación porcentual |
| Alimentos | 4 992 | 644 | 5 636 | 13 |
| Transferencias de base monetaria* | 2 401 | 147 | 2 548 | 6 |
| Desarrollo y aumento de las capacidades | 513 | 90 | 603 | 18 |
| Costos de apoyo directo | 1 101 | -101 | 1 000 | -9 |
| Total | 9 007 | 780 | 9 787 | 9 |

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

7. En la categoría de desarrollo y aumento de las capacidades se registra un gran incremento del programa de trabajo, que asciende a 90 millones de dólares de necesidades imprevistas, de los cuales Nigeria representa el 22 % del total, esto es, 20 millones de dólares. Nigeria presenta también la cifra más elevada de necesidades imprevistas de alimentos (por valor de 234 millones de dólares), seguida de las intervenciones contra las situaciones de hambruna en el Yemen (197 millones de dólares) y en Somalia (145 millones de dólares). Somalia y Nigeria presentan los mayores porcentajes de incremento de las necesidades imprevistas en relación con las transferencias de base monetaria (108 millones de dólares en el caso de Somalia y 73 millones de dólares en el de Nigeria).
8. En el Cuadro A.IV.4 se presentan las principales necesidades imprevistas en 2017.

| CUADRO A.IV.4: PRINCIPALES NECESIDADES IMPREVISTAS EN 2017 (millones de dólares) | | | | |
|---|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| Receptor | Plan de Gestión original | Necesidades imprevistas | Programa de trabajo actual | Variación porcentual |
| Nigeria | 72 | 346 | 417 | 83 |
| Somalia | 249 | 270 | 519 | 52 |
| Uganda | 115 | 93 | 209 | 45 |
| Yemen | 1 020 | 91 | 1 111 | 8 |
| Otros | 7 551 | -20 | 7 531 | 0 |
| Total | 9 007 | 780 | 9 787 | 9 |

9. La crisis provocada por la insurgencia de Boko Haram sigue siendo el principal factor determinante de la inestabilidad en Nigeria nororiental. La inseguridad está perturbando los suministros de alimentos, y la reciente llegada en gran escala de repatriados procedentes del Camerún está ejerciendo una presión adicional sobre la respuesta humanitaria, en un momento en el que la inseguridad alimentaria se halla en niveles alarmantes y están aumentando otras

necesidades. El país hace frente además a un brote de cólera, cuyos primeros casos se detectaron el 16 de agosto en el estado de Borno, donde se registraron por lo menos 44 víctimas mortales y 2.300 casos confirmados o posibles. Para que el PMA pueda ejecutar sus planes de intervención se necesita urgentemente apoyo financiero. Dado el déficit de financiación actual, el PMA podrá prestar asistencia solo a 1,36 millones de las personas más aquejadas de inseguridad alimentaria en Nigeria nororiental, en vez de a los 1,8 millones previstos originalmente en junio.

10. En Somalia la crisis está originada por el conflicto y por tres temporadas consecutivas de escasas precipitaciones. A fecha de julio de 2017, más de 3,1 millones de personas no podían satisfacer sus necesidades alimentarias diarias y necesitaban asistencia humanitaria urgente, mientras que otros 3,1 millones de personas necesitaban apoyo a sus medios de subsistencia para no sucumbir a la crisis. La amenaza de hambruna sigue afectando a 800.000 personas, más del doble que en febrero, especialmente PDI y personas que viven en zonas rurales. Se estima que son 388.000 los niños menores de 5 años de edad con malnutrición aguda, y que 87.000 de ellos sufren malnutrición grave y presentan un riesgo elevado de enfermedad y de muerte. La crítica situación de hambruna de 2017 podría afectar a un altísimo porcentaje de la población; se estima que en Somalia el 25 % de la población necesitada vive en zonas inaccesibles².
11. Los refugiados sursudaneses siguen cruzando la frontera con Uganda. A fecha de septiembre de 2017, Uganda acoge a alrededor de 1,4 millones de refugiados, de los cuales más de 1 millón proceden de Sudán del Sur. En el último año, la cartera de proyectos de asistencia del PMA en Uganda se ha duplicado con creces; el Programa ayuda al Gobierno a acoger a unos refugiados que aumentan rápidamente, a combatir las causas subyacentes de la inseguridad alimentaria y la malnutrición y a fortalecer el sistema nacional de protección social. El costo que representa para el PMA el suministro de alimentos a los refugiados en Uganda, o de dinero para comprarlos, es de 19 millones de dólares al mes. Si bien el PMA todavía puede suministrar raciones completas a los recién llegados y a los refugiados, y los donantes siguen prestando su apoyo, las operaciones requieren una financiación adicional inmediata a fin de ajustarse al ritmo creciente de llegada de los refugiados y atender sus necesidades alimentarias y nutricionales para un número creciente³.
12. Según las estimaciones, más de la mitad de la población del Yemen vive en la pobreza. El conflicto en curso en el país es un desastre ocasionado por la acción del ser humano que en 2017 podría alcanzar un punto de no retorno si no se obtienen un apoyo financiero sostenido y acceso a los 17 millones de personas que necesitan asistencia alimentaria. En abril de 2017, la oficina del PMA en el Yemen puso en marcha una operación de emergencia de 12 meses (OEM 201068) cuyo objetivo es ayudar a prevenir una situación de hambruna aumentando las operaciones actuales de asistencia a 9,1 millones de yemenitas que sufren inseguridad alimentaria y nutricional. Hasta que el PMA reciba los fondos que necesita, en la asistencia se dará la prioridad a los 6,8 millones de personas más necesitadas, de los cuales 3,8 millones recibirán raciones reducidas.

Ingresos previstos

Presupuesto AAP

13. El Plan de Gestión para 2017-2019 se basó en unas previsiones de ingresos de 5.200 millones de dólares en 2017, que generarían ingresos por valor de 335,4 millones de dólares en concepto de CAI. Las últimas proyecciones para 2017, basadas en los compromisos de los donantes, apuntan a un nivel de ingresos de 6.000 millones de dólares, que a su vez generaría unos ingresos en concepto de CAI de 387,3 millones de dólares.

² La Red de sistemas de alerta temprana en caso de hambruna (FEWS-NET) y la Dependencia de Análisis de la Seguridad Alimentaria y la Nutrición. 2017: “2017 Post *Gu* Seasonal Food Security and Nutrition Assessment: Key Findings” (Evaluación de la seguridad alimentaria y la nutrición posterior a la temporada *Gu* de 2017), presentación disponible en: <http://www.fsnau.org/downloads/2017-Post-Gu-Joint-FSNAU-FEWS%20NET-Presentation-5-September-2017.pdf>.

³ Los datos del ACNUR están disponibles en: <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Uganda%20Refugees%20and%20asylum%20seekers%20as%20of%201st%20September%202017.pdf>.

Fondos fiduciarios y cuentas especiales

14. En el Cuadro A.IV.5 se comparan las previsiones de financiación revisadas para el presupuesto de los fondos fiduciarios y las cuentas especiales en 2017 con las necesidades indicadas en el Plan de Gestión para 2017-2019. En 2017 los fondos fiduciarios de carácter institucional han servido para apoyar mejoras de la capacidad y la eficacia institucionales del PMA, mediante actividades relacionadas con la iniciativa “Compras para el progreso”, la preparación para la pronta intervención y respuesta ante casos de emergencia, las iniciativas de fomento de la seguridad alimentaria y la resiliencia rural, y las actividades de socorro y de desarrollo.
15. Las necesidades de los fondos fiduciarios de carácter institucional, calculadas en 137 millones de dólares, abarcan las propuestas de inversión presentadas durante la preparación del Plan de Gestión que han quedado sin financiar. Las previsiones de financiación para 2017, que ascienden a 148 millones de dólares, abarcan las contribuciones directas previstas para los fondos fiduciarios y una estimación de las asignaciones adicionales que el Comité de Asignación Estratégica de Recursos deberá efectuar antes de que acabe el año.
16. Las necesidades de los fondos fiduciarios destinados a países concretos ascienden a 95 millones de dólares, frente a un pronóstico para el año de 35 millones de dólares en nuevas aportaciones a dichos fondos. Los fondos se reciben a nivel nacional, principalmente de los gobiernos anfitriones, y permiten a las oficinas en los países colaborar con los gobiernos en programas alineados con los Objetivos Estratégicos. En 2017 la mayor parte de los fondos fiduciarios destinados a países concretos se están utilizando para apoyar programas de alimentación escolar en Honduras, de fomento de la seguridad alimentaria y nutricional en el Perú, y de nutrición, seguridad alimentaria y fomento de las capacidades nacionales en la República Dominicana, así como para la ejecución del programa nacional de comidas escolares en Benin, la compra y el suministro de un conjunto de productos nutricionales para fines de prevención (SuperCereal y SuperCereal Plus) en Malí, actividades de la iniciativa “Compras para el progreso” en la República Democrática del Congo y asistencia técnica en la India.
17. Entre las cuentas especiales, las principales apoyan el servicio de transporte aéreo del PMA, la Red de Depósitos de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas, la plataforma de servicios para las transferencias de base monetaria para los asociados y el autoseguro. En las necesidades previstas para las cuentas especiales en 2017 que se indican en el Cuadro A.IV.5 se refleja la cifra corregida correspondiente al servicio de transporte aéreo del PMA.

| CUADRO A.IV.5: PREVISIONES REVISADAS PARA 2017 RESPECTO DE LOS FONDOS FIDUCIARIOS Y LAS CUENTAS ESPECIALES (millones de dólares) | | | |
|---|---|--|-------------------------------|
| | Necesidades previstas en el Plan de Gestión para 2017-2019 | Previsiones de financiación para 2017 | Aumento/ (déficit) (%) |
| Fondos fiduciarios de carácter institucional | 137 | 148 | 8 |
| Fondos fiduciarios destinados a países concretos | 95 | 35 | (63) |
| Cuentas especiales | 231 | 248 | 7 |
| Total | 463 | 431 | (7) |

ANEXO V**Plan de trabajo de la Oficina de Evaluación para 2018-2020****Introducción**

1. En el presente anexo se expone el programa de trabajo que se propone realizar la OEV durante el período comprendido entre 2018 y 2020. Se trata del segundo plan de trabajo de la OEV orientado a la aplicación de la estrategia institucional en materia de evaluación¹, que deriva de la política en materia de evaluación (2016-2021)² y la Carta de la función de evaluación del PMA³. Conjuntamente, estos documentos proponen una visión, una orientación estratégica, un marco normativo y un marco de rendición de cuentas nuevos, así como nuevas disposiciones institucionales y un plan de ejecución para incorporar la evaluación en todo el Programa de forma gradual, ampliando la función de evaluación centralizada y añadiendo evaluaciones descentralizadas impulsadas por la demanda.
2. La nueva función de evaluación refleja la determinación y las aspiraciones de la dirección del PMA de responder a las expectativas mundiales en cuanto a una evaluación independiente que favorezca la rendición de cuentas orientada a los resultados, el aprendizaje institucional y la adopción de decisiones con base empírica en todos los niveles del Programa en la era de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Asimismo, tiene en cuenta las cuestiones tratadas en la Revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas⁴ y la Cumbre Humanitaria Mundial celebrada en 2016.
3. Esto implica que la planificación y la obtención de recursos para la función de evaluación se incorporan en todo el PMA, es decir, que el plan de trabajo de la OEV forma parte de un todo más amplio. Teniendo en cuenta la responsabilidad de la OEV de supervisar los avances en el desarrollo de la función de evaluación en su conjunto, y presentar informes al respecto, este plan de trabajo comienza con una estimación de los recursos institucionales que necesitará esa función establecida por la política en materia de evaluación, en la cual se basa el plan de trabajo de la OEV.

Necesidades totales de la función de evaluación

4. El plan de trabajo tiene un calendario trienal (2018-2020) con arreglo al Plan de Gestión del PMA y mantiene el enfoque gradual respecto de la dotación de recursos y la ejecución acordado por la dirección y la Junta Ejecutiva en la política en materia de evaluación y expuesto en la estrategia institucional en materia de evaluación. Durante la aplicación de la estrategia, algunas de las actividades necesarias para la ampliación de la función de evaluación llegarán a su fin, lo que dejará margen para que comiencen a realizarse otras.
5. Los productos tangibles esperados para 2018 y las perspectivas para 2019 y 2020 que se describen en el presente anexo se basan en las prioridades estratégicas establecidas en la política en materia de evaluación, de conformidad con los requisitos de evaluación relacionados con el conjunto de medidas transformativas del PMA, esto es, la hoja de ruta integrada⁵, que comprende el Plan Estratégico para 2017-2021, la política en materia de planes estratégicos para los países (PEP), el examen del Marco de financiación (más concretamente, los presupuestos de las carteras de proyectos en los países o presupuestos CPP), y el Marco de resultados institucionales.

¹ Ratificada por el Comité Directivo Superior en abril de 2016.

² WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1.

³ Publicada por la Directora Ejecutiva en mayo de 2016.

⁴ A/RES/67/226.

⁵ La hoja de ruta integrada fue aprobada por la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de 2016 (véanse las decisiones 2016/EB.2/2, 2016/EB.2/3, 2016/EB.2/4 y 2016/EB.2/7, en el documento WFP/EB.2/2016/15).

6. Tal como se preveía, gran parte de la labor de la OEV dedicada a establecer la función de evaluación descentralizada se realizó en 2016 y 2017, cuando los nuevos oficiales regionales de evaluación asumieron sus responsabilidades. Esto permite que en 2018 la OEV pueda destinar sus recursos humanos y financieros a:
 - ampliar la escala de los sistemas de apoyo para aumentar considerablemente el número de evaluaciones descentralizadas que se efectuarán en el marco de los PEP y se financiarán con cargo a los recursos de los programas;
 - prepararse para incrementar notablemente el número de evaluaciones centralizadas de carteras de proyectos de PEP y de algunos PEP provisionales (que a partir de 2019 se financiarán mediante recursos de los programas), y
 - dar comienzo a un incremento sostenido de otras evaluaciones centralizadas, tal como se prevé en las normas de la política en materia de evaluación relativas a la cobertura.
7. En el Cuadro A.V.1 se presenta la evolución de las necesidades de recursos para la función de evaluación en todo el PMA desde el inicio del período de vigencia de la política en 2016, y con estimaciones para el período 2018-2020. Las cifras estimadas para el futuro se basan en las normas de dicha política relativas a la cobertura, en las tendencias actuales de los despachos regionales, en los mejores supuestos y en las proyecciones conexas. Los planes son muy dinámicos y la OEV se esforzará por responder de modo adecuado a las tendencias a medida que vayan surgiendo durante la implementación de la hoja de ruta integrada en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

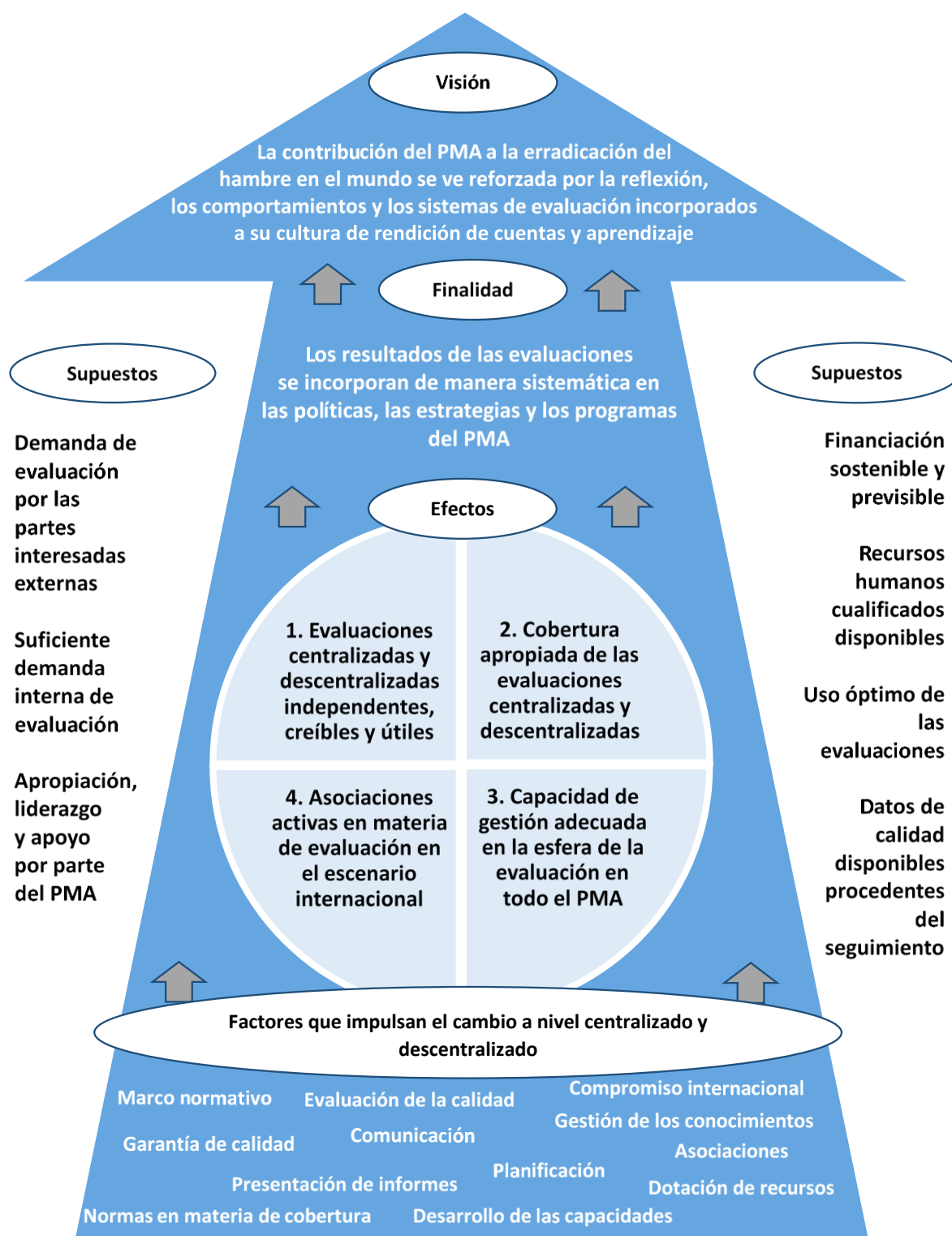
| CUADRO A.V.1: ESTIMACIÓN DE LAS NECESIDADES DE RECURSOS TOTALES PARA LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN (agosto de 2017) | | | | | | |
|---|--|------------------------|--------------|-----------------------|--------------|--------------|
| Principales elementos | Fuente de financiación | En millones de dólares | | | | |
| | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Función de evaluación realizada por la OEV | | Cifra efectiva | | Necesidades estimadas | | |
| Plan de trabajo de la OEV | Costos de personal con cargo al presupuesto AAP | 2,40 | 3,05 | 3,00 | 4,97 | 5,20 |
| | Otros costos con cargo al presupuesto AAP | 3,72 | 5,33 | 5,73 | 6,40 | 5,73 |
| | Fondos multilaterales (Fondo para imprevistos en materia de evaluación*) | - | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 |
| | Recursos de los programas** | 2,88 | - | - | 1,25 | 3,50 |
| Total parcial en la OEV | | 9,00 | 8,88 | 9,23 | 13,12 | 14,93 |
| Número de miembros del personal ordinario | | 12 | 15 | 19 | 22 | 23 |
| Costos de personal como porcentaje del presupuesto total de la OEV | | 26,67 | 34,35 | 32,50 | 37,88 | 34,83 |
| Función de evaluación realizada fuera de la OEV | | - | - | - | - | - |
| Oficiales regionales de evaluación | Presupuesto AAP | - | 1,66 | 1,67 | 1,67 | 1,67 |
| Fondo para imprevistos en materia de evaluación | Presupuesto AAP | - | 1,50 | 1,50 | - | - |
| | Fondos multilaterales | - | - | - | 1,50 | 1,50 |
| Evaluaciones descentralizadas (aproximado)*** | Recursos de los programas | 2,60 | 3,83 | 5,81 | 4,98 | 3,82 |
| Total parcial fuera de la OEV | | 2,60 | 6,99 | 8,98 | 8,15 | 6,99 |
| Total general | | 11,6 | 15,87 | 18,21 | 21,27 | 21,92 |
| Ingresos previstos del PMA en concepto de contribuciones (miles de millones de dólares) | | 5,7 | 6,0 | 5,7 | 5,7 | 5,7 |
| Total general como porcentaje de los ingresos previstos del PMA en concepto de contribuciones | | 0,20 | 0,26 | 0,32 | 0,37 | 0,38 |

* El Fondo para imprevistos en materia de evaluación tiene por finalidad apoyar a las oficinas en los países que hayan planificado y presupuestado una evaluación pero que se enfrenten a auténticas limitaciones de recursos (1,5 millones de dólares, renovables), y contribuir a los servicios gestionados por la OEV en apoyo de las evaluaciones descentralizadas (por ejemplo, desarrollo de las capacidades y apoyo a la calidad) (0,5 millones de dólares anuales).

** Los recursos de los programas consisten en los fondos de los proyectos para la serie de evaluaciones de las operaciones en 2016 y los fondos de los programas procedentes de los presupuestos de las carteras de proyectos en los países a partir de 2019.

*** No se incluyen los costos de gestión de las evaluaciones por parte de personal del PMA.

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



Plan de trabajo de la OEV para 2018-2020: Resumen

8. El resto del presente anexo trata sobre el plan de trabajo de la OEV para 2018 y las perspectivas para 2019 y 2020. Las perspectivas son provisionales y se revisarán anualmente para tener en cuenta la aplicación de la hoja de ruta integrada, los acontecimientos externos al PMA y los recursos disponibles para la evaluación. Cada uno de los puntos siguientes se vincula con uno o más efectos de la teoría del cambio de la política en materia de evaluación (véase la Figura A.V.1).
9. En resumen, en 2018, la OEV se encargará de lo siguiente:
 - A. Ofrecer datos empíricos independientes para la rendición de cuentas y el aprendizaje mediante un programa equilibrado de **evaluaciones centralizadas complejas y los correspondientes informes de síntesis**, que se seleccionarán con arreglo al enfoque gradual establecido en la política en materia de evaluación para la aplicación de las normas de cobertura, pero también en función de las principales necesidades en materia de datos empíricos y aprendizaje, y según la capacidad del PMA para llevar a cabo los cambios recomendados como resultado de las evaluaciones y el volumen de los recursos disponibles para la evaluación (en relación con el efecto 1).
 - B. Ampliar la orientación, el asesoramiento técnico, los sistemas de apoyo a la calidad y de fomento de las capacidades para la correcta planificación y realización de un número cada vez mayor de **evaluaciones descentralizadas**, además de ampliar la aplicación del programa plurianual sobre el desarrollo de la capacidad de evaluación en todo el PMA, en colaboración con los despachos regionales y la Dirección de Recursos Humanos (en relación con los efectos 1 y 2).
 - C. Aplicar e incorporar las disposiciones y sistemas institucionales para la **función global de evaluación** establecidos en la Carta de la función de evaluación (en relación con todos los efectos).
 - D. Mejorar el sistema de gestión de los conocimientos en materia de evaluación para promover y facilitar el uso de los datos empíricos de las evaluaciones en el diseño y la aprobación de las políticas y los programas, especialmente en el proceso de formulación de los PEP, para contribuir así al fomento de **la cultura de aprendizaje y rendición de cuentas del PMA** (en relación con el propósito general de la política en materia de evaluación, y una importante línea de trabajo contemplada en la estrategia de evaluación).
 - E. Seguir contribuyendo a la formulación de las disposiciones sobre evaluación a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas y la evaluación interinstitucional de la acción humanitaria de conformidad con los ODS y la Cumbre Humanitaria Mundial, participar en **las asociaciones y redes de evaluación** pertinentes en el ámbito internacional, y brindar asesoramiento a los despachos regionales y las oficinas en los países sobre las asociaciones y redes de evaluación regionales y nacionales (en relación con el efecto 4).
 - F. Aplicar y mantener **los sistemas de información y presentación de informes** para posibilitar la supervisión de la función de evaluación en su conjunto, tanto descentralizada como centralizada⁶ (en relación con todos los efectos, y una importante línea de trabajo contemplada en la estrategia de evaluación).

Recursos del plan de trabajo de la OEV para 2018

10. Según los cálculos actuales, el total de recursos que necesita la OEV para 2018 a fin de garantizar unos avances equilibrados hacia cada uno de los cuatro efectos interdependientes establecidos en la política de evaluación del PMA, haciendo una aplicación por fases según lo previsto en la estrategia institucional en materia de evaluación, asciende a **9,23 millones de dólares** (véase el

⁶ Sujeto a que no haya retrasos importantes en la aplicación del nuevo marco financiero.

Cuadro A.V.1)⁷. El total de recursos, procedentes de todas las fuentes, de los que dispone de momento la OEV para su plan de trabajo para 2018 es de 8,38 millones de dólares (véase el Cuadro A.V.2).

| CUADRO A.V.2: RECURSOS DE QUE DISPONE LA OEV PARA CUMPLIR SU PLAN DE TRABAJO EN 2018 (en millones de dólares) | | | | |
|---|--|-----------------------------|-----------------------------|-------------|
| Principales elementos | Fuente de financiación | Comparación con 2016 | Comparación con 2017 | 2018 |
| Plan de trabajo básico de la OEV | Presupuesto AAP básico | 6,10 | 6,90 | 7,40 |
| Financiación de la OEV para iniciativas institucionales de importancia fundamental | Cuenta de igualación del presupuesto AAP | - | 1,50 | - |
| Fondo para imprevistos en materia de evaluación, para el programa de desarrollo de las capacidades y el apoyo a la calidad de las evaluaciones descentralizadas | Financiación multilateral | - | 0,50 | 0,50 |
| Evaluaciones de operaciones individuales* | Recursos de los programas | 2,84 | n. d. | n. d. |
| Total parcial | | 8,94 | 8,90 | 7,90 |
| Financiación adicional para iniciativas institucionales de importancia fundamental (propuesta) | Cuenta de igualación del presupuesto AAP | - | - | 0,40 |
| Total | | 8,94** | 8,90 | 8,30 |

* Desde principios de 2017, la evaluación de las intervenciones —salvo las de emergencia de nivel 3 (véanse los párrafos 31 y 32)— ha estado cubierta por la función de evaluación descentralizada, donde la OEV ha dejado de encargarse de la “ejecución” para ocuparse de la “habilitación” y la vigilancia del marco normativo.

** Aprobado por la Junta en su primer período de sesiones ordinario de 2017 (WFP/EB.1/2017/5/1/Rev.1).

11. Para **2018**, en vista de la diferencia entre el presupuesto de 9,23 millones de dólares basado en las necesidades (véase el Cuadro A.V.1) y los recursos propuestos disponibles, que ascienden a 8,3 millones de dólares (véase el Cuadro A.V.2), el plan de trabajo da prioridad a aquellas actividades que representan los elementos constitutivos en los que más incide el factor tiempo para lograr de manera sostenible el objetivo de la política en materia de evaluación y, por lo menos, un progreso mínimo hacia el cumplimiento de las normas sobre cobertura. El plan de trabajo incluye los costos recurrentes fundamentales para que la OEV pueda llevar a cabo el mínimo de actividades requerido en el nuevo papel que desempeña en la ampliación de la función de evaluación. Estos costos comprenden el costo del personal mínimo necesario para llevar adelante el programa de 2018, utilizando consultores con contratos temporales cuando sea posible.
12. Se han postergado dos evaluaciones previstas de carteras de proyectos en los países, que se reincorporarán al plan si se aprueba financiación adicional para las iniciativas institucionales de importancia fundamental y se utiliza para atender las necesidades de la hoja de ruta integrada. También se ha postergado el aumento de la plantilla de la OEV —que se preveía comenzara en 2018— a fin de posibilitar el incremento sostenido de las evaluaciones centralizadas previsto en

⁷ Esto representa un aumento en comparación con el monto de 8,73 millones de dólares del presupuesto original solicitado, que se debe a que la evaluación descentralizada se adoptó con mayor rapidez de la esperada y a la fluidez de los planes de la hoja de ruta integrada.

las normas de la política de evaluación relativas a la cobertura, y atender las importantes necesidades adicionales de evaluación derivadas de la política con respecto a los planes estratégicos para los países⁸.

13. Las perspectivas del plan de trabajo para 2019 y 2020 se basan en el supuesto de que habrá un avance importante hacia el logro de la meta establecida en la política en materia de evaluación, es decir, que al final del período de vigencia de la política (2021) se destine a las evaluaciones, tanto centralizadas como descentralizadas⁹, el 0,8 % de los ingresos del PMA en concepto de contribuciones. La cifra marcada como objetivo es aplicable a las contribuciones procedentes de todas las fuentes (incluidas las de asignación flexible y las recibidas directamente como fondos fiduciarios), y se ajusta a las disposiciones convenidas en cuanto a dotación de recursos en la estrategia institucional en materia de evaluación¹⁰.
14. Además de velar por que se mantenga la calidad de las evaluaciones, la OEV procura lograr la mayor eficiencia posible en la gestión de la evaluación y el mayor valor agregado a partir de los acuerdos de asociación. Se han logrado aumento de la eficiencia y ahorros por varios medios:
 - la externalización de actividades, que genera ahorros al tiempo que mantiene el nivel de calidad, por ejemplo, con un mecanismo de apoyo a la calidad de las evaluaciones descentralizadas;
 - la utilización de acuerdos de larga duración con una amplia gama de proveedores de servicios de evaluación¹¹;
 - la creación de sinergias entre las evaluaciones llevándolas a cabo en series y elaborando síntesis para mejorar la contribución de las evaluaciones a la base de conocimientos;
 - la realización de evaluaciones de forma conjunta o en asociación con otras entidades siempre que sea posible y, por lo tanto, compartiendo los costos (véanse los ejemplos de las secciones A y E); esta estrategia ofrece una doble ventaja, ya que las evaluaciones conjuntas también son cada vez más importantes para medir los avances de las iniciativas combinadas hacia las metas de los ODS en el marco de la Agenda 2030, y para las evaluaciones interinstitucionales de las intervenciones de emergencias de nivel 3 a escala de todo el sistema.
15. En el presupuesto AAP de la OEV, que asciende a 6,9 millones de dólares, el presupuesto total destinado al personal en plantilla es de 3,05 millones de dólares, frente a de 2,40 millones de dólares en 2016 y 2,50 millones de dólares en 2015. Tal como puede apreciarse en el Cuadro A.V.1, durante el período abarcado por la política en materia de evaluación se necesita un aumento sostenido del presupuesto destinado al personal en plantilla para poder obtener los productos y efectos previstos. Esto pone de relieve el cambio en el papel que desempeña el personal de la OEV con la incorporación de la función de evaluación en todo el PMA. Al mismo tiempo, a medida que se avanza hacia el pleno cumplimiento de las normas relativas a la cobertura de la evaluación, es probable que surjan economías de escala en las reducciones de los costos de personal como porcentaje del presupuesto total para la función de evaluación.
16. En la planificación de su trabajo, la OEV presupone que el 30 % de su dotación de personal estará integrado por consultores con contratos temporales. No obstante, si el presupuesto para el personal en plantilla no aumenta de modo que se puedan atender las necesidades, entonces una proporción cada vez mayor de los recursos de la OEV no destinados al personal deberá destinarse a la contratación de personal temporero.

⁸ En la política sobre los PEP, aprobada por la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de 2016 (WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1), se contempla una evaluación de la cartera de proyectos de cada PEP. Véanse, en el párrafo 17 y los párrafos 28 a 30, las consecuencias previstas en relación con el número de evaluaciones de carteras de proyectos en los países.

⁹ Teniendo en cuenta que los presupuestos para las evaluaciones descentralizadas son administrados por otras dependencias, no por la OEV.

¹⁰ El marco financiero incluye disposiciones para la financiación de todas las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países con cargo a los presupuestos de estas, aunque serán gestionadas por la OEV.

¹¹ Los acuerdos de larga duración tienen numerosas ventajas, entre ellas, una mayor eficiencia administrativa.

17. En el Cuadro A.V.3 se presenta un resumen del plan de la OEV para las evaluaciones centralizadas en 2018 y las perspectivas provisionales para 2019 y 2020. En 2018 se pondrán en marcha al menos 17 evaluaciones centralizadas básicas, a saber, ocho iniciadas en 2017 y, como mínimo, nueve evaluaciones nuevas¹². La justificación y la información detallada relativa a estas evaluaciones se tratan en la sección A.

Resultados de la OEV previstos para 2018 y perspectivas para 2019-2020

A. *Evaluaciones centralizadas (efecto 2)*

18. Las evaluaciones de la OEV gestionadas a nivel central permiten informar a todas las partes interesadas sobre la pertinencia, eficacia, impacto y sostenibilidad de las políticas, estrategias, operaciones y actividades del PMA y el nivel de eficiencia de su ejecución. A partir de 2018 habrá dos tipos de evaluaciones centralizadas: las evaluaciones mundiales de políticas, estrategias y programas mundiales, y las evaluaciones dedicadas a países concretos, que comprenden evaluaciones de las intervenciones humanitarias de emergencia de nivel 3 (regionales y nacionales), evaluaciones de carteras de proyectos en los países y regionales y evaluaciones del impacto de las actividades del PMA.
19. El programa de evaluaciones para 2018-2020 se ha definido y priorizado de modo que presente una pertinencia máxima con respecto al dinámico contexto en el que el PMA aplica sus políticas y ejecuta sus programas, optimizando así la función de la OEV de apoyo a la rendición de cuentas y el aprendizaje para fortalecer la contribución del PMA a la erradicación del hambre en el mundo. El programa está diseñado para generar datos empíricos pertinentes y oportunos que puedan utilizarse en la adopción de decisiones, como se explica en los párrafos siguientes.
20. En el transcurso de 2017, la OEV hizo una serie de ajustes al plan de trabajo para 2017-2019 con objeto de atender las necesidades institucionales de carácter estratégico. Se pusieron en marcha evaluaciones adicionales de la cartera de proyectos en los países con objeto de fortalecer la base de datos empíricos para la preparación de los PEP que se presentarán a la Junta a finales de 2018 y principios de 2019. El momento en que habrán de realizarse las evaluaciones estratégicas planificadas para este período también se ajustó para dar prioridad a las evaluaciones directamente pertinentes para la fase inicial de la hoja de ruta integrada. En vista de la continuidad y prolongación de las emergencias de nivel 3, se hará un mayor hincapié en estas situaciones a través de evaluaciones de intervenciones de emergencia, evaluaciones de carteras de proyectos en los países y evaluaciones estratégicas. Estos cambios han llevado a posponer algunas evaluaciones mundiales por uno o dos años.
21. La norma que rige la evaluación de las políticas del PMA se define en el documento titulado “Proceso de formulación de las políticas en el PMA”, aprobado por la Junta Ejecutiva en 2011¹³. Esta norma requiere que las políticas aprobadas después de 2011 se evalúen en un plazo de entre cuatro y seis años tras el inicio de su aplicación, con el fin de aportar datos empíricos y enseñanzas al ciclo de las políticas del PMA.
22. Tal como se planificó previamente, en las perspectivas de evaluación de políticas en 2018 (véase el Cuadro A.V.3) se incluyen evaluaciones de la política en materia de redes de seguridad actualizada (2012) y la política de alimentación escolar revisada (2013). La evaluación de la política relativa al papel del PMA en materia de consolidación de la paz en situaciones de transición (2013) comenzará en 2019, junto con evaluaciones de la política relacionada con el VIH y el sida¹⁴ y la política del PMA en materia de género (2015).
23. Respecto de las políticas aprobadas **hace más de seis años**, se está estudiando la posibilidad de evaluar las políticas en sí o los temas tratados en ellas, en función de su pertinencia para la labor actual del PMA o su contribución potencial a la formulación de nuevas políticas. En 2018, la OEV tiene previsto culminar una evaluación **de las políticas del PMA sobre la actuación**

¹² Aún no se conoce el número exacto de evaluaciones interinstitucionales de la acción humanitaria y evaluaciones del impacto que habrán de comenzar en una nueva serie.

¹³ WFP/EB.A/2011/5-B.

¹⁴ La evaluación de la política del PMA de lucha contra el VIH y el sida, prevista para 2017, se postergó tras su actualización en 2016.

basada en el respeto de determinados principios y el acceso en contextos humanitarios, que abarcará tres de sus políticas más antiguas, sobre los principios humanitarios (2004), el acceso de la ayuda humanitaria y sus consecuencias para el PMA (2006) y la función del PMA en el sistema de asistencia humanitaria (2010). En el diseño de esta evaluación se aprovechó la sinergia con la evaluación de la **política del PMA en materia de protección humanitaria** (2012). Estas evaluaciones toman en cuenta los resultados de la Cumbre Humanitaria Mundial y la postura actual del PMA sobre los temas tratados.

24. **Las evaluaciones estratégicas** contemplan las necesidades futuras y se centran en estrategias, cuestiones sistémicas o institucionales y/o programas e iniciativas de alcance mundial o regional. Los planes anteriores de la OEV se han actualizado, y los temas seleccionados toman en consideración el asesoramiento derivado del estudio de evaluabilidad¹⁵ sobre el Plan Estratégico del PMA culminado a principios de 2016. Las prioridades para 2018 y 2019 podrán ajustarse para reflejar los resultados de un análisis a escala institucional de ciertos temas de importancia estratégica para el PMA en el contexto del Plan Estratégico para 2017-2021, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la Revisión cuatrienal amplia de la política.
25. Sujeto a los resultados del análisis, continuará efectuándose la serie plurianual de evaluaciones agrupadas bajo el tema “Apoyo a la Agenda 2030: innovaciones en el vínculo entre la asistencia humanitaria y la asistencia para el desarrollo”, que se puso en marcha en 2017. Esta serie evaluará los principales aspectos de los cambios institucionales realizados con arreglo al Plan Estratégico para 2017-2021, a fin de contribuir a la eficacia y la eficiencia del PMA y responder a los rápidos cambios que tienen lugar tanto dentro como fuera del Programa. Las primeras evaluaciones estratégicas de esta serie —sobre la **resiliencia** y los **PEP piloto**— se concluirán en 2018.
26. La nueva evaluación que se iniciará en 2018 será sobre **las innovaciones del PMA en entornos difíciles**. En esta se estudiará la experiencia adquirida por el Programa hasta la fecha en la aplicación de enfoques innovadores en zonas de difícil acceso, como la República Árabe Siria, Somalia y los países afectados por el virus del Ébola. Teniendo en cuenta los resultados de la Cumbre Humanitaria Mundial y el potencial de utilización de las nuevas tecnologías, la evaluación se ocupará de los resultados y el rendimiento de innovaciones tecnológicas e institucionales tales como la evaluación de la vulnerabilidad a distancia y con dispositivos móviles, el seguimiento por terceros, los mecanismos de retroinformación, las nuevas asociaciones y las plataformas para las transferencias de base monetaria.
27. En 2019 se pondrán en marcha las otras evaluaciones previstas en la serie: la relativa a **la gestión de las realizaciones del PMA en la era de los ODS**, en la que se examinará en qué medida la transformación institucional del Programa en el marco del Plan Estratégico para 2017-2021 ha dado lugar a una firme contribución a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, y la relativa a la **gestión del cambio orgánico**, que continuará la labor de la evaluación realizada en 2011 sobre la adaptación de las oficinas en los países a los cambios y examinará el impacto que han tenido en la eficacia los recientes cambios institucionales (como la iniciativa encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad, la hoja de ruta integrada, la labor en materia de innovaciones y la estrategia en materia de personal).
28. La política en materia de evaluación y la relativa a los PEP conllevan una evolución de los tipos de evaluación realizados a nivel de los países. Al complementar la cobertura de las evaluaciones descentralizadas de las operaciones y las actividades individuales, las **evaluaciones de las carteras de proyectos en los países** se convertirán en instrumentos fundamentales para la rendición de cuentas y el aprendizaje, ya que proporcionarán datos empíricos sobre el posicionamiento estratégico, las realizaciones y los resultados de todos los PEP, cuya duración oscila entre los tres y los cinco años. Las primeras de estas evaluaciones aplicadas con arreglo al nuevo marco se pondrán en marcha en 2019, y se financiarán mediante recursos de los programas procedentes de los presupuestos de los PEP.

¹⁵ Los estudios de evaluabilidad consideran la medida en que es posible realizar una evaluación fiable y fidedigna. Examinan la claridad y racionalidad del diseño (objetivos, metas e indicadores), la demanda de las partes interesadas y la suficiencia de los indicadores y los datos pertinentes, y ofrecen asesoramiento sobre cómo pueden superarse o reducirse las limitaciones.

29. Dado que el número de PEP provisionales supera el número previsto originalmente en la política correspondiente, su evaluación se hará con arreglo a las normas sobre cobertura de las evaluaciones de carteras de proyectos en los países establecidas en la política en materia de evaluación, que es anterior a la política en materia de PEP. Los países que tienen PEP provisionales y cuyas carteras de proyectos se encuentren entre las 10 de mayor tamaño en el PMA se evaluarán cada cinco años; otros países donde se repitan los PEP provisionales se evaluarán cada 10 años. En tanto se deban realizar las primeras evaluaciones de PEP y PEP provisionales en 2019, se ha creado una “cartera” de países que cumplen los criterios exigidos para participar en ellas, que se han seleccionado de manera sistemática estableciendo un orden de prioridades¹⁶. Un criterio básico en la planificación de evaluaciones es que el momento en que se realicen sea oportuno para que puedan aportar datos empíricos para la elaboración de un PEP y un Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo o un Marco de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. Las listas de países que figuran en el Cuadro A.V.3 se basan en la planificación vigente de la hoja de ruta integrada.
30. Las evaluaciones adicionales de carteras de proyectos en los países iniciadas en 2017 (véanse el párrafo 20 y el Cuadro A.V.3) culminarán en 2018. Ese año se pondrán en marcha otras tres evaluaciones de este tipo previas a la implementación de la hoja de ruta integrada¹⁷. Con arreglo a la actual planificación y a las proyecciones para dicha hoja de ruta, en 2019 se llevarán a cabo cuatro evaluaciones de carteras de proyectos en los países relacionadas con las misma, y se prevé que su número aumentará a 14 en 2020, a 19 en 2021, y a entre 15 y 20 por año en lo sucesivo. En 2018 y 2019, la OEV sentará las bases para satisfacer esta demanda, para lo cual adaptará el modelo de las evaluaciones de carteras de proyectos en los países al marco de los PEP, racionalizará los procesos para lograr la mayor eficiencia posible y elaborará planes de dotación de personal apropiados.
31. En las evaluaciones de **intervenciones humanitarias de emergencia de nivel 3** se mantendrá el doble enfoque, es decir, todas las intervenciones de este tipo serán evaluadas bien mediante una evaluación interinstitucional de la acción humanitaria o bien por la OEV en una evaluación aparte de la intervención del PMA. Las ventajas de la primera con respecto a la segunda son, por ejemplo, una cobertura más eficiente en función de los costos, la reducción al mínimo de la carga que recae sobre los equipos de las Naciones Unidas en los países en entornos difíciles y la posibilidad de evaluar las realizaciones del PMA en el marco de asociaciones más amplias.
32. Dado que las emergencias de nivel 3 son imprevisibles por definición, los planes incluyen la puesta en marcha de una evaluación interinstitucional de la acción humanitaria y una evaluación de la intervención del PMA realizada por la OEV cada año desde 2018 hasta 2020. En 2018 culminará la evaluación de la intervención regional del PMA denominada “Siria + 5”, y se pondrá en marcha una evaluación de la intervención en el norte de Nigeria y la cuenca del Lago Chad. También se prevé que se encomiende la realización de una o dos evaluaciones interinstitucionales de la acción humanitaria por año, con arreglo al modelo revisado de estas evaluaciones y sujeto a que se disponga de la capacidad y los recursos necesarios. Asimismo, se evaluarán las intervenciones ante emergencias de niveles inferiores al nivel 3, cuando la disponibilidad de recursos lo permita y cuando la tarea complementa las evaluaciones descentralizadas previstas.

¹⁶ Con arreglo a criterios como el tamaño de la cartera de actividades, el perfil de la programación, el equilibrio regional y la existencia de evaluaciones recientes o aún en curso, en especial si se trata de evaluaciones de operaciones o evaluaciones interinstitucionales de la acción humanitaria.

¹⁷ Una evaluación de la cartera de proyectos en un país previa a la aplicación de la hoja de ruta integrada es aquella realizada antes del inicio del primer PEP o PEP provisional del país. Es posible que en el momento de realizarse la evaluación esté en curso un PEP provisional de transición, pero la duración de estos planes es demasiado breve para justificar la realización de una evaluación específica.

33. Se ultimar  una nueva estrategia para las evaluaciones del impacto, que se aplicará tanto en los enfoques descentralizados como en los centralizados y servirá de base a una nueva serie de evaluaciones del impacto centralizadas cuyo inicio está previsto para 2018. La estrategia se apoyará en la experiencia adquirida a partir de la asociación estratégica entre el PMA y la Iniciativa Internacional para la Evaluación del Impacto para la serie de evaluaciones del impacto de las actividades del PMA relacionadas con la malnutrición aguda moderada, realizadas entre 2015 y 2017¹⁸, y las posibilidades para el establecimiento de asociaciones adicionales. Las asociaciones permiten ampliar la cobertura por parte de expertos altamente especializados, facilitando así la realización de evaluaciones del impacto fiables y de gran calidad que se adapten a los desafíos metodológicos particulares de los contextos humanitarios. Asimismo, las asociaciones aumentan la capacidad de que dispone el PMA y ofrecen oportunidades de aprendizaje para formular políticas e influir en ellas.
34. La OEV seguirá prestando apoyo a los despachos regionales en la planificación de evaluaciones para garantizar la aplicación de las normas relativas a la cobertura establecidas en la política en materia de evaluación. En los planes de evaluación descentralizada se tendrá en cuenta la cobertura prevista de evaluaciones de carteras de proyectos en los países para garantizar la mayor complementariedad posible. Mientras que en estas últimas evaluaciones se analizan el posicionamiento estratégico, la coherencia y los resultados de la cartera de proyectos del PMA en su conjunto, en las evaluaciones descentralizadas se tratan temas y actividades concretos de la cartera de proyectos en un país, y su objetivo es colmar lagunas de conocimientos específicos cuando la base de datos empíricos sea insuficiente y/o los donantes establezcan determinados requisitos en materia de rendición de cuentas. El análisis inicial de los planes de evaluación incorporados a los PEP formulados hasta ahora indica que se ha planeado aproximadamente un 25 % más de evaluaciones descentralizadas que lo que se había previsto en 2016. Estas proyecciones se perfeccionarán conforme se vaya implementando la hoja de ruta integrada (véase la Figura A.V.2).
35. De cara al futuro, se prevé que, gracias al mayor número de evaluaciones de carteras de proyectos en los países que dirigirá la OEV a partir de 2020 para cumplir con la norma de la política en materia de PEP relativa a la cobertura completa, se generará un conjunto importante de datos empíricos de calidad obtenidos de las evaluaciones a nivel de los países. A partir de ese conjunto de datos, la OEV se propone producir informes de síntesis temáticos de ámbito mundial, y quizá regional, por ejemplo acerca de las asociaciones. Al mismo tiempo, aumentará el volumen de evaluaciones descentralizadas, y una vez que la OEV considere adecuada la calidad de los datos generados, será posible producir síntesis de datos empíricos por región y/o tema. La OEV examinará estos planes en la consulta anual sobre evaluación de 2018.

¹⁸ Parte de una serie más extensa de evaluaciones interinstitucionales del impacto general de la acción humanitaria.

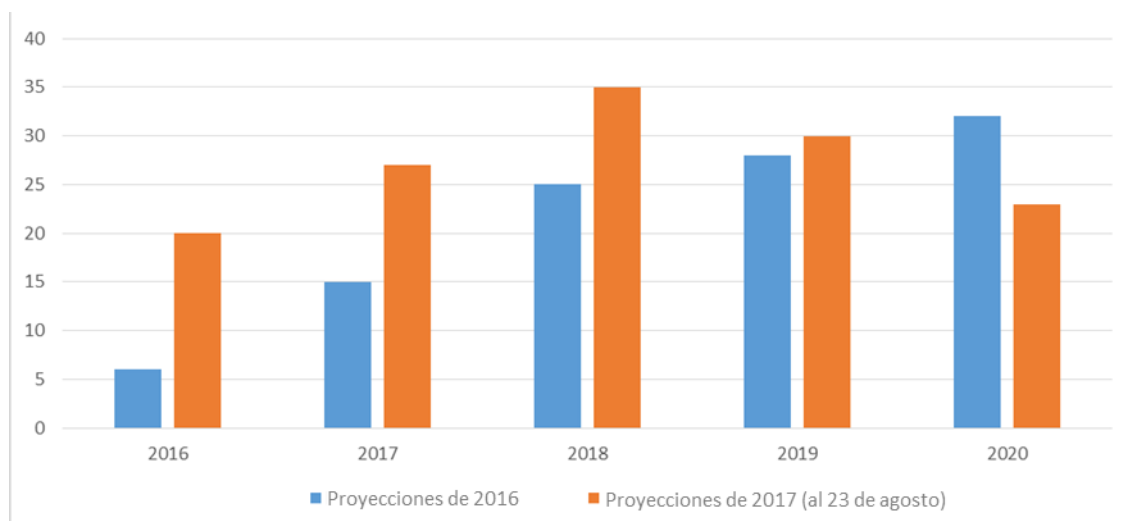
| CUADRO A.V.3: PLAN DE EVALUACIONES CENTRALIZADAS PARA 2018 Y PERSPECTIVAS PARA 2019 Y 2020 | | | |
|---|---|--|---|
| Tipo | 2018 | 2019 | 2020 |
| Evaluaciones de políticas | <p><i>Continuadas desde 2017:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Actuación basada en el respeto de determinados principios y el acceso en contextos humanitarios (A/18) Protección (A/18) <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Actualización sobre las redes de seguridad Revisión de la política de alimentación escolar | <p><i>Continuadas desde 2018:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Actualización sobre las redes de seguridad (por determinar) Revisión de la política de alimentación escolar (por determinar) <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> VIH y sida Consolidación de la paz en situaciones de transición Género 1 más: tema por determinar | <p><i>Continuadas desde 2019:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> VIH y sida Consolidación de la paz en situaciones de transición Género 1 más: tema por determinar <p><i>Nuevas:</i></p> <p>4 más: temas por determinar</p> |
| Evaluaciones estratégicas | <p><i>Continuadas desde 2017:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Resiliencia (2/19) PEP piloto (2/18) <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Innovaciones en entornos difíciles (A/19) | <p><i>Continuadas desde 2018:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Innovaciones en entornos difíciles (A/19) <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> La gestión de las realizaciones del PMA en la era de los ODS (por determinar) Gestión del cambio orgánico (1/20) | <p><i>Continuadas desde 2019:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> La gestión de las realizaciones del PMA en la era de los ODS Gestión del cambio orgánico (1/20) <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 2 más: temas por determinar |
| Evaluaciones de las carteras de proyectos en los países | <p><i>Continuadas desde 2017:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> República Centroafricana (A/18) Malí (2/18) Somalia (2/18) <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Madagascar (2/18) Malawi (2/18) Un tercer país (por determinar) | <p><i>Continuadas desde 2018:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Un tercer país a partir de 2018 <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> República Democrática del Congo (PEP provisional) Bangladesh (PEP) Líbano (PEP) Sudán (PEP provisional) Timor-Leste (PEP) | <p><i>Continuadas desde 2019:</i></p> <p>Por determinar</p> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Colombia Ecuador El Salvador Guatemala Honduras Namibia Mozambique República Unida de Tanzania Zimbabwe China Indonesia República Democrática Popular Lao Nepal Filipinas |
| Evaluaciones de intervenciones humanitarias de emergencia de nivel 3 | <p><i>Continuadas desde 2017:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Intervención del PMA ante la crisis siria (2/18) <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Intervención del PMA en el norte de Nigeria 1 o 2 evaluaciones interinstitucionales de la acción humanitaria (por determinar) | <p><i>Continuadas desde 2018:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Intervención del PMA en el norte de Nigeria (A/19) <p><i>Nuevas:</i></p> <p>Por determinar en función del contexto: se presupone que se realizarán 3 (2 evaluaciones interinstitucionales de la acción humanitaria y 1 intervención de emergencia del PMA de nivel 3)</p> | <p><i>Continuadas desde 2019:</i></p> <p>Por determinar en función del contexto: se presupone que se realizarán 3 (2 evaluaciones interinstitucionales de la acción humanitaria y 1 intervención de emergencia del PMA de nivel 3)</p> <p><i>Nuevas:</i></p> <p>Por determinar en función del contexto: se presupone que se realizarán 3 (2 evaluaciones interinstitucionales de la acción humanitaria y 1 intervención de emergencia del PMA de nivel 3)</p> |
| Evaluaciones del impacto | <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Nueva serie (por determinar) | <p><i>Nuevas:</i></p> <p>Continuación de la nueva serie (por determinar)</p> | <p><i>Continuadas desde 2019:</i></p> <p><i>Nuevas:</i></p> |
| Síntesis de evaluaciones | <ul style="list-style-type: none"> Informe Anual de Evaluación de 2017 (A/18) Otros (por determinar) | <ul style="list-style-type: none"> Informe Anual de Evaluación de 2018 (A/19) Serie pertinente para el Plan Estratégico del PMA | <ul style="list-style-type: none"> Informe Anual de Evaluación de 2019 (A/20) Síntesis subregionales/temáticas |

Las letras y los números que figuran entre paréntesis se refieren a los períodos de sesiones de la Junta en los que se presentarán a esta las evaluaciones que aparecen en el cuadro, a saber: A = período de sesiones anual; 1 = primer período de sesiones ordinario; 2 = segundo período de sesiones ordinario. Por ejemplo, A/19 se refiere al período de sesiones anual de 2019.

B. Función de evaluación descentralizada (efectos 1 a 4 de la política)

36. En las proyecciones de la OEV con respecto al volumen de evaluaciones descentralizadas se toman en consideración las evaluaciones nuevas que se prevén en los PEP y los PEP provisionales ya diseñados y las evaluaciones descentralizadas realizadas en 2016 y previstas o en curso en 2017, de las cuales hay un número mayor que el previsto en la estrategia institucional en materia de evaluación (véase la Figura A.V.2). Las proyecciones para el período 2018-2020 son solo estimaciones provisionales.

Figura A.V.2: Proyecciones de evaluaciones descentralizadas para 2016-2020



37. En respuesta al rápido ritmo de adopción de evaluaciones descentralizadas, la OEV perfeccionará y ampliará el marco que posibilita su realización, haciendo hincapié en las siguientes prioridades para 2018:
- mantener el servicio de asistencia interno de la OEV para la evaluación descentralizada y enriquecerlo con los conocimientos especializados adquiridos en las evaluaciones del impacto, a fin de prestar asesoramiento sobre planificación, selección, diseño y realización de evaluaciones;
 - mantener y ampliar el sistema de apoyo a la calidad de las evaluaciones descentralizadas, revisar los proyectos de mandato y los informes iniciales y de evaluación, además de complementarlos mediante mejores disposiciones para las evaluaciones del impacto;
 - revisar el conjunto de orientaciones —el sistema de garantía de calidad de las evaluaciones descentralizadas— a fin de aplicar las recomendaciones formuladas en el examen de la función de evaluación descentralizada efectuado en 2017 e incluir las mejores prácticas, en particular con respecto a las evaluaciones conjuntas;
 - seguir ofreciendo asesoramiento y apoyo técnico a los seis oficiales regionales de evaluación, haciendo especial hincapié en la salvaguarda de las disposiciones relativas a la imparcialidad y las consideraciones éticas;
 - ofrecer un amplio programa de aprendizaje en materia de evaluación descentralizada a todas las oficinas que encomienden evaluaciones descentralizadas;
 - establecer y mantener una línea directa sobre evaluación como una de las varias herramientas para salvaguardar la independencia y la imparcialidad de las evaluaciones descentralizadas;
 - en colaboración con la Dirección de Presupuesto y Programación, seguir prestando apoyo de secretaría para el Fondo para imprevistos en materia de evaluación (descrito anteriormente, en las notas del Cuadro A.V.1);
 - colaborar con la Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones en la mejora del sistema institucional de respuestas de la dirección a fin de integrar las respuestas a las

evaluaciones descentralizadas y centralizadas, con miras a destacar los datos empíricos de carácter sistémico derivados de ambos tipos de evaluaciones, y

- elaborar material de orientación y brindar capacitación, asesoramiento y apoyo adaptados a situaciones específicas para los colegas que participan en redes de evaluación nacionales y regionales e iniciativas conexas en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (véase la sección E). Esto se había previsto originalmente para 2017 pero se pospuso a 2018 con el fin de dar cabida a actividades no previstas y en las que debían respetarse plazos precisos, principalmente en apoyo a la hoja de ruta integrada.

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

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

39. En 2018, la OEV:

- seguirá comunicándose de forma proactiva con el personal con respecto a la política y la estrategia institucional en materia de evaluación, por ejemplo, mediante la consolidación de la comunidad de práctica del PMA formada en 2017;
- seguirá realizando la labor de secretaría para el grupo directivo de la función de evaluación, que presta apoyo al Director Ejecutivo en la incorporación de las evaluaciones en los procesos institucionales y el fomento de una cultura de aprendizaje y rendición de cuentas;
- seguirá aplicando en todas las evaluaciones, centralizadas y descentralizadas, el sistema de valoración de la calidad a posteriori que se estableció en 2017 y es aplicado por especialistas externos;
- seguirá apoyando la selección de mecanismos financieros sostenibles para las evaluaciones descentralizadas y centralizadas, de conformidad con lo establecido en el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 y la hoja de ruta integrada;
- en colaboración con la iniciativa de contratación por vía electrónica de la Dirección de Recursos Humanos, se ocupará del mantenimiento de la base de datos de expertos en evaluación establecida en 2016 y el grupo de proveedores de servicios de evaluación con contratos a largo plazo que aportan conocimientos especializados en materia de evaluación para las evaluaciones descentralizadas y centralizadas (el grupo se amplió y diversificó en 2017);
- seguirá actualizando el sistema de garantía de calidad de las evaluaciones centralizadas con arreglo a la política en materia de evaluación y las mejores prácticas más recientes, concentrándose en la eficiencia y la ética, y
- consolidará un sistema para facilitar la complementariedad en la planificación de las evaluaciones centralizadas y las descentralizadas impulsadas por la demanda, así como la complementariedad entre la evaluación y otros instrumentos de supervisión y aprendizaje del PMA.

D. *Promoción del uso de datos empíricos derivados de las evaluaciones y comunicaciones (efecto de la política relativo a la finalidad y los aspectos transversales de la evaluación)*

40. En la política del PMA en materia de evaluación se reafirma la importancia de garantizar que las evaluaciones sean útiles para los encargados de adoptar las decisiones y las partes interesadas al estimular el aprendizaje derivado de las evaluaciones y el uso de estas para mejorar las políticas, las estrategias, los programas y la adopción de decisiones a nivel de las operaciones. Teniendo en cuenta las limitaciones en materia de recursos y la necesidad de proceder por etapas de modo

que el establecimiento de la función de evaluación se lleve a cabo con el cometido de generar los efectos estipulados en la política, en 2018 las prioridades serán las siguientes:

- formular una estrategia de comunicación exhaustiva para la función de evaluación;
- continuar favoreciendo el uso sistemático de los datos empíricos derivados de la evaluación para la planificación y ejecución de los programas y las políticas mediante la consideración de dichos datos y las recomendaciones derivadas del proceso de examen de los programas del PMA;
- seguir realizando talleres de aprendizaje durante el proceso de evaluación, cuando sea adecuado y los recursos lo permitan, y ampliando la gama de seminarios en línea;
- terminar de actualizar las páginas del PMA sobre evaluación tanto en la Intranet como en Internet para posibilitar un intercambio más eficaz de información y datos empíricos en esta esfera, y permitir a los usuarios internos y externos acceder más fácilmente a los datos derivados de la totalidad de las evaluaciones del PMA, tanto centralizadas como descentralizadas;
- integrar una perspectiva de evaluación en la obtención de datos y la presentación de informes, en colaboración con la Dirección de Políticas y Programas, la Dependencia de Análisis y Cartografía de la Vulnerabilidad, la Dirección de Innovación y Gestión del Cambio, la Dirección de Tecnología de la Información, la Dirección de Comunicación y la Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones;
- ampliar la gama de herramientas de comunicación para estimular el interés en los datos empíricos y su comunicación, además de poner a prueba las herramientas relativas a las evaluaciones centralizadas, y
- continuar planificando y realizando evaluaciones centralizadas que sean de la mayor pertinencia posible para la adopción de decisiones y las necesidades del PMA en materia de información empírica.

E. Participación en el sistema de evaluación internacional (efecto 4 de la política)

41. La OEV mantendrá su participación en el sistema internacional de evaluación, centrando su atención en los aspectos en que pueda agregar mayor valor y que resulten más pertinentes para la labor del PMA. En virtud de la Agenda 2030, en 2018 la OEV se centrará en su atención en seguir observando los compromisos asumidos:

- seguir participando en el proceso de evaluación interinstitucional de la acción humanitaria enmarcado en el ciclo de programación de la acción humanitaria del Comité Permanente entre Organismos, siempre que se disponga de capacidad y recursos para ello;
- participar activamente en la labor del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) orientada a garantizar que las evaluaciones contribuyan al logro de resultados en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible —la OEV y el ACNUR coordinarán conjuntamente el trabajo del UNEG relativo a la mejora de la evaluación de los resultados de los principios humanitarios y otras iniciativas encaminadas a fortalecer la evaluación de la acción humanitaria en el sistema de las Naciones Unidas—; la OEV también contribuirá a la labor del UNEG en relación con el fortalecimiento de la evaluación descentralizada, la profesionalización, las cuestiones de género y los derechos humanos, la gestión de los conocimientos y el uso de la evaluación, las asociaciones y las capacidades de evaluación a nivel nacional; el PMA coordinará una nueva línea de trabajo para actualizar la orientación del UNEG en materia de ética;
- seguir fortaleciendo la colaboración entre las oficinas de evaluación de los organismos con sede en Roma, haciendo hincapié en las iniciativas conjuntas de aprendizaje y fomento de la capacidad;

- seguir contribuyendo y colaborando con otras redes profesionales internacionales¹⁹, y
- seguir representando al PMA en el comité directivo de la Iniciativa Internacional para la Evaluación del Impacto, en su área temática de evaluación humanitaria, hasta su finalización en 2018.

F. Presentación de informes sobre la función de evaluación (efecto transversal)

42. Teniendo en cuenta los cambios pertinentes del Marco de resultados institucionales y el examen del Marco de financiación, la OEV aplicará el marco de presentación de informes para la función de evaluación —tanto centralizada como descentralizada— utilizando la plataforma y el tablero de gestión basados en Internet establecidos especialmente para este fin en 2017.
43. Tomando como base los indicadores clave de las realizaciones elaborados en 2016 en relación con las seis esferas indicadas en la política en materia de evaluación, la información sobre la gestión se irá ampliando de forma progresiva mediante **sistemas de información y presentación de informes** actualizados y ampliados. Tras los retrasos en 2017, debidos a la redefinición de las prioridades en el plan de trabajo de la OEV y al surgimiento de nuevas oportunidades gracias a los cambios informáticos a nivel institucional, las siguientes actividades se prorrogarán durante 2018:
 - i) reunir datos sobre los principales indicadores disponibles a partir de los actuales sistemas de información y presentación de informes, y comunicarlos en un informe de evaluación anual rediseñado para 2017²⁰;
 - ii) introducir progresivamente indicadores clave de las realizaciones adicionales para satisfacer las necesidades de información sobre la gestión a medida que se perfeccionan los sistemas del PMA, como parte del examen del Marco de financiación, y
 - iii) culminar la elaboración de material de orientación sobre la obtención de datos para todos los indicadores clave de las realizaciones.
44. Se seguirán desarrollando los sistemas de presentación de informes e información sobre la gestión según resulte necesario para adaptarse a los futuros cambios institucionales.

¹⁹ Por ejemplo, el Sistema de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y el logro de resultados en la asistencia humanitaria (ALNAP), en el que la PEV es miembro del grupo directivo, y las asociaciones profesionales pertinentes, como las asociaciones de evaluación americana y europea y la Asociación Internacional de Evaluación para el Desarrollo.

²⁰ Se presentarán a la Junta en su período de sesiones anual de 2018.

ANEXO VI

Modificación de las disposiciones vigentes del PMA en materia de seguros

1. En 1993 el Comité de Políticas y Programas de Ayuda Alimentaria (CPA), precursor de la Junta Ejecutiva, aprobó unas disposiciones en materia de autoseguro dado que se había vuelto problemático para el PMA obtener una cobertura apropiada en el libre mercado de los seguros.
2. Estas disposiciones han sido útiles para los fines del PMA y le han permitido generar importantes ahorros de costos. Sin embargo, el panorama operacional ha variado notablemente en los últimos años. Mientras que antes el Programa entregaba los productos a los gobiernos de los países receptores en los puntos de entrada nacionales, ahora organiza su transporte y almacenamiento y los entrega a los beneficiarios y a los asociados cooperantes dentro del territorio de esos mismos países, a menudo en zonas remotas. Por otra parte, el PMA ha adoptado nuevas modalidades para responder a las necesidades humanitarias, como el establecimiento de depósitos preventivos de productos o la distribución de alimentos nutritivos especializados y otros productos nutritivos fabricados.
3. Al plan de autoseguro se añaden pólizas de seguro externas que cubren las pérdidas cuyo valor supera los límites en dólares del plan. Este último debe funcionar de una manera coherente con las condiciones de las pólizas externas, que entre otras cosas excluyen de la cobertura determinadas categorías de pérdidas. Esto significa que las actuales disposiciones del PMA en materia de autoseguro no cubren todas las pérdidas.
4. La modalidad de autoseguro es la forma más eficiente en función de los costos de que dispone el PMA para protegerse contra las pérdidas de productos, pero su plan de autoseguro debe adaptarse para contemplar los riesgos actuales y subsanar las carencias en la actual cobertura. Por lo tanto, basándose en sus 20 años de experiencia en autoseguros, el PMA aprovechará los avances en el sector de los seguros para adaptar su plan de autoseguro a las circunstancias y las prácticas actuales.
5. Con los cambios propuestos, los productos quedarán cubiertos por el plan de autoseguro desde el momento en que sean entregados al PMA hasta el punto en que se entreguen a otros operadores. El plan cubrirá además todas las pérdidas de productos del PMA, inclusive las que quedan excluidas en el plan de autoseguro actual. Los sistemas de apoyo se actualizarán con el fin de que el PMA pueda informar con precisión sobre los diversos aspectos de este plan.

Antecedentes

6. En 1993, en un período de aumento de las primas de seguro y reticencia de los aseguradores comerciales a ofrecer una cobertura completa, el PMA examinó su enfoque de gestión de riesgos asociado al suministro de productos a fin de encontrar la fórmula óptima para asegurarse contra la pérdida de productos. En su 36° período de sesiones, el CPA encomendó al PMA que adoptara un plan de autoseguro para los cargamentos internacionales que funcionara con arreglo a principios comerciales, como si se tratara de un asegurador externo.
7. Por consiguiente, el PMA estableció un plan de autoseguro que funciona a modo de compañía de seguros “cautiva”, esto es, una compañía que es propiedad del asegurado y está controlada y financiada en su totalidad por este. Las disposiciones de dicho plan, que recibe el nombre de “plan de seguro cautivo”, se aplican a todos los productos del Programa, obligan a cobrar al PMA la prima más barata disponible comercialmente y permiten resolver las pérdidas con prontitud, adoptar medidas para recuperar de terceros las pérdidas de las que estos son responsables, mantener reservas para afrontar futuras pérdidas, y promover la toma de conciencia sobre las pérdidas y la labor de prevención en todos los eslabones de la cadena de suministro del PMA.

8. El plan de seguro cautivo asegura los productos con la modalidad “a todo riesgo”¹, cubriendo pérdidas iguales o inferiores a 750.000 dólares por envío o a 1,5 millones de dólares por dos o más envíos en un mismo buque. Las pérdidas por un importe superior están cubiertas por un asegurador externo, que también cubre los costos de averías gruesas², salvamento³ y una parte razonable de los costos relacionados con las medidas de aminoración de daños (“sue and labour”)⁴. La cobertura de un producto determinado comienza desde el momento en que el PMA toma posesión del mismo y continúa hasta que ese producto llega a su punto de entrega, es decir, hasta el primer punto de parada en el país receptor. Las pérdidas ocurridas durante este período, conocidas como “pérdidas anteriores a la entrega”, están cubiertas; no están cubiertas las pérdidas después de la entrega, que se comunican cada año a la Junta Ejecutiva.
9. El PMA estableció una dependencia encargada de los seguros y la mitigación de riesgos — actualmente “Servicio de Mitigación de los Riesgos Operacionales” (OSCR)— para administrar el plan de seguro cautivo junto con sus otros contratos de seguro. El OSCAR es supervisado por una junta de directores encargada de la supervisión y gobernanza de la función de seguro, entre cuyos miembros figuran el Director Ejecutivo Adjunto (su presidente), el Subdirector Ejecutivo a cargo del Departamento de Operaciones, el Jefe de Gabinete y una serie de directores de diversas direcciones; entre los observadores figuran el Consejero Jurídico y el Inspector General.
10. El plan de seguro cautivo sigue proporcionando cobertura en tránsito, de acuerdo con los principios del sector y a la manera de un asegurador externo, tal como se dijo anteriormente. Los fondos para financiar este plan, que se encuentran en una cuenta especial de autoseguro, proceden de las primas recibidas y de los montos recuperados de terceros responsables de las pérdidas reclamadas. La principal partida de gastos del plan de seguro cautivo es la liquidación de reclamaciones. A título de precaución, el plan de seguro cautivo debe mantener una reserva de capital para futuras pérdidas. El monto de dicha reserva se sitúa actualmente en 20 millones de dólares, que equivalen a dos años de pérdidas. Los fondos que superan la reserva de capital se abonan al PMA en forma de dividendos. Una vez pagados los dividendos, su utilización por el PMA requiere la aprobación de la Junta Ejecutiva⁵.
11. El seguro marítimo contra todo riesgo con una cláusula estándar “de almacén a almacén” se consideró la cobertura más adecuada para los riesgos a los que se enfrentaba el PMA en el momento en que se creó el plan de seguro cautivo. En ese momento, el PMA dependía principalmente de donaciones en especie procedentes de los principales donantes y, para la realización de sus operaciones, solía organizar el transporte marítimo de los productos que entregaba a los gobiernos de los países receptores en los puertos de entrada nacionales. Por consiguiente, las pérdidas contra las que el PMA necesitaba asegurarse eran principalmente pérdidas en el mar y pérdidas en el transporte por tierra en los países sin litoral; esas pérdidas estaban ampliamente cubiertas por la cláusula de almacén a almacén de la póliza contra todo riesgo.
12. El PMA sigue estando bien atendido por el plan de seguro cautivo, que es un seguro sólido, flexible y fuerte, además de ajustarse a las mejores prácticas comerciales ofreciendo una combinación idónea de retención de riesgos y transferencia de riesgos. Es financieramente sólido,

¹ El International Risk Management Institute define el seguro a todo riesgo como el “aseguramiento de una propiedad que cubre las pérdidas derivadas de toda causa fortuita excepto las excluidas expresamente”. Se opone a la cobertura de riesgos específicos, que es aplicable únicamente a las pérdidas derivadas de las causas que se especifican como cubiertas.

² Por “averías gruesas” se entienden las pérdidas parciales ocasionadas por un “sacrificio voluntario”, como tirar cargamento por la borda para salvar un buque, o los gastos extraordinarios en que incurra una parte en beneficio de otras partes, como el costo de remolcar un buque varado.

³ Por “operación de salvamento” se entiende todo acto emprendido en ayuda de un buque u otra propiedad que se encuentre en peligro.

⁴ En una póliza de seguro marítimo, una cláusula de este tipo permite al asegurado recuperar los costos razonables de prevenir o reducir al mínimo la pérdida de un bien asegurado por la que habría incurrido en responsabilidad.

⁵ Las primas reducidas son un requisito básico. Por consiguiente, el ritmo de creación de las reservas depende de una tasa elevada de recuperación de pérdidas de terceros y de unas medidas eficaces de prevención de las pérdidas.

aunque ofrece primas sumamente favorables del 0,44 % del valor CFR (costo y flete)⁶ y sigue proporcionando al Programa generosos dividendos⁷. El plan de seguro cautivo permite liquidar las pérdidas del PMA con prontitud y en su totalidad, y al funcionar frecuentemente con flexibilidad ha permitido aceptar reclamaciones que en sentido estricto quedan fuera de su cobertura. Además cubre al PMA en lugares donde las empresas comerciales se muestran reacias a proporcionar seguros.

13. Desde que el PMA tiene un seguro comercial externo para cubrir las pérdidas diferentes de las que cubre con el plan de seguro cautivo, la gestión de este último debe estar en consonancia con las cláusulas de sus pólizas externas y con las prácticas y normas establecidas de los mercados de seguros comerciales. Por lo tanto, no todas las pérdidas están cubiertas por el plan de seguro cautivo, aunque se trate de pérdidas anteriores a la entrega. Las pólizas de seguro comerciales suelen excluir las pérdidas resultantes de sucesos que están bajo el control del asegurado o que se consideran inevitables. Sin embargo, una pérdida que de otro modo se cubriría no será reembolsable si es objeto de una exclusión de este tipo. Las principales categorías de exclusiones, denominadas “riesgos no cubiertos”, son el “vicio propio” (características de la mercancía que hacen que se deteriore sin ninguna causa externa), el dolo por parte del asegurado, las pérdidas causadas por un empaquetado insuficiente o inadecuado y las pérdidas causadas por la guerra en tierra.
14. Desde que se introdujo el plan de seguro cautivo, el panorama operacional del PMA ha cambiado sustancialmente y su perfil de riesgo ha evolucionado en consecuencia. En lugar de entregar los productos a los gobiernos de los países receptores en los puertos de entrada nacionales, como hacía anteriormente, ahora el PMA se encarga del despacho de aduana, el almacenamiento, el transporte y la entrega de los productos a los asociados cooperantes y a los beneficiarios dentro del territorio del país receptor. Aunque la propiedad titularidad de los productos se transfiere a los gobiernos de los países receptores en los puertos de entrada, el PMA mantiene el deber de cuidar los productos mientras se mantengan bajo su custodia y control y, por lo tanto, es responsable de cualquier pérdida que ocurra durante este período.
15. Conforme ha ido aumentando el alcance operacional del PMA, se ha disparado el número de entornos difíciles e inseguros en los que el Programa debe transportar y distribuir productos; de ello son ejemplo los conflictos en el Afganistán, el Iraq, la República Árabe Siria, Somalia, el Sudán y Sudán del Sur. Los contratos del PMA con proveedores de servicios incluyen algunas salvaguardias contra las pérdidas, pero no pueden cubrir adecuadamente todas las pérdidas. En entornos hostiles e inseguros, hay pocas posibilidades de elegir a los asociados comerciales y a menudo estos se resisten a aceptar los riesgos que conlleva la prestación de socorro humanitario. Debido a ello, el PMA se ha convertido de manera efectiva en su propio proveedor de servicios logísticos. También presta servicios logísticos a otros agentes humanitarios, de conformidad con el mandato recibido del Comité Permanente entre Organismos para el módulo de acción agrupada de logística y en virtud de acuerdos bilaterales. Las actividades relativas a la cadena de suministro se basan en la premisa de la transferencia del riesgo a los proveedores de servicios, pero en estos casos los riesgos quedan a cargo del PMA, que también asume los riesgos que conlleva la prestación de servicios a terceros.
16. El PMA ha aumentado su uso de alimentos nutritivos especializados y otros productos nutritivos fabricados, a los cuales van asociados riesgos complejos específicos, tales como defectos de fabricación no aparentes en el momento de la adquisición, el breve tiempo de conservación, la sensibilidad a las variaciones ambientales y el deterioro causado por una manipulación o un

⁶ Si el PMA dependiera en primera instancia de una póliza externa, la tasa de prima más baja que podría obtener no bajaría del 2,25 % del valor CFR. Aunque la póliza se utilizara únicamente para cubrir las pérdidas que el PMA no pudiera recuperar de los terceros responsables, la prima no sería inferior al 1,5 %. Las primas reducidas del plan de seguro cautivo permiten al PMA ahorrar aproximadamente 7,5 millones de dólares al año. Además, dadas las zonas y condiciones en las que opera el Programa, en la mayor parte de los mercados el seguro sencillamente no estaría disponible.

⁷ Desde su creación, el plan de seguro cautivo ha rendido al PMA unos 35 millones de dólares en forma de dividendos. Esto equivale a una rentabilidad media anual de 2,5 millones de dólares.

- almacenamiento defectuoso. En algunos casos, los gobiernos que no están familiarizados con estos productos han rechazado o retrasado su liberación, con las pérdidas consiguientes.
17. Para reducir los plazos de entrega del PMA, mejorar la puntualidad de las entregas de alimentos, adquirir alimentos en momentos ventajosos y reducir los plazos de intervención (en particular en las emergencias), el PMA recurre a acuerdos de compras a término y de establecimiento de depósitos preventivos de productos por medio de su MGGP. Los beneficios son considerables en lo que respecta a la reducción de los plazos de entrega, desde la recepción de las donaciones hasta la distribución de la asistencia alimentaria, pero hay varios riesgos conexos.
 18. Cuando se creó el plan de seguro cautivo, las operaciones de transporte de mercancías del PMA se hacían en gran medida por mar. Desde entonces ha habido un crecimiento sustancial de las compras de alimentos locales y regionales, sin que el seguro marítimo pudiera cubrir adecuadamente los riesgos conexos.
 19. El PMA ha modernizado sus sistemas de planificación de recursos y ha mejorado su capacidad para realizar un seguimiento de los envíos de alimentos con el sistema LESS. Este sistema permite rastrear los productos en cualquier lugar en tiempo real y, por lo tanto, ofrece oportunidades para mejorar la gestión de riesgos.
 20. El PMA, que se encarga de la gestión de sus disposiciones de autoseguro desde hace 22 años, se basará en la experiencia adquirida y en las estructuras, procedimientos y asociaciones conexos para ampliar las disposiciones a ámbitos de intervención que antes quedaban excluidos.
 21. También se han producido importantes avances en el sector de los seguros. Las pólizas de seguro marítimo siguen proporcionando cobertura contra todo riesgo, pero se han ampliado para incluir todos los proporcionar cobertura a lo largo de toda la cadena de suministro de las entidades. La cobertura se puede ofrecer desde el momento en que se extraen las materias primas, a lo largo de los procesos de elaboración, fabricación y ensamblaje, durante el almacenamiento y el transporte y, en algunos casos, después de la entrega final. Estas pólizas se denominan hoy en día “pólizas de cobertura integral combinada de tránsito y almacenamiento” (“stock throughput”) y son el instrumento preferido del sector porque son flexibles y pueden adaptarse fácilmente a las necesidades individuales. Ninguna otra póliza estándar ofrece mayor alcance para ajustar la cobertura a necesidades específicas, lo cual incluye responder a los riesgos excepcionales con los que se enfrenta el PMA en varios lugares.

Extensión y expansión de la cobertura dentro del plan de autoseguro

22. Habida cuenta de los cambios que ha experimentado el panorama operacional del PMA, es necesario ajustar sus disposiciones en materia de autoseguro para abordar mejor su perfil de riesgo actual. Por consiguiente, los ajustes siguientes se proponen:
 - i) para que la cobertura de seguro entre en vigor desde el momento en el que el PMA tome posesión de las mercancías hasta el momento en que las entregue a los asociados cooperantes, los gobiernos o los beneficiarios, y
 - ii) para poder proporcionar cobertura de seguro para todas las pérdidas físicas de productos del PMA, incluidas las derivadas de los “riesgos no cubiertos” que normalmente se excluyen de las pólizas de seguro comerciales.
23. Si se aplican estas propuestas, el plan de retención del autoseguro cubrirá una parte considerablemente mayor de pérdidas. La ampliación de la cobertura a los puntos de entrega en el interior del país, por ejemplo, permitirá transferir la mayor parte de las pérdidas después de la entrega a la cuenta de pérdidas anteriores a la entrega, lo cual incrementará sustancialmente el número de las reclamaciones al plan de autoseguro. Considerando las pérdidas del PMA en el pasado, este incremento podría representar 15 millones de dólares anuales.
24. No obstante, hay que tener presente que las pérdidas sufridas en el pasado solo son representativas si el perfil de riesgo no varía. El modelo operativo del PMA y su perfil de riesgo están cambiando, lo que sin duda incidirá en las pérdidas futuras. La cantidad de productos manipulados por el PMA ha ido disminuyendo paulatinamente desde 2009, y por tanto también están disminuyendo

las pérdidas anteriores a la entrega⁸, pero el valor de las pérdidas después de la entrega aumentó de 10,1 millones de dólares en 2009 a 18,7 millones de dólares en 2013. Entre 2014 y 2015 el valor de tales pérdidas disminuyó ligeramente, pero, según las proyecciones, el nivel medio de pérdidas se mantendrá en 15 millones de dólares. Las pérdidas fueron particularmente elevadas en 2016 a resultas de los saqueos en Sudán del Sur.

25. La ampliación de la cobertura a las pérdidas correspondientes a los “riesgos no cubiertos” conlleva un elemento de riesgo político y para la reputación del PMA. Las pérdidas de esta categoría pueden ser sustanciales y podrían fácilmente absorber la totalidad de las reservas financieras del plan de seguro cautivo si se incurriera reiteradamente en ellas. Por consiguiente, las disposiciones de supervisión deben garantizar que, cuando se produzcan pérdidas así, se extraigan enseñanzas y se adopten medidas para prevenir futuras pérdidas similares y se exija a los responsables de las pérdidas que rindan cuentas.
26. Esto se hará a través de la Junta de directores encargada de la supervisión y gobernanza de la función de seguro. Así, por ejemplo, cualquier pérdida no cubierta por las pólizas de seguro externas requerirá la aprobación anticipada por la Junta de directores antes de que se liquide la reclamación.
27. Un elemento importante de la gestión de las entregas de alimentos por el PMA es la posibilidad de reducir al mínimo las pérdidas evitables. Sin embargo, aunque el Programa aplicara los procedimientos más estrictos de control de riesgos, sería imposible eliminar esas pérdidas por completo. Sin embargo, los cambios propuestos al plan de seguro cautivo permitirán al PMA reducir el costo total del seguro de riesgo utilizando una combinación óptima de control de riesgos, autoseguro y seguro externo.

⁸ Algunas de las razones de esta disminución son la mejora del almacenamiento, el mayor uso de contenedores y el aumento de las compras locales y regionales.

ANEXO VII

Terminología

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

Actividad

Una actividad es cualquier medida adoptada o trabajo efectuado a través de los cuales se movilizan determinados insumos, como fondos, asistencia técnica y otros tipos de recursos, para generar productos específicos.

Beneficiarios

Los beneficiarios son personas que se benefician directamente (en el nivel 1) o indirectamente (en el nivel 2 o el nivel 3) de las intervenciones del PMA en cualquier momento durante el período considerado.

Categoría de actividades

Las actividades, que se describen en enunciados redactados libremente para cada plan estratégico en el país/cartera de proyectos para el país, se clasifican por categorías estandarizadas a nivel institucional, lo que permite agruparlas en función de su naturaleza. En el Marco de resultados institucionales puede consultarse la lista completa de categorías de actividades del PMA.

Categoría de programas

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

Consignación

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

Contribución

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

Contribución multilateral

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

Contribución multilateral dirigida

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

Costos de apoyo directo

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

Costos de apoyo indirecto

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

Costos operacionales

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

Cuenta

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

Cuenta especial

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

Director Ejecutivo

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

Efectos estratégicos

Como parte integrante de la cadena de resultados programáticos del PMA, los efectos estratégicos son enunciados recogidos en los marcos lógicos del PMA que reflejan las metas declaradas o implícitas en el plan nacional del país y el marco regional a los que contribuirá la asistencia del Programa. Los efectos estratégicos contribuyen al logro de los resultados estratégicos, y por debajo de ellos se sitúan los productos y las actividades. Los efectos estratégicos se clasifican en categorías estandarizadas relativas a los efectos del PMA para fines de agrupación a nivel institucional.

Esferas funcionales

Ámbitos de especialización pertinentes para gestionar procesos operativos relacionados y prestar servicios internos con miras a la realización de operaciones, así como para posibilitar el logro eficaz, eficiente y económico de los resultados de los programas. Las esferas funcionales están estrechamente relacionadas con la estructura de las oficinas en los países y los despachos regionales y, en cierta medida, de las direcciones de la Sede.

Esferas prioritarias

Categorías de contextos operacionales del PMA que se excluyen mutuamente. En todos los marcos lógicos del PMA aparecen indicadas a nivel de los efectos y son tres: intervención ante crisis, fomento de la resiliencia y eliminación de las causas profundas. Cada enunciado de los efectos estratégicos debe estar relacionado con una esfera prioritaria.

Fondo fiduciario

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

Fondo General

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

Hoja de ruta integrada

En la hoja de ruta integrada se define el cambio transformador necesario para implementar el Plan Estratégico para 2017-2021 y para facilitar y poner de relieve la contribución del PMA al logro de los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en particular el ODS 2 (“Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible”) y el ODS 17 (“Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible”).

Informe Anual de las Realizaciones

Informe de nivel institucional que se presenta a la Junta Ejecutiva y a los donantes, en el que se ponen de relieve las principales consecuciones del PMA y los desafíos a los que se enfrenta. Este informe, en el que se informa sobre los progresos realizados respecto del Plan Estratégico y el Plan de Gestión del PMA, refleja los principios de la gestión basada en los resultados y constituye un elemento esencial del sistema de rendición de cuentas y gestión de las realizaciones del PMA. El informe se basa en los sistemas de contabilidad y de presentación de informes del PMA y en las consultas realizadas con las direcciones, los despachos regionales, las oficinas en los países y los asociados.

Iniciativas institucionales de importancia fundamental

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

Junta

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

Marco de planificación estratégica por países

El marco de planificación estratégica por países es el enfoque de planificación estratégica y programática a nivel de los países adoptado por el PMA. Con él se introduce un marco programático único, basado en carteras de proyectos en los países coherentes, que sustituye a las actuales categorías de programas y los actuales documentos de proyectos. El marco comprende los siguientes elementos:

- **Planes estratégicos para los países (PEP):** Los PEP se pueden formular para períodos de hasta cinco años y deben ser aprobados por la Junta Ejecutiva. Se basan en exámenes estratégicos de la iniciativa Hambre Cero realizados a nivel nacional o en análisis similares, así como en evaluaciones, valoraciones previas (incluidas evaluaciones conjuntas de las necesidades), estudios de viabilidad, etc.
- **Planes estratégicos para los países provisionales:** Cuando las condiciones hagan inviable o imposible realizar un examen estratégico, el PMA operará por medio de PEP provisionales como marco programático único a nivel nacional. Los PEP provisionales se basan en estrategias, estudios, evaluaciones (incluidas evaluaciones conjuntas de las necesidades), análisis y datos existentes. Se pueden formular para un período de hasta tres años y deben ser aprobados por la Junta Ejecutiva. Se espera que las oficinas del PMA en los países elaboren y presenten PEP propiamente dichos en cuanto se den las condiciones necesarias para realizar un examen estratégico.
- **Planes estratégicos para los países provisionales de transición:** Los PEP provisionales de transición se utilizan en el PMA como marcos programáticos a nivel de los países para que sirvan de enlace durante la transición de los documentos de proyectos a los PEP y PEP provisionales aprobados por la Junta Ejecutiva. Estos PEP provisionales de transición se implementan por un período máximo de 18 meses (desde enero de 2018 hasta junio de 2019) y deben ser aprobados por el Director Ejecutivo. Se basan en documentos de proyectos preexistentes aprobados o revisados en 2017.
- **Operaciones de emergencia limitadas:** El marco basado en los programas permite al PMA dar una respuesta rápida y eficaz a las emergencias que ocurren en países donde no dispone de presencia operacional o para los que no ha elaborado un PEP o un PEP provisional. En estos casos la intervención del PMA se encauza a través de operaciones de emergencia limitadas, a las que podrá seguir un PEP provisional para situaciones especiales, aprobado por el Director Ejecutivo, siempre que la presencia y la asistencia del PMA sigan siendo necesarias.

Mecanismo de financiación anticipada

Mecanismo interno de prefinanciación cuyos objetivos son optimizar la utilización de los recursos destinados a los proyectos para mejorar la disponibilidad de alimentos en el momento oportuno. Gracias a este mecanismo, los proyectos pueden recibir financiación anticipada mientras se espera la

confirmación de las contribuciones previstas, respetando los parámetros establecidos para la gestión del riesgo.

Mecanismo de gestión global de los productos

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

Mecanismo de presupuestación de las inversiones

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

Necesidades operacionales

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

Objetivos estratégicos

Primer nivel de apoyo a los Fines Estratégicos, los cinco Objetivos Estratégicos definen la orientación programática y operacional del PMA y enlazan con la labor realizada a nivel nacional y mundial para alcanzar las metas de los ODS 2 y 17.

Optimización de los recursos

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

Pilares relativos a los resultados

Cinco categorías (de la A a la E) en las que se describen los resultados, en forma de efectos, que se espera obtener de la labor que realizan los despachos regionales y la Sede para apoyar a las oficinas en los países y, por tanto, armonizar los planes y los presupuestos de los despachos regionales y las oficinas de la Sede. Cada pilar contiene una lista de servicios y productos en la que se especifica con mayor detalle la labor realizada por el despacho regional y la Sede.

Plan de ejecución

Un plan anual derivado de las necesidades operacionales, que incluye el establecimiento de prioridades y ajustes en función de las previsiones de financiación, los recursos disponibles y las dificultades operacionales.

Plan de Gestión

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

Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas

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

Presupuesto del PMA

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

Programa de trabajo

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

Proyecto

Actividad claramente definida dentro de una categoría de programas.

Ración

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

Recuperación total de los costos

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

Reglamento Financiero

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

Resultados estratégicos

Resultados cuya obtención permite lograr los Objetivos Estratégicos y que armonizan el apoyo del PMA con las iniciativas emprendidas por los países para alcanzar los ODS. Asimismo, contribuyen al logro de los Objetivos Estratégicos y definen los efectos estratégicos a nivel nacional. En el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 se encontrará información más detallada.

Sector de consignaciones

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

Terminología relativa a las modalidades de transferencia del PMA

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

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

| | |
|-----------------|---|
| AAP | presupuesto administrativo y de apoyo a los programas |
| ACNUR | Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados |
| ALNAP | Sistema de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y el logro de resultados en la asistencia humanitaria |
| ASEAN | Asociación de Naciones del Asia Sudoriental |
| CAI | costos de apoyo indirecto |
| CIF | Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases |
| COMET | Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz |
| CPA | Comité de Políticas y Programas de Ayuda Alimentaria |
| CRI | Cuenta de respuesta inmediata |
| FAO | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura |
| FASTER | capacitación funcional y de apoyo para intervenciones de emergencia |
| FEWS-NET | Red de sistemas de alerta temprana en caso de hambruna |
| FIDA | Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola |
| FMI | Fondo Monetario Internacional |
| HRM | Dirección de Recursos Humanos |
| IFPRI | Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias |
| LESS | Sistema de apoyo a la gestión logística |
| MGGP | Mecanismo de gestión global de productos |
| Movimiento SUN | Movimiento para el fomento de la nutrición |
| MPI | Mecanismo de presupuestación de las inversiones |
| OCAH | Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios |
| OCDE | Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos |
| ODS | Objetivo de Desarrollo Sostenible (|
| OEM | operación de emergencia |
| OEV | Oficina de Evaluación |
| OMS | Organización Mundial de la Salud |
| ONG | organización no gubernamental |
| ONUSIDA | Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida |
| ONU-SWAP | Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres |
| PDI | persona desplazada internamente |
| PEP | plan estratégico para el país |
| PNUD | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo |
| Presupuesto CPP | presupuesto de la cartera de proyectos en el país |
| RBB | Despacho Regional de Bangkok |
| RBD | Despacho Regional de Dakar |
| RBJ | Despacho Regional de Johannesburgo |

| | |
|--------|---|
| RBN | Despacho Regional de Nairobi |
| RBP | Despacho Regional de Ciudad de Panamá |
| REACH | Iniciativas renovadas contra el hambre y la desnutrición infantiles |
| SADC | Comunidad del África Meridional para el Desarrollo |
| SCOPE | plataforma del PMA de gestión de los beneficiarios y las modalidades de transferencia |
| TTAM | transporte terrestre, almacenamiento y manipulación |
| UNDSS | Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas |
| UNEG | Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas |
| UNHAS | Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas |
| UNICEF | Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia |
| VAM | análisis y cartografía de la vulnerabilidad |