



Distribución: general

Fecha: 16 de octubre de 2016

Original: inglés

Tema 5 del programa

WFP/EB.2/2016/5-B/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>).

Examen del Marco de financiación

I. ~~Introducción~~

Resumen

± El examen del Marco de financiación es uno de los cuatro elementos que componen la hoja de ruta integrada, junto con el Plan Estratégico para 2017-2021, la política en materia de planes estratégicos para los países (PEP) y el Marco de resultados institucionales. Estos componentes, que están interrelacionados entre sí, definen los cambios transformativos necesarios para facilitar y demostrar la contribución del PMA al logro de las metas de la Agenda 2030, en particular los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)-2 —Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible— y 17 —Fortalecer los medios de **ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible**— ~~implementación y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible. Los cuatro procesos se basan en las fortalezas y la eficacia del PMA en situaciones de emergencia, y ayudan al Programa a estar en condiciones de desempeñar la función decisiva que le corresponde en la aplicación de la Agenda 2030 y en la prestación de apoyo al "Gran pacto" resultante de la Cumbre Humanitaria Mundial.~~

La hoja de ruta integrada presenta una nueva arquitectura institucional que refuerza el modelo operativo básico del PMA en materia de intervenciones de emergencia, al tiempo que permite al Programa poner en práctica más eficazmente su Plan Estratégico sobre el terreno por medio de carteras de proyectos en los países en lugar del actual enfoque basado en los proyectos. Cambiará la manera en que el PMA planifica y gestiona los programas, e informa sobre ellos, con miras a mejorar la eficacia operacional y así lograr el máximo impacto en los beneficiarios.

Coordinadores del documento:

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

Sr. S. O'Brien
Director
Dirección de Integración y Apoyo en materia de Gestión de Recursos;
Tel.: 066513-2682

2. El examen del Marco de financiación tiene por finalidad aumentar al máximo la eficacia operacional mediante una planificación financiera realista, una mejor rendición de cuentas, la racionalización de los procesos y la armonización del Marco de financiación y de los marcos de resultados. **El examen del Marco de financiación consta de las tres líneas de trabajo siguientes: presupuestación orientada a la eficacia operacional, planificación basada en los recursos y prefinanciación global. Al ser uno de los componentes** ~~En cuanto componente~~ de la hoja de ruta integrada, el examen del Marco de financiación **generará la** ~~presentará una~~ estructura **del presupuesto de la cartera** ~~de presupuestación por carteras~~ de proyectos en **un país** ~~los países~~ (presupuesto que **demostrará la pertinencia, las realizaciones y el impacto de la labor del PMA, creando una “línea de mira” que vinculará,** ~~al vincular~~ de forma transparente la estrategia, la planificación y la presupuestación, la ejecución y los recursos obtenidos con los resultados alcanzados. **En este documento se establecen los principios y elementos en que se basará el diseño de la estructura del presupuesto de la cartera de proyectos en un país, así como la función de gobernanza y supervisión de la Junta y las disposiciones provisionales,** ~~demuestra la pertinencia y el impacto del trabajo del PMA. El nuevo Marco de financiación alentará a los responsables a realizar programas más eficaces.~~

Entre los principios por los que se regirá la estructura del presupuesto de la cartera de proyectos en un país cabe destacar los siguientes: i) consolidación de todas las operaciones y recursos en una sola estructura; ii) subdivisión del presupuesto de la cartera de proyectos en un país en cuatro macrocategorías de costos; iii) inclusión en todos los planes estratégicos para los países, los planes estratégicos para los países provisionales y las operaciones de emergencia limitadas de un presupuesto de la cartera de proyectos en un país subdividido en las cuatro macrocategorías de costos y aprobado en forma de presupuesto total desglosado por efecto estratégico del PMA; iv) establecimiento de vínculos claros entre los recursos obtenidos y los resultados alcanzados, y v) aplicación simplificada del principio de recuperación total de costos.

Los elementos clave de la estructura del presupuesto de la cartera de proyectos en un país serán los siguientes: i) utilizar el año civil para la labor de planificación y presupuestación; ii) planificar y presupuestar las intervenciones de emergencia añadiendo un efecto estratégico del PMA o ampliando uno ya previsto en el plan estratégico para el país, el plan estratégico para el país provisional o la operación de emergencia limitada; iii) vincular los elementos de costos más detallados a las categorías de costos armonizadas de las Naciones Unidas, y iv) facilitar a los Estados Miembros información sobre las operaciones y los presupuestos a nivel de los países para complementar los planes estratégicos para los países.

La Secretaría presentará a la Junta para aprobación en sus períodos de sesiones primero y anual de 2017 hasta 16 planes estratégicos para los países acompañados del correspondiente presupuesto de la cartera de proyectos en el país de carácter piloto. Las enseñanzas extraídas durante la fase piloto se tendrán en cuenta en todos los aspectos del diseño final de la estructura del presupuesto de la cartera de proyectos en un país que en 2018 se instituirá en todas las oficinas en los países. Las disposiciones provisionales necesarias para poner a prueba el nuevo marco programático y financiero en 2017 requerirán algunas excepciones al Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA, en particular otorgando al Director Ejecutivo la facultad de realizar las revisiones que sean necesarias durante el período piloto, con sujeción a los distintos niveles de delegación de facultades vigentes respecto de las operaciones de emergencia. En su segundo período de sesiones ordinario de 2017, la Junta examinará las enmiendas al Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA, así como los umbrales presupuestarios revisados para la delegación de facultades.

En este documento también se ofrece información actualizada sobre las líneas de trabajo relativas a la planificación basada en los recursos y la prefinanciación global, que están orientadas a respaldar la gestión interna de recursos y se aplicaron con carácter experimental en 2016.

Proyecto de decisión*

Habiendo examinado el documento titulado “Examen del ~~El actual~~ Marco de financiación” (WFP/EB.2/2016/5-B/1), la Junta Ejecutiva:

- i) *toma nota* de que el examen del Marco de financiación se compone de tres líneas de trabajo: “presupuestación orientada a la eficacia operacional”; “planificación basada en los recursos”, y “prefinanciación global”;
- ii) *toma nota*, en relación con la línea de trabajo sobre la presupuestación orientada a la eficacia operacional, de que en virtud de la política en materia de planes estratégicos para los países (WFP/EB.2/2016/4-A/1), cada plan estratégico para un país (PEP), PEP provisional y operación de emergencia limitada incluirá un presupuesto de la cartera de proyectos en el país (presupuesto CPP), al que serán aplicables los mecanismos de aprobación y las disposiciones de transición y aplicación establecidos en dicha política;
- iii) *toma nota* de que, con arreglo a la política en materia de PEP, en 2017 se presentarán para la aprobación de la Junta PEP que contendrán presupuestos CPP de carácter piloto (PEP piloto), y *solicita* a la Directora Ejecutiva que se asegure de que la experiencia adquirida en esos PEP piloto sirva de base para elaborar la estructura final del presupuesto CPP;
- iv) *toma nota* de que está previsto que la estructura del presupuesto CPP se empiece a aplicar en todo el PMA en 2018, una vez ultimada la estructura y aprobadas las enmiendas al Reglamento General, el Reglamento Financiero y las disposiciones en materia de delegación de facultades en el Director Ejecutivo en su segundo período de sesiones ordinario de 2017;
- v) de conformidad con las recomendaciones formuladas en el presente documento, *aprueba* los siguientes principios por los que se guiará la introducción de presupuestos CPP de carácter piloto en 2017 y la ultimación de la estructura de estos presupuestos:
 - a) la estructura del presupuesto CPP englobará la totalidad de las operaciones realizadas en todos los contextos y sustituirá a los múltiples presupuestos de programas y proyectos —además de reflejar, cuando sea posible, los presupuestos de fondos fiduciarios— que actualmente coexisten en cada país;
 - b) el presupuesto CPP constará de cuatro macrocategorías de costos, a saber, costos de transferencia, costos de ejecución, costos de apoyo directo (CAD) ajustados y costos de apoyo indirecto (CAI);
 - c) cada PEP incluirá un presupuesto CPP subdivido en las cuatro macrocategorías de costos establecidas en el inciso v) b) de la presente decisión y aprobado en forma de presupuesto total desglosado por efecto estratégico del PMA;
 - d) el presupuesto CPP estará orientado al logro de resultados e incluirá vínculos claros entre los resultados estratégicos del PMA, los efectos estratégicos del PMA, las actividades y los costos, y
 - e) el principio de recuperación total de los costos, que se aplica a las contribuciones, se pondrá en práctica recurriendo a las macrocategorías de costos (costos de transferencia y de ejecución, CAD ajustados y CAI), y se simplificarán las normas en materia de recuperación total de los costos aprobadas por la Junta Ejecutiva que figuran en el Reglamento General.

* 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.

- vi) **En consonancia con los principios anteriores, la Junta Ejecutiva *aprueba asimismo* los siguientes elementos para que se incluyan en la estructura del presupuesto CPP :**
 - a) **el ciclo de los presupuestos CPP corresponderá al año civil;**
 - b) **cuando un país disponga de un PEP o PEP provisional, la intervención inicial ante una emergencia se manejará modificando algún efecto estratégico ya existente o añadiendo otros en el presupuesto CPP;**
 - c) **los elementos más detallados de la planificación de costos se adecuarán en lo posible a las categorías de costos armonizadas de las Naciones Unidas, y**
 - d) **la información presupuestaria y operacional a nivel de los países procedente del proceso de planificación anual del PMA se pondrá a disposición de los Estados Miembros para fines informativos y como complemento de los PEP, según se indica en los párrafos 50 a 57 del presente documento;**
- vii) ***toma nota* de que la aplicación de los principios antes enunciados constituiría una excepción a determinadas disposiciones del Reglamento General y el Reglamento Financiero relativas a las categorías de costos y a la forma de lograr la recuperación total de los costos, y en última instancia exigiría enmendar esas disposiciones;**
- viii) ***espera* que la experiencia de los PEP piloto ayude a determinar las enmiendas normativas necesarias del Reglamento General y el Reglamento Financiero y *solicita* a la Directora Ejecutiva que presente las propuestas necesarias al respecto para aprobación en su segundo período de sesiones ordinario de 2017;**
- ix) ***autoriza*, como medida provisional y a reserva de la aprobación de las enmiendas al Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA por la Junta Ejecutiva en su segundo período de sesiones ordinario de 2017, excepciones a las disposiciones sobre las normas relativas a las categorías de costos y a la forma de lograr la recuperación total de los costos, esto es, el Artículo XIII.4 del Reglamento General y los artículos 1.1 y 4.5 del Reglamento Financiero, solo cuando sean necesarias para permitir la aplicación a los PEP piloto de 2017 de los principios de presupuestación por CPP contenidos en el punto v de la presente decisión;**
- x) ***toma nota* de que la adopción del marco de planificación estratégica por países requerirá revisar la terminología relativa a las categorías de programas y los umbrales presupuestarios relativos a los niveles de delegación de facultades en el Director Ejecutivo, y *espera con interés* que la Secretaría presente a la Junta Ejecutiva para aprobación, en su segundo período de sesiones ordinario de 2017, una propuesta de revisión de los niveles de delegación de facultades;**
- xi) ***concede* a la Directora Ejecutiva, como medida provisional para 2017, facultades para hacer revisiones de los PEP piloto, con sujeción a la actual delegación de facultades con respecto a las operaciones de emergencia, entendiéndose que dichas revisiones se comunicarán sin tardanza a la Junta Ejecutiva, y**
- xii) ***toma nota* de que en 2017 se programarán consultas officiosas con el fin de garantizar una colaboración amplia y bien fundamentada con la Junta en relación con la finalización de la estructura del presupuesto CPP y la aprobación, en su segundo período de sesiones ordinario de 2017, de las enmiendas al Reglamento General, el Reglamento Financiero y los distintos niveles de delegación de facultades en el Director Ejecutivo.**

I. Introducción

- 3.1. **El Marco de financiación actual** se diseñó en la década de 1990 con el fin de respaldar la prestación de ayuda alimentaria a través de un modelo basado en proyectos. A nivel de las oficinas en los países, los responsables deben lograr un equilibrio entre la prestación eficaz de asistencia y la fragmentación de la financiación dirigida a proyectos múltiples, que requiere desarticular la gestión de fondos por proyecto y por categoría de costos. La complejidad de este marco genera falta de coherencia entre la planificación, la gestión, el cálculo de los costos y los gastos de las operaciones. Fuera del PMA, ello crea una percepción de falta de transparencia en la definición de los factores que determinan los costos y la formulación de los resultados.
- 4.2. El examen del Marco de financiación comprende las líneas de trabajo siguientes:
- i) La *presupuestación orientada a la eficacia operacional* apunta a reducir la fragmentación interna, simplificar los procesos y aumentar al máximo la transparencia, la flexibilidad y la rendición de cuentas. Será la base de la estructura **del presupuesto CPP de presupuestación por carteras de proyectos en los países** y está en consonancia con el enfoque de planificación estratégica por países.
 - ii) La *planificación basada en los recursos* normaliza los planes de ejecución —antes llamados planes basados en los recursos— en las oficinas en los países con el fin de mejorar la planificación y la gestión de las realizaciones.
 - iii) La *prefinanciación global* permite conceder autorizaciones presupuestarias globales a las oficinas en los países en una fase temprana del proceso a fin de **reducir** ~~disminuir~~ los efectos de la fragmentación de los flujos de financiación, acrecentar la previsibilidad de los recursos y aumentar al máximo la eficiencia y la eficacia.
- 5.3. **Las oficinas en los países ocupan el lugar central del** ~~El examen del Marco de financiación se centra principalmente en las oficinas en los países, y los directores en los países y el personal de 15 oficinas en los países~~ **llevar desde 2015 participando en la elaboración de** ~~se dedican a llevar adelante las tres líneas de trabajo. Los directores en los países y sus equipos de gestión dirigen grupos de trabajo y actividades piloto y de ensayo de prototipos, en los que también participan, de modo que pueda aprovecharse plenamente su experiencia colectiva para poner de relieve la realidad de las operaciones y las necesidades futuras.~~
4. **En el Anexo I se ofrece una visión general de las tres líneas de trabajo contempladas en el examen del Marco de financiación y de la intensa colaboración mantenida hasta la fecha con los asociados.**

II. Contexto

6. ~~La Secretaría ha proporcionado a los Estados Miembros informes de actualización sobre los avances en el examen del Marco de financiación. La celebración de diálogos durante los períodos de sesiones de la Junta, las consultas oficiosas y las reuniones bilaterales han contribuido al diseño del nuevo Marco de financiación y lo han facilitado.~~
7. ~~En el presente documento se facilita información sobre las cuestiones planteadas en las consultas oficiosas del 25 de julio y el 13 de septiembre en relación con la línea de trabajo sobre la presupuestación orientada a la eficacia operacional y la estructura de presupuestación por carteras de proyectos en los países, como la presentación de informes y la rendición de cuentas, la estructura de clasificación y jerarquía de los costos, la gobernanza y las posibilidades de establecer umbrales, la recuperación total de los costos y las intervenciones de emergencia coordinadas. El documento ofrece también información actualizada sobre las líneas de trabajo relativas a la planificación basada en los recursos y la prefinanciación global, así como sobre las experiencias piloto.~~
8. ~~Junto con sus recomendaciones y anteproyecto de decisión, este documento sirve como versión de trabajo del documento oficial que será examinado por la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de 2016. Se actualizará a fin de que queden plasmados en él las observaciones que formule la Junta y toda novedad respecto del examen del Marco de financiación.~~

9. — Consta de 11 anexos en los que se desarrollan los conceptos presentados en el documento, con ejemplos de la Oficina del PMA en Zimbabwe, siempre que resultó posible. En el Anexo I se presenta una visión general del plan estratégico para Zimbabwe y de los efectos estratégicos del PMA; el plan estratégico definitivo para Zimbabwe se someterá a la aprobación de la Junta en su primer período de sesiones ordinario de febrero de 2017. En el Anexo II figura la información presupuestaria en la que se basará la aprobación de los presupuestos de los PEP, y un modelo de presupuesto quinquenal de la cartera de proyectos en el país. En el Anexo III se ofrece un ejemplo de presupuesto anual por efecto estratégico y actividad, que formará parte del ciclo de planificación anual. En el Anexo IV se ofrece un panorama de las actividades previstas para un año, desglosadas por efecto estratégico. En los Anexos V y VI se presentan ejemplos prácticos de la información financiera y la información necesaria para presentar informes sobre la relación entre los recursos y los resultados que podría presentarse en un informe normalizado de un país. El Anexo VII muestra cómo podría aplicarse la recuperación total de los costos a varios tipos de contribuciones en relación con una actividad en Zimbabwe. En el Anexo VIII figura una nota sobre los aspectos relativos a la gobernanza de la política en materia de planes estratégicos para los países y el componente de presupuestación orientada a la eficacia operacional del examen del Marco de financiación. En el Anexo IX se presenta el proyecto de decisión que figura en la quinta versión del proyecto de política en materia de planes estratégicos para los países. En el Anexo X se propone el anteproyecto de decisión sobre el examen del Marco de financiación, que se presentará a la Junta para aprobación en su período de sesiones de noviembre de 2017. Y por último, en el Anexo XI, se presenta una propuesta preliminar sobre los umbrales presupuestarios correspondientes a los distintos niveles de delegación de facultades, que se someterán a examen en 2017.

H. — Antecedentes

Etapas anteriores del examen del Marco de financiación

10. — En 2013, con la aprobación de la Junta¹, la Secretaría introdujo cambios en el Marco de financiación con el fin de contribuir a la transición que estaba efectuando el PMA de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria, tal como se indica en el Plan Estratégico para 2008-2013. Estos cambios constaron de una revisión de la estructura de los proyectos para facilitar el uso de modalidades operativas tales como las transferencias de base monetaria y las actividades de desarrollo de las capacidades, y de la revisión del modelo de financiación de los costos de apoyo directo (CAD) para sustituir la tasa por tonelada con un porcentaje de los costos operacionales directos.
11. — En 2014, la siguiente etapa del examen del Marco de financiación se centró en aumentar la previsibilidad y la flexibilidad de los recursos volviendo más funcional el Mecanismo de financiación anticipada. Con la aprobación de la Junta, la Secretaría separó las disposiciones de prefinanciación de dicho mecanismo; fijó el límite máximo del Mecanismo de préstamos internos para proyectos en 570 millones de dólares EE.UU.; aumentó el límite máximo del Mecanismo de gestión global de los productos a 350 millones de dólares, y fijó un límite máximo de 70 millones de dólares para los anticipos relacionados con servicios internos². La Junta aprobó asimismo un aumento del límite máximo de la Cuenta de respuesta inmediata a 200 millones de dólares³.

Contexto interno: justificación de la necesidad del cambio

Transición estratégica a la asistencia alimentaria

- 12.5. En 2008, el PMA efectuó una transición de fundamental importancia de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria. Sin embargo, su Marco de financiación siguió centrándose en la entrega de ayuda alimentaria, en particular en situaciones de emergencia, y en el seguimiento del volumen

¹ WFP/EB.A/2010/6 E/1.

² WFP/EB.A/2014/6 D/1.

³ WFP/EB.2/2014/5 A/1.

de los alimentos transportados y de los costos de los insumos conexos. A fin de poner en práctica el Plan Estratégico para 2017-2021, **la política en materia de los PEP** y el Marco de resultados institucionales es necesario revisar el Marco de financiación para mejorar los resultados obtenidos, aumentar la eficacia operacional y permitir un uso óptimo de los recursos para atender a las exigencias de la Agenda 2030, las partes interesadas y los beneficiarios.

Fragmentación de las autorizaciones presupuestarias

13.6. Por “autorización presupuestaria” se entiende la capacidad de la persona responsable de incurrir en gastos para un proyecto. Actualmente, tal autorización se concede únicamente cuando se reciben las contribuciones o se otorgan anticipos internos respaldados por contribuciones previstas. La incertidumbre con respecto al momento en que se recibirán las contribuciones conlleva una fragmentación de las autorizaciones, **la adopción de una visión a corto plazo de las operaciones y el aumento de los costos de transacción**. Diversos mecanismos, como el de préstamos internos para proyectos, ayudan a reducir tal fragmentación. Sin embargo, en 2014 y 2015 solo el 42 % de todas las contribuciones aportadas al PMA reunían las condiciones necesarias para que se efectuaran anticipos.

Estructura presupuestaria rígida

14.7. En las oficinas en los países, los fondos se asignan a los diferentes proyectos o bien al cumplimiento de las condiciones impuestas por los donantes⁴, y se programan en función de las categorías de costos. Los fondos se manejan en función de la categoría de costos aplicable y la consignación presupuestaria atribuida a cada categoría de costos actúa como una restricción o limitación presupuestaria. Los responsables tienen poca flexibilidad para trasladar fondos entre las distintas categorías de costos sin proceder a una revisión presupuestaria, y los saldos no utilizados y fondos reembolsados pueden afectar a la eficacia y eficiencia operacionales.

Multiplicidad de las entidades presupuestarias

15.8. Cada proyecto en un país determinado se considera una entidad presupuestaria distinta, con su propio ciclo de vigencia y presupuesto. Al realizarse varios proyectos en un mismo país, las corrientes de financiación se fragmentan y la programación se vuelve más complicada. En vista de la distinta duración que tienen los ciclos de los proyectos, resulta difícil para los responsables lograr una visión integral de la estrategia o las operaciones en un país dado durante un período determinado.

Orientación de los insumos

16.9. La actual estructura presupuestaria se basa en los insumos, y las asignaciones de recursos no se vinculan con los objetivos y los efectos enunciados. Las categorías de costos del PMA no están en consonancia con los datos para la presentación de informes sobre los resultados y no tienen gran significado fuera del PMA.

Análisis comparativo de los costos

17.10. En 2014, la Secretaría puso en marcha un análisis comparativo de los costos en cuatro oficinas en los países⁵ para examinar los factores que influían en los costos con miras a mejorar su gestión y aumentar la rendición de cuentas mediante una formulación y un seguimiento transparentes de las estructuras de costos en cada país. Sin embargo, el análisis de los costos entre los distintos países o proyectos se vio dificultado debido a la fragmentación de la arquitectura de financiación vigente. Las estructuras de los proyectos —que son una combinación de actividades—, por ejemplo, varían mucho de un país a otro, lo que vuelve difícil realizar una comparación significativa de los costos de los proyectos. También resultó difícil hacer un desglose de los costos en ciertas categorías de costos existentes.

⁴ La financiación dirigida por los donantes directamente a determinados proyectos o actividades, tipos de alimentos o modalidades de transferencia, zonas de ejecución o fases de un proyecto aumenta la fragmentación.

⁵ El Afganistán, el Chad, Myanmar y la República Democrática del Congo.

Contexto externo

- 18-11. La Agenda 2030 de las Naciones Unidas, los **Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS)** y los resultados de la Cumbre Humanitaria Mundial establecen la orientación estratégica de la asistencia humanitaria y de desarrollo mundiales para los próximos 15 años y posteriormente. El PMA debe armonizar su estrategia y reformar su arquitectura institucional de modo que pueda respaldar la visión dominante dirigida a la consecución del objetivo del hambre cero.
- 19-12. En el examen del Marco de financiación se integran las recomendaciones de la Revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas, en particular armonizando las prácticas de clasificación de costos con las categorías de costos armonizadas de las Naciones Unidas, cuando ello resulta posible, a fin de mejorar la planificación conjunta sobre el terreno.

III. Enfoque Presupuestación orientada a la eficacia operacional: la reforma del examen del Marco de financiación del PMA

13. La finalidad de la línea de trabajo relativa a la presupuestación orientada a la eficacia operacional es formular una estructura del presupuesto CPP que sustente el enfoque de planificación estratégica por países, el Plan Estratégico para 2017-2021 y el Marco de resultados institucionales⁶.

Inclusión

14. La arquitectura financiera actual sustenta la prestación de asistencia conforme a un enfoque basado en los proyectos y crea múltiples entidades presupuestarias con distintas duraciones y corrientes de financiación independientes, en el marco de una sola oficina en el país. Tal tipo de enfoque hace que los responsables tengan una visión fragmentada de las operaciones y los recursos de un país, lo que repercute en la eficiencia y eficacia de la planificación, la presupuestación y la gestión de las realizaciones.
15. El presupuesto CPP sustituirá a los presupuestos múltiples de los programas y proyectos, y, de ser posible, también reflejará los presupuestos de los fondos fiduciarios que coexisten actualmente en un mismo país. Dado que se tratará de la única estructura en las oficinas en los países para administrar el flujo de recursos, abarcará todos los recursos, efectos y actividades previstos en los PEP, los PEP provisionales o las operaciones de emergencia limitadas. El presupuesto CPP brindará a los responsables una visión integral de los recursos a fin de mejorar la planificación, la presupuestación y la gestión de las realizaciones. El hecho de que el presupuesto CPP esté consolidado permitirá mejorar la eficiencia y la eficacia operacionales. Con el presupuesto CPP se creará un período único de planificación, ejecución y presentación de informes con arreglo al año civil. Durante todo el período abarcado por el PEP, se elaborará un presupuesto por año desglosado por efecto estratégico del PMA y por cada una de las cuatro macrocategorías de costos: costos de transferencia, costos de ejecución, CAD ajustados y CAI. El presupuesto CPP constará de efectos estratégicos elaborados en función de las evaluaciones de las necesidades y/o de los efectos definidos basándose en exámenes estratégicos o análisis similares en colaboración con las contrapartes gubernamentales y los asociados. El presupuesto CPP relativo a los efectos estratégicos relacionados con actividades de desarrollo se basará en una estimación de los recursos disponibles según lo dispuesto en el Artículo X.8 del Reglamento General.
16. Sin perjuicio de lo dispuesto en el párrafo 80, la Junta examinará el presupuesto total desglosado por efecto estratégico del PMA y por cada una de las cuatro macrocategorías de costos y lo aprobará en su totalidad desglosándolo por efecto estratégico para todo el período abarcado por el PEP (Figura 1).

⁶ Véanse en el Anexo I el enfoque de la línea de trabajo relativa a la presupuestación orientada a la eficacia operacional y las fases de prueba de los prototipos.

REVISIÓN

Figura 1: Propuesta acerca de la estructura del presupuesto CPP presentada para aprobación en forma de presupuesto total desglosado por efecto estratégico del PMA para todo el período abarcado por el PEP

DESGLOSE INDICATIVO DE COSTOS, POR EFECTO ESTRATÉGICO <i>(dólares EE.UU.)</i>					
	Resultado estratégico X/ ODS X.X	Total			
	Efecto estratégico 1	Efecto estratégico 2	Efecto estratégico 3	Efecto estratégico 4	
Costos de transferencia					
Costos de ejecución					
CAD ajustados (%)					
Total parcial					
CAI (7 %)					
Total					

17. En los países que dispongan de un PEP o un PEP provisional, la planificación y presupuestación de las intervenciones de emergencia imprevistas se realizarán conforme a las facultades delegadas en el Director Ejecutivo con arreglo al Estatuto y al Reglamento General; de ser preciso, el efecto estratégico relativo a la intervención de emergencia será aprobado por el Director General de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). En algunos casos, la situación de emergencia tal vez genere un cambio significativo o drástico en el contexto y haga necesario que el PMA elabore un nuevo PEP. Para que la intervención del PMA sea flexible y pueda adaptarse rápidamente a un cambio repentino del contexto o bien para sostener la asistencia humanitaria, el PMA utilizará un PEP provisional como instrumento de transición hacia un nuevo PEP basado en un examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero.
18. Los PEP provisionales se utilizarán durante el período de transición de 2018 y, a partir de ese año, cuando no pueda elaborarse un PEP basado en un examen estratégico debido a la existencia de un conflicto o una situación de inestabilidad que socave la gobernanza, incluido el funcionamiento de las instituciones nacionales.
19. En países donde el PMA carezca de presencia operacional o de PEP, la planificación y presupuestación se realizarán por medio de una operación de emergencia limitada. El PEP, el PEP provisional y la operación de emergencia limitada incluirán en todos los casos un presupuesto CPP⁷.
20. Los efectos estratégicos del PMA y las actividades relacionadas con una intervención a escala regional se pondrán en práctica por medio de PEP individuales y presupuestos CPP de los países que participen en tal intervención. Las debidas correspondencias se establecerán en las oficinas en los países para que pueda realizarse un seguimiento a escala regional y mundial de los recursos movilizados para la intervención regional y puedan presentarse los correspondientes informes. El despacho regional coordinará la planificación, el diseño, el logro de estos efectos estratégicos y la ejecución de otras

⁷ Cuando se produzca una emergencia, seguirán realizándose evaluaciones rápidas de las necesidades y llamamientos para la movilización de fondos. También se mantendrá el acceso a mecanismos como el de los préstamos internos para proyectos y la Cuenta de respuesta inmediata.

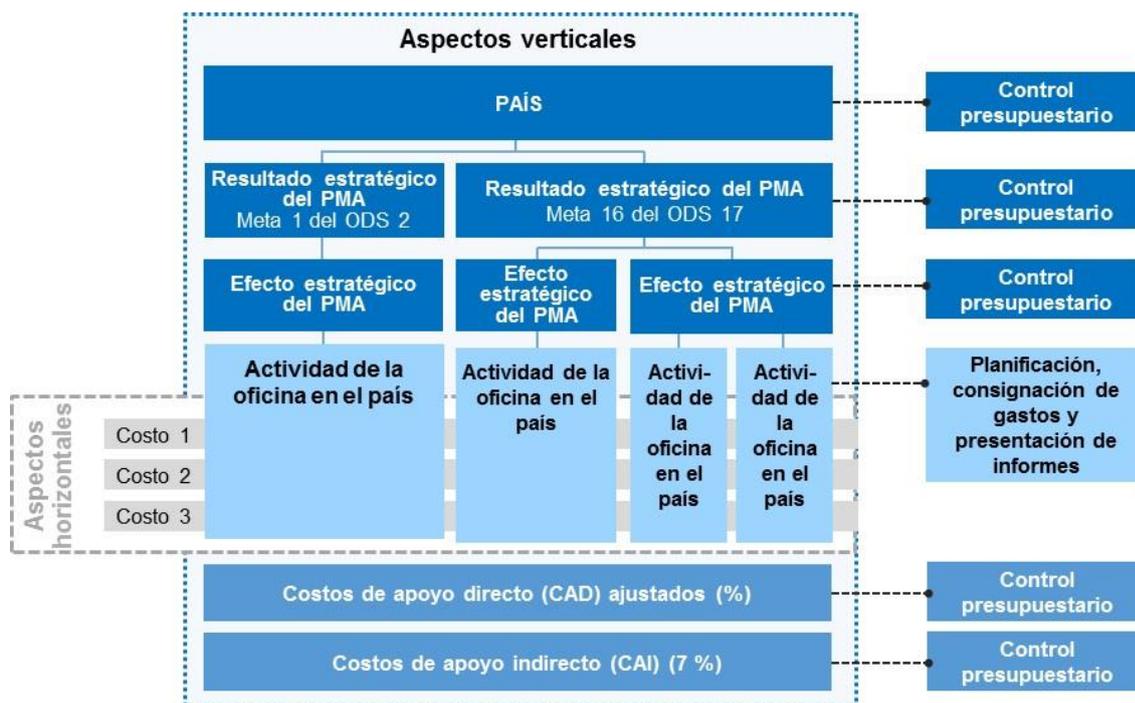
- iniciativas regionales. Cuando se considere apropiado se utilizará la modalidad de operación de emergencia limitada formulada y gestionada por los despachos regionales.
21. Para facilitar la presentación de informes, los efectos estratégicos del PMA o las actividades también se armonizarán con los efectos humanitarios establecidos en los planes de respuesta humanitaria coordinados por las Naciones Unidas. Esta armonización permitirá al PMA gestionar las contribuciones asignadas a las intervenciones humanitarias, hacer un seguimiento de ellas e informar al respecto; además, la situación podrá adaptarse en función de la evolución de la intervención del PMA en el país.
 22. Algunas actividades o efectos seguirán financiándose por medio de fondos fiduciarios⁸. De ser posible, las actividades relacionadas con los fondos fiduciarios de las que es responsable y tiene que rendir cuentas una oficina en el país también se incluirán en el presupuesto CPP: los fondos fiduciarios de un país determinado se asignarán directamente al presupuesto CPP, en tanto que los fondos fiduciarios gestionados por la Sede o el despacho regional se incluirán en el presupuesto CPP en cuanto actividades cuyos recursos proceden de los fondos fiduciarios. Todos los gastos con cargo a un fondo fiduciario se harán en función de una subvención concreta para evitar los riesgos de subvenciones cruzadas y se consignarán en la moneda local, cuando resulte necesario, y en dólares estadounidenses.
 23. La prestación de los servicios comunes o compartidos previstos también se incluirá en el presupuesto CPP, y se crearán nexos entre ellos —por medio de la cadena de resultados—, desde las actividades institucionales al efecto estratégico del PMA y al resultado estratégico relativo al ODS 17. Los servicios comunes recibidos por una oficina en el país se destacarán con claridad en el presupuesto CPP. Cuando una oficina en el país preste servicios comunes a otra oficina en el país, no vinculará tales servicios a un ODS ni los incluirá en el presupuesto CPP dado que los costos conexos se tendrán en cuenta en el presupuesto de la oficina en el país que recibe los servicios.

Enfoque orientado a los resultados

24. Las actuales categorías de costos orientadas a los insumos y la fragmentación de la estructura presupuestaria hacen que resulte más difícil dar a conocer los resultados o el impacto de la asistencia del PMA y demostrar que se hace un uso óptimo de los recursos.
25. La estructura del presupuesto CPP refleja el enfoque orientado a los resultados de los PEP, puesto que crea nexos, de forma transparente, entre los recursos y los resultados por medio de una “línea de mira” entre los resultados estratégicos y los efectos estratégicos del PMA y las actividades y los costos (Figura 2). Esto facilitará la gestión de las realizaciones y la presentación de informes financieros por efecto estratégico del PMA, lo que permitirá a la Secretaría dar a conocer el impacto de la asistencia del PMA.

⁸ El marco programático y la justificación de estas actividades se incluirán en el PEP.

Figura 2: Estructura del presupuesto CPP



26. La cadena de resultados del PMA (Figura 2) es el elemento central del enfoque de gestión orientada a los resultados del PMA en los países.

Figura 3: Cadena de resultados del PMA



27. Las oficinas en los países formularán sus propios efectos estratégicos, productos y actividades de acuerdo con las categorías institucionales normalizadas que se establecen en el Marco de resultados institucionales y en consonancia con la terminología armonizada del sistema de las Naciones Unidas en materia de gestión basada en los resultados adoptada por la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Si bien este sistema otorga a las oficinas en los países flexibilidad para elegir los efectos, productos y actividades apropiados al contexto de cada país, el uso de

- categorías normalizadas permitirá la agregación de los resultados de todos los países en pro de la presentación de informes institucionales y la gestión de las realizaciones⁹.
28. Los efectos estratégicos del PMA describen los efectos a corto y mediano plazo que contribuyen a la consecución de las metas de los ODS a nivel nacional y de los resultados estratégicos del propio PMA¹⁰. Esos efectos estratégicos describen las personas, las entidades, el alcance geográfico, el resultado que se espera obtener y el plazo previsto para las intervenciones programáticas.
 29. Con arreglo a la estructura del presupuesto CPP, cada efecto estratégico del PMA está vinculado a un único resultado estratégico del PMA o una sola meta de un ODS, y a un único Objetivo Estratégico. Para mantener una “línea de mira” clara debe haber relativamente pocos efectos estratégicos, y en los casos donde exista ambigüedad tal vez sea necesario reformular o dividir en dos la enunciación de los resultados para señalar el vínculo entre causa y efecto.
 30. La consignación de gastos se basará en las actividades planificadas por las oficinas en los países. La prominencia y visibilidad de las actividades en la estructura del presupuesto CPP permitirá a los responsables identificar y comparar los factores que determinan los costos de actividades similares en todas las carteras de proyectos en los países, así como fundamentar las decisiones relativas a la gestión y los programas. Las actividades en los países se vincularán con las categorías de actividades institucionales de modo que puedan compararse mejor las actividades y los costos entre las oficinas en los países y los tipos de actividad.
 31. Para facilitar la integración con el Marco de resultados institucionales y la presentación de informes institucionales, cada efecto estratégico definido en un país se vinculará a una categoría única de efectos institucionales, y cada producto definido en un país se vinculará a una categoría única de productos institucionales.
 32. El principal instrumento que aprobará la Junta será el PEP. El presupuesto CPP que acompaña al PEP será el presupuesto global subdividido en las cuatro macrocategorías de costos y aprobado en forma de presupuesto total desglosado por efecto estratégico del PMA, para todo el período abarcado por el PEP. Así pues, la aprobación del presupuesto creará una consignación presupuestaria para cada efecto estratégico del PMA. Ello reforzará el enfoque orientado a los resultados aplicable a la presupuestación y representa un cambio fundamental respecto de las actuales consignaciones basadas en las categorías de costos, que ofrecen menos flexibilidad a los responsables.
 33. La Secretaría está examinando la información necesaria para que la dirección pueda brindar mediciones confiables que logren probar a los Estados Miembros y los donantes que se está haciendo un uso óptimo de los recursos. En el PMA, por optimización de los recursos se entiende “obtener los mejores resultados para los beneficiarios usando sabiamente los recursos de que se dispone”. El presupuesto CPP y el Marco de resultados institucionales son herramientas fundamentales para que el PMA esté en condiciones de crear una “línea de mira” que establezca vínculos entre los resultados y los recursos utilizados con el fin de mejorar la gestión de las realizaciones y la medición de la eficiencia y la eficacia. Los PEP, el Marco de resultados institucionales y los presupuestos CPP se diseñarán de forma tal que la Secretaría pueda hacer un seguimiento de la medición del uso óptimo de los recursos a nivel mundial. Gracias al cálculo de costos efectuado para cada actividad y los nexos creados con categorías institucionales normalizadas, a efectos comparativos, la Secretaría estará en mejores condiciones de determinar los factores que influyen en los costos.

⁹ Las categorías estandarizadas pueden consultarse en el documento WFP/EB.2/2016/4-B/1. Para más información sobre el diseño del Marco de resultados institucionales y sus categorías normalizadas, véase [se agregará el enlace al documento del Marco de resultados institucionales].

¹⁰ WFP/EB.2 A/2016/4-C/15-B y Política en materia de planes estratégicos para los países, quinta versión.

34. La Secretaría confía en que la estructura del presupuesto CPP , gracias a su mayor transparencia y a su “línea de mira” entre los recursos y los resultados a todos los niveles de la jerarquía presupuestaria, aumentará la importancia atribuida a las realizaciones, tanto internamente como entre los donantes, hará posible aumentar el número de contribuciones multilaterales y alentará a los asociados a aportar contribuciones a los niveles superiores de la estructura presupuestaria o bien por esfera temática. Además, dado que los PEP tienen carácter plurianual, y en ellos se brinda información sobre los efectos en cuanto a los resultados previstos, los donantes podrían proporcionar recursos durante períodos de varios años.

Creación de una nueva estructura de costos

35. La actual estructura de costos, que es exclusiva del PMA, se diseñó en primer lugar para apoyar el modelo de prestación de ayuda alimentaria. Para asignar la responsabilidad en materia de presupuestos se procede a hacer un desglose por categoría de costos, lo que genera una fragmentación de la gestión del presupuesto global. Las categorías de costos se basan en los insumos y se agrupan por modalidad: suministro de alimentos, transferencias de base monetaria y desarrollo y aumento de las capacidades.
36. En la nueva estructura de costos se tienen en cuenta cuatro imperativos:
- a) establecer como predeterminado el seguimiento de cuatro tipos de modalidades de transferencia, a saber, suministro de alimentos, transferencias de base monetaria, fortalecimiento de las capacidades y prestación de servicios;
- establecer un sistema de clasificación de los costos que permitiera agrupar la información sobre los costos en macrocategorías que pudieran posteriormente desglosarse;
- establecer la capacidad de analizar a fondo los costos detallados, y
- establecer la capacidad de agregar los costos en consonancia con las categorías de costos armonizadas de las Naciones Unidas y otras clasificaciones, según fuera necesario.

Macrocategorías de costos

37. En un presupuesto CPP, las macrocategorías de costos indicarán la agregación de los costos detallados. Estas macrocategorías son claras y transparentes para facilitar la comunicación de los resultados operacionales y su valor para los beneficiarios a los Estados Miembros y otros agentes. Las actuales 10 categorías de costos se sustituirán por las cuatro macrocategorías de costos siguientes: costos de transferencia, costos de ejecución, CAD ajustados y CAI.

Costos de transferencia

38. Esta categoría comprende los costos que se suman directamente al valor transferido mediante las modalidades de distribución de alimentos y transferencia de base monetaria y al costo que suponen las transferencias de asistencia alimentaria, las transferencias de base monetaria y las actividades de fortalecimiento de las capacidades y de prestación de servicios, y que se relacionan directamente con la modalidad de transferencia concreta. En el caso de las transferencias de alimentos y de base monetaria, los costos en esta categoría se refieren estrictamente a la asistencia prestada a los beneficiarios. En el caso del fortalecimiento de las capacidades y la prestación de servicios, se refieren al suministro de bienes o servicios a los destinatarios, por ejemplo, gobiernos anfitriones, organismos de las Naciones Unidas y otros asociados. El seguimiento de todos los costos incluidos en esta categoría se hará por modalidad.
39. Algunos ejemplos de costos de transferencia serían el precio de compra de un producto y los costos conexos, como el transporte y el almacenamiento; el costo de las transferencias de efectivo o los cupones y los costos conexos, como los que ocasiona la creación del mecanismo de entrega; los costos de distribución; los costos vinculados a la transferencia de recursos que enfrentan los asociados, y los costos directamente atribuibles a las actividades de fortalecimiento de las capacidades y prestación de servicios.

Costos de ejecución

40. Esta categoría comprende los costos atribuibles directamente a la realización de las actividades que supone una transferencia. No suman un valor directo a la transferencia y no dependen siempre de una modalidad determinada. Algunos ejemplos de costos de ejecución serían los relacionados con el personal del PMA que trabaje en una actividad determinada; los referidos a actividades de evaluación y seguimiento vinculados directamente a la actividad de que se trate, y los gastos efectuados por las oficinas del PMA sobre el terreno en relación con dicha actividad. Pueden incluir asimismo el costo de las actividades de valoración previa, de seguimiento y evaluación y de gestión de los beneficiarios (selección, concientización y registro), así como de los insumos no alimentarios necesarios para realizar la actividad, los cuales están relacionados con una actividad concreta pero no con una modalidad de transferencia particular.

Costos de apoyo directo ajustados

41. Esta categoría comprende los costos administrados a nivel nacional con los que se apoya directamente a actividades relacionadas con la prestación de asistencia y la ejecución de programas¹¹. Estos costos pueden asignarse a las actividades utilizando un porcentaje de los costos de transferencia y ejecución específico para el país. Este porcentaje se calculará en función de los costos anuales de transferencia y ejecución previstos en el plan de ejecución establecido por el país. Esos costos se aplican cuando el PMA está presente en un país y dependen del volumen de las actividades en el país. Algunos ejemplos de CAD serían los costos administrativos de las oficinas en los países, como los relativos a los jefes de dependencias; los costos del alquiler de los locales de las oficinas en los países; las valoraciones previas y las evaluaciones de la cartera de proyectos en el país no directamente vinculadas a una actividad en particular, y ciertos costos de seguridad.

Costos de apoyo indirecto

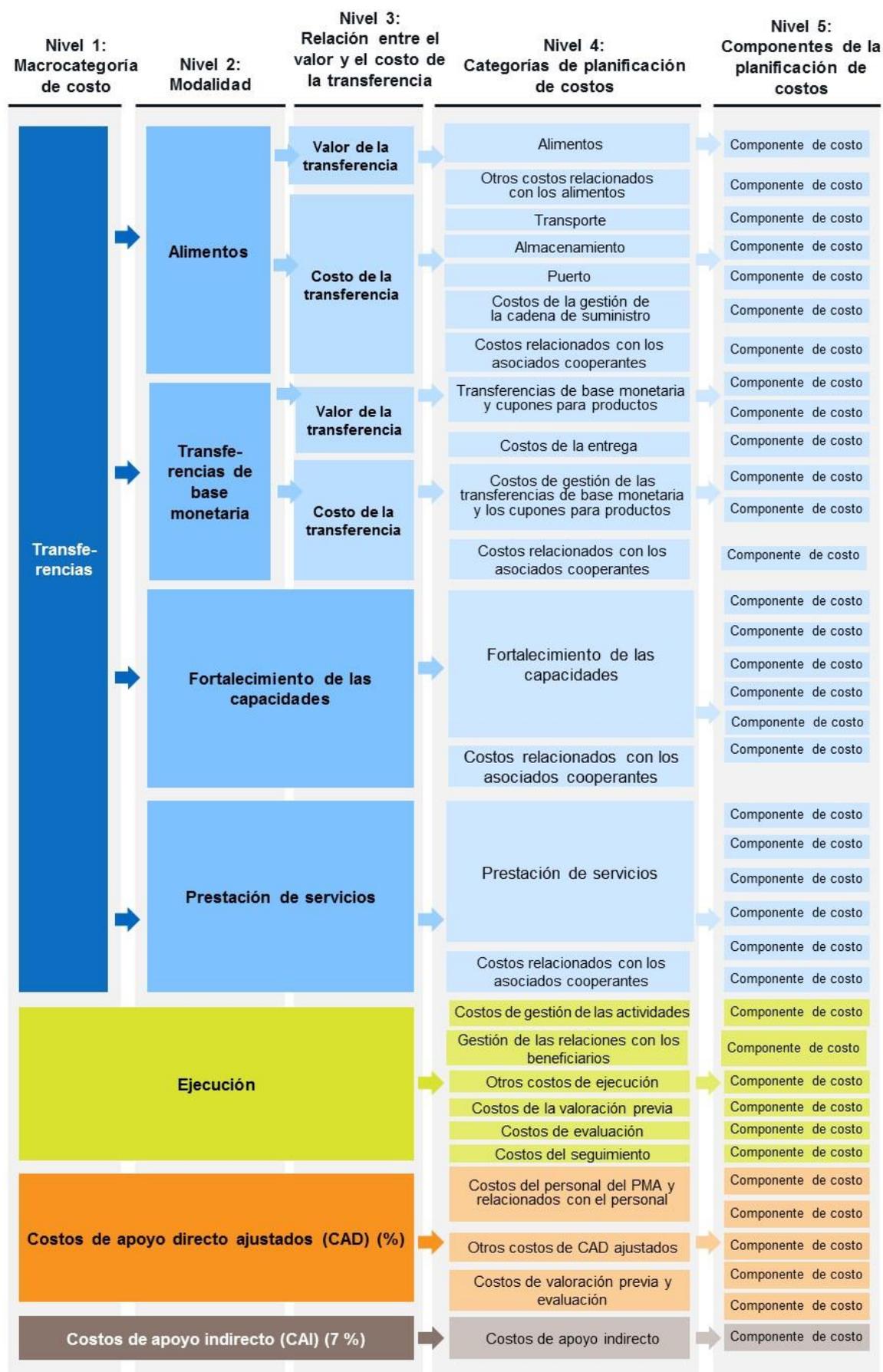
42. Los CAI comprenden los costos que supone la realización de las actividades, pero que no pueden relacionarse directamente con su ejecución.

Elementos y costos de planificación detallados

43. Los costos se administrarán a todos los niveles: el sistema de clasificación de costos permitirá al PMA desglosar las macrocategorías de costos hasta obtener los elementos de costo más bajos a efectos de planificación. Esta clasificación detallada de los costos mejorará la capacidad del PMA para: i) tener en cuenta la competitividad; ii) demostrar que gestiona con transparencia y rindiendo cuentas, y iii) entender la manera en que los costos se relacionan con la realización de las actividades y/o la prestación de servicios, a fin de facilitar un cálculo de costos y una evaluación comparativa de los costos fiables.
44. Los responsables se basarán en la planificación de las actividades y en la información detallada sobre los costos para analizar los factores que los determinan y las mediciones de fundamental importancia, como el costo promedio por ración, a fin de ayudar a elegir la actividad más eficiente en función de los costos y más eficaz desde el punto de vista operacional.
45. En la Figura 4 se presenta un ejemplo de la jerarquía de clasificación de costos detallados que permitirá a los responsables hacer un análisis profundo de las cuatro macrocategorías de costos hasta los costos detallados.

¹¹ Hasta la fecha, el análisis se ha centrado en los costos relacionados específicamente con los países. El análisis de los costos de apoyo en curso determinará las consecuencias de este enfoque en los costos sufragados con cargo al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas no relacionados con un país en particular.

Figura 4: Jerarquía de la clasificación de costos de los presupuestos de las carteras de proyectos en los países



Capacidad de presentación de informes sobre diversos aspectos

46. Además de permitir realizar un análisis profundo que abarque hasta los elementos de costos detallados, la jerarquía de clasificación de los costos también permitirá la agregación de costos por oficina, resultado estratégico, categoría de efectos estratégicos, categoría de actividad o contribución, con fines de presentación de informes y para fundamentar decisiones de gestión interna.
47. Teniendo en cuenta la Cumbre Humanitaria Mundial y el informe del Panel de Alto Nivel sobre Financiación Humanitaria, el PMA se compromete firmemente a alcanzar la mayor transparencia con respecto a sus operaciones, sus costos y los resultados obtenidos mediante la simplificación y armonización de los informes que se presentan a la Junta, los asociados, los donantes y los beneficiarios.

Armonización con las categorías de costos de las Naciones Unidas

48. La nueva estructura de costos permitirá a los responsables considerar elementos de costos detallados acordes a las categorías de costos armonizadas de las Naciones Unidas, cuando sea posible. Esto está en consonancia con la recomendación de la Revisión cuadrilateral amplia de la política en cuanto a la armonización de las prácticas operativas y facilitará la planificación conjunta, la presentación de informes y una comparación más clara con otros organismos.

Proceso de planificación anual

49. Los planes de gestión de las operaciones en los países facilitarán la ejecución de los PEP en el marco del proceso de gestión interna del PMA. Tales planes constituirán la base del ciclo de planificación anual y constarán del programa de trabajo de cada país, incluidos los presupuestos de los planes de ejecución basados en las necesidades y en los recursos.
50. La información procedente de los planes de gestión de las operaciones en los países, incluidos pormenores de las actividades, se pondrá a disposición de los Estados Miembros por medio del portal en línea. Durante todo el período abarcado por el PEP se facilitará anualmente información específica sobre lo siguiente:
 - a) modalidades de transferencia, por efecto estratégico y actividad;
 - b) panorama general de los beneficiarios, desglosado por grupo de edad y por situación;
 - c) beneficiarios, desglosados por efecto estratégico, actividad y sexo;
 - d) raciones de alimentos o transferencias, por actividad y por cada efecto estratégico y actividad;
 - e) transferencias desglosadas por modalidad, y
 - f) información cuantitativa, expresada en dólares y, cuando proceda, en volumen, y desglosada por efecto estratégico y actividad.
51. Además de recibir informes creados por el PMA con periodicidad anual, los Estados Miembros pueden utilizar el portal para consultar y crear informes en cualquier momento y sobre cualquier período. En el portal en línea también se indicarán los vínculos entre los recursos y los resultados y figurarán los presupuestos de los efectos estratégicos desglosados por actividad, acompañados de los respectivos resultados previstos (metas de productos y de efectos).
52. En 2017 esta información se aplicará a todos los PEP. A mediados de año, la Secretaría, en consulta con la Junta, evaluará qué información debe conservarse en el marco de planificación estratégica por países, qué otros datos podrían ponerse a disposición en el momento de la aprobación del PEP y cuáles podrían transferirse al proceso de elaboración de los planes de gestión de las operaciones en los países.

53. El portal en línea se actualizará periódicamente con información sobre los gastos y los productos obtenidos, junto con una descripción de las actividades priorizadas en función de la financiación disponible.
54. Esta visión holística de las operaciones, junto con los procesos oficiales de aprobación de los PEP y del Plan de Gestión, así como el examen del Informe Anual de las Realizaciones y de los informes normalizados sobre los países, y los informes a posteriori sobre el uso de la delegación de facultades, facilitará el cumplimiento de la función de supervisión de la Junta. También contribuirá a la información requerida por los Estados Miembros para la movilización de fondos.
55. Según prevé la Secretaría, el portal entrará en funcionamiento en el segundo trimestre de 2018. Hasta entonces, la información de los planes de gestión de las operaciones en los países se distribuirá mediante un mecanismo alternativo a todos los PEP piloto en 2017 y a los PEP y PEP provisionales en el primer trimestre de 2018.
56. En consulta con los donantes, la Secretaría está revisando los requisitos en materia de presentación de informes con vistas a aumentar la transparencia y la normalización de los elementos que le corresponden. Seguirán elaborándose informes institucionales sobre la asignación de fondos multilaterales y se seguirá realizando el seguimiento de los gastos relacionados con contribuciones concretas.

Armonización con las líneas de financiación

57. En muchos casos las políticas y los sistemas de los donantes permiten financiar la asistencia humanitaria y para el desarrollo con cargo a líneas de financiación diferentes. Esta distinción permite a los donantes comprometer fondos para el desarrollo para asegurar la previsibilidad y la estabilidad necesarias para las inversiones a más largo plazo, protegiendo al mismo tiempo su capacidad de desbloquear rápidamente fondos humanitarios ante situaciones de emergencia. Estos dos flujos suelen ir acompañados de procedimientos y responsabilidades diferentes y proceden a veces de diferentes departamentos u organismos. La estructura actual de las categorías de programas del PMA, que consta de operaciones de emergencia, operaciones prolongadas de socorro y recuperación (OPSR), proyectos de desarrollo y operaciones especiales, está en consonancia con algunas de las líneas de financiación de los asociados en las que se establece una separación entre asistencia humanitaria y asistencia para el desarrollo, pero no con todas.
58. La Secretaría valora los compromisos asumidos en la Cumbre Humanitaria Mundial para superar la separación entre asistencia humanitaria y asistencia para el desarrollo, lo que permite una financiación coherente que evita la fragmentación y refuerza los efectos colectivos y las promesas de contribución para aumentar la financiación plurianual en contextos humanitarios. De hecho, algunos donantes asociados han asignado una financiación plurianual a operaciones del PMA de carácter más humanitario.
59. La nueva arquitectura institucional deberá respaldar la capacidad de los asociados de comprometer fondos y asegurar que la financiación se utilice de manera adecuada a los diferentes contextos, de conformidad con sus requisitos legislativos o normativos. Para garantizar una mayor armonización de la arquitectura institucional con las líneas de financiación, en 2017 el PMA pondrá a prueba diversas metodologías en los países donde se lleven a cabo PEP piloto.
60. El primer paso consiste en dar visibilidad a la índole de la intervención en la formulación de los efectos estratégicos del PMA. Se están elaborando orientaciones institucionales sobre la formulación de los efectos estratégicos del PMA para asegurarse de que en la redacción de estos figuren elementos estándar y coherentes. Los efectos estratégicos del PMA impulsados por los países se vinculan a un resultado estratégico y a una esfera de acción (intervención ante crisis, fomento de la resiliencia o eliminación de las causas profundas). Esos efectos estratégicos describirán las personas, las entidades, el alcance geográfico, el resultado que se espera obtener y el calendario previsto para las intervenciones programáticas. La aplicación experimental en 2017 permitirá asegurar que el nivel de

información proporcionado en el marco de planificación estratégica por países, el presupuesto CPP y el plan de gestión de las operaciones en los países sea suficiente para facilitar la movilización de recursos y la toma de decisiones sobre financiación. En la Figura 5 se ofrece un ejemplo de cómo se formulan los efectos estratégicos.

Figura 5: Ejemplo de formulación de los efectos estratégicos del PMA

1 QUIÉNES Población beneficiaria	2 DÓNDE Ubicación geográfica	3 QUÉ Resultado	4 CUÁNDO Variación prevista y esfera estratégica
Niños	En distritos priorizados con tasas elevadas de pobreza y malnutrición	Las <u>tasas de retraso del crecimiento</u> tienden a estar en consonancia con las metas nacionales y mundiales	Para 2025 Resultado estratégico 2
Comunidades y personas con inseguridad alimentaria, e instituciones	En zonas con un alto grado de vulnerabilidad al cambio climático	Se han <u>adaptado al cambio climático</u>	Para 2021 Resultado estratégico 4
Refugiados, personas desplazadas y otras personas con inseguridad alimentaria afectadas por una crisis	En el Ecuador	Tienen <u>acceso a una alimentación y nutrición adecuadas</u>	Durante todo el año Resultado estratégico 1
Personas con inseguridad alimentaria, incluidos los refugiados	En los distritos más afectados	Pueden <u>satisfacer sus necesidades alimentarias y nutricionales básicas</u>	Durante graves crisis estacionales u otras perturbaciones Resultado estratégico 1

61. La formulación de efectos estratégicos, respaldada por la vinculación con las actividades, permitirá aclarar la armonización con las líneas de financiación de los asociados para asegurar que los fondos se utilicen debidamente, de conformidad con los requisitos legislativos o normativos de los asociados.
62. El segundo paso consiste en explorar las etiquetas o categorías de los efectos para distinguir entre los diversos efectos estratégicos. Se examinaron dos posibles metodologías, una basada en los contextos generales definidos en el Plan Estratégico y la otra en las esferas prioritarias. La Secretaría determinó que esta última era la opción preferida, en vista de la superposición de contextos generales dentro del Plan Estratégico, que haría inviable la relación unívoca obligatoria necesaria para garantizar la armonización con las líneas de financiación.
63. Por consiguiente, para el etiquetado mutuamente exclusivo en todos los efectos estratégicos se utilizarían las categorías de esferas de acción elaboradas en la formulación de los efectos estratégicos como etiquetas del sistema (intervención ante crisis, fomento de la resiliencia, eliminación de las causas profundas). En este método se aplicarían reglas estrictas en virtud de las cuales cada efecto estratégico podría clasificarse en una sola categoría.
 - i) *Intervención ante crisis.* La intervención se activa en el contexto de una crisis, y su objetivo es proporcionar ayuda de socorro y mantener el nivel de seguridad alimentaria y nutrición. Puede incluir iniciativas de recuperación para restablecer los medios de subsistencia. Los beneficiarios de esta categoría de efectos son las personas desplazadas internamente, los refugiados, las comunidades anfitrionas vulnerables y las poblaciones aquejadas de malnutrición e inseguridad alimentaria por efecto de una perturbación (conflicto, desastre natural, crisis económica).
 - ii) *Fomento de la resiliencia.* El PMA interviene en el contexto de la resiliencia frente a crisis futuras. Su objetivo es ayudar a las personas e instituciones a reaccionar ante perturbaciones futuras y dar a las comunidades y las instituciones los medios para

desarrollar sus propios activos y capacidades y, en algunos casos, también para recuperarse de las crisis. Los beneficiarios de esta categoría de efectos suelen ser las personas, comunidades e instituciones de las zonas aquejadas de inseguridad alimentaria, zonas pobres, zonas expuestas a peligros o zonas vulnerables al cambio climático.

- iii) *Eliminación de las causas profundas.* El PMA interviene en el contexto de las necesidades y los factores de vulnerabilidad de larga data y/o desatendidos, y aborda las causas profundas subyacentes de la vulnerabilidad, como la falta de alimentos, la pobreza, el escaso acceso a la educación y a los servicios sociales básicos, etc. El objetivo es garantizar y proteger la seguridad alimentaria y la nutrición de las personas y comunidades más vulnerables y reforzar la capacidad institucional para responder a sus necesidades. Esta categoría de efectos suele estar destinada a las personas y comunidades que sufren inseguridad alimentaria crónica y pobreza persistente, y gozan de un acceso limitado a los servicios.
64. Un tercer paso supone una mejora de nuestra capacidad de comunicar los resultados. La estructura del presupuesto CPP permitirá al PMA aceptar fondos de diferentes cuentas para finalidades distintas, e ir rastreándolos y localizándolos a lo largo de las actividades, hasta la obtención de los efectos previstos.
65. El marco de planificación estratégica por países, el presupuesto CPP y el nuevo Marco de resultados institucionales facilitarán un nuevo nivel de transparencia y rendición de informes a nuestros asociados, donantes y beneficiarios sobre el impacto del PMA. Si un asociado tiene que dar explicaciones para obtener financiación, tanto dirigida como “multilateral”, por ejemplo en situaciones de emergencia, el PMA podrá facilitar información más precisa y más transparente que antes gracias al Marco de resultados institucionales y a una mejor presentación de informes a los donantes, que comprenda, por ejemplo, informes institucionales sobre el uso de los fondos multilaterales a nivel de efectos estratégicos. El proceso de toma de decisiones acerca de la asignación de fondos multilaterales también se actualizará.
66. El “etiquetado” y la rigurosa armonización de nuestra arquitectura institucional con las líneas de financiación de los donantes comportan riesgos. El primer riesgo detectado es que la nueva arquitectura no esté en completa sintonía con todos los flujos de financiación de los donantes. El segundo es que la fragmentación de los flujos de financiación aumente a nivel de las oficinas en los países. El tercer riesgo se refiere al posible aumento de los fondos asignados con fines específicos. Por último, la Secretaría reconoce que la bondad de las etiquetas, las categorías y la formulación de los efectos estratégicos del PMA dependerá de las orientaciones que se proporcionen, y que en toda la organización tendrá que realizarse una importante labor de desarrollo de las capacidades y capacitación.
67. La Secretaría se ha comprometido a poner a prueba en 2017 todos los aspectos de los pasos señalados anteriormente dentro de los PEP piloto y los presupuestos CPP y a dialogar con los donantes en cada paso. Las conversaciones para determinar si la información facilitada es suficiente para tomar decisiones sobre financiación y para comunicar a la Junta las enseñanzas extraídas contribuirán a perfeccionar el marco programático y de financiación.

Principio de recuperación total de los costos

68. Dado que el PMA está financiado enteramente por contribuciones voluntarias, al proceder a reformar la arquitectura financiera debe conservarse el principio de recuperación total de los costos. Con arreglo al Artículo XIII.2 del Estatuto, en el que se enuncia el principio de recuperación total de los costos, los donantes deberán proporcionar contribuciones en efectivo suficientes para sufragar todos los costos operacionales y de apoyo relacionados con cada contribución¹².

¹² En el Artículo XIII.4 g) del Estatuto figuran las excepciones a la recuperación total de los costos.

69. Habida cuenta de que el principio de recuperación total de los costos y el artículo correspondiente del Estatuto siguen vigentes, la Secretaría señala que este principio se había concebido principalmente para las contribuciones de alimentos en especie y de efectivo para la compra de alimentos. En el Artículo XIII.4 del Reglamento General se definen las modalidades de aplicación del principio a los diferentes tipos de contribuciones con el fin de sufragar los costos operacionales, los CAD y los CAI. Este principio, que se gestiona principalmente reservando un porcentaje de cada contribución para sufragar los costos conexos, se describe detalladamente en el Artículo XIII.4 del Reglamento General; entre los ejemplos figuran los otros costos operacionales directos, en los casos en que una tasa promedio por tonelada se aplica al componente de alimentos de un proyecto. Se prevé que el principio de recuperación total de los costos se incluya en el Reglamento General como un principio de política general y no que se enuncie de manera detallada como actualmente.
70. En vista de la creciente diversidad de la asistencia prestada por el PMA, la estructura del presupuesto CPP propuesta y los cambios en la estructura de los costos, la Secretaría examinó la aplicación del principio de recuperación total de los costos con miras a elaborar un diseño simplificado que fuera aplicable a todos los tipos de contribuciones, al tiempo que se garantizaba que los donantes proporcionasen recursos en efectivo suficientes para sufragar los costos de transferencia y ejecución conexos.
71. La mayoría de los proyectos no están financiados en un 100 %, lo que genera frecuentes revisiones de las tasas de recuperación total de los costos y superávits o déficits presupuestarios en los proyectos. Se propone, por consiguiente, que los cálculos sobre la recuperación total de los costos se basen en el plan de ejecución anual basado en los recursos¹³ de modo que reflejen la realidad operacional en las oficinas en los países, a saber, la magnitud de las operaciones que se realizan en el país y los gastos que ello acarrea. Gracias a esta propuesta, y a una programación más precisa, se prevé que resulte mucho menos necesario revisar las tasas de recuperación total de los costos.
72. La nueva metodología para conseguir la recuperación total de los costos se basa en la necesidad de distinguir entre el principio de recuperación total de los costos y el tratamiento de los diferentes tipos de contribución. El principio seguiría aplicándose a nivel de las contribuciones y se basaría en las macrocategorías de costos (transferencia, ejecución, CAD ajustados y CAI). Los costos de transferencia y los costos de ejecución se calcularían en consonancia con el nivel en que se comprometió una contribución (por ejemplo, actividad, efecto estratégico o resultado estratégico) y el componente de CAD ajustado se calcularía como proporción para todo el país de los costos de transferencia y ejecución consolidados, que variarían según el país de que se trate. Los CAI y su tasa de recuperación actual del 7 % no sufrirían cambios¹⁴.

Gobernanza

73. Según se dispone en el Artículo VI.2 c) del Estatuto, una de las funciones fundamentales de la Junta consiste en aprobar los programas, proyectos y actividades del PMA. El análisis de las aprobaciones presupuestarias de los últimos cinco años pone de relieve la función central desempeñada por la Junta en la aprobación de una cuantía presupuestaria media de 4.000 millones de dólares al año, lo que representa aproximadamente el 52 % de los presupuestos de proyectos del PMA aprobados.
74. La finalidad de los cambios que se propone aportar al modelo de gobernanza es mantener la función de la Junta en el proceso de aprobación, además de contribuir a su supervisión

¹³ En el marco de los proyectos piloto de la línea de trabajo relativa a la planificación basada en los recursos se sometió a prueba el principio de recuperación total de los costos con base en planes de ejecución basados en los recursos, y se demostró que, gracias a contar con un presupuesto más realista, la programación pudo ser más precisa y ello permitió, además, hacer un uso más eficiente de los recursos. Los planes de ejecución se normalizaron y se racionalizaron para la formulación del Plan de Gestión para 2017-2019.

¹⁴ La tasa de CAI es aprobada anualmente por la Junta Ejecutiva.

- estratégica y mantener la capacidad del PMA de intervenir con rapidez ante emergencias. En la política en materia de PEP, se establece el proceso de aprobación de los PEP y sus revisiones, y se señala que la Junta deberá examinar las facultades delegadas en el Director Ejecutivo para la aprobación de programas y las revisiones presupuestarias¹⁵.
75. Sin perjuicio de lo dispuesto en el párrafo 80, la Junta aprobará todos los PEP nuevos acompañados de sus presupuestos CPP. Se trata de un cambio importante, porque los marcos de planificación estratégica por países incluirán elementos que en la actualidad no son aprobados por la Junta, tales como operaciones de emergencia y especiales prolongadas, previsibles y/o recurrentes y, cuando sea posible, fondos fiduciarios. Además, el enfoque por carteras de proyectos orientado al logro de resultados fundamentará y reforzará la función de supervisión de la Junta. Así pues, esta función ampliada resultará en una *colaboración más estratégica y menos fragmentada* con la Junta, lo que le dará una visión más integral de la labor del PMA.
76. Tal como se establece en la política en materia de PEP, y teniendo en cuenta el párrafo 80, salvo en el caso de las revisiones de las operaciones de emergencia, se solicitará a la Junta que apruebe las revisiones que conlleven un cambio fundamental de la orientación estratégica del PMA en un país, como puede ser, por ejemplo, la adición y/o supresión en el PEP de por lo menos un efecto estratégico del PMA.
77. Con el fin de mantener la capacidad del PMA para intervenir con rapidez, la aprobación de las intervenciones de asistencia ante emergencias repentinas u otras emergencias imprevistas¹⁶ seguirá correspondiendo al Director Ejecutivo y al Director General de la FAO, con arreglo a lo dispuesto en el Artículo 10.6 del Estatuto.
78. Sin perjuicio de lo dispuesto en el párrafo 80, para las revisiones de los PEP que no impliquen cambios fundamentales de la orientación estratégica ni estén relacionadas con intervenciones de emergencia, es necesario examinar los niveles de delegación de facultades de modo que la función de gobernanza de la Junta sea eficaz en función de los costos, se base en los riesgos y no resulte demasiado onerosa. En 2017 se perfeccionará, en estrecha colaboración con los Estados Miembros, una propuesta en la que se tendrán en cuenta las enseñanzas extraídas de los PEP piloto. En las consultas oficiosas programadas para 2017 se presentarán análisis y datos sobre los posible umbrales con el fin de fundamentar debidamente el proceso. La propuesta final relativa a los umbrales exactos de delegación de facultades se presentará a la Junta para aprobación en su segundo período de sesiones ordinario de 2017 y, si se aprueba, entrará en vigor en 2018. La Secretaría también propone que los umbrales aprobados para los distintos niveles de delegación de facultades se revisen tras un determinado número de años de aplicación.
79. Como se explica en la política en materia de PEP, en los casos en que el país anfitrión financie por entero un PEP o un nuevo efecto estratégico, estos estarán sujetos a lo dispuesto en los Artículos 5.1 y 5.2 del Reglamento Financiero, que delegan la aprobación de proyectos bilaterales en el Director Ejecutivo, a no ser que el gobierno anfitrión opte por que el PEP o efecto estratégico sean aprobados por medio del proceso ordinario de aprobación de estos planes. Durante la fase piloto de 2017 se seguirá examinando la interacción entre los procesos de aprobación por parte de la Junta de estos planes y de sus revisiones y la facultad del Director Ejecutivo de aprobar proyectos bilaterales con arreglo al Artículo 5 del Reglamento Financiero.

Disposiciones provisionales para 2017

80. Se prevé que el primer grupo de PEP, acompañados de los presupuestos CPP piloto, se presente a la Junta para aprobación en su primer período de sesiones ordinario de 2017. Un segundo grupo se presentará en el período de sesiones anual de 2017. La Secretaría dará cuenta a la Junta de la ejecución de los proyectos piloto y, de ser necesario, recomendará

¹⁵ Los cambios en la delegación de facultades se tendrán en cuenta en el contexto del examen del Marco de financiación.

¹⁶ Imprevistas durante la formulación del PEP.

que se realicen ajustes en los marcos programático y de financiación, en función de los resultados de dicha ejecución¹⁷.

81. La aplicación del nuevo Marco de financiación a los presupuestos CPP de 2017 creará ciertas incoherencias con algunas disposiciones vigentes del Reglamento General y el Reglamento Financiero. Por consiguiente, la Junta tendrá que autorizar —únicamente para los PEP piloto aprobados durante el período de transición, esto es, desde el primer período de sesiones ordinario de 2017 hasta el 31 de diciembre de 2017— excepciones específicas a lo dispuesto en el Artículo XIII.4 del Reglamento General y en los Artículos 1.1 y 4.5 del Reglamento Financiero relativos a las categorías de costos y la manera en que se logra la recuperación total de los costos, solamente cuando sea necesario para permitir la aplicación de los principios anteriormente citados de presupuestación por CPP en los PEP piloto y los presupuestos CPP.
82. Tal como se señala en la política en materia de planes estratégicos para los países, para que los nuevos marcos programático y de financiación puedan entrar en vigor a partir de 2018 será necesario enmendar el Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA en tres ámbitos principales: i) la delegación de facultades en el Director Ejecutivo y el Director General de la FAO¹⁸; ii) la aplicación del principio de recuperación total de los costos y la introducción de las nuevas categorías de costos, y iii) la terminología y las definiciones que han de armonizarse con la nueva estructura de costos. No se prevé enmendar el Estatuto del PMA.
83. En el transcurso de 2017 la Secretaría celebrará consultas oficiosas sobre las enmiendas propuestas, que presentará a la Junta para aprobación en su segundo período de sesiones ordinario de 2017¹⁹.
84. Mientras tanto, se propone conceder provisionalmente a la Directora Ejecutiva, hasta finales de 2017, la facultad de revisar los presupuestos de los PEP piloto cuando sea necesario, con sujeción a los distintos niveles de delegación de facultades vigentes respecto de las operaciones de emergencia. Tales revisiones presupuestarias se comunicarían a la Junta y aportarían información útil para formular la nueva delegación de facultades.
85. A principios de 2017 el sistema de tecnología de la información estará listo para apoyar la ejecución de los PEP piloto y la aplicación piloto de los presupuestos CPP correspondientes. Este período experimental brindará la oportunidad de examinar las estructuras de apoyo, el grado de preparación orgánica y las enmiendas al Reglamento General y al Reglamento Financiero del PMA. La Secretaría consultará además a los asociados acerca del grado de preparación de sus propios sistemas y presentará a la Junta informes de actualización periódicos sobre la ejecución de los proyectos y posibles recomendaciones para el perfeccionamiento de los marcos programático y de financiación.

Necesidades preliminares de recursos

86. KPMG está examinando actualmente una propuesta de inversión para la transición al nuevo Marco de financiación en 2017 y principios de 2018. Se facilitará información

¹⁷ La experimentación de los presupuestos CPP Una vez que se realizará exclusivamente introduzca el marco normativo y financiero revisado en 2017. Por consiguiente, los componentes del presupuesto CPP piloto de 2018, los PEP aprobados por la Junta en 2017 piloto se convertirán en presupuestos CPPPEP propiamente dichos sin necesidad de examen ni nueva aprobación por parte de la Junta, salvo si ello resultara necesario. De ahí en adelante, esos PEP se registrarán por el marco normativo y financiero que ha de ser concretado y aprobado por la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de 2017.

¹⁸ La función del Director General de la FAO en la aprobación de intervenciones en situaciones de emergencia en virtud de la delegación de facultades se mantendrá.

¹⁹ Antes del segundo período de sesiones ordinario de 2017, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y el Comité de Finanzas de la FAO ofrecerán asesoramiento sobre las enmiendas al Reglamento Financiero y el Reglamento General relacionadas con la administración financiera del PMA. Una vez aprobadas por la Junta, las enmiendas al Reglamento General se comunicarán, para información, al Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas y el Consejo de la FAO.

actualizada una vez la propuesta haya sido ultimada, examinada y ratificada por el personal directivo superior.

IV. Planificación basada en los recursos

87. El programa de trabajo actual del PMA consiste en proyectos diseñados a partir de evaluaciones de las necesidades realizadas en colaboración con contrapartes gubernamentales y asociados. Se trata de un plan de intervenciones basado en las necesidades²⁰, que de hecho constituye un llamamiento dirigido a movilizar los recursos necesarios para la ejecución de las operaciones y que seguirá constituyendo la base de la campaña de promoción del PMA en favor de la financiación integral de las intervenciones realizadas para satisfacer las necesidades de los beneficiarios.
88. Las necesidades operacionales superan sistemáticamente el nivel de las contribuciones efectivas; actualmente, muchas oficinas en los países abordan este problema estableciendo las prioridades en la asistencia en función de los recursos previstos. En respuesta a una petición de la Junta, el primer proceso de priorización se incluyó en el Plan de Gestión para 2014-2016 a fin de mostrar cómo el personal directivo preveía ajustar la programación y los consiguientes efectos sobre los beneficiarios, en el caso de que los recursos permitieran financiar solamente una parte de las necesidades operacionales. En los planes de gestión posteriores se ha incluido un plan de trabajo priorizado sobre la base de las proyecciones de financiación por países.
89. La línea de trabajo relativa a la planificación basada en los recursos es impulsada por las necesidades de gestión interna de recursos. El objetivo es estandarizar el uso de los planes de ejecución²¹ como nivel secundario de planificación operacional en las oficinas en los países, a fin de establecer una distinción clara entre “necesidades” y “planes”. El enfoque se aplicó con carácter experimental en nueve oficinas en los países²². El personal de las oficinas en los países piloto, los despachos regionales y la Sede señalaron los beneficios siguientes derivados de los planes de ejecución:
- posibilidad para las oficinas en los países de planificar sus operaciones con entre 12 y 18 meses de antelación, sobre la base de los recursos proyectados;
 - mejora de la planificación y la gestión de las realizaciones; mayor coordinación entre todas las esferas funcionales presentes en la oficina en el país;
 - mayor visibilidad del suministro y la cadena de suministro;
 - diálogo con los gobiernos anfitriones y los asociados sobre una planificación a más largo plazo;
 - posibilidad de aplicar unas tasas más realistas para la planificación de los costos conexos que en los planes basados en las necesidades, y
 - anticipación de posibles déficits o superávits en los costos conexos.
90. En el marco de la elaboración del Plan de Gestión para 2017-2019, cada una de las oficinas en los países elaboró un plan de ejecución basado en los recursos para 2017. Estos planes se agregarán a fin de crear el plan de trabajo priorizado global.
91. En las enseñanzas extraídas de las fases piloto también se determinaron las necesidades futuras para la transición de las oficinas en los países hacia una estructura del presupuesto CPP en 2017 y 2018, incluidas las proyecciones de financiación a nivel de efectos estratégicos y la priorización de las actividades del PEP.

²⁰ Se excluyen los proyectos de desarrollo, de conformidad con el Artículo X.8 del Reglamento General.

²¹ Anteriormente denominados planes basados en los recursos.

²² Véase el Anexo I para más información sobre el enfoque de la línea de trabajo relativa a la planificación basada en los recursos y las experiencias piloto correspondientes.

V. Prefinanciación global

92. El objetivo de la línea de trabajo relativa a la prefinanciación global es conceder autorizaciones presupuestarias globales a las oficinas en los países en una fase temprana del proceso para reducir los efectos de la fragmentación de los flujos de financiación, acrecentar la previsibilidad de los recursos y aumentar al máximo la eficiencia y la eficacia²³. El concepto de prefinanciación global consiste en una ampliación del actual Mecanismo de préstamos internos para proyectos, que permite otorgar préstamos a estos últimos empleando como garantía las contribuciones previstas²⁴. Los anticipos en concepto de prefinanciación global no dependen ni están conectados con las previsiones de contribuciones en efectivo de donantes específicos, sino con el nivel de recursos que espera tener una oficina en un país en un determinado año sobre la base de las tendencias históricas y de un buen conocimiento de las probables intenciones de los donantes. Hay en marcha proyectos piloto relativos a la prefinanciación global en cinco países²⁵. El personal directivo de esas cinco oficinas piloto ha puesto de relieve los diversos beneficios:
- mayor previsibilidad de los recursos, lo cual facilita la planificación a largo plazo de la composición de las raciones y reduce el número de recortes periódicos de las mismas;
 - mayor eficiencia de la cadena de suministro, gracias a la entrega directa al país desde el puerto y la disminución de los costos de transbordo, almacenamiento y manipulación;
 - plazos más breves en la adquisición, el transporte y la entrega de los alimentos a los puntos de distribución final;
 - menos interrupciones de la cadena de suministro, al cubrirse las necesidades de las primeras transferencias de base monetaria antes de que lleguen las contribuciones;
 - mayor eficacia operacional, gracias al establecimiento por adelantado de depósitos de alimentos antes de la estación de lluvias y a la consecución de menores costos de transporte;
 - mayor ahorro de costos, al adquirirse los productos durante la cosecha, cuando los precios son más bajos;
 - un mejor marco de previsión, que permite planificar mejor la movilización de recursos, y
 - una más amplia rendición de cuentas para ofrecer previsiones fiables y realistas de las contribuciones.
93. El personal directivo observó que la gestión interna de los anticipos podía mejorarse; las solicitudes de prefinanciación global, por ejemplo, podían autorizarse con mayor prontitud y la Sede podía desbloquear antes los fondos para aumentar la previsibilidad de los recursos y reducir la frecuencia de las interrupciones en la cadena de suministro.
94. La ejecución del proyecto piloto de prefinanciación global se ha visto limitada por las condiciones establecidas por los donantes con respecto a las contribuciones. La asignación a actividades concretas y otras restricciones impuestas por los donantes reducen la capacidad que tiene una oficina en un país para pagar los anticipos de prefinanciación global, lo cual reduce la previsibilidad y la flexibilidad para poder aumentar al máximo la entrega de asistencia alimentaria a los beneficiarios. Las fechas de validez de las donaciones han planteado especiales dificultades, ya que a las oficinas en los países les es difícil hacer el reembolso cuando la fecha de validez de una donación no coincide con el período en el que se utilizó el anticipo.

²³ Véase el Anexo I para más información sobre el enfoque de la línea de trabajo relativa a la prefinanciación global y las experiencias piloto correspondientes.

²⁴ Algunas contribuciones previstas no pueden utilizarse como garantía debido a las condiciones impuestas por los donantes.

²⁵ La experimentación y el reembolso de los anticipos en concepto de prefinanciación global proseguirán a lo largo de 2016.

95. The Boston Consulting Group llevará a cabo un análisis en el primer trimestre de 2017 para determinar los aumentos de eficiencia y eficacia y los riesgos conexos. La Secretaría comunicará los resultados de dicho análisis a los asociados en el marco de su labor promocional a favor de que se suavicen las condiciones de los donantes que influyen negativamente en la entrega de la asistencia alimentaria.
96. En el Cuadro 1 se indican las oficinas en los países que participan en los proyectos piloto de planificación basada en los recursos y prefinanciación global.

CUADRO 1: RESUMEN DE LOS PLANES BASADOS EN LOS RECURSOS Y DE LA PREFINANCIACIÓN GLOBAL, AGOSTO DE 2016					
País	Proyecto	Plan basado en las necesidades para 2016*	Plan basado en los recursos para 2016	Prefinanciación global entregada	Situación de los reembolsos
<i>Millones de dólares</i>					
Etiopía	OPSR 200700	163	97	42,1	42,1
Kenya	OPSR 200737	118	89	11,5	11,5
Kenya	OPSR 200736	114	65	8,3	4,5
Kenya	PP 200680	30	27	9,5	5,7
Malí	OPSR 200719	106*	73	15,0	13,8
Nicaragua	PP 200434	9,9*	7,5	1,3	0,3
Sudán	OPSR 200808	347	270	13,0	13,0
TOTAL				100,7	90,9

* Revisión presupuestaria en curso. PP = programa en el país.

ANEXO I

Enfoque del examen del Marco de financiación y participación de los asociados

- 20.1. En consulta con los directores del PMA en los países y con la Junta¹ se formularon cuatro metas a principios de 2015 por las que tendría que regirse el examen del Marco de financiación:
- aumentar la previsibilidad de los recursos de modo que las oficinas en los países puedan optimizar la eficiencia y la eficacia de las operaciones;
 - aumentar la flexibilidad a fin de responder mejor a las necesidades operacionales, manteniendo a la vez la disciplina en la gestión, la presentación de informes y el análisis financieros;
 - mejorar la rendición de cuentas estableciendo una correlación entre la gestión de los recursos y las realizaciones, y
 - simplificar la estructura de gestión de los recursos.
2. **Se dio prioridad a tres líneas de trabajo: la presupuestación orientada a la eficacia operacional, la planificación basada en los recursos y la prefinanciación global. En 2015 y 2016 las líneas de trabajo se abordaron como módulos independientes, pero vinculados entre sí, de modo de lograr beneficios en cada una de ellas y también en el Marco de financiación general.**
3. **La Secretaría ha aplicado un enfoque basado en el terreno en el examen del Marco de financiación. Desde un comienzo, las oficinas en los países han compartido sus experiencias y participado en el diseño y aplicación de las líneas de trabajo. Se están realizando proyectos piloto de planificación basada en los recursos en nueve oficinas en los países y proyectos de prefinanciación global en otras cinco, en tanto que ocho han participado en el ensayo del modelo de presupuesto CPP.**
- Enfoque de presupuestación orientada a la eficacia operacional: desarrollo y diseño de la estructura del presupuesto CPP**
- 21.4. **Al principio se acordó seguir aplicando los tres principios subyacentes siguientes: el carácter voluntario de la financiación del PMA, el principio de la recuperación total de los costos y el seguimiento de los gastos en relación con contribuciones concretas. Sin embargo, la Secretaría tomó nota de su intención de revisar y simplificar la aplicación de la recuperación total de los costos a las contribuciones.**
5. **La etapa de análisis de la línea de trabajo relativa a la presupuestación orientada a la eficacia operacional comenzó a mediados de 2015, con un examen de la estructura presupuestaria del PMA y los marcos de financiación de otros organismos de las Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales y entidades del sector privado. Las entrevistas con los responsables en las oficinas en los países brindaron perspectivas acerca de las dificultades que se planteaban, en materia de presupuestación, en diferentes contextos.**
22. ~~En septiembre de 2015 se presentó un resumen de conformidad con las metas y objetivos del análisis al Grupo de examen del Marco de financiación, la Secretaría dio prioridad a tres líneas de trabajo de expertos sobre: la presupuestación orientada a la eficacia operacional² con miras a definir las características, la planificación basada en los recursos y la prefinanciación global. En 2015 y 2016 las líneas de trabajo se están abordando como módulos independientes, pero vinculados entre sí, de modo de lograr beneficios en cada una estructura de ellas y también en el marco de financiación general.~~

¹WFP/EB.A/2014/6-D/1.

² El grupo de trabajo está integrado por miembros del personal de las oficinas en los países, los despachos regionales y las dependencias funcionales de la Sede.

6. La finalidad de la línea de trabajo relativa a la presupuestación orientada a la eficacia operacional es reducir la fragmentación consolidando todas las intervenciones realizadas en un país en una entidad—presupuestaria capaz de: i) potenciar al máximo la capacidad del PMA para responder de manera eficiente y eficaz a las necesidades operacionales prioritarias; ii) garantizar una gestión financiera disciplinada, así como una presentación de informes y unos análisis rigurosos, y iii) promover la movilización de fondos.
7. Se elaboraron dos estructuras presupuestarias preliminares: una basada en las actividades de las oficinas en los países y otra en los resultados estratégicos del PMA. Ambas estructuras sirvieron de modelo para elaborar los presupuestos de las oficinas en Colombia, Indonesia, Jordania, Uganda y Zimbabwe con el fin de poner a prueba la viabilidad, la facilidad de uso y la eficacia de dichos modelos y de determinar sus consecuencias a nivel de la gobernanza y la movilización de fondos. Las oficinas en los países señalaron que, desde la perspectiva de la planificación de las operaciones, la ejecución y la gestión, las actividades—si bien derivaban de los resultados estratégicos del PMA—, tenían que ocupar un lugar central en la estructura presupuestaria.
8. En noviembre de 2015, el Grupo de trabajo de expertos sobre presupuestación orientada a la eficacia operacional examinó los resultados de las actividades preliminares de aplicación de modelos y propuso una estructura aplicable al presupuesto por carteras de proyectos en los países que previera:
 - i) un período de planificación único que abarcara la totalidad de las operaciones en todos los contextos durante un año civil;
 - ii) un enfoque orientado a los resultados de conformidad con los resultados estratégicos y los efectos estratégicos del PMA, en el que las actividades constituyeran la dimensión principal de la planificación de las operaciones;
 - iii) una “línea de mira” clara, que vinculara los resultados estratégicos y los efectos estratégicos del PMA con las actividades y los costos; la determinación del costo de las actividades por lo que se refiere al valor de las transferencias o los costos de ejecución;
 - iv) el establecimiento de nuevas definiciones de los costos que estuviesen armonizadas, en la medida de lo posible, con las que se aplican en otros organismos de las Naciones Unidas, a fin de facilitar la presentación de informes y la comparación;
 - v) el ajuste de los CAD para respaldar directamente múltiples actividades relacionadas con la prestación de asistencia y la ejecución de los programas, con la posibilidad de desglosarlos por actividad, y
 - vi) la adición o ampliación de por lo menos un efecto estratégico del PMA en el caso de las intervenciones iniciales ante emergencias.
9. A principios de 2016 se fueron introduciendo gradualmente este prototipo de estructura y los conceptos conexos en las cinco oficinas en los países que participaban en la labor inicial de creación de modelos (Colombia, Indonesia, Jordania, Uganda y Zimbabwe) y, posteriormente, en las oficinas en Kenya, el Níger y el Yemen para garantizar una representación regional y la cobertura de diversos contextos operacionales, incluida una emergencia de nivel 3. Indonesia y Zimbabwe han elaborado sus respectivos PEP, en tanto que en Colombia, Jordania y Uganda estos están aún en proceso de elaboración. La elaboración de prototipos a partir de la estructura del ~~única: el presupuesto de la cartera de proyectos en el país~~ (presupuesto CPP que hayan definido su PEP asegura que ~~La formulación de la estructura tenga en cuenta dicho enfoque.~~
10. Entre enero y marzo de 2016, las oficinas en Indonesia y Jordania llevaron a cabo la fase I de la prueba para perfeccionar los aspectos “verticales” de la estructura. Se estableció una correspondencia entre las carteras de actividades y presupuestos conexos de estas oficinas en los países y la estructura preliminar del presupuesto CPP para crear la “línea de mira” deseada entre los resultados estratégicos y los efectos estratégicos del PMA y las actividades y los costos. Las oficinas en los países consignaron una muestra de transacciones en el

- Sistema Mundial y Red de Información del PMA (WINGS) a fin de seguir ensayando y perfeccionando la estructura.**
11. **Se creó un primer modelo de sistema de contabilidad de costos que tiene en cuenta el valor de las transferencias directas, los costos de ejecución y los costos gestionados a escala de los países —como los CAD ajustados y los CAI—.**
 12. **Las evaluaciones de la fase I fueron mayormente positivas. La Oficina del PMA en Jordania observó que el concepto de presupuestación por CPP y su “línea de mira” mejorarían la eficacia y la transparencia en tanto que la atención prestada a las actividades reflejaba la realidad operacional. La Oficina del PMA en Indonesia valoró las mejoras en materia de rendición de cuentas y empoderamiento de los responsables de los presupuestos. En la fase I se definieron, además, otros ámbitos que requerían la formulación de soluciones impulsadas por los países en la fase II de las pruebas. Tal labor se discutió con la Junta en el marco de consultas informativas celebradas el 1 de abril y el 9 de mayo de 2016.**
 13. **En la fase II se hizo una simulación con la estructura del presupuesto CPP con miras a contribuir a formular soluciones en distintas esferas: definición de procedimientos de contabilidad de costos; aplicación del principio de recuperación total de los costos; manera de abordar las situaciones de emergencia y las operaciones regionales, y determinación de las necesidades en materia de contextos operacionales y gobernanza. Las oficinas en los países ensayaron una estructura presupuestaria que abarca la totalidad de las operaciones y de los servicios comunes de las oficinas en los países, los acuerdos de prestación de servicios, los fondos fiduciarios, las operaciones regionales y las emergencias repentinas.**
 14. **Las evaluaciones de las oficinas en los países y los resultados detallados de las pruebas realizadas en la fase II demostraron que la estructura del presupuesto CPP podía apoyar las operaciones del PMA y que las soluciones operativas encontradas eran viables. Las oficinas en los países participantes reconocieron que la estructura presupuestaria y los procesos mejorados para gestionar los presupuestos y las contribuciones permitirían racionalizar los procesos de planificación y gestión de recursos.**
 - ~~23.~~15. **Tras las dos fases de prueba del prototipo, las oficinas en los países, los directores de las dependencias técnicas y la Dirección de Integración y Apoyo en materia de Gestión de Recursos definieron los requisitos operativos para diseñar la solución informática aplicable a la estructura del presupuesto CPP. Tales requisitos representan los elementos mínimos necesarios para el inicio de la primera serie de PEP piloto en febrero de 2017. Constituyeron la primera parte de un modelo más amplio destinado a diseñar la solución informática y los sistemas de aplicación de la estructura del presupuesto CPP. La labor que se realiza sobre tal modelo se coordina con la de otras áreas de proyectos en los países —está en consonancia con el enfoque de planificación estratégica por países, el Plan Estratégico para 2017-2021 y el Marco de resultados institucionales a fin de que haya una armonización e integración, con miras a someter a prueba el sistema informático en el cuarto trimestre de 2016.—**
 - ~~24.~~16. **Las dos líneas de trabajo relativas a la planificación basada en los recursos y la prefinanciación global respaldan la gestión interna de recursos. La línea de trabajo sobre la planificación basada en los recursos permitirá normalizar el proceso de adecuación de los planes de ejecución de las oficinas en los países —llamados antes planes basados en los recursos— a los niveles de financiación previstos para mejorar la planificación en los próximos 12 a 18 meses, y facilitar la gestión de las realizaciones al simplificar la comparación de los resultados con los planes. La agregación de todos los planes de ejecución basados en los recursos de las oficinas en los países seguirá incluyéndose en el Plan de Gestión del PMA anual como plan de ejecución prioritario.**
 17. **Esta línea de trabajo tiene en cuenta: i) diversos enfoques y modelos adoptados oficiosamente por las oficinas en los países para alinear la financiación y la ejecución, y ii) la elaboración del plan de trabajo priorizado elaborado para el Plan de Gestión y los procesos de gestión de la cadena de suministro del PMA.**
 18. **Se seleccionaron nueve oficinas en los países —Etiopía, Guatemala, Kenya, Lesotho, Malí, Nicaragua, el Pakistán, el Sudán y Zimbabwe— para que elaboraran planes basados en los**

recursos para 2016 a fin de aplicar experimentalmente esta herramienta interna de gestión de los recursos. La selección se hizo en función de los criterios siguientes: i) la combinación de operaciones de distinto tamaño; ii) una gama diversificada de donantes; iii) el compromiso del personal directivo de la oficina en el país; iv) la capacidad de gestión de recursos, y v) la probabilidad de disponer por lo menos de una financiación mínima.

19. Las oficinas en los países elaboraron sus planes basados en los recursos en tres etapas:
 - i) Definición de las necesidades operacionales por proyecto, actividad, grupo de beneficiarios, modalidad de transferencia y tipo de alimentos.
 - ii) Realización de proyecciones anuales de financiación, mediante un análisis de los niveles de financiación pasados y actuales por proyecto y, de ser posible, por donante.
 - iii) Elaboración de planes en función de los recursos previstos, priorizando actividades y ajustando el número de beneficiarios, el tamaño de las raciones y la duración de la asistencia.
20. Al comienzo del proyecto piloto se acordó que, para mitigar el riesgo, el PMA: i) siguiera comunicando las necesidades operacionales y abogando por la plena financiación; ii) desarrollara unos parámetros que permitieran establecer una correspondencia entre déficits y efectos concretos e indicar las consecuencias para los beneficiarios, y iii) aclarara la distinción entre necesidades y planes en su labor de movilización de fondos.

Enfoque de prefinanciación global

- 25-21. La línea de trabajo sobre la prefinanciación global aborda la cuestión de la previsibilidad de los recursos y las incertidumbres en cuanto al momento en que se aportan las contribuciones y a su monto, otorgando a las oficinas en los países autorizaciones presupuestarias para incurrir en gastos sobre la base del importe total de la financiación prevista.
- ~~26. La Secretaría ha aplicado un enfoque basado en el terreno en el examen del Marco de financiación. Desde un comienzo, las oficinas en los países han compartido sus experiencias catalogando las demandas sobre el terreno y las limitaciones que planteaba el Marco de financiación vigente, además de definir las necesidades futuras. Gracias a misiones frecuentes, teleconferencias y talleres de intercambio de ideas y enseñanzas extraídas, se ha podido contar con una amplia participación en el diseño y aplicación de las líneas de trabajo. Se están realizando proyectos piloto de planificación basada en los recursos en nueve oficinas en los países y proyectos de prefinanciación global en cinco oficinas en los países, en tanto que ocho oficinas han participado en el ensayo del modelo de presupuesto CPP.~~
22. En el segundo período de sesiones ordinario de 2015 de la Junta, la Secretaría manifestó su intención de gestionar “un pequeño número de iniciativas piloto a través del Mecanismo de préstamos internos para los proyectos, que está respaldado por la Reserva Operacional: se propone apartar de este mecanismo, cuyo límite máximo asciende a 570 millones de dólares, entre 150 millones y 200 millones de dólares”³.
 23. Los países piloto se eligieron en función de los criterios siguientes: i) las tendencias de financiación históricas; ii) la estabilidad reflejada en las evaluaciones de las necesidades y los riesgos; iii) la participación en la iniciativa piloto de planificación basada en los recursos con un plan validado establecido en función de los recursos, y iv) el establecimiento de un acuerdo en el que se definieran las responsabilidades y obligaciones relacionadas con la prefinanciación global.

Un primer tramo de 82,3 millones de dólares de financiación para cuatro países piloto (Etiopía, Kenya, Malí y el Sudán) ha sido confirmado por el Comité de Asignación Estratégica de Recursos y aprobado por la Directora Ejecutiva. Posteriormente se aprobó prefinanciación global por valor de 1,3 millones de dólares para el programa en el país relativo a Nicaragua y se autorizó un segundo tramo de 17 millones de dólares para la OPSR relativa a Etiopía. Con ello el total de

³ WFP/EB.2/2015/5-C/1, párrafo 25.

fondos anticipados en el proyecto piloto de prefinanciación global ascendió a 100,7 millones de dólares. A fecha de agosto de 2016, se habían reembolsado 90,9 millones de dólares, siempre de acuerdo con las condiciones establecidas por los donantes. Participación de la Junta y de los asociados

- 27-24. En el período de sesiones anual de 2015 de la Junta se analizaron los avances en el examen del Marco de financiación⁴, en particular las dificultades que planteaba la actual arquitectura del PMA y los imperativos de un nuevo Marco de financiación.
- 28-25. En el segundo período de sesiones ordinario de 2015 se presentó un informe de actualización sobre el examen del Marco de financiación⁵, en el que se establecieron los objetivos, los riesgos conexos y la manera de abordar cada una de las tres líneas de trabajo. La Junta tomó nota de los progresos realizados, del calendario propuesto y de la estimación de costos para 2015 y 2016.
- 29-26. En el primer período de sesiones ordinario de 2016 se presentó un informe de actualización sobre la hoja de ruta integrada⁶, en el que se indicaban las sinergias e interrelaciones entre el Plan Estratégico para 2017–2021, el enfoque de planificación estratégica por países y el examen del Marco de financiación.
- 30-27. En un informe de actualización sobre el examen del Marco de financiación presentado en el período de sesiones anual de 2016⁷ se proporcionaron detalles del diseño del nuevo modelo de presupuesto CPP y de los progresos en las líneas de trabajo relativas a la planificación basada en los recursos y la prefinanciación global, así como de los proyectos piloto en curso.
- 31-28. Como complemento de los períodos de sesiones oficiales de la Junta, la Secretaría celebró **12**siete consultas oficiosas entre el 17 de marzo de 2015 y el 25 de julio de 2016 a fin de presentar nuevos diseños y evaluaciones de proyectos piloto y prototipos (véase la Figura A.I.1). La retroinformación y las orientaciones de la Junta durante ese período fueron invaluable para ayudar a conformar la labor sobre el examen del Marco de financiación.

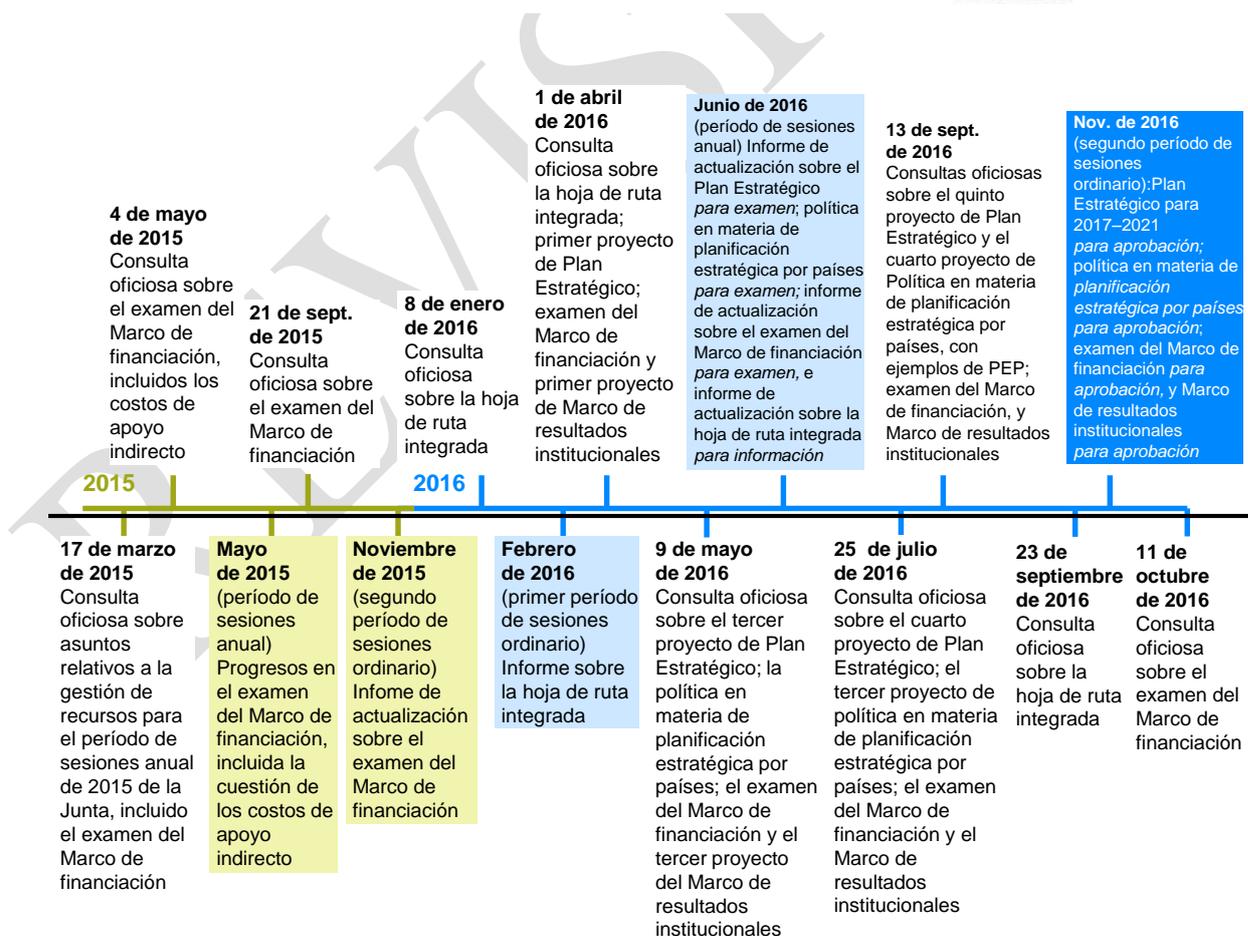
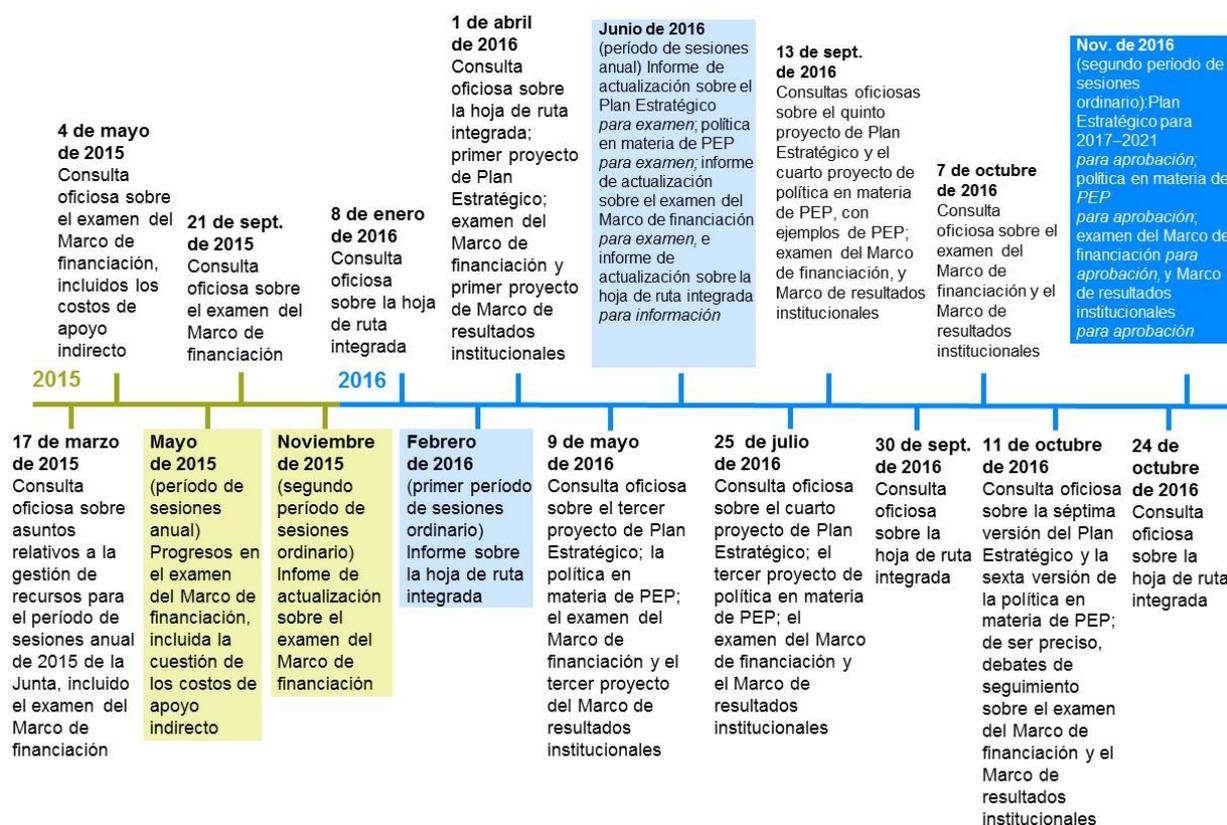
Figura A.I.1: Consultas de la Junta sobre el examen del Marco de financiación

⁴ WFP/EB.A/2015/6-C/1.

⁵ WFP/EB.2/2015/5-C/1.

⁶ WFP/EB.1/2016/4-F.

⁷ WFP/EB.A/2016/5-C/1*.



32-29. Desde septiembre de 2015, la Secretaría⁸ ha trabajado junto con los asociados del PMA en el logro de una comprensión común de los componentes de la hoja de ruta integrada y varios aspectos del examen del Marco de financiación, así como en la definición de las posibles consecuencias en los sistemas y políticas de los asociados.

~~III. Presupuestación orientada a la eficacia operacional~~

~~Formulación y diseño de la estructura de presupuestación por carteras de proyectos en los países~~

~~33.1. La etapa de análisis de la línea de trabajo relativa a la presupuestación orientada a la eficacia operacional comenzó a mediados de 2015, con un examen de la estructura presupuestaria del PMA y los marcos de financiación de otros organismos de las Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales y entidades del sector privado. Las entrevistas con los responsables en las oficinas en los países brindaron perspectivas acerca de las dificultades que se planteaban, en materia de presupuestación, en diferentes contextos.~~

34. En septiembre de 2015 se presentó un resumen del análisis al Grupo de trabajo de expertos sobre presupuestación orientada a la eficacia operacional⁹ con miras a definir las características de una estructura presupuestaria capaz de: i) potenciar al máximo la capacidad del PMA para responder de manera eficiente y eficaz a las necesidades operacionales prioritarias; ii) garantizar una gestión financiera disciplinada, así como una presentación de informes y unos análisis rigurosos, y iii) promover la movilización de fondos. Entre las características de diseño esenciales de los marcos de planificación y presupuestación cabe mencionar las siguientes:

- i) un resumen de todas las operaciones dentro de una oficina en el país, de conformidad con el PEP;
- ii) una “línea de mira” clara, que vincule la estrategia, la planificación y la dotación de recursos con los resultados;
- iii) una estructura sencilla y unificada para la realización de las operaciones;
- iv) una demostración clara del impacto y de la eficacia y eficiencia en función de los costos, y
- v) una mejor rendición de cuentas.

~~35.1. Se elaboraron dos estructuras presupuestarias preliminares: una basada en las actividades de las oficinas en los países y otra en los resultados estratégicos del PMA. Ambas estructuras sirvieron de modelo para elaborar los presupuestos de las oficinas en Colombia, Indonesia, Jordania, Uganda y Zimbabue con el fin de poner a prueba la viabilidad, la facilidad de uso y la eficacia de dichos modelos y de determinar sus consecuencias a nivel de la gobernanza y la movilización de fondos. Las oficinas en los países señalaron que, desde la perspectiva de la planificación de las operaciones, la ejecución y la gestión, las actividades —si bien derivaban de los resultados estratégicos del PMA—, tenían que ocupar un lugar central en la estructura presupuestaria.~~

36.1. En noviembre de 2015, el Grupo de trabajo de expertos sobre presupuestación orientada a la eficacia operacional examinó los resultados de las actividades preliminares de aplicación de modelos y propuso una estructura aplicable al presupuesto por carteras de proyectos en los países que previera:

- i) un período de planificación único que abarcara la totalidad de las operaciones en todos los contextos durante un año civil;

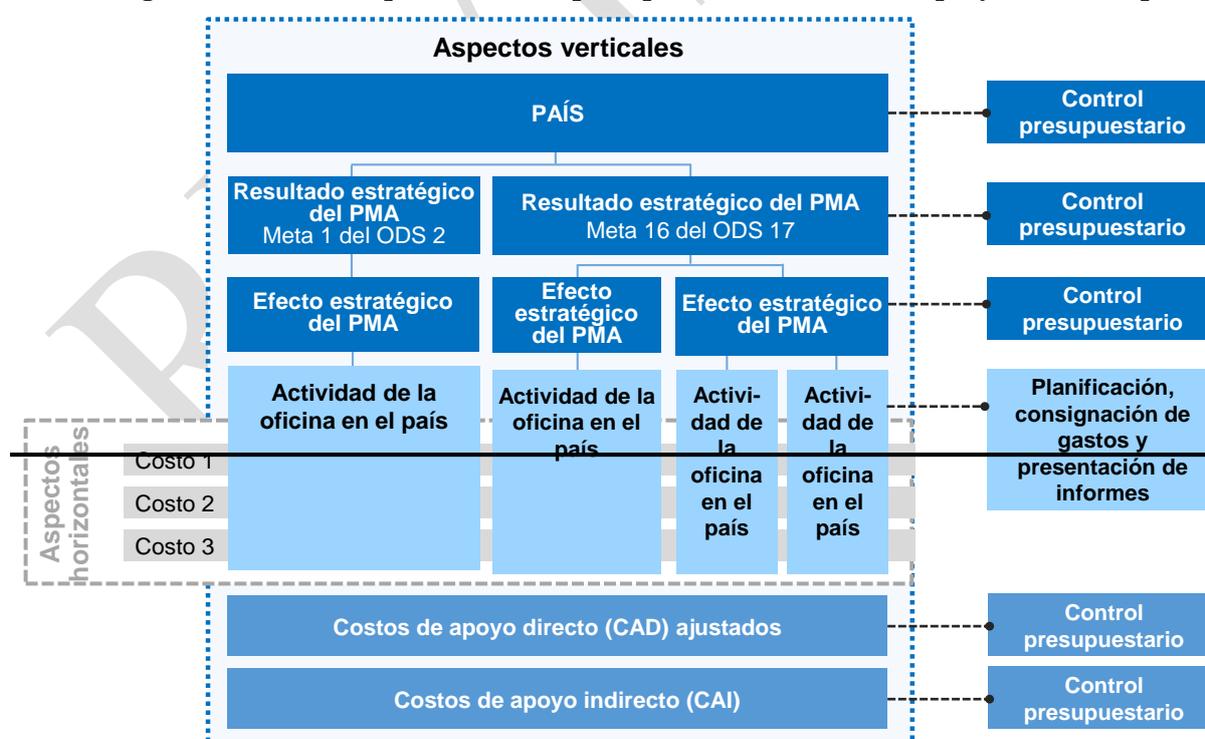
⁸ En particular, los directores de la Dirección de Políticas y Programas, la Dirección de Presupuesto y Programación, la Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones y la Oficina de Integración y Apoyo en materia de Gestión de Recursos.

⁹ El grupo de trabajo está integrado por miembros del personal de las oficinas en los países, los despachos regionales y las dependencias funcionales de la Sede.

- ~~ii) un enfoque orientado a los resultados de conformidad con los resultados estratégicos y los efectos estratégicos del PMA, en el que las actividades constituyeran la dimensión principal de la planificación de las operaciones;~~
- ~~iii) una “línea de mira” clara, que vinculara los resultados estratégicos y los efectos estratégicos del PMA con las actividades y los costos;~~
- ~~iv) la determinación del costo de las actividades por lo que se refiere al valor de las transferencias o los costos de ejecución;~~
- ~~v) el establecimiento de nuevas definiciones de los costos que estuviesen armonizadas, en la medida de lo posible, con las que se aplican en otros organismos de las Naciones Unidas, a fin de facilitar la presentación de informes y la comparación;~~
- ~~vi) el ajuste de los CAD para respaldar directamente múltiples actividades relacionadas con la prestación de asistencia y la ejecución de los programas, con la posibilidad de desglosarlos por actividad, y~~
- ~~vii) la adición o ampliación de por lo menos un efecto estratégico del PMA en el caso de las intervenciones iniciales ante emergencias.~~

37. La Figura 2 muestra la estructura preliminar de la presupuestación por carteras de proyectos en los países tomando como base esas consideraciones. A principios de 2016 se fueron introduciendo gradualmente este prototipo de estructura y los conceptos conexos en las cinco oficinas en los países que participaban en la labor inicial de creación de modelos (Colombia, Indonesia, Jordania, Uganda y Zimbabwe) y, posteriormente, en las oficinas en Kenya, el Níger y el Yemen para garantizar una representación regional y la cobertura de diversos contextos operacionales, incluida una emergencia de nivel 3. Indonesia y Zimbabwe han elaborado sus respectivos PEP, en tanto que en Colombia, Jordania y Uganda estos están aún en proceso de elaboración. La elaboración de prototipos a partir de la estructura de presupuestación por carteras de proyectos en los países que hayan definido su PEP asegura que la estructura tenga en cuenta dicho enfoque.

Figura 2: Estructura preliminar del presupuesto de la cartera de proyectos en un país



Nota: Se trata de un ejemplo de estructura de presupuestación por carteras de proyectos en los países. Los resultados estratégicos pueden incluir cualquiera de los ocho incluidos en el Plan Estratégico.

38. Los directores en los países y sus equipos dirigieron las pruebas y, al cabo de cada fase, presentaron evaluaciones provisionales a la Junta de proyectos¹⁰. The Boston Consulting Group ayudó a los directores en los países a definir los cambios necesarios al final de cada fase y a comunicar los beneficios en función de los costos de la estructura de presupuestación por carteras de proyectos en los países.
- ~~39.1. Entre enero y marzo de 2016, las oficinas en Indonesia y Jordania llevaron a cabo la fase I de la prueba para perfeccionar los aspectos "verticales" de la estructura. Se estableció una correspondencia entre las carteras de actividades y presupuestos conexos de estas oficinas en los países y la estructura preliminar de presupuestación por carteras de proyectos en los países para crear la "línea de mira" deseada entre los resultados estratégicos y los efectos estratégicos del PMA y las actividades y los costos. Las oficinas en los países consignaron una muestra de transacciones en el Sistema Mundial y Red de Información del PMA (WINGS) a fin de seguir ensayando y perfeccionando la estructura.~~
40. ~~Se creó un primer modelo de sistema de contabilidad de costos que tiene en cuenta el valor de las transferencias directas, los costos de ejecución y los costos gestionados a escala de los países como los CAD ajustados y los costos de apoyo indirecto (CAI).~~
- ~~41.1. Las evaluaciones de la fase I fueron mayormente positivas. La Oficina del PMA en Jordania observó que el concepto de presupuestación por carteras de proyectos en los países y su "línea de mira" mejorarían la eficacia y la transparencia en tanto que la atención prestada a las actividades reflejaba la realidad operacional. La Oficina del PMA en Indonesia valoró las mejoras en materia de rendición de cuentas y empoderamiento de los responsables de los presupuestos. En la fase I se definieron, además, otros ámbitos que requerían la formulación de soluciones impulsadas por los países en la fase II de las pruebas. Tal labor se discutió con la Junta en el marco de consultas informativas celebradas el 1 de abril y el 9 de mayo de 2016.~~
- ~~42.1. En la fase II se hizo una simulación con la estructura de presupuestación por carteras de proyectos en los países con miras a contribuir a formular soluciones en distintas esferas: definición de procedimientos de contabilidad de costos; aplicación del principio de recuperación total de los costos; manera de abordar las situaciones de emergencia y las operaciones regionales, y determinación de las necesidades en materia de contextos operacionales y gobernanza. Las oficinas en los países ensayaron una estructura presupuestaria que abarca la totalidad de las operaciones y de los servicios comunes de las oficinas en los países, los acuerdos de prestación de servicios, los fondos fiduciarios, las operaciones regionales y las emergencias repentinas.~~
43. Las soluciones operativas encontradas fueron examinadas en mayo de 2016, en primer lugar por los directores en los países y coordinadores de las ocho oficinas en los países y despachos regionales que participaron en la fase II y, seguidamente, por los ocho directores en los países y los directores de las diez direcciones de la Sede que se verán afectados. En junio de 2016, las ocho oficinas en los países examinaron y validaron las soluciones operativas, lo que permitió crear un sistema de tecnología de la información como solución informática a partir de julio de 2016.
44. Las evaluaciones de las oficinas en los países y los resultados detallados de las pruebas realizadas en la fase II demostraron que la estructura de presupuestación por carteras de proyectos en los países podía apoyar las operaciones del PMA y que las soluciones operativas encontradas eran viables. Las oficinas en los países participantes reconocieron que la estructura presupuestaria y los procesos mejorados para gestionar los presupuestos y las contribuciones permitirían racionalizar los procesos de planificación y gestión de recursos. Las primeras evaluaciones de la fase II se examinaron con la Junta en su período de sesiones anual de 2016 y en una consulta informal el 25 de julio de 2016.
45. Tras las dos fases de prueba del prototipo, las oficinas en los países, los directores de las dependencias técnicas y la Dirección de Integración y Apoyo en materia de Gestión de Recursos

¹⁰ La Junta de proyectos, integrada por los directores ejecutivos adjuntos, los directores de algunas direcciones, los directores regionales y determinados directores en los países, ofrece supervisión estratégica.

definieron los requisitos operativos para diseñar la solución informática aplicable a la estructura de presupuestación por carteras de proyectos en los países. Tales requisitos representan los elementos mínimos necesarios para el inicio de la primera serie de PEP piloto en febrero de 2017. Constituyeron la primera parte de un modelo más amplio destinado a diseñar la solución informática y los sistemas de aplicación de la estructura de presupuestación por carteras de proyectos en los países.

46. Los requisitos operativos reflejan las necesidades de las oficinas en los países y las dependencias de la Sede y están vinculados con esferas tales como la gobernanza, la dotación de recursos, la gestión de las subvenciones, la programación, la certificación de los gastos, los cierres anuales y de los PCP, la presentación de informes, la cartografía de la matriz de responsabilidad RACI (de la sigla inglesa, responsabilidad, rendición de cuentas, consulta e información) y la integración de sistemas. Han sido examinados y validados por los directores en los países. La labor que se realiza sobre tal modelo se coordina con la del enfoque de planificación estratégica por países y el Marco de resultados institucionales a fin de que haya una armonización e integración, con miras a someter a prueba el sistema informático en el cuarto trimestre.

Reforma del Marco de financiación del PMA

Inclusión

- 47.1. La actual arquitectura financiera sustenta la prestación de asistencia conforme a un enfoque basado en los proyectos y crea múltiples entidades presupuestarias con distintas duraciones y corrientes de financiación independientes, en el marco de una sola oficina en el país. Tal tipo de enfoque hace que los responsables tengan una visión fragmentada de las operaciones y los recursos de un país, lo que repercute en la eficiencia y eficacia de la planificación, la presupuestación y la gestión de las realizaciones.
48. El presupuesto CPP sustituirá a los presupuestos múltiples de los programas, proyectos y fondos fiduciarios que coexisten actualmente en los países. Dado que se tratará de la única estructura en las oficinas en los países para administrar el flujo de recursos, abarcará todos los recursos, efectos y actividades previstos en los PEP, los marcos provisionales para los países o las operaciones de emergencia de duración limitada.
49. Con el presupuesto CPP se creará un período único de planificación, ejecución y presentación de informes con arreglo al año civil. Para el período de vigencia del PEP se prepararán presupuestos¹¹ por año desglosados por efecto estratégico del PMA y macrocategoría de costos¹².
50. En los países que cuenten con un PEP, la planificación y la presupuestación de las intervenciones de emergencia imprevistas se realizarán conforme a un proceso de revisión del PEP. En los países en donde el PMA no está presente o no dispone de un PEP establecido, la planificación y presupuestación se realizarán por medio de operaciones de emergencia de duración limitada. En algunos casos, la situación de emergencia tal vez genere un cambio significativo o drástico en el contexto y haga necesario que el PMA elabore un nuevo PEP. Para que la intervención del PMA sea flexible y pueda adaptarse rápidamente a un cambio repentino del contexto o bien para sostener la asistencia humanitaria, el PMA podrá utilizar un marco provisional para el país como instrumento de transición entre una operación de emergencia de duración limitada o, cuando un cambio drástico en el contexto vuelve el PEP inadecuado, a un nuevo PEP nacional que apunte estratégicamente al objetivo del Hambre Cero, fundamentado en el debido examen. El marco provisional para el país se utilizará en 2018 y, en circunstancias excepcionales, en años posteriores, cuando no pueda elaborarse un PEP fundamentado en un examen estratégico debido a una situación reinante de conflicto o inestabilidad que socave la gobernanza, a saber, el funcionamiento de las instituciones nacionales, y en los países en donde el PMA no realice

¹¹ Las cuatro macrocategorías de costos son las siguientes: costos de transferencia, costos de ejecución, CAD ajustados y CAI.

¹² El presupuesto constará de efectos estratégicos elaborados en función de las evaluaciones de las necesidades y/o de los efectos definidos basándose en exámenes estratégicos o análisis similares en colaboración con las contrapartes gubernamentales y los asociados. El presupuesto relativo a los efectos estratégicos relacionados con actividades de desarrollo se basará en una estimación de los recursos disponibles, según lo dispuesto en el Artículo X.8 del Reglamento General.

- operaciones. Se adoptará un presupuesto CPP para los PEP, los marcos provisionales para los países y las operaciones de emergencia de duración limitada¹³.
51. ~~Los efectos estratégicos del PMA y las actividades relacionadas con una intervención a escala regional se incluirán en los PCP de los países que participen en tal intervención. Las debidas correspondencias se establecerán en las oficinas en los países para que pueda realizarse un seguimiento a escala regional y mundial de los recursos movilizados para la intervención regional y puedan presentarse los correspondientes informes. En los casos en que se formulen operaciones de emergencia regionales de duración limitada u otras iniciativas de alcance regional, gestionadas por un despacho regional, se adoptará una estructura presupuestaria regional.~~
52. ~~Los efectos estratégicos o actividades del PMA se vincularán asimismo con el contexto apropiado para facilitar la presentación de informes sobre los planes coordinados de respuesta humanitaria de las Naciones Unidas. Ello permitirá al PMA gestionar las contribuciones asignadas a las intervenciones humanitarias, hacer un seguimiento de ellas e informar al respecto; además, la situación podrá adaptarse en función de la evolución de la intervención del PMA en el país.~~
53. ~~La Secretaría también está estudiando la posibilidad de establecer una correspondencia entre los efectos estratégicos o las actividades del PMA y su contexto situacional para facilitar la movilización de recursos y la toma de decisiones sobre financiación. En 2017, se pondrá a prueba una posible metodología de establecimiento de correspondencias en los países que lleven a cabo los PEP piloto. En la consulta oficiosa que se celebrará el 23 de septiembre se facilitará más información.~~
- 54.1. ~~Algunas actividades o efectos seguirán financiándose por medio de fondos fiduciarios. En el PEP se incluirá el marco del programa y la justificación de esas actividades. Las actividades relacionadas con los fondos fiduciarios de las que es responsable y tiene que rendir cuentas una oficina en el país también se incluirán en el presupuesto CPP: los fondos fiduciarios de un país determinado se asignarán directamente al presupuesto CPP, en tanto que los fondos fiduciarios gestionados por la Sede o el despacho regional se incluirán en el presupuesto CPP en cuanto actividades cuyos recursos proceden de los fondos fiduciarios. Todos los gastos con cargo a un fondo fiduciario se harán en función de una subvención concreta para evitar los riesgos de subvenciones cruzadas y se consignarán en la moneda local, cuando resulte necesario, y en dólares estadounidenses.~~
55. ~~Los servicios comunes o compartidos previstos también se incluirán en el presupuesto CPP, y se crearán nexos entre ellos por medio de la cadena de resultados, desde las actividades institucionales al efecto estratégico del PMA y al resultado estratégico relativo al ODS 17. Los servicios comunes recibidos por una oficina en el país se destacarán con claridad en el presupuesto CPP. Cuando una oficina en el país presta servicios comunes a otra oficina en el país, no vinculará tales servicios a un ODS ni los incluirá en el presupuesto CPP dado que los costos conexos se tendrán en cuenta en el presupuesto de la oficina en el país que recibe los servicios¹⁴.~~
56. ~~El presupuesto CPP brindará a los responsables una visión integral de los recursos a fin de mejorar la planificación, la presupuestación y la gestión de las realizaciones. El hecho de que el presupuesto CPP esté consolidado permitirá mejorar la eficiencia y la eficacia operacionales.~~

¹³ Apenas aparezca una situación de emergencia, seguirán realizándose evaluaciones rápidas de las necesidades y llamamientos para la movilización de fondos. También se mantendrá el acceso a mecanismos como el de los préstamos internos para proyectos y la Cuenta de respuesta inmediata.

¹⁴ Los servicios y plataformas comunes se están definiendo actualmente con arreglo a la categoría de actividades institucionales. Probablemente incluirán categorías de actividades tales como las realizadas por las siguientes entidades: el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas; el Depósito de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas; el módulo de acción agrupada mundial de logística; los servicios bilaterales de la cadena de suministro; el módulo de acción agrupada de telecomunicaciones de emergencia; los servicios de ingeniería, y las actividades relacionadas con el establecimiento y mantenimiento de plataformas comunes de transferencias de base monetaria.

57. Entre los objetivos de la política en materia de PEP y la estructura de presupuestación por carteras de proyectos en los países se cuentan mantener la función de supervisión de la Junta, aumentar al máximo la transparencia, y permitir un examen de la estrategia, la planificación, la presupuestación y los resultados.
58. ~~Según se dispone en el Artículo VI.2 c) del Estatuto, una de las funciones fundamentales de la Junta consiste en aprobar los programas, proyectos y actividades del PMA. El análisis de las aprobaciones presupuestarias de los últimos cinco años pone de relieve la función central desempeñada por la Junta en la aprobación de un promedio de 4.000 millones de dólares al año, según valores presupuestarios, lo que representa por término medio el 52 % del programa de trabajo anual.~~
59. El primer instrumento que aprobará la Junta será el PEP. Al aprobar el PEP, también aprobará el presupuesto total y el presupuesto de cada efecto estratégico por el tiempo que dure el PEP. En los anexos I, II, III y IV se presentan, respectivamente, una visión general del proyecto de PEP para Zimbabwe, un ejemplo de la información presupuestaria en la que se basará la aprobación del presupuesto, y un ejemplo de un presupuesto CPP para Zimbabwe, un ejemplo de un presupuesto CPP de un año, y un desglose de los costos de las actividades.

Recomendación 1.0

Se recomienda que la estructura de presupuestación por carteras de proyectos en los países se aplique a la totalidad de las operaciones en todos los contextos, sustituyendo así a los múltiples presupuestos de programas, proyectos y fondos fiduciarios que coexisten actualmente en cada país.

Recomendación 1.1

Se recomienda que todos los PEP, marcos provisionales para los países u operaciones de emergencia de duración limitada incluyan un presupuesto CPP.

Recomendación 1.2

Se recomienda que el presupuesto CPP se formule con arreglo al año civil.

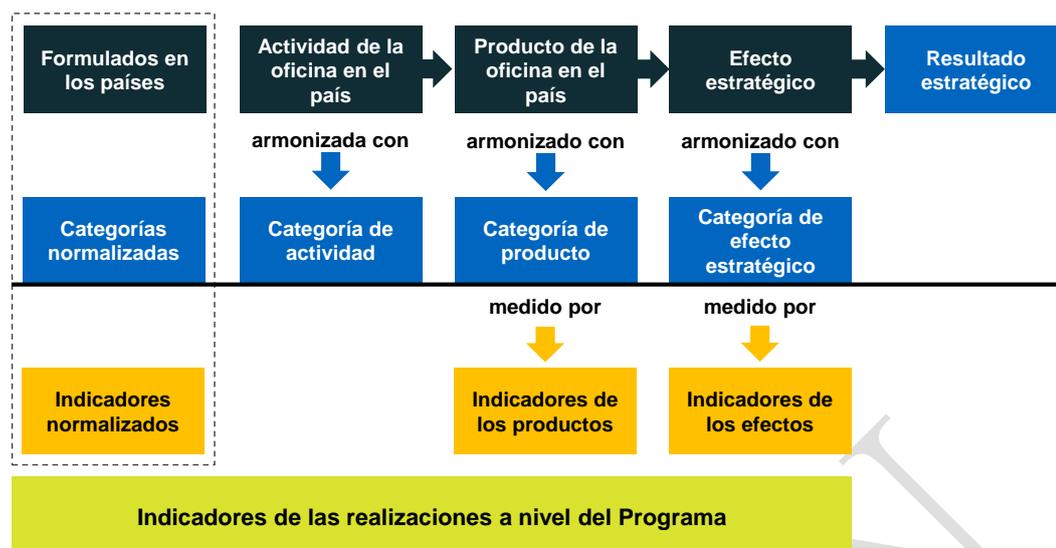
Recomendación 1.3

Se recomienda que cuando un país cuente con un PEP, la primera fase de intervención en situaciones de emergencia se gestione modificando un efecto estratégico existente o introduciendo nuevos efectos estratégicos en el presupuesto CPP.

Enfoque orientado a los resultados

60. Las actuales categorías de costos orientadas a los insumos y la fragmentación de la estructura presupuestaria vuelven difícil la comunicación de los resultados o el impacto de la asistencia del PMA y la demostración del uso óptimo de los recursos.
61. La estructura de presupuestación por carteras de proyectos en los países refleja el enfoque orientado a los resultados de los PEP, puesto que crea nexos, de forma transparente, entre los recursos y los resultados por medio de una "línea de mira" entre los resultados estratégicos y los efectos estratégicos del PMA y las actividades y los costos. Esto facilitará la gestión de las realizaciones y la presentación de informes financieros por efecto estratégico del PMA, lo que permitirá a la Secretaría comunicar el impacto de la asistencia del PMA.
62. La cadena de resultados del PMA (Figura 3) es el elemento central del enfoque de gestión orientada a los resultados del PMA en los países.

~~Figura 3: Cadena de resultados del PMA~~



- 63.1.** Las oficinas en los países formularán sus propios efectos estratégicos, productos y actividades de acuerdo con las categorías institucionales normalizadas que se establecen en el Marco de resultados institucionales. Si bien este sistema otorga a las oficinas en los países flexibilidad para elegir los efectos, productos y actividades apropiados al contexto de cada país, el uso de categorías normalizadas permitirá la agregación de los resultados de todos los países en pro de la presentación de informes institucionales y la gestión de las realizaciones¹⁵.
- 64.** Los efectos estratégicos del PMA describen los efectos a corto y mediano plazo que contribuyen a la consecución de las metas de los ODS a nivel nacional y de los resultados estratégicos del propio PMA¹⁶. Esos efectos estratégicos determinan las personas que se beneficiarán del ODS 2 o las entidades que participan en la consecución del ODS 17, el alcance geográfico, el resultado que se espera obtener y el plazo previsto para las intervenciones programáticas, además de tener en cuenta el contexto en el cual se presta la asistencia¹⁷.
- 65.1.** Con arreglo a la estructura de presupuestación por carteras de proyectos en los países, cada efecto estratégico del PMA está vinculado a un único resultado estratégico del PMA o una sola meta de un ODS, y a un único Objetivo Estratégico. Para mantener una “línea de mira” clara debe haber relativamente pocos efectos estratégicos, y en los casos donde exista ambigüedad tal vez sea necesario reformular o dividir en dos la enunciación de los resultados para señalar el vínculo entre causa y efecto.
- 66.** La consignación de gastos se basará en las actividades planificadas por las oficinas en los países. La prominencia y visibilidad de las actividades en la estructura de presupuestación por carteras de proyectos en los países permitirá a los responsables identificar y comparar los factores que determinan los costos de actividades similares en todas las carteras de proyectos en los países, así como fundamentar las decisiones relativas a la gestión y los programas. En el Anexo IV se presenta un ejemplo de planificación de una actividad en el marco de los efectos estratégicos del PMA.

¹⁵ Las categorías estandarizadas pueden consultarse en el documento WFP/EB.2/2016/4-B/1. Para más información sobre el diseño del Marco de resultados institucionales y sus categorías normalizadas, véase [se agregará el enlace al documento del Marco de resultados institucionales].

¹⁶ WFP/EB.2 A/2016/4 C/15 B y Política en materia de planes estratégicos para los países, quinta versión.

¹⁷ Las oficinas en los países que participan en la fase II convinieron en que el contexto operacional resulta pertinente para la planificación y la movilización de fondos a nivel nacional, y debería quedar reflejado en la sección de la estructura del presupuesto relativa a los efectos estratégicos o actividades del PMA. A raíz de los debates mantenidos en la Cumbre Humanitaria Mundial, la Secretaría trabajará junto con otros organismos para armonizar las nociones de contexto.

67. Las actividades en los países se vincularán con las categorías de actividades institucionales de modo que puedan compararse mejor las actividades y los costos entre las oficinas en los países y los tipos de actividad¹⁸.
- ~~68.1. Para facilitar la integración con el Marco de resultados institucionales y la presentación de informes institucionales, cada efecto estratégico definido en un país se vinculará a una categoría única de efectos institucionales, y cada producto definido en un país se vinculará a una categoría única de productos institucionales.~~
- ~~69.1. El presupuesto CPP que acompaña al PEP estará desglosado por efecto estratégico del PMA¹⁹. Así pues, la aprobación del presupuesto²⁰ creará una consignación presupuestaria para cada efecto estratégico del PMA. Ello reforzará el enfoque orientado a los resultados aplicable a la presupuestación y representa un cambio fundamental respecto de las actuales consignaciones basadas en las categorías de costos, que ofrecen menos flexibilidad a los responsables.~~
- ~~70.1. La Secretaría está examinando la información necesaria para que la dirección pueda brindar mediciones confiables que logren probar a los Estados Miembros y los donantes que se está haciendo un uso óptimo de los recursos. En el PMA, por optimización de los recursos se entiende “obtener los mejores resultados para los beneficiarios usando sabiamente los recursos de que se dispone”. El presupuesto CPP y el Marco de resultados institucionales son herramientas fundamentales para que el PMA cree vínculos entre los resultados y los recursos utilizados en pro de una mejor medición de la eficiencia y la eficacia. Los PEP, el Marco de resultados institucionales y los PCP se diseñarán de forma tal que la Secretaría pueda hacer un seguimiento de la medición del uso óptimo de los recursos a nivel mundial. Gracias al cálculo de costos efectuado para cada actividad y los nexos creados con categorías institucionales normalizadas, a efectos comparativos, la Secretaría estará en mejores condiciones de determinar los factores que influyen en los costos.~~
- ~~71.1. La Secretaría confía en que la estructura de presupuestación por carteras de proyectos en los países, gracias a su mayor transparencia y a los nexos que permite crear entre los recursos y los resultados a todos los niveles de la jerarquía presupuestaria, hará posible aumentar el número de contribuciones multilaterales y alentará a los asociados a aportar contribuciones a los niveles superiores de la estructura presupuestaria o bien por esfera temática. Además, dado que los PEP tienen carácter plurianual, y en ellos se brinda información sobre los efectos en cuanto a los resultados previstos, los donantes podrían proporcionar recursos durante períodos de varios años.~~

¹⁸ Se están elaborando las siguientes categorías de actividades institucionales: i) transferencias de recursos no condicionadas para respaldar el acceso a los alimentos; ii) creación de activos y apoyo al fomento de los medios de subsistencia; iii) adaptación y gestión de riesgos climáticos; iv) comidas escolares; v) tratamientos nutricionales; vi) prevención de la malnutrición; vii) apoyo a los mercados agrícolas en pro de los pequeños productores; viii) fortalecimiento de las capacidades individuales; ix) fortalecimiento de la capacidad institucional — gobiernos y sociedad civil —; x) servicios y plataformas comunes, que probablemente incluirán el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas, el Depósito de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas, los módulos de acción agrupada de ayuda humanitaria y las plataformas comunes para efectuar las transferencias de base monetaria; xi) la preparación para la pronta intervención en emergencias; xii) el análisis y evaluación, y xiii) otras.

¹⁹ El presupuesto CPP también ofrecerá un desglose, para información, según las cuatro macrocategorías de costos: costos de transferencia, costos de ejecución, CAD ajustados y CAI.

²⁰ Los procesos de aprobación y revisión presupuestarias de los PEP, incluidos los PCP, se exponen en la política en materia de planes estratégicos para los países (quinta versión). Los cambios en cuanto a la delegación de facultades se tendrán en cuenta en el contexto del examen del Marco de financiación.

Recomendación 2.0

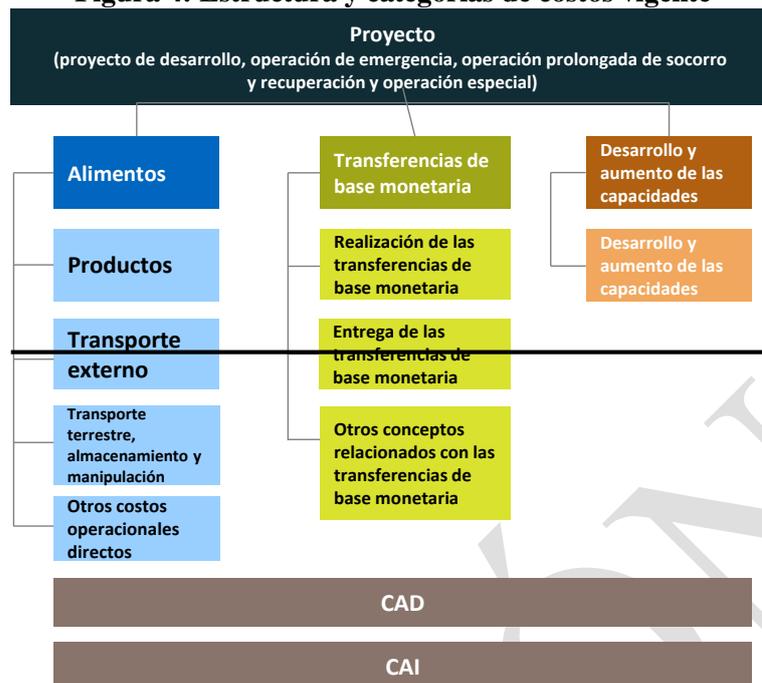
Se recomienda que el presupuesto CPP esté orientado a los resultados y establezca vínculos claros entre los resultados estratégicos del PMA y sus efectos estratégicos, actividades y costos.

Recomendación 2.1

Se recomienda que el presupuesto CPP se desglose por efectos estratégico del PMA y se apruebe sobre la base del presupuesto total de cada uno de sus efectos estratégicos.

Creación de una nueva estructura de costos

72. — ~~La actual estructura de costos (Figura 4), que es exclusiva del PMA, se diseñó en primer lugar para apoyar el modelo de prestación de ayuda alimentaria. Para asignar la responsabilidad en materia de presupuestos se procede a hacer un desglose por categoría de costos, lo que genera una fragmentación de la gestión del presupuesto global. Las categorías de costos se basan en los insumos y se agrupan por modalidad: alimentos, transferencias de base monetaria y desarrollo y aumento de las capacidades.~~

Figura 4: Estructura y categorías de costos vigente

73. Al elaborar la nueva estructura de costos, las oficinas en los países tuvieron en cuenta cuatro imperativos:

- i) establecer como predeterminado el seguimiento de cuatro tipos de modalidades de transferencia, a saber, entrega de alimentos, transferencias de base monetaria, fortalecimiento de las capacidades y prestación de servicios;
- ii) establecer un sistema de clasificación de los costos que permitiera agrupar la información sobre los costos en macrocategorías que pudieran posteriormente desglosarse;
- iii) establecer la capacidad de analizar a fondo los costos detallados, y
- iv) establecer la capacidad de agregarlos costos en consonancia con las categorías de costos armonizadas de las Naciones Unidas y otras clasificaciones, según fuera necesario.

Macrocategorías de costos

74.1. En un presupuesto CPP, las macrocategorías de costos indicarán la agregación de los costos detallados. Estas macrocategorías deberán ser claras y transparentes para facilitar la comunicación de los resultados operacionales y su valor para los beneficiarios a los Estados Miembros y otros agentes. Las actuales 10 categorías de costos se sustituirán por las cuatro macrocategorías de costos siguientes: costos de transferencia, costos de ejecución, CAD ajustados y CAI.

Costos de transferencia

75.1. Esta categoría comprende los costos que se suman directamente al valor y el costo de la transferencia de la asistencia alimentaria, las transferencias de base monetaria y las actividades de fortalecimiento de las capacidades y de prestación de servicios, y que se relacionan directamente con la modalidad de transferencia concreta. En el caso de las transferencias de alimentos y de base monetaria, los costos en esta categoría se refieren estrictamente a la asistencia prestada a los beneficiarios. En el caso del fortalecimiento de las capacidades y la prestación de servicios, se refieren al suministro de bienes o servicios a los destinatarios, por ejemplo, gobiernos anfitriones, organismos de las Naciones Unidas y otros asociados. El seguimiento de todos los costos incluidos en esta categoría se hará por modalidad.

~~76.1. Algunos ejemplos de costos de transferencia serían el precio de compra de un producto y los costos conexos, como el transporte y el almacenamiento; el costo de las transferencias de efectivo o los cupones y los costos conexos, como los que ocasiona la creación del mecanismo de entrega; los costos de distribución; los costos vinculados a la transferencia de recursos que enfrentan los asociados, y los costos directamente atribuibles a las actividades de fortalecimiento de las capacidades y prestación de servicios.~~

~~Costos de ejecución~~

~~77. Esta categoría comprende los costos atribuibles directamente a la realización de las actividades que supone una transferencia. No suman un valor directo a la transferencia y no dependen siempre de una modalidad determinada. Algunos ejemplos de costos de ejecución serían los relacionados con el personal del PMA que trabaje en una actividad determinada; los referidos a actividades de evaluación y seguimiento vinculados directamente a la actividad de que se trate, y los gastos efectuados por las oficinas del PMA sobre el terreno en relación con dicha actividad. Pueden incluir asimismo el costo de las actividades de evaluación y seguimiento y de la gestión de los beneficiarios —selección, concienciación y registro— y los insumos no alimentarios necesarios para realizar la actividad, los cuales están todos relacionados con una actividad concreta pero no con una modalidad de transferencia particular.~~

~~Costos de apoyo directo ajustados~~

~~78.1. Esta categoría comprende los costos administrados a nivel nacional con los que se apoya directamente a varias actividades relacionadas con la prestación de asistencia y la ejecución de programas²¹. Estos costos pueden asignarse a las actividades utilizando un porcentaje de los costos de transferencia y ejecución específico para el país. Este porcentaje se clarificará en función de los costos anuales de transferencia y ejecución previstos en el plan de ejecución establecido por el país. Esos costos se aplican cuando el PMA está presente en un país y dependen del volumen de las actividades en el país. Algunos ejemplos de CAD serían los costos administrativos de las oficinas en los países, como los relativos a los jefes de dependencias; los costos del alquiler de los locales de las oficinas en los países; las valoraciones previas y las evaluaciones de la cartera de proyectos en el país no directamente vinculadas a una actividad en particular, y ciertos costos de seguridad.~~

~~Costos de apoyo indirecto~~

~~79.1. Los CAI comprenden los costos que supone la realización de las actividades, pero que no pueden relacionarse directamente con su ejecución.~~

~~Elementos y costos de planificación detallados~~

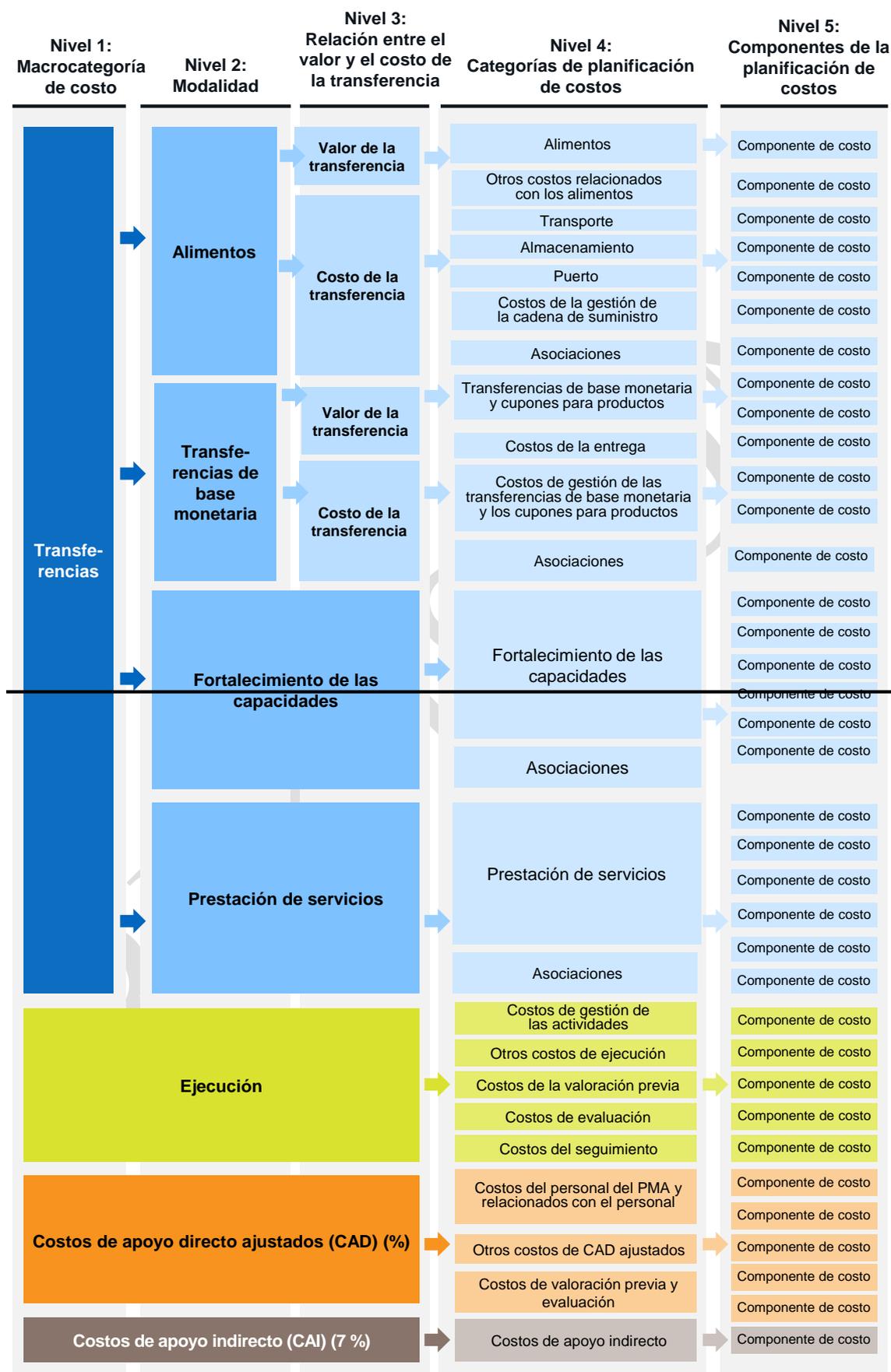
~~80.1. Los costos se administrarán a todos los niveles: el sistema de clasificación de costos permitirá al PMA desglosar las macrocategorías de costos hasta obtener los elementos de costo más bajos a efectos de planificación. Esta clasificación detallada de los costos mejorará la capacidad del PMA para: i) tener en cuenta la competitividad; ii) demostrar que gestiona con transparencia y rindiendo cuentas, y iii) entender la manera en que los costos se relacionan con la realización de las actividades y/o la prestación de servicios, a fin de facilitar un cálculo de costos y una evaluación comparativa de los costos fiables.~~

~~81.1. Los responsables se basarán en la planificación de las actividades y en la información detallada sobre los costos para analizar los factores que los determinan y las mediciones de fundamental importancia, como el costo promedio por ración, a fin de ayudar a elegir la actividad más eficiente en función de los costos y más eficaz desde el punto de vista operacional.~~

~~82. En la Figura 5 se presenta un ejemplo de la jerarquía de clasificación de costos detallados que permitirá a los responsables hacer un análisis profundo de las cuatro macrocategorías de costos hasta los costos detallados.~~

²¹ Hasta la fecha, el análisis se ha centrado en los costos relacionados específicamente con los países. El análisis de los costos de apoyo en curso determinará las consecuencias de este enfoque en los costos sufragados con cargo al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas no relacionados con un país en particular.

Figura 5: Jerarquía de la clasificación de costos de los presupuestos de las carteras de proyectos en los países



Capacidad de presentación de informes sobre diversos aspectos

83. Además de permitir realizar un análisis profundo hasta los elementos de costos detallados, la jerarquía de clasificación de los costos también permitirá la agregación de costos por oficina, resultado estratégico, categoría de efectos estratégicos, esfera funcional, categoría de actividad o contribución, con fines de presentación de informes y para fundamentar decisiones de gestión interna.
84. En la Figura 6 se muestra un ejemplo detallado de las posibilidades de categorización que ofrece la estructura de presupuestación por carteras de proyectos en los países.

Figura 6: Ejemplo de posibilidades de categorización para la presentación de informes sobre diversos aspectos



- 85.1. Teniendo en cuenta la Cumbre Humanitaria Mundial y el informe del Panel de Alto Nivel sobre Financiación Humanitaria, el PMA se compromete firmemente a alcanzar la mayor transparencia con respecto a sus operaciones, sus costos y los resultados obtenidos mediante la simplificación y armonización de los informes que se presentan a la Junta, los asociados, los donantes y los beneficiarios.

Proceso de planificación anual

86. El plan de gestión de las operaciones en los países facilitará la gestión interna de los PEP e incorporará evaluaciones actualizadas de las necesidades realizadas en colaboración con las contrapartes gubernamentales y los asociados.
87. Tal plan constituirá la base del ciclo de planificación anual y constará del programa de trabajo de cada país, incluidos los presupuestos de los planes de ejecución basados en las necesidades y en los recursos²². En los planes de ejecución se enumerarán los recursos que se prevé poner a disposición por efecto estratégico y actividad. Los planes de ejecución de todas las oficinas en los países se agruparán en el Plan de trabajo priorizado, incluido en el Plan de Gestión del PMA.
88. La información procedente de los planes de gestión de las operaciones en los países, incluidos pormenores de las actividades, se pondrá a disposición de los Estados Miembros por medio del portal en línea. En lugar de recibir únicamente informes preparados por el PMA conforme a un ciclo anual, los Estados Miembros podrán acceder mediante el portal y crear informes en cualquier momento y por cualquier período. La información sobre los gastos se actualizará periódicamente en el portal. Esta visión holística de las operaciones, combinada con los procedimientos oficiales de la Junta, permitirá a la Junta desempeñar más fácilmente su función de supervisión y facilitará información a los Estados Miembros con fines de movilización de recursos. Según prevé la Secretaría, el portal entrará en funcionamiento en el segundo trimestre de 2018.
89. Cada año se facilitará asimismo a la Junta, como mínimo, la siguiente información:
- i) extractos de los planes operacionales y presupuestarios actualizados, presentados con el Plan de Gestión a título informativo;
 - ii) informes *a posteriori* sobre el uso de la delegación de facultades para la aprobación de las revisiones de los PEP, las intervenciones de emergencia de duración limitada o los marcos provisionales para los países, y
 - iii) exámenes de la ejecución mediante el Informe Anual de las Realizaciones y un modelo de informe normalizado de los proyectos, como los informes normalizados sobre los países.
90. En consulta con los donantes, la Secretaría está revisando los requisitos en materia de presentación de informes con miras a aumentar la transparencia y la normalización de los elementos que le corresponden.
91. Seguirán preparándose informes institucionales sobre la asignación de fondos multilaterales. En los anexos V y VI se presentan ejemplos prácticos de la información financiera y la información necesaria para presentar informes sobre la relación entre los recursos y los resultados vinculada al Mareo de resultados institucionales, que podría incluirse en los informes normalizados sobre los países con miras a demostrar el aumento de la transparencia y los nexos con los efectos estratégicos y los resultados obtenidos.

~~Armonización con las categorías de costos de las Naciones Unidas~~

92. La nueva estructura de costos permitirá a los responsables considerar elementos de costos detallados acordes a las categorías de costos armonizadas de las Naciones Unidas, en consonancia con la recomendación de la Revisión cuatrienal amplia de la política en cuanto a la armonización de las prácticas operativas. Ello facilitará la planificación conjunta, la presentación de informes y una comparación más clara entre las diferentes oficinas en los países.
93. En la Figura 7 se presenta un ejemplo de elementos de costos detallados vinculados a las ocho categorías de costos armonizadas de las Naciones Unidas.

Figura 7: Ejemplo de armonización con las categorías de costos de las Naciones Unidas²³

²² El presupuesto constará de efectos estratégicos elaborados en función de las evaluaciones de las necesidades o los efectos definidos con base en exámenes estratégicos o análisis similares, en colaboración con las contrapartes gubernamentales y los asociados. El presupuesto relativo a los efectos estratégicos relacionados con actividades de desarrollo se basará en una estimación de los recursos disponibles, según lo dispuesto en el Artículo X.8 del Reglamento General.

²³ Las figuras tienen una finalidad únicamente ilustrativa.

Presupuesto de la cartera de proyectos para Zimbabwe (2017-2021)							
	efecto estratégico 1	efecto estratégico 2	efecto estratégico 3	efecto estratégico 4	efecto estratégico 5		
	En los distritos más afectados, las personas que padecen inseguridad alimentaria, incluidos los refugiados, pueden satisfacer sus necesidades alimentarias y nutricionales básicas durante las crisis estacionales graves u otras perturbaciones.	En los distritos prioritarios, las tendencias de las tasas de retraso del crecimiento entre los niños están en consonancia con las metas nacionales y mundiales para el año 2025.	Los hogares rurales y pequeños agricultores que padecen inseguridad alimentaria logran superarla y demuestran tener resiliencia frente a las crisis y dificultades estacionales.	El sistema de protección social de Zimbabwe garantiza que las poblaciones de todo el país en situación de vulnerabilidad crónica logren satisfacer sus necesidades básicas todo el año.	Las operaciones humanitarias y los programas de desarrollo en Zimbabwe son apoyados de forma fiable por unos servicios relacionados con la cadena de suministro que son de primera calidad, eficaces en función de los costos y eficientes.		
Categorías de costos de las Naciones Unidas							
Transferencias	Costos de personal y otros costos conexos	792 627	22 095	1 774 442	1 298 614		
	Suministros, productos, materiales	57 881 292	5 176 545	36 710 302		2 176 819	
	Equipos, vehículos y mobiliario, incluida la depreciación			530 000	680 000		
	Servicios por contrata	500 000	2 220 000	3 107 630	3 339 062		
	Viajes		150 000		100 000		
	Contrapartidas – transferencias y donaciones	2 591 808	451 487	2 002 626	1 159 453		
Gastos generales de funcionamiento y otros costos directos	3 050 957		2 304 000	125 000			
	Costos de personal y otros costos conexos	7 227 673	332 186	3 347 206	1 662 399	974 187	
	Suministros, productos, materiales						
Ejecución	Equipos, vehículos y mobiliario, incluida la depreciación	693 735	57 928	134 970	72 857		
	Servicios por contrata	405 896	44	824	403 630		
	Viajes	736 665	4 685	58 899	31 250		
	Contrapartidas – transferencias y donaciones	6 658 456	2 136 000	22 750 000			
	Gastos generales de funcionamiento y otros costos directos	1 639 439	93 151	226 508	151 731		
CAD ajustados (%)	Costos de personal y otros costos conexos	5 496 822	710 816	4 955 365	619 815	215 423	
	Suministros, productos, materiales						
	Equipos, vehículos y mobiliario, incluida la depreciación	474 814	61 400	428 043	53 539	18 608	
	Servicios por contrata	69 536	8 992	62 686	7 841	2 725	
	Viajes	87 551	11 322	78 927	9 872	3 431	
	Contrapartidas – transferencias y donaciones						
Gastos generales de funcionamiento y otros costos directos	1 036 503	134 034	934 404	116 875	40 621		
	Total por efecto estratégico (excluidos los CAI)	89 343 772	11 570 685	79 406 834	9 831 938	3 431 815	193 575 045
	Costos de apoyo indirecto (7 %)	6 254 064	809 948	5 558 478	688 236	240 227	13 550 953
	Total	95 597 836	12 380 633	84 965 312	10 520 174	3 672 042	207 135 998
TOTAL GENERAL						207 135 998	

Recomendación 3.0

Se recomienda agrupar los costos en cuatro categorías, a saber, costos de transferencia, costos de ejecución, CAD ajustados y CAI.

Recomendación 3.1

Se recomienda que, como complemento para los PEP y a efectos de información, se pongan a disposición de los Estados Miembros los datos pertinentes a nivel de los países derivados del ciclo de planificación anual del PMA.

Recomendación 3.2

Se recomienda que los elementos de costos sean más detallados y estén en consonancia, en la medida de lo posible, con las categorías de costos armonizadas de las Naciones Unidas.

1

Principio de recuperación total de los costos

94. ~~Dado que el PMA está financiado enteramente por contribuciones voluntarias, al proceder a reformar la arquitectura financiera debe conservarse el principio de recuperación total de los costos. Con arreglo al Artículo XIII.2 del Estatuto, en el que se enuncia el principio de recuperación total de los costos, los donantes deberán proporcionar contribuciones en efectivo~~

- suficientes para sufragar todos los costos operacionales y de apoyo relacionados con la ejecución de las actividades²⁴.
95. Sin embargo, la Secretaría señala que el principio de recuperación total de los costos se había concebido principalmente para las contribuciones de alimentos en especie y de efectivo para la compra de alimentos. En el Artículo XIII.4 del Reglamento General se define la aplicación del principio a diferentes tipos de contribuciones con el fin de sufragar los costos operacionales, los CAD y los CAI. Para lograr la recuperación total de los costos, la principal medida consiste en reservar un porcentaje de cada contribución para sufragar los costos relacionados con la ejecución, por ejemplo, la tasa de CAI del 7 % o un porcentaje o tarifa por tonelada para ciertas categorías de costos.
- 96.1. En vista de que la asistencia prestada por el PMA es cada vez más diversa, la estructura de presupuestación por carteras de proyectos en los países propuesta y los cambios en la estructura de los costos, la Secretaría examinó la aplicación del principio de recuperación total de los costos con miras a elaborar un diseño simplificado que sea aplicable a todos los tipos de contribuciones al tiempo que se garantiza que los donantes proporcionen recursos en efectivo suficientes para sufragar los costos de transferencia y ejecución²⁵.
- 97.1. ~~La mayoría de los proyectos no están financiados en un 100 %, lo que genera frecuentes revisiones de las tasas de recuperación total de los costos y superávits o déficits presupuestarios en los proyectos. Se propone, por consiguiente, que los cálculos sobre la recuperación total de los costos se basen en el plan de ejecución anual basado en los recursos²⁶ de modo que reflejen la realidad operacional en las oficinas en los países, a saber, la magnitud de las operaciones que se realizan en el país y los gastos que ello acarrea. Gracias a esta propuesta, y a una programación más precisa, se prevé que resulte mucho menos necesario revisar las tasas de recuperación total de los costos.~~
98. La propuesta presentada a la Junta durante el período de sesiones anual de 2016 y las posteriores consultas oficiosas se basan en la necesidad de distinguir entre el principio de recuperación total de los costos y el tratamiento de diferentes tipos de contribución. El principio de recuperación total de los costos debería basarse en las macrocategorías de costos (transferencia, ejecución, CAD ajustados y CAI). La categoría de CAD ajustados se calcularía como proporción de la transferencia consolidada y los costos de ejecución, que variarían según el país de que se trate. Los CAI y su actual tasa de recuperación del 7 % no sufrirán cambios²⁷.
99. Se prevé que el principio de recuperación total de los costos se incluya en el Reglamento General como un principio de política general y no que se enuncie de manera detallada como actualmente. Por lo tanto, se proporcionarán orientaciones o políticas internas adicionales sobre el tratamiento y manejo de determinados tipos de contribución, por ejemplo, mediante circulares de la Directora Ejecutiva. Las contribuciones que están vinculadas a productos alimenticios, por ejemplo — tanto las contribuciones en especie como las destinadas a compras —, tendrán que asignar recursos en efectivo suficientes para sufragar los costos de transferencia y de ejecución.
100. En el Anexo VII se presentan ejemplos de lo que implicará la recuperación total de los costos para varios tipos de contribuciones en Zimbabwe.

Recomendación 4.0

²⁴ En el Artículo XIII.4 g) del Estatuto figuran las excepciones a la recuperación total de los costos.

²⁵ En el Artículo XIII.4 g) del Reglamento General figuran las excepciones a la recuperación total de los costos.

²⁶ En el marco de los proyectos piloto de la línea de trabajo relativa a la planificación basada en los recursos se sometió a prueba el principio de recuperación total de los costos con base en planes de ejecución basados en los recursos, y se demostró que, gracias a contar con un presupuesto más realista, la programación pudo ser más precisa y ello permitió, además, hacer un uso más eficiente de los recursos. Los planes de ejecución se normalizaron y se racionalizaron para la formulación del Plan de Gestión para 2017-2019.

²⁷ La tasa de CAI es aprobada anualmente por la Junta Ejecutiva.

Se recomienda que el principio de recuperación total de los costos se aplique empleando las macrocategorías de costos de transferencia y de ejecución, CAD ajustados y CAI.

Recomendación 4.1

Se recomienda simplificar las normas sobre recuperación total de los costos aprobadas por la Junta Ejecutiva en el Reglamento General, y brindar orientaciones más detalladas sobre su aplicación difundidas por la Directora Ejecutiva por medio de instrumentos internos.

Gobernanza

101. La finalidad de los cambios que se propone aportar al modelo de gobernanza es mantener la función fundamental de la Junta en el proceso de aprobación, además de contribuir a su supervisión estratégica y garantizar que el PMA pueda seguir interviniendo con rapidez ante emergencias. En la quinta versión del proyecto de política en materia de planes estratégicos para los países, se establece el proceso de aprobación de los PEP y sus revisiones, y se señala que la Junta deberá examinar las facultades delegadas en el Director Ejecutivo para la aprobación de programas y las revisiones presupuestarias.
102. La Junta aprobará todos los PEP nuevos acompañados de sus presupuestos CPP²⁸. El enfoque por carteras de proyectos en los países orientado a la obtención de resultados fortalecerá y fundamentará la función de supervisión estratégica de la Junta. Las oficinas en los países formularán efectos estratégicos alineados con el marco de resultados del PMA, que utilizarán la terminología armonizada de las Naciones Unidas sobre la gestión basada en los resultados adoptada por la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- ~~103.1. En los últimos cinco años, la Junta ha aprobado aproximadamente el 52 % de todos los proyectos de presupuestos del PMA. Se prevé que, en virtud del nuevo modelo de gobernanza, la función de la Junta en materia de aprobación de operaciones nuevas se amplíe considerablemente, habida cuenta de que los PEP incluirán elementos que en la actualidad no son aprobados por la Junta, tales como fondos fiduciarios, pequeñas operaciones cuyos presupuestos no superan los umbrales actuales, y operaciones de emergencia y especiales prolongadas, previsibles y/o recurrentes. Así pues, esta función ampliada resultará en una colaboración más estratégica y menos fragmentada con la Junta, lo que le dará una visión más integral de la labor del PMA.~~
104. Tal como se establece en la quinta versión del proyecto de política en materia de planes estratégicos para los países, salvo en el caso de las revisiones de las operaciones de emergencia, la Junta aprobará todas las revisiones de los PEP que conlleven un cambio fundamental de la orientación estratégica del PMA en un país, como puede ser, por ejemplo, la adición y/o supresión de por lo menos un efecto estratégico del PMA²⁹.
105. Con el fin de mantener la capacidad del PMA para intervenir con rapidez, la aprobación de las intervenciones de asistencia ante emergencias repentinas u otras emergencias imprevistas³⁰ seguirá correspondiendo al Director Ejecutivo y al Director General de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), con arreglo a lo dispuesto en el Artículo 10.6 del Reglamento General.

²⁸ Algunos PEP no se presentarán a la Junta para su aprobación. Cuando un PEP esté financiado en su totalidad por el gobierno anfitrión, podrá ser aprobado por el Director Ejecutivo en virtud de lo dispuesto en los Artículos 5.1 y 5.2 del Reglamento Financiero y sujeto a las disposiciones del Artículo 10.6 del Estatuto.

²⁹ Algunos cambios fundamentales a los PEP podrían no presentarse a la Junta para su aprobación. Cuando se añada un nuevo efecto estratégico que esté financiado en su totalidad por el país anfitrión, dicho efecto podrá ser aprobado por el Director Ejecutivo con arreglo a los Artículos 5.1 y 5.2 del Reglamento Financiero y sujeto a las disposiciones del Artículo 10.6 del Estatuto.

³⁰ Imprevista durante la formulación del PEP.

106. Es necesario examinar los niveles de delegación de facultades para las revisiones³¹ de los PEP que no impliquen cambios fundamentales de la orientación estratégica ni estén relacionadas con intervenciones de emergencia, de modo que la función de gobernanza de la Junta sea eficaz en función de los costos, se base en los riesgos y no resulte demasiado onerosa. La necesidad de cambiar los fundamentos y los umbrales para la delegación de facultades responde a los tres motivos que se indican a continuación:
107. En primer lugar, el marco conetuido por los PEP/presupuestos CPP, que consolida todos los tipos de proyectos en una sola cartera para un período de hasta cinco años, sustituirá el actual sistema de aprobación de proyectos y presupuestos individuales en el que cada categoría de proyecto tiene su propio umbral para la aprobación o revisión; el valor presupuestario global de un PEP/presupuesto CPP será considerablemente mayor que el de cualquier proyecto individual.
108. En segundo lugar, la actual delegación de facultades se basa únicamente en el valor de los productos alimenticios y no toma en consideración la evolución del PMA de la asistencia alimentaria en especie al uso de otras modalidades, tales como las transferencias de base monetaria y el fortalecimiento de capacidades. En 1994 la Junta delegó facultades en el Director Ejecutivo para aprobar todo tipo de proyectos y revisiones presupuestarias cuyo valor en alimentos no superara los 3 millones de dólares. En 2004 las facultades se extendieron hasta un valor en alimentos de 20 millones de dólares en el caso de las OPSR³². Utilizar el valor total del presupuesto como umbral de aprobación permitiría tener en cuenta todas las modalidades de transferencia.
109. En tercer lugar, desde 1994, el tamaño de las operaciones ha aumentado de manera importante, y las diferencias entre las operaciones de gran tamaño, medianas y pequeñas se han acentuado. Por ejemplo, en 1994 tenían presupuestos de más de 100 millones de dólares dos oficinas en los países, que representaban el 28 % del programa de trabajo del PMA; en 2015 tenían presupuestos de esa cuantía 13 oficinas, que sumaban el 80 % del programa de trabajo. Los umbrales actuales no reflejan el aumento del tamaño de las operaciones³³.
110. Basándose en un análisis de los niveles históricos y de la frecuencia de las revisiones presupuestarias, la Secretaría está considerando la propuesta de que las revisiones de los PEP no fundamentales y no relacionadas con emergencias — y que no superen un determinado umbral — se pongan a disposición de la Junta por un período dado durante el cual cualquier miembro de la Junta podrá solicitar que se examinen en un período de sesiones posterior.
111. En virtud de esta propuesta, los umbrales se establecerían en función del valor total del presupuesto y no del valor de los productos alimenticios, lo que permitiría tener en cuenta mejor la variedad de modalidades utilizadas por el PMA y el enfoque por carteras de proyectos en los países en el que se basan los PEP/presupuestos CPP. Esta propuesta se perfeccionará en el transecurso de 2017 en estrecha colaboración con los Estados Miembros, y se presentará a la Junta para aprobación en su segundo período de sesiones ordinario de 2017.
112. La propuesta también incluye la agrupación de las oficinas en los países por tamaño y el establecimiento de un umbral relativo³⁴ para cada grupo. De este modo, se garantizaría que la Junta tenga una función de supervisión en cualquier caso de ampliación o reducción significativa de los efectos estratégicos del PMA y prescindiendo del tamaño de las operaciones, sin que ello resultara excesivamente oneroso. Para las operaciones de gran envergadura se establecerían umbrales relativos más bajos a fin de tener en cuenta los mayores riesgos financieros que estas conllevan.

³¹ Las revisiones presupuestarias de los fondos fiduciarios financiados exclusivamente por los gobiernos anfitriones no estarían sujetas a esos umbrales; las facultades de aprobación seguirían correspondiendo al Director Ejecutivo en virtud de lo dispuesto en los Artículos 5.1 y 5.2 del Reglamento Financiero.

³² Los umbrales se mantuvieron para las operaciones de emergencia y los proyectos de desarrollo.

³³ En 1994, el umbral de 3 millones de dólares para el valor en alimentos representaba entre el 25 % y el 50 % del valor medio de los proyectos.

³⁴ Se ha considerado también la posibilidad de establecer umbrales en valores absolutos más bien que en valores relativos.

113. Con arreglo a esta propuesta, las revisiones presupuestarias de mayor cuantía en relación con el tamaño del PEP aprobado estarían sujetas a la aprobación de la Junta. Las revisiones de menor cuantía relacionadas con la ejecución cotidiana de las actividades serían aprobadas por el Director Ejecutivo.
114. Se propone que las revisiones presupuestarias de valor superior a los umbrales relativos se comuniquen a la Junta por vía electrónica, con la opción de que cualquier miembro de la Junta pueda solicitar que se examinen en un período de sesiones posterior.
115. En el Anexo XI se presenta una propuesta preliminar sobre los umbrales presupuestarios para la delegación de facultades. Como se señala en el párrafo 112, esta propuesta se perfeccionará durante 2017 en estrecha colaboración con los Estados Miembros y tomando en cuenta las enseñanzas extraídas de las experiencias piloto. La propuesta final relativa a los umbrales exactos se presentará a la Junta para aprobación en su segundo período de sesiones ordinario de 2017 y, si se aprueba, entrará en vigor en 2018.

Disposiciones provisionales para 2017

- ~~116.1. Se prevé que el primer grupo de PEP y la aplicación piloto de los presupuestos CPP conexos se presenten a la Junta para aprobación en su primer período de sesiones ordinario de 2017. Un segundo grupo se presentará en el período de sesiones anual de 2017. La Secretaría dará cuenta a la Junta de la ejecución de los proyectos piloto y, de ser necesario, recomendará que se realicen ajustes en los marcos programático y de financiación, en función de los resultados de dicha ejecución³⁵.~~
117. ~~A principios de 2017 el sistema de tecnología de la información estará listo para apoyar la ejecución de los PEP piloto y la aplicación piloto de los presupuestos CPP correspondientes. Este período experimental brindará la oportunidad de examinar las estructuras de apoyo, el grado de preparación orgánica y las enmiendas al Reglamento General y al Reglamento Financiero del PMA. La Secretaría consultará además a los asociados acerca del grado de preparación de sus propios sistemas.~~
118. ~~La aplicación del nuevo Marco de financiación a los presupuestos CPP de 2017 creará ciertas incoherencias con algunas disposiciones vigentes del Reglamento General y el Reglamento Financiero. Por consiguiente, la Junta tendrá que autorizar —únicamente para los PEP piloto aprobados durante el período de transición, esto es, desde el primer período de sesiones ordinario de 2017 hasta el 31 de diciembre de 2017— excepciones a disposiciones concretas de dichos reglamentos. En particular, la Junta autorizaría excepciones a las categorías de costos y la simplificación del principio de recuperación total de los costos cuando sea necesario para permitir la aplicación de los mencionados principios relativos a los presupuestos CPP de los PEP piloto³⁶.~~
119. ~~Tal como se señala en la quinta versión del proyecto de política en materia de planes estratégicos para los países, para que los nuevos marcos programático y de financiación puedan entrar en vigor a partir de 2018 será necesario enmendar el Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA en tres ámbitos principales: i) la delegación de facultades en el Director Ejecutivo y el Director General de la FAO³⁷; ii) la aplicación del principio de recuperación total de los costos y la introducción de las nuevas categorías de costos, y iii) la terminología y las definiciones que han de armonizarse con la nueva estructura de costos. No se prevé modificar el Estatuto del PMA. En el transcurso de 2017 la Secretaría celebrará consultas oficiosas sobre las modificaciones propuestas, que presentará a la Junta para aprobación en su segundo período de~~

³⁵ La experimentación de los presupuestos CPP Una vez que se realizará exclusivamente introduzca el marco normativo y financiero revisado en 2017. Por consiguiente, los componentes del presupuesto CPP piloto de 2018, los PEP aprobados por la Junta en 2017 piloto se convertirán en presupuestos CPPPEP propiamente dichos sin necesidad de examen ni nueva aprobación por parte de la Junta, salvo si ello resultara necesario. De ahí en adelante, esos PEP se registrarán por el marco normativo y financiero que ha de ser concretado y aprobado por la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de 2017.

³⁶ En el Anexo VIII se ofrece orientación sobre la gobernanza y los aspectos legales de la política en materia de PEP y el componente de presupuestación orientada a la eficacia operacional del examen del Marco de financiación.

³⁷ La función del Director General de la FAO en la aprobación de intervenciones en situaciones de emergencia en virtud de la delegación de facultades se mantendrá.

sesiones ordinario de 2017. Antes de este período de sesiones, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y el Comité de Finanzas de la FAO ofrecerán asesoramiento sobre las enmiendas al Reglamento Financiero y el Reglamento General relacionadas con la administración financiera del PMA. Una vez aprobadas por la Junta, las enmiendas al Reglamento General se comunicarán, para información, al Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas y el Consejo de la FAO.

- ~~120.1. Mientras tanto, se propone conceder provisionalmente al Director Ejecutivo, hasta finales de 2017, facultades para hacer revisiones de los presupuestos de los PEP piloto cuando fuera necesario. Tales revisiones presupuestarias se comunicarían a la Junta y aportarían información útil para formular la nueva delegación de facultades.~~
121. La Secretaría presentará a la Junta informes de actualización periódicos sobre la ejecución de los proyectos y posibles recomendaciones para el perfeccionamiento de los marcos programático y de financiación.

Recomendación 5.0

Se recomienda que se facilite a la Junta más información sobre la transición general del PMA de los antiguos a los nuevos marcos programático y de financiación a lo largo de 2017.

~~Necesidades preliminares de recursos~~

- ~~122.1. KPMG está examinando actualmente una propuesta de inversión para la transición al nuevo Marco de financiación en 2017 y principios de 2018. Se facilitará información actualizada una vez la propuesta haya sido ultimada, examinada y ratificada por el personal directivo superior.~~

Recomendación 6.0

Se recomienda que la Junta tome nota de la estimación preliminar de las necesidades de recursos en 2017 y 2018 para hacer la transición a la estructura de presupuestación por carteras de proyectos en los países y ponerla en práctica.

~~IV. Planificación basada en los recursos~~

- ~~123.1. El programa de trabajo actual del PMA consiste en proyectos diseñados a partir de evaluaciones de las necesidades realizadas en colaboración con contrapartes gubernamentales y asociados. Se trata de un plan de intervenciones basado en las necesidades³⁸, que de hecho constituye un llamamiento dirigido a movilizar los recursos necesarios para la ejecución de las operaciones y que seguirá constituyendo la base de la campaña de promoción del PMA en favor de la financiación integral de las intervenciones realizadas para satisfacer las necesidades de los beneficiarios.~~
124. En la línea de trabajo relacionada con la planificación basada en los recursos se tiene en cuenta el hecho de que las necesidades operacionales superan sistemáticamente el nivel de las contribuciones efectivas; actualmente, muchas oficinas en los países abordan este problema estableciendo las prioridades en la asistencia en función de los recursos previstos. En respuesta a una petición de la Junta, la Secretaría incluyó el primer proceso de priorización en el Plan de Gestión para 2014-2016 a fin de mostrar cómo el personal directivo preveía ajustar la programación y los consiguientes efectos sobre los beneficiarios, en el caso de que los recursos permitieran financiar solamente una parte de las necesidades operacionales. En los planes de gestión posteriores se han incluido además las proyecciones de financiación por países a fin de crear un plan de trabajo priorizado provisional.
125. El objetivo de la línea de trabajo relacionada con la planificación basada en los recursos es estandarizar el uso de los planes establecidos en función de los recursos como nivel secundario

³⁸ Se excluyen los proyectos de desarrollo, de conformidad con el Artículo X.8 del Reglamento General.

- de planificación operacional en las oficinas en los países, a fin de establecer una distinción clara entre “necesidades” y “planes”. Ello permitirá a las oficinas en los países planificar sus operaciones con una antelación de entre 12 a 18 meses en función de los recursos proyectados, gracias a lo cual se mejorarán la planificación y la gestión de las realizaciones.
126. Esta línea de trabajo tiene en cuenta: i) diversos enfoques y modelos adoptados oficiosamente por las oficinas en los países para alinear la financiación y la ejecución, y ii) la elaboración del programa de trabajo priorizado provisional elaborado para el Plan de Gestión y los procesos de gestión de la cadena de suministro del PMA.
127. Se seleccionaron nueve oficinas en los países Etiopía, Guatemala, Kenya, Lesotho, Malí, Nicaragua, el Pakistán, el Sudán y Zimbabwe para que elaboraran planes basados en los recursos para 2016 a fin de aplicar experimentalmente esta herramienta interna de gestión de los recursos. La selección se hizo en función de los criterios siguientes: i) la combinación de operaciones de distinto tamaño; ii) una gama diversificada de donantes; iii) el compromiso del personal directivo de la oficina en el país de llevar a término el proyecto; iv) la capacidad de gestión de recursos, y v) la probabilidad de disponer por lo menos de una financiación mínima.
- ~~128.1. Las oficinas en los países elaboraron sus planes basados en los recursos en tres etapas:~~
- ~~➤ i) 1. Definición de las necesidades operacionales por proyecto, actividad, grupo de beneficiarios, modalidad de transferencia y tipo de alimentos.~~
 - ~~➤ i) 2. Realización de proyecciones anuales de financiación, mediante un análisis de los niveles de financiación pasados y actuales por proyecto y, de ser posible, por donante.~~
 - ~~➤ i) 3. Elaboración de planes en función de los recursos previstos, priorizando actividades y ajustando el número de beneficiarios, el tamaño de las raciones y la duración de la asistencia.~~
129. Al comienzo del proyecto piloto se acordó que, para mitigar el riesgo, el PMA: i) siguiera comunicando las necesidades operacionales y abogando por la plena financiación; ii) desarrollara unos parámetros que permitieran establecer una correspondencia entre déficits y efectos concretos e indicar las consecuencias para los beneficiarios, y iii) aclarara la distinción entre necesidades y planes en su labor de movilización de fondos.
130. Los resultados y las enseñanzas extraídas de los proyectos piloto se evaluaron en un taller realizado a mediados de julio de 2016 para personal de las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede. Las enseñanzas extraídas de la fase piloto contribuirán a elaborar las nuevas herramientas y los nuevos sistemas que sean necesarios para la estructura de presupuestación por carteras de proyectos en los países.
131. Los participantes destacaron los siguientes beneficios de la ejecución basada en los recursos:
- ~~➤ mayor coordinación entre todas las esferas funcionales presentes en la oficina en el país;~~
 - ~~➤ mayor visibilidad del suministro y la cadena de suministro;~~
 - ~~➤ debate sobre una planificación a más largo plazo con el Gobierno anfitrión y los asociados;~~
 - ~~➤ posibilidad de aplicar unas tasas más realistas para la planificación de los costos conexos que en el plan basado en las necesidades, y~~
 - ~~➤ anticipación de posibles déficits o superávits en los costos conexos.~~
132. Los participantes, asimismo, determinaron las necesidades para hacer la transición en las oficinas en los países a una estructura de presupuestación por carteras de proyectos en los países en 2017 y 2018, incluidas las proyecciones de financiación a nivel de efectos estratégicos y la priorización de las actividades del PEP.
133. En el marco de la elaboración del Plan de Gestión para 2017-2019, cada una de las oficinas en los países elaboró para 2017 un plan de ejecución basado en los recursos. Estos planes se aunarán a fin de crear el plan de trabajo priorizado provisional.

V. Prefinanciación global

134. El objetivo de la línea de trabajo de prefinanciación global es conceder autorizaciones presupuestarias globales a las oficinas en los países en una fase temprana del proceso para reducir los efectos de la fragmentación de los flujos de financiación, acrecentar la previsibilidad de los recursos y aumentar al máximo la eficiencia y la eficacia.
- 135.30. El concepto de prefinanciación global consiste en una ampliación del actual Mecanismo de préstamos internos para proyectos, que permite otorgar préstamos a estos últimos empleando como garantía las contribuciones previstas³⁹. El Mecanismo de préstamos internos para proyectos tiene un límite máximo de 570 millones de dólares y está respaldado por la Reserva Operacional a razón de 95 millones de dólares, lo que corresponde a un factor de apalancamiento de 6 a 1. Los anticipos en concepto de prefinanciación global no dependen ni están conectados con las provisiones de contribuciones en efectivo de donantes específicos, sino con el nivel de recursos que espera tener una oficina en un país en un determinado año sobre la base de las tendencias históricas y de un buen conocimiento de las probables intenciones de los donantes.
- 136.1. En el segundo período de sesiones ordinario de 2015 de la Junta, la Secretaría manifestó su intención de gestionar “un pequeño número de iniciativas piloto a través del Mecanismo de préstamos internos para los proyectos, que está respaldado por la Reserva Operacional: se propone apartar de este mecanismo, cuyo límite máximo asciende a 570 millones de dólares, entre 150 millones y 200 millones de dólares”⁴⁰.
- 137.1. Los países piloto se eligieron en función de los criterios siguientes: i) las tendencias de financiación históricas; ii) la estabilidad reflejada en las evaluaciones de las necesidades y los riesgos; iii) la participación en la iniciativa piloto de planificación basada en los recursos con un plan validado establecido en función de los recursos, y iv) el establecimiento de un acuerdo en el que se definieran las responsabilidades y obligaciones relacionadas con la prefinanciación global.
138. Un primer tramo de 82,3 millones de dólares de financiación para cuatro países piloto (Etiopía, Kenya, Mali y el Sudán) ha sido confirmado por el Comité de Asignación Estratégica de Recursos y aprobado por la Directora Ejecutiva. Posteriormente se aprobó prefinanciación global por valor de 1,3 millones de dólares para el programa en el país relativo a Nicaragua y se autorizó un segundo tramo de 17 millones de dólares para la OPSR relativa a Etiopía. Con ello el total de fondos anticipados en el proyecto piloto de prefinanciación global ascendió a 100,7 millones de dólares. A fecha de agosto de 2016, se habían reembolsado 90,9 millones de dólares, siempre de acuerdo con las condiciones establecidas por los donantes.
- 139.1. En un taller sobre planificación basada en los recursos y prefinanciación global, celebrado en los días 12 y 13 de julio de 2016, el personal directivo de las cinco oficinas piloto puso de relieve los diversos beneficios:
- mayor previsibilidad de los recursos, lo cual facilita la planificación a largo plazo de la composición de las raciones y reduce el número de recortes periódicos de las mismas;
 - mayor eficiencia de la cadena de suministro, gracias a la entrega directa al país desde el puerto y la disminución de los costos de transbordo, almacenamiento y manipulación;
 - plazos más breves en la adquisición, el transporte y la entrega de los alimentos a los puntos de distribución final;
 - menos interrupciones de la cadena de suministro, al cubrirse las necesidades de las primeras transferencias de base monetaria antes de que lleguen las contribuciones;
 - mayor eficacia operacional, gracias al establecimiento por adelantado de depósitos de alimentos antes de la estación de lluvias y a la consecución de menores costos de transporte;
 - mayor ahorro de costos, al adquirirse los productos durante la cosecha, cuando los precios son más bajos;
 - un mejor mapeo de previsión, que permite planificar mejor la movilización de recursos, y

³⁹ Algunas contribuciones previstas no pueden utilizarse como garantía debido a las condiciones impuestas por los donantes.

⁴⁰ WFP/EB.2/2015/5-C/1, párrafo 25.

➔ ~~una más amplia rendición de cuentas para ofrecer previsiones fiables y realistas de las contribuciones.~~

140. Los participantes de los talleres observaron que era necesario introducir algunas mejoras en la gestión interna de los anticipos, por ejemplo que las solicitudes de prefinanciación global se autorizaran con mayor prontitud y que la Sede desbloqueara antes los fondos para favorecer un mayor aumento de la previsibilidad de los recursos y reducir la frecuencia de las interrupciones en la cadena de suministro. Las oficinas en los países también señalaron que, a causa de su tamaño relativamente pequeño, los anticipos entregados en el marco del proyecto piloto de prefinanciación global no generaban CAD en medida suficiente para comprobar si era posible lograr mayores eficiencias mediante una planificación organizacional a más largo plazo y una mayor continuidad de los contratos del personal.

141.1. ~~Es importante señalar que la ejecución del proyecto piloto de prefinanciación global se ha visto limitada por las condiciones establecidas por los donantes con respecto a las contribuciones. La asignación a actividades concretas y otras restricciones impuestas por los donantes reducen la capacidad que tiene una oficina en un país para pagar los anticipos de prefinanciación global, lo cual reduce la previsibilidad y la flexibilidad para poder aumentar al máximo la entrega de asistencia alimentaria a los beneficiarios. Las fechas de validez de las donaciones han planteado especiales dificultades, ya que a las oficinas en los países les es difícil hacer el reembolso cuando la fecha de validez de una donación no coincide con el período en el que se utilizó el anticipo.~~

142.1. ~~La aplicación piloto y el reembolso de los anticipos de prefinanciación global proseguirán durante todo 2016. The Boston Consulting Group llevará a cabo un análisis en el primer trimestre de 2017 para determinar los aumentos de eficiencia y eficacia y los riesgos conexos. La Secretaría comunicará los resultados de dicho análisis a los asociados en el marco de su labor promocional a favor de que se suavicen las condiciones de los donantes que influyen negativamente en la entrega de la asistencia alimentaria.~~

143.1. ~~En el Cuadro 1 se indican las oficinas en los países que participan en los proyectos piloto de planificación basada en los recursos y prefinanciación global.~~

CUADRO 1: RESUMEN DE LOS PLANES BASADOS EN LOS RECURSOS Y DE LA PREFINANCIACIÓN GLOBAL, AGOSTO DE 2016					
País	Proyecto	Plan basado en las necesidades para 2016[§]	Plan basado en los recursos para 2016	Prefinanciación global entregada	Situación de los reembolsos
<i>Millones de dólares</i>					
Etiopía	OPSR 200700	163	97	42,1	42,1
Kenya	OPSR 200737	118	89	11,5	11,5
Kenya	OPSR 200736	114	65	8,3	4,5
Kenya	PP 200680	30	27	9,5	5,7
Malí	OPSR 200719	106 [§]	73	15,0	13,8
Nicaragua	Programa en el país 200434	9,9 [§]	7,5	1,3	0,3
Sudán	OPSR 200808	347	270	13,0	13,0
TOTAL				100,7	90,9
[§] Revisión presupuestaria en curso.					

Lista de anexos:

- I.— Visión general del plan estratégico para Zimbabwe y de los efectos estratégicos del PMA
- II.— Ejemplo de presupuesto de la cartera de proyectos en Zimbabwe
- III.— Ejemplo de presupuesto anual para el plan estratégico para Zimbabwe
- IV.— Presentación de las actividades en función de los efectos estratégicos del PMA
- V.— Ejemplo práctico: estado de cuentas incluido en el informe normalizado de un país
- VI.— Ejemplo práctico: información para notificar desde los recursos hasta los resultados en el informe normalizado de un país, en relación con el Marco de resultados institucionales
- VII.— Aplicación del principio de recuperación total de los costos en Zimbabwe
- VIII.— Nota sobre los aspectos relativos a la gobernanza de la política en materia de planes estratégicos para los países y el componente de presupuestación orientada a la eficacia operacional del examen del Marco de financiación
- IX.— Proyecto de decisión que figura en la quinta versión de la política en materia de planes estratégicos para los países
- X.— Proyecto de decisión sobre el examen del Marco de financiación
- XI.— Propuesta preliminar relativa a los umbrales presupuestarios

ANEXO I

Visión general del plan estratégico para Zimbabwe y de los efectos estratégicos del PMA

1. Se prevé que el plan estratégico para Zimbabwe se presente a la Junta para aprobación en su primer período de sesiones ordinario de 2017. Se trata, por lo tanto, de una labor en curso. Con objeto de ilustrar los conceptos expuestos en el presente informe de actualización sobre el examen del Marco de financiación, en los Anexos I a VII se presenta información tomada del borrador. En los próximos meses, la Junta tendrá la oportunidad de analizar la versión final del PEP propuesto para Zimbabwe.
2. El PEP pone en práctica el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 a nivel del país, define la cartera de proyectos de asistencia que el Programa llevará adelante y especifica los efectos estratégicos que este contribuirá a alcanzar.
3. La formulación del PEP para Zimbabwe comenzó con un examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero y un análisis con el Gobierno, los donantes y los asociados encaminado a determinar los principales desafíos en materia de programación, dotación de recursos y capacidades que deben enfrentarse para erradicar el hambre.
4. Como se señala en la política pertinente¹, los efectos estratégicos establecidos en los PEP: i) contribuyen de manera importante a la atención de las necesidades humanitarias y el cumplimiento de las prioridades nacionales; ii) reflejan el objetivo o la meta implícita o establecida en un plan nacional y un marco regional a los que contribuye la asistencia prestada por el PMA, y iii) determinan las poblaciones destinatarias y las instituciones y los sistemas que recibirán apoyo. Los productos generados en el marco de las actividades del PMA y sus asociados contribuyen al logro de los efectos estratégicos. Dichos efectos generalmente se incluyen en los marcos de planificación estratégica de las Naciones Unidas y en los planes nacionales de desarrollo y de asistencia humanitaria. La atribución de resultados a nivel de estos efectos se efectúa normalmente combinando las contribuciones del Programa y las de los otros agentes.
5. Los efectos estratégicos del PMA están en consonancia con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo para 2016-2020 relativo a Zimbabwe y con los objetivos nacionales en las esferas de la seguridad alimentaria y nutricional, la igualdad de género, la lucha contra el VIH y el sida, la reducción de la pobreza y el aumento del valor agregado, la administración pública y la gobernanza, y los servicios sociales y la protección.
6. Los efectos estratégicos del PMA que figuran en el PEP para Zimbabwe son los siguientes:
 - i) En los distritos más afectados, las personas que padecen inseguridad alimentaria, incluidos los refugiados, pueden satisfacer sus necesidades alimentarias y nutricionales básicas durante las crisis estacionales graves u otras perturbaciones.
 - ii) En los distritos prioritarios, las tendencias de las tasas de retraso del crecimiento entre los niños están en consonancia con las metas nacionales y mundiales para el año 2025.
 - iii) Los hogares rurales y pequeños agricultores que padecen inseguridad alimentaria logran superarla y tienen resiliencia frente a las crisis y dificultades estacionales.
 - iv) El sistema de protección social de Zimbabwe garantiza que las poblaciones de todo el país en situación de vulnerabilidad crónica logren satisfacer sus necesidades básicas todo el año.

Las operaciones humanitarias y los programas de desarrollo en Zimbabwe son apoyados por unos servicios relacionados con la cadena de suministro eficaces en función de los costos y eficientes.

¹ WFP/EB.A/2016/5-B.

ANEXO II

Ejemplo de presupuesto de la cartera de proyectos en Zimbabwe

1. La transición a una planificación a nivel de los países adoptando un enfoque centrado en la cartera de proyectos permite integrar la orientación estratégica de la asistencia del PMA en el proceso de presupuestación.
2. Tal como se describe en el documento titulado “Política en materia de planes estratégicos para los países – Quinta versión”, la Junta, cuando apruebe el PEP, aprobará asimismo el presupuesto total y los presupuestos para cada efecto estratégico para todo el período de vigencia del PEP (Figura A.II.1).
3. En la Figura A.II.2 se presenta un ejemplo de estructura presupuestaria quinquenal del PEP para Zimbabwe, con figuras ilustrativas. La estructura consta de cinco resultados estratégicos y cinco efectos estratégicos del PMA, tres de los cuales se corresponden con el ODS 2 y dos con el ODS 17. Los efectos estratégicos se desglosan¹ en cuatro categorías de costos principales: transferencia, ejecución, CAD ajustados y CAI. Una característica fundamental de los PEP y los presupuestos de las carteras de proyectos en los países es que cada efecto estratégico está vinculado a un único resultado estratégico del PMA o a una sola meta de un ODS.
4. Como se indica en el párrafo 65 del presente documento, los efectos estratégicos se formulan teniendo en cuenta el contexto en el cual se prestará la asistencia.

Figura A.II.1: Ejemplo de información presupuestaria que servirá de base para la aprobación del presupuesto correspondiente al plan estratégico para Zimbabwe
(todas las cifras son ilustrativas)

Presupuesto de la cartera de proyectos en Zimbabwe (5 años)						
(millones de dólares)						
Efecto estratégico	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Efecto estratégico 1	12 042 249	24 052 752	22 031 406	20 320 675	17 150 754	95 597 836
Efecto estratégico 2	2 236 020	3 194 728	2 815 117	2 314 510	1 820 258	12 380 633
Efecto estratégico 3	16 793 060	17 255 713	18 721 522	16 977 400	15 217 617	84 965 312
Efecto estratégico 4	2 481 283	2 014 015	1 994 314	1 995 587	2 034 975	10 520 174
Efecto estratégico 5	691 627	736 580	740 277	745 949	757 610	3 672 042
Total	34 244 239	47 253 789	46 302 636	42 354 120	36 981 214	207 135 998

Base para la aprobación
del presupuesto

¹ Los efectos estratégicos del PMA también se desglosarán en actividades para el país en el marco del plan de gestión de las operaciones en el país. En el Anexo III se facilita más información.

Figura A.II.2: Ejemplo de presupuesto quinquenal para la cartera de proyectos en Zimbabwe

Total del PEP						
Presupuesto de la cartera de proyectos en Zimbabwe (2017-2021) 						
Resultados estratégicos del PMA/metás de los ODS	Resultado estratégico 1 / meta 1 del ODS 2: Acceso a los alimentos	Resultado estratégico 2 / meta 2 del ODS 2: Eliminación de la malnutrición	Resultado estratégico 4 / meta 4 del ODS 2: Sistemas alimentarios sostenibles	Resultado estratégico 5 / meta 9 del ODS 17: Fortalecimiento de las capacidades	Resultado estratégico 8 / meta 16 del ODS 17: Fortalecimiento de una alianza mundial	
	95 597 836	12 380 633	84 965 313	10 520 174	3 672 042	
Efectos estratégicos del PMA	En los distritos más afectados, las personas que padecen inseguridad alimentaria, incluidos los refugiados, pueden satisfacer sus necesidades alimentarias y nutricionales básicas durante las crisis estacionales graves u otras perturbaciones	En los distritos prioritarios, las tendencias de las tasas de retraso del crecimiento entre los niños están en consonancia con las metas nacionales y mundiales para el año 2025	Los hogares rurales y pequeños agricultores que padecen inseguridad alimentaria logran superarla y tener resiliencia frente a las crisis y dificultades estacionales	El sistema de protección social de Zimbabwe garantiza que las poblaciones de todo el país en situación de vulnerabilidad crónica logren satisfacer sus necesidades básicas todo el año	Las operaciones humanitarias y los programas de desarrollo en Zimbabwe son apoyados por unos servicios relacionados con la cadena de suministro eficaces en función de los costos y eficientes	
	95 597 836	12 380 633	84 965 313	10 520 174	3 672 042	TOTAL
Transferencia	64 816 682	8 020 127	46 429 000	6 702 129	2 176 819	128 144 756
Ejecución	17 361 863	2 623 994	26 518 408	2 321 867	974 187	49 800 319
CAD ajustados (%)	7 165 227	926 564	6 459 426	807 942	280 809	15 639 970
Total parcial	89 343 772	11 570 685	79 406 834	9 831 938	3 431 815	193 585 045
CAI (7%)	6 254 064	809 948	5 558 478	688 236	240 227	13 550 953
TOTAL	95 597 836	12 380 633	84 965 312	10 520 174	3 672 042	207 135 998

(todas las cifras son ilustrativas y se expresan en dólares)

REVISIÓN

ANEXO III**Ejemplo de presupuesto anual para el plan estratégico para Zimbabwe**

[Únicamente para fines de debate. No se incluirá en el documento sobre el examen del Marco de financiación que se presentará para aprobación en el segundo período de sesiones ordinario de la Junta Ejecutiva de 2016]

1. ~~En la Figura A.III.1 se ofrece el ejemplo de presupuesto CPP para Zimbabwe para 2018, que se centra en la ejecución de las actividades y los productos. El presupuesto reflejará las últimas evaluaciones de las necesidades y los planes de ejecución en función de la evolución del contexto. El presupuesto, que se desglosará por efecto estratégico y actividad del PMA, se utilizará en los llamamientos para movilizar recursos, lo cual incluye los planes coordinados de respuesta humanitaria de las Naciones Unidas que sean pertinentes para el PEP, y se pondrá a disposición de los Estados Miembros en un portal web.~~
2. ~~El presupuesto CPP, que se elaborará en el marco del ciclo de planificación anual, se complementará con el plan de ejecución —antes conocido como “plan basado en los recursos”—, desglosado por efecto estratégico y actividad del PMA. Dicho plan de ejecución también se formulará anualmente con objeto de determinar los efectos estratégicos y las actividades prioritarias del PMA y ajustar las metas en función de los recursos previstos. Los planes de ejecución establecidos por las oficinas en los países se agruparán en el Plan de trabajo priorizado que se incluirá en el Plan de Gestión.~~
3. ~~A fin de facilitar la integración con el Marco de resultados institucionales y la presentación de informes institucionales sobre los resultados, cada efecto estratégico establecido para el país se vinculará con una sola categoría de efectos institucionales, y cada producto establecido para el país con una sola categoría de productos institucionales.~~
4. ~~Cada actividad establecida para el país se vinculará con una de las categorías de actividades institucionales.~~

Figura A.III.1: Ejemplo de presupuesto anual para la cartera de proyectos en Zimbabwe
(todas las cifras son ilustrativas y se expresan en dólares)

Duración total del PEP						
Presupuesto de la cartera de proyectos en Zimbabwe (2018)						
Resultados estratégicos del PMA/metadatos de los ODS	Resultado estratégico 1 / meta 1 de ODS 2: Acceso a los alimentos	Resultado estratégico 2 / meta 2 de ODS 2: Eliminación de la malnutrición	Resultado estratégico 4 / meta 4 de ODS 2: Sistemas alimentarios sostenibles	Resultado estratégico 5 / meta 9 de ODS 17: Fortalecimiento de las capacidades	Resultado estratégico 8 / meta 16 de ODS 17: Fortalecimiento de una alianza mundial	
	24 052 752	3 194 728	17 255 713	2 014 015	736 580	
Efectos estratégicos del PMA	En los distritos más afectados, las personas que padecen inseguridad alimentaria, incluidos los refugiados, pueden satisfacer sus necesidades alimentarias y nutricionales básicas durante las crisis estacionales graves u otras perturbaciones	En los distritos prioritarios, las tendencias de las tasas de retraso del crecimiento entre los niños están en consonancia con las metas nacionales y mundiales para el año 2025	Los hogares rurales y pequeños agricultores que padecen inseguridad alimentaria logran superarla y tener resiliencia frente a las crisis y dificultades estacionales	El sistema de protección social de Zimbabwe garantiza que las poblaciones de todo el país en situación de vulnerabilidad crónica logren satisfacer sus necesidades básicas todo el año	Las operaciones humanitarias y los programas de desarrollo en Zimbabwe son apoyados por unos servicios relacionados con la cadena de suministro eficaces en función de los costos y eficientes	
	24 052 752	3 194 728	17 255 713	2 014 015	736 580	
Actividades en el país	Asistencia durante la temporada de escasez Apoyo a los refugiados	1 Promoción, política y programas en materia de nutrición 4 Programación en materia de nutrición	3 Mecanismo para la comercialización y la compra de alimentos a nivel local 4 Pequeños agricultores 7 Creación de activos productivos en pro de la resiliencia	5 Conocimientos especializados en materia de análisis 6 Mecanismos innovadores de gestión de riesgos, seguros y financiación 7 Protección social 11 Programa nacional de alimentación escolar	8 Conocimientos especializados y servicios en materia de logística y adquisiciones	
						TOTAL
Transferencia	16 632 313	2 101 716	9 339 399	1 317 700	435 364	29 826 692
Ejecución	4 281 528	676 096	5 664 224	433 484	205 092	11 260 424
CAD ajustados (%)	1 565 367	207 915	1 123 012	131 073	47 937	3 075 304
Total parcial	22 479 208	2 985 727	16 126 835	1 882 257	688 393	44 162 420
CAI (7%)	Costos de apoyo indirecto (CAI) (7%)					3 091 369
	TOTAL GENERAL					47 253 789

Actividades pormenorizadas:

- 1 Proporcionar transferencias de efectivo y/o alimentos a los hogares más vulnerables afectados por la escasez estacional de alimentos (categoría de actividades 1)
- 2 Proporcionar transferencias no condicionadas de efectivo y/o alimentos para los refugiados que viven en campamentos (categoría de actividades 1)
- 3 Compilar datos empíricos en los que sustentar la promoción de la nutrición, la orientación de la política y la toma de decisiones sobre programas (categoría de actividades 12)
- 4 Prestar apoyo al Gobierno en la programación en materia de nutrición en los niveles nacional y subnacional (categoría de actividades 6)
- 5 Apoyar el desarrollo de un mecanismo eficiente para la comercialización y la compra de alimentos a nivel local (categoría de actividades 9)
- 6 Posibilitar la agrupación y comercialización de la producción excedentaria por parte de las organizaciones de agricultores (categoría de actividades 7)
- 7 Prestar apoyo a la creación y rehabilitación de activos en favor de una seguridad alimentaria y nutricional sostenible (categoría de actividades 2)
- 8 Proporcionar conocimientos especializados que ayuden a la planificación y gestión de soluciones e intervenciones (categoría de actividades 12)
- 9 Apoyar mecanismos innovadores de gestión de riesgos, seguros y financiación (categoría de actividades 3)
- 9 Apoyar la consolidación, administración y ejecución de programas de transferencias sociales en el marco del sistema nacional de protección social (categoría de actividades 9)
- 10 Apoyar el restablecimiento del programa nacional de alimentación escolar (categoría de actividades 4)
- 11 Proporcionar conocimientos especializados y servicios en materia de logística y adquisiciones (categoría de actividades 10)
- 12

ANEXO IV

Presentación de las actividades en función de los efectos estratégicos del PMA

[Únicamente para fines de debate. No se incluirá en el documento sobre el examen del Marco de financiación que se presentará para aprobación en el segundo período de sesiones ordinario de la Junta Ejecutiva de 2016]

1. En la Figura A.IV.1 se expone la planificación de la oficina en el país para el siguiente efecto estratégico del PMA: “En los distritos más afectados, las personas que padecen inseguridad alimentaria, incluidos los refugiados, pueden satisfacer sus necesidades alimentarias y nutricionales básicas durante las crisis estacionales graves u otras perturbaciones”.
2. Las dos actividades planificadas para alcanzar este efecto estratégico del PMA son la prestación de asistencia durante la temporada de escasez y el apoyo a los refugiados. Se presenta un ejemplo de presupuesto basado en las necesidades para cada actividad vinculada con el efecto estratégico. Las actividades establecidas para los países se vincularán con una sola categoría de actividades institucionales; en este ejemplo ambas actividades se vinculan con la categoría “transferencias de recursos no condicionadas para facilitar el acceso a los alimentos”.

Figura A.IV.1. Ejemplo de planificación de las actividades en el país
(todas las cifras son ilustrativas y se expresan en dólares)

Presupuesto de la cartera de proyectos en Zimbabwe (2018) 			
Resultados estratégicos del PMA/metas de los ODS	Resultado estratégico 1 / meta 1 de ODS 2: Acceso a los alimentos		
Efectos estratégicos del PMA	En los distritos más afectados, las personas que padecen inseguridad alimentaria, incluidos los refugiados, pueden satisfacer sus necesidades alimentarias y nutricionales básicas durante las crisis estacionales graves u otras perturbaciones		
Actividades en el país	Asistencia durante la temporada de escasez	Apoyo a los refugiados	TOTAL (para el efecto estratégico)
Alimentos	8 473 330	64 424	8 537 754
Transferencias			
Transferencias de base monetaria	6 327 300	1 546 297	7 873 597
Fortalecimiento de las necesidades	220 824	137	220 961
Prestación de servicios	-	-	-
Total de transferencias	15 021 454	1 610 859	16 632 313
Ejecución	4 192 058	89 470	4 281 528
CAD ajustados (%)	1 438 100	127 267	1 565 367
Total parcial	20 651 612	1 827 596	22 479 208
CAI (7%)	1 445 612	127 932	1 573 544
		TOTAL	24 052 752

ANEXO V

Ejemplo práctico: estado de cuentas incluido en el informe normalizado de un país

1. La Figura A.V.1 recoge un ejemplo del estado de cuentas que acompañaría al informe normalizado de un país, en este caso Zimbabwe¹.
2. En las dos primeras filas del informe —presupuesto aprobado y plan de ejecución— se distingue entre el presupuesto aprobado basado en las necesidades y el plan de ejecución basado en los recursos. El mayor hincapié que se hace en el plan de ejecución, más realista, facilitará una comparación exacta entre la utilización de recursos prevista y la efectiva, de cara a la gestión y la presentación de informes sobre las realizaciones.
3. La idea es que la presentación de las contribuciones confirmadas y el desglose en transferencias en especie, de efectivo y de reservas no variarán con respecto al estado de cuentas actual². Sin embargo, en las filas relativas a los gastos se reflejarán a partir de ahora las nuevas cuatro categorías principales, esto es, transferencia, ejecución, CAD ajustados y CAI. La categoría de transferencia se desglosará en los cuatro tipos de modalidad: alimentos, transferencias de base monetaria, fortalecimiento de las capacidades y prestación de servicios.
4. El mayor cambio introducido en el modelo de informe es la inclusión de Fines Estratégicos y efectos estratégicos para dar mayor transparencia a la conexión existente entre los efectos estratégicos previstos, los recursos utilizados y los resultados obtenidos. Los lectores podrán pasar del total de la oficina en el país correspondiente al nivel 1 a los Fines Estratégicos del nivel 2 y los efectos estratégicos del nivel 3.

Figura A.V.1: Ejemplo de estado de cuentas incluido en el informe normalizado de un país

		Informe normalizado de un país Visión general de Zimbabwe Estado de cuentas relativo a 2017 (dólares EE.UU.)							
		Oficina en el país (nivel 1)	Resultado estratégico 1 Hambre Cero (ODS 2) (nivel 2)	Efecto estratégico 1 (nivel 3)	Efecto estratégico 2 (nivel 3)	Efecto estratégico 3 (nivel 3)	Resultado estratégico 2 Asociaciones para cumplir los Objetivos (ODS 17) (nivel 2)	Efecto estratégico 4 (nivel 3)	Efecto estratégico 5 (nivel 3)
Presupuesto aprobado, 2017		X	X	X	X	X	X	X	X
Plan de ejecución, 2017		X	X	X	X	X	X	X	X
Contribuciones confirmadas, 2017		X	X	X	X	X	X	X	X
Gastos, 2017									
Transferencias	Alimentos	X	X	X	X	X	X	X	X
	Transferencias de base monetaria	X	X	X	X	X	X	X	X
	Fortalecimiento de las capacidades	X	X	X	X	X	X	X	X
	Prestación de servicios	X	X	X	X	X	X	X	X
	Total parcial de transferencias	X	X	X	X	X	X	X	X
Ejecución		X	X	X	X	X	X	X	X
Costos de apoyo directo (CAD) ajustados (%)		X	X	X	X	X	X	X	X
Costos de apoyo indirecto (CAI) (7%)		X	X	X	X	X	X	X	X
Total de gastos		X	X	X	X	X	X	X	X

¹El informe normalizado del país sustituye al informe normalizado de los proyectos.

²Se mantendrá la presentación de informes del organismo sobre la asignación de la financiación multilateral y el seguimiento de los gastos relativos a las contribuciones.

ANEXO VI

Ejemplo práctico: información para notificar desde los recursos hasta los resultados en el informe normalizado de un país, en relación con el Marco de resultados institucionales

[Únicamente para fines de debate. No se incluirá en el documento sobre el examen del Marco de financiación que se presentará para aprobación en el segundo período de sesiones ordinario de la Junta Ejecutiva de 2016]

144. De conformidad con la cadena de resultados del PMA, cada uno de los efectos estratégicos definidos a nivel nacional estará conectado con una categoría normalizada de efectos institucionales y con una cantidad presupuestaria aprobada que indique los recursos utilizados. Para cada categoría de efectos estratégicos se emplearán indicadores normalizados a fin de demostrar los resultados obtenidos.
145. En la Figura A.VI.1 se muestra un ejemplo práctico de cómo el informe normalizado de un país y el Marco de resultados institucionales aclaran la conexión entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos.

Figura A.VI.1: Información destinada a los informes normalizados de los países — correlación entre recursos y resultados en relación con el Marco de resultados institucionales¹

Presupuesto de la cartera de proyectos en Zimbabwe 						
Efecto estratégico 1 del PEP:	Se habilita a las personas que padecen inseguridad alimentaria en los distritos más afectados, incluidos los refugiados, para que satisfagan sus necesidades alimentarias y nutricionales básicas durante las crisis estacionales graves u otras crisis					
Categoría de efectos estratégicos 1.1	Mantenimiento o mejora del acceso de los hogares a alimentos adecuados				Monto presupuesto	Monto efectivo
Indicador de efecto 1.1.1	Puntuación relativa al consumo de alimentos					
	Valor de base	Medición anterior	Última medición	Meta		
Porcentaje de hogares que presentan una puntuación relativa al consumo de alimentos aceptable	20	37	54	>50		
Hogares encabezados por mujeres	24	42	60	>50		
Hogares de refugiados	15	28	42	>50		
Indicador de efecto 1.1.2	Índice relativo a las estrategias de supervivencia				22,48 millones de dólares	16,86 millones de dólares
	Valor de base	Medición anterior	Última medición	Meta		
Porcentaje de hogares cuyo índice relativo a las estrategias de supervivencia ha experimentado una reducción	0	10	15	20		
Hogares de refugiados	0	5	12	20		
Enfoque que tiene en cuenta la nutrición						
Indicador de efecto 1.1.3	Diversidad alimentaria mínima (mujeres)					
	Valor de base	Medición anterior	Última medición	Meta		
Porcentaje de mujeres que presentan una diversidad alimentaria mínima	15	30	52	>50		
Refugiadas	5	20	31	>50		

¹ El informe normalizado de un país sustituye al informe normalizado de los proyectos.

ANEXO VII**Aplicación del principio de recuperación total de los costos en Zimbabwe**

1. Tal como se señala en los párrafos 95-100 del documento, la propuesta de aplicar el principio de recuperación total de los costos se funda en la necesidad de distinguir entre el principio de la política en sí y el tratamiento de los distintos tipos de contribuciones. La recuperación total de los costos debería basarse en las macrocategorías de costos: costos de transferencia, costos de ejecución, CAD ajustados y CAI. Los principios en que se basan los CAI y su actual tasa de recuperación del 7 % no variarán. Es importante destacar que la tasa de recuperación aplicable a los CAD ajustados variará según el país.
2. Conforme a lo solicitado en la consulta oficiosa del 25 de julio, en las figuras A.V.1 a A.V.4. se muestran ejemplos de la aplicación del principio de recuperación total de los costos y de la programación de las contribuciones. Puesto que la política de recuperación total de los costos estará basada en los costos unificados de transferencia y ejecución, los CAD ajustados y los CAI, en los ejemplos se ofrecen datos adicionales para desglosar más los costos. Obsérvese que dichos datos adicionales son solo indicativos y no se pretende que sean cantidades fijas.
3. Las figuras ilustran cuatro casos hipotéticos de cómo se podría recibir una contribución de 5 millones de dólares y programarla apuntando a diferentes efectos estratégicos (concretamente, los efectos estratégicos 1 y 3) y actividades conexas. Todos los cálculos se basan en el plan de ejecución de 2017 para Zimbabwe. Según se señala en el párrafo 99, los CAD ajustados se calculan como proporción de los costos unificados de transferencia y ejecución. Los CAI y su tasa de recuperación vigente del 7 % no variarán¹.
4. En el caso hipotético 1, se asigna una contribución de 5 millones de dólares de asistencia en especie (maíz y aceite vegetal) junto con los costos conexos al efecto estratégico 1 del PMA (“Se habilita a las personas que padecen inseguridad alimentaria, incluidos los refugiados, en los distritos más afectados para que satisfagan sus necesidades alimentarias y nutricionales básicas durante las crisis estacionales graves u otras crisis”, y más concretamente a la actividad 1 (“Asistencia durante la temporada de escasez”). La contribución se observa en dos niveles:
 - a. El nivel 1 refleja el principio de recuperación total de los costos, desglosándose la contribución en un presupuesto unificado de transferencia y ejecución de 4,25 millones de dólares (el 85 %), unos CAD ajustados de 0,42 millones de dólares (el 8 %) y unos CAI de 0,33 millones de dólares (el 7 %); estos porcentajes coinciden en todos los ejemplos.
 - b. En el nivel 2 se hace un desglose de los costos de transferencia y ejecución.
5. Aunque estos valores sean solo indicativos y no cantidades fijas, para definirlos se ha seguido el método siguiente:
 - a. los costos tanto de los productos alimenticios como del transporte externo se basan en unos precios estimativos expresados en dólares por tonelada;
 - b. los otros costos de transferencia se calculan como porcentaje del volumen de productos;
 - c. los costos de ejecución se calculan como porcentaje de los costos de transferencia.

¹En consonancia con el principio de la recuperación total de los costos enunciado en el Artículo 1.1 del Reglamento Financiero, a todos los fondos fiduciarios se les aplican unas tasas de CAI según los siguientes criterios: a) se aplica una tasa del 7 % cuando el fondo fiduciario depende de los servicios de un despacho regional o la Sede además de la oficina en el país; b) se aplica una tasa reducida del 4 % cuando el fondo fiduciario es planificado y gestionado por la oficina en el país, con un apoyo administrativo mínimo del despacho regional o de la Sede; c) actualmente se aplica una tasa única del 10 % a las contribuciones procedentes de todo el sector privado (sean empresas, particulares, fundaciones u ONG), con independencia de dónde se planifique y gestione el fondo fiduciario.

Figura A.VII.1: Caso hipotético 1: donación en especie, asignada a fines específicos

 Contribución en especie 5 millones de dólares	Propuesta de financiación basada en el presupuesto anual de 2017 Caso hipotético 1: donación en especie (maíz y aceite vegetal) Actividad 1 – Asistencia durante la temporada de escasez de alimentos (resultado estratégico 1 / Objetivo Estratégico 1)	
	Nivel 1 Principio de recuperación total de los costos	Nivel 2 - Desglose Asignación indicativa para la transferencia y la ejecución
Total de productos (toneladas)	3 862	3 862
Transferencia		3 268 428 (65%)
Ejecución		979 660 (20%)
Costos de transferencia y ejecución	4 248 088 (85%)	
CAD ajustados (%)	424 809 (8%)	424 809 (8%)
CAI (7%)	327 103 (7%)	327 103 (7%)
Contribución total	5 000 000 (100%)	5 000 000 (100%)

6. En el caso hipotético 2, se utiliza una contribución en efectivo de 5 millones de dólares para la compra local de productos —en este caso arvejas locales— dirigida igualmente a la actividad 1 del efecto estratégico 1 del PMA. Los dos niveles de datos son similares a los del caso hipotético 1, aunque el desglose varía ligeramente:

- El nivel 1 refleja el principio de recuperación total de los costos, desglosándose la contribución en un presupuesto unificado de transferencia y ejecución (4,25 millones de dólares, el 85 %), unos CAD ajustados (0,42 millones de dólares, el 8 %) y unos CAI (0,33 millones de dólares, el 7 %).
- En el nivel 2 se ofrece un nivel algo mayor de detalle, haciéndose un desglose indicativo de los costos de transferencia y ejecución.

Figura A.VII.2: Caso hipotético 2: efectivo para alimentos comprados localmente

 Contribución en efectivo 5 millones de dólares	Propuesta de financiación basada en el presupuesto anual de 2017 Caso hipotético 2: efectivo para alimentos, con compras locales (arvejas) Actividad 1 – Asistencia durante la temporada de escasez de alimentos (resultado estratégico 1/ Objetivo Estratégico 1)	
	Nivel 1 Principio de recuperación total de los costos	Nivel 2 - Desglose Asignación indicativa para la transferencia y la ejecución
Total de productos (toneladas)	2 895	2 895
Transferencia		3 268 428 (65%)
Ejecución		979 660 (20%)
Costos de transferencia y ejecución	4 248 088 (85%)	
CAD ajustados (%)	424 809 (8%)	424 809 (8%)
CAI (7%)	327 103 (7%)	327 103 (7%)
Contribución total	5 000 000 (100%)	5 000 000 (100%)

7. En el caso hipotético 3, se asigna una contribución en efectivo de 5 millones de dólares a transferencias de base monetaria para lograr el efecto estratégico 3 (“Los hogares rurales y pequeños agricultores que padecen inseguridad alimentaria logran superarla y demuestran tener resiliencia frente a las crisis y dificultades estacionales”), y más en concreto para la actividad 7 (“Creación de

activos productivos en pro de la resiliencia”). Los dos niveles de datos vuelven a ser similares a los del caso hipotético 1, aunque el desglose varía ligeramente.

- a) El nivel 1 refleja el principio de recuperación total de los costos, desglosándose la contribución en un presupuesto unificado de transferencia y ejecución (4,25 millones de dólares, el 85 %), unos CAD ajustados (0,42 millones de dólares, el 8 %) y unos CAI (0,33 millones de dólares, el 7 %).
- b) En el nivel 2 se hace un desglose indicativo de los costos de transferencia y ejecución.

Figura A.VII.3: Caso hipotético 3: efectivo para transferencias de base monetaria

 Contribución en efectivo 5 millones de dólares	Propuesta de financiación basada en el presupuesto anual de 2017 Caso hipotético 3: efectivo para transferencias de base monetaria Actividad 7 – Creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia (resultado estratégico 4 / Objetivo Estratégico 3)	
	Nivel 1 Principio de recuperación total de los costos	Nivel 2 - Desglose Asignación indicativa para la transferencia y la ejecución
Transferencia		3 827 107 (77%)
Ejecución		420 982 (8%)
Costos de transferencia y ejecución	4 248 088 (85%)	
CAD ajustados (%)	424 809 (8%)	424 809 (8%)
CAI (7%)	327 103 (7%)	327 103 (7%)
Contribución total	5 000 000 (100%)	5 000 000 (100%)

8. En el caso hipotético 4, una contribución en efectivo de 5 millones de dólares destinada al efecto estratégico 3 se asigna a tres actividades, concretamente las actividades 5 “Mecanismo para la comercialización y la compra de alimentos a nivel local”, 6 “Pequeños agricultores” y 7 “Creación de activos productivos en pro de la resiliencia”, en las que se combinan las transferencias de base monetaria y el fortalecimiento de las capacidades. Como en los casos hipotéticos anteriores, los dos niveles de datos son similares a los del caso hipotético 1:

- a) El nivel 1 refleja el principio de recuperación total de los costos, desglosándose la contribución en un presupuesto unificado de transferencia y ejecución (4,25 millones de dólares, el 85 %), unos CAD ajustados (0,42 millones de dólares, el 8 %) y unos CAI (0,33 millones de dólares, el 7 %).
- b) En el nivel 2 se hace un desglose indicativo de los costos de transferencia y ejecución, por el que se puede ver además qué proporción de la transferencia está disponible para las transferencias de base monetaria y para el fortalecimiento de las capacidades.

Figura A.VII.4: Caso hipotético 4: efectivo asignado a fines específicos a nivel de resultados estratégicos

	Propuesta de financiación basada en el presupuesto anual de 2017 Caso hipotético 4: efectivo asignado a fines específicos a nivel de resultados estratégicos (resultado estratégico 4)	
	Nivel 1 Principio de recuperación total de los costos	Nivel 2 - Desglose Asignación indicativa para la transferencia y la ejecución
Contribución en efectivo 5 millones de dólares	Actividad 5 – Mecanismo para la comercialización y la compra de alimentos a nivel local (resultado estratégico 4 / Objetivo Estratégico 3) Actividad 6 – Pequeños agricultores (resultado estratégico 4 / Objetivo Estratégico 3) Actividad 7 – Creación de activos productivos en pro de la resiliencia (resultado estratégico 4 / Objetivo Estratégico 3)	
Transferencia		2 831 598 (57%)
Transferencia (de base monetaria)		1 367 234 (27%)
Transferencia (fortalecimiento de las capacidades)		1 464 365 (29%)
Ejecución		1 416 490 (28%)
Costos de transferencia y ejecución	4 248 088 (85%)	
CAD ajustados (%)	424 809 (8%)	424 809 (8%)
CAI (7%)	327 103 (7%)	327 103 (7%)
Contribución total	5 000 000 (100%)	5 000 000 (100%)

ANEXO VIII**Nota sobre los aspectos relativos a la gobernanza de la política en materia de planes estratégicos para los países y el componente de presupuestación orientada a la eficacia operacional del examen del Marco de financiación**

1. La política en materia de planes estratégicos para los países (“política en materia de PEP”) y el componente de presupuestación orientada a la eficacia operacional del examen del Marco de financiación, juntos, posibilitarán el establecimiento de un nuevo enfoque de la clasificación y la ejecución de los programas, proyectos y actividades del PMA (el “enfoque de planificación estratégica por países”). Si la Junta Ejecutiva aprueba este enfoque, los programas, proyectos y actividades de cada país normalmente pasarán a fundirse en un solo plan estratégico para el país que incluirá un presupuesto de la cartera de proyectos en el país (presupuesto CPP)¹. Este nuevo enfoque también permitirá simplificar las categorías de costos utilizadas en el PMA y la aplicación del principio de recuperación total de los costos.
2. La aplicación del enfoque de planificación estratégica por países conllevará la revisión del marco programático y financiero del PMA. No requerirá la modificación de ninguna disposición del documento constitutivo del Programa —el Estatuto del PMA— y, por lo tanto, tampoco la adopción de ninguna medida por parte de la Asamblea General o la Conferencia de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). De hecho, el nuevo enfoque podrá ser aprobado por la Junta Ejecutiva del PMA, en virtud de las facultades que le otorga el Estatuto del Programa, mediante la publicación de políticas y la modificación del Reglamento General, las disposiciones por las que se rige la delegación de facultades y el Reglamento Financiero vigente².
3. Está previsto que el enfoque de planificación estratégica por países se aplique en dos etapas.
4. La primera etapa —que será piloto— se desarrollará en 2017, y durante la misma se prevé que se presenten 16 PEP con los correspondientes presupuestos CPP de carácter piloto (PEP piloto) para su aprobación por parte de la Junta Ejecutiva. Esos PEP piloto permitirán que los Estados Miembros, las dos organizaciones matrices del PMA y otros interlocutores de este último no solo conozcan los principios del enfoque de planificación estratégica por países sino también puedan apreciar cómo funciona en la práctica. De hecho, se prevé que los PEP piloto presenten resultados y datos que puedan utilizarse para enriquecer el enfoque antes de que se elabore su versión definitiva, que se presentará en el segundo período de sesiones ordinario de la Junta de 2017.

¹ Los presupuestos CPP se aplicarán en la totalidad de las categorías de programas, entre ellos, los marcos provisionales para los países y las intervenciones ante emergencias repentinas, que se incorporarán con la aplicación de la política en materia de PEP.

² Los Artículos VI.2 (b) (vi), VI.2 (b) (vii) y VI.2 (c) del Estatuto, respectivamente, otorgan a la Junta Ejecutiva la potestad de realizar las revisiones necesarias al Reglamento General, el Reglamento Financiero y las disposiciones por las que se rige la delegación de facultades en el Director Ejecutivo.

5. En la segunda etapa, que comenzará en 2018, se prevé que una vez que la Junta Ejecutiva haya aprobado su aplicación y promulgado las enmiendas normativas necesarias en el segundo período de sesiones ordinario de 2017, el enfoque se incorpore en todo el PMA en forma tanto de PEP como de marcos provisionales para los países³ e intervenciones ante emergencias repentinas.
6. De conformidad con su Estatuto, el PMA solicitará el asesoramiento del Comité de Finanzas de la FAO y la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto en el transcurso de ambas etapas, e informará al Consejo de la FAO y al Consejo Económico y Social sobre las revisiones del Reglamento General.

¿Qué medidas normativas deberán tomarse a fin de aplicar el enfoque de planificación estratégica por países?

7. Como ya se ha señalado, este enfoque se ajusta al documento constitutivo del PMA, el Estatuto, y su aprobación compete a la Junta Ejecutiva en virtud de sus facultades. Ejerciendo la potestad que el Estatuto le otorga, la Junta Ejecutiva podrá aprobar el enfoque de planificación estratégica por países y realizar ciertas modificaciones al Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA. Más concretamente, podrá: modificar las referencias a las categorías de programas del PMA existentes, que irán dejándose de usar progresivamente, a fin de armonizar estas referencias con la terminología del marco de la planificación estratégica por países; simplificar las orientaciones relativas a la gestión de costos y la recuperación total de los costos, y actualizar las disposiciones vigentes en materia de delegación de facultades en el Director Ejecutivo con respecto a la aprobación de los programas y las revisiones, de modo que sea coherente con el enfoque de planificación estratégica por países y el contexto en que se presta la asistencia del PMA.
8. Si bien ya es posible prever, en términos generales, qué modificaciones serán necesarias (los artículos del Reglamento General y el Reglamento Financiero se exponen en el Anexo VIII del primer proyecto de documento sobre el examen del Marco de financiación), la Secretaría propone que solo los cambios normativos se presenten para aprobación a la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de 2017, una vez que el PMA haya tenido oportunidad de analizar la experiencia de los PEP piloto. Esto puede resultar de utilidad para establecer la forma final del enfoque de planificación estratégica por países y, por lo tanto, para determinar los cambios normativos necesarios para poner en práctica dicho enfoque.
9. Mientras no se hayan efectuado las revisiones normativas, se pedirá a la Junta, exclusivamente con el fin de facilitar la aplicación efectiva de los PEP piloto, que autorice excepciones provisionales a ciertas disposiciones del Reglamento General y el Reglamento Financiero. En concreto, se le pedirá que autorizara, al solo efecto de la aplicación de los PEP piloto en 2017, lo siguiente:
 - i. la aplicación de las referencias en el Reglamento General y el Reglamento Financiero a las categorías de programas del PMA actualmente vigentes (es decir, OEM, OPSR, programas de desarrollo y programas en los países) como si esas referencias aludieran a los planes estratégicos para los países, y
 - ii. la aplicación de los artículos del Reglamento General y el Reglamento Financiero relativos a las categorías de costos presupuestarios y la recuperación total de los costos (concretamente, el Artículo XIII.4 del Reglamento General y los Artículos 1.1 y 4.5 del Reglamento Financiero) de manera coherente con los principios aprobados previamente

³ Los marcos provisionales para los países se utilizarán en circunstancias excepcionales, cuando no pueda llevarse a cabo un examen estratégico debido a la existencia de un conflicto o una situación de inestabilidad que socave la gobernanza, incluido el funcionamiento de las instituciones nacionales. Estos marcos articulan la orientación estratégica, el marco programático y los efectos estratégicos del PMA en los países mientras no se realice un examen estratégico, y se corresponden con la estructura de los presupuestos CPP. En la medida de lo posible, deberían basarse en consultas nacionales y en la coordinación con los organismos de las Naciones Unidas. En los países donde el PMA no tenga una presencia operacional y durante el período de transición que abarca 2017 y 2018, podrán utilizarse mientras se formulan los PEP completos. Durante el período de transición, los marcos provisionales para los países aunarán todas las actividades del PMA en curso en un determinado país, sobre la base del modelo del PEP y estructurándose en torno a unos efectos estratégicos armonizados con el Plan Estratégico del PMA. Los países que no tengan previsto presentar un PEP a la Junta en su primer período de sesiones ordinario de 2018 deberán presentar para aprobación a la Directora Ejecutiva un marco provisional para el país antes del 31 de diciembre de 2017.

por la Junta Ejecutiva en el marco de la decisión sobre el examen del Marco de financiación.

10. Asimismo, para facilitar la formulación de nuevas delegaciones de facultades y servirle de base, se pedirá a la Junta que otorgue a la Directora Ejecutiva, solamente para el año 2017, la facultad de realizar las revisiones que sean necesarias de los propios PEP piloto. (Como se describe en la decisión que acompaña al documento del examen del Marco de financiación⁴, se mantendrá el requisito estipulado en el Artículo X.6 del Estatuto de que las solicitudes de asistencia en situaciones de emergencia sean aprobadas conjuntamente por el Director Ejecutivo y el Director General de la FAO cuando el valor de los alimentos supere los 3 millones de dólares EE.UU.). La Directora Ejecutiva informará sin tardanza a la Junta sobre el uso de esta facultad, y velará por que sirva de base a la formulación de las disposiciones permanentes en materia de delegación de facultades al cabo de la etapa piloto. La Secretaría presentaría para aprobación a la Junta Ejecutiva, en su segundo período de sesiones ordinario de 2017, una versión revisada de dichas disposiciones, donde se empleará la nueva terminología relativa a las categorías de programas y los umbrales presupuestarios en consonancia con el Artículo X.6 del Estatuto del PMA con respecto a las operaciones de emergencia.
11. Es importante destacar que, debido a que en 2017 el enfoque de planificación estratégica por países se limitaría solamente a los PEP piloto, todos los demás programas, proyectos y actividades del PMA seguirían gestionándose del mismo modo que antes, aplicando el Reglamento General, el Reglamento Financiero y las disposiciones vigentes en materia de delegación de facultades.
12. Se prevé que en su segundo período de sesiones ordinario de 2017, la Junta, basándose en la experiencia de los PEP piloto, apruebe la aplicación del nuevo enfoque en todo el PMA, promulgue las revisiones necesarias del Reglamento General, el Reglamento Financiero y las disposiciones en materia de delegación de facultades, y pida que los PEP se le presenten para su aprobación a partir del primer período de sesiones ordinario de 2018; los marcos provisionales para los países serán aprobados por la Directora Ejecutiva según sea necesario, en virtud de lo establecido en la política en materia de PEP⁵. Durante la fase de aplicación posterior, las versiones revisadas del Reglamento General, el Reglamento Financiero y las disposiciones por las que se rige la delegación de facultades entrarán en vigor y se aplicarán a los programas, proyectos y actividades en todo el Programa⁶.

Propuestas de decisiones

13. Las decisiones relativas a la política en materia de PEP y el examen del Marco de financiación que figuran, respectivamente, en los Anexos IX y X del documento sobre el examen del Marco de financiación permitirían la entrada en vigor del enfoque en dos etapas descrito anteriormente.
14. Con la aprobación de la decisión relativa a la política en materia de PEP, la Junta aprobaría dicha política en su versión presentada en el documento [SIGNATURA DEL DOCUMENTO]. Asimismo, solicitaría que se elaboraran los PEP piloto en 2017 y autorizaría excepciones a la terminología relacionada con los programas en el Reglamento General y el Reglamento Financiero a fin de facilitar la aplicación de los planes piloto. Además, con objeto de adaptarlas al marco programático revisado, la Junta solicitaría la presentación de propuestas de enmiendas permanentes al Reglamento General y el Reglamento Financiero para aprobación en el segundo período de sesiones ordinario de 2017.
15. Con la decisión sobre el examen del Marco de financiación, la Junta aprobaría los principios rectores y los elementos básicos del modelo de presupuesto CPP. Asimismo, la Junta tomaría nota

⁴ Véase el Anexo X.

⁵ Los marcos provisionales para los países con una duración de hasta dos años serán aprobados por el Director Ejecutivo, sujeto a lo dispuesto en el Artículo X.6 del Estatuto; a partir de entonces serán aprobados por la Junta Ejecutiva, si todavía no se reúnen las condiciones requeridas para realizar un examen estratégico nacional.

⁶ Salvo cuando, por no haberse aprobado aún un PEP o un marco provisional para el país, los programas, proyectos y actividades existentes sigan rigiéndose necesariamente por la versión no revisada del Reglamento General, el Reglamento Financiero y las disposiciones en materia de delegación de facultades.

de la introducción de los PEP piloto y de su contribución a la ultimación del modelo de presupuesto CPP, además de reconocer que la aplicación de dicho modelo implicará la revisión de las categorías de costos vigentes en el Reglamento General y el Reglamento Financiero. Solamente a los efectos de los PEP piloto de 2017, la Junta autorizaría a la Secretaría a aplicar el Reglamento General y el Reglamento Financiero (concretamente, el Artículo XIII.4 del Reglamento General y los Artículos 1.1 y 4.5 del Reglamento Financiero) de manera coherente con los principios y elementos del modelo de presupuesto de la cartera de proyectos en el país. Además, con esta decisión se otorgaría a la Directora Ejecutiva la facultad de efectuar las revisiones necesarias de los PEP piloto a la espera de la finalización del enfoque piloto en 2017, salvo en el caso de las operaciones de emergencia (en las que se seguirá aplicando la delegación de facultades vigente que requiere la aprobación conjunta del Director Ejecutivo del PMA y el Director General de la FAO cuando el valor de los alimentos supera los 3 millones de dólares), en el entendimiento de que correspondería a la Directora Ejecutiva comunicar a la Junta toda revisión efectuada. Asimismo, la Junta solicitaría que las revisiones del Reglamento General, el Reglamento Financiero y las disposiciones en materia de delegación de facultades, con miras a adecuarlos al enfoque de planificación estratégica por países, se le propusieran para su aprobación en el segundo período de sesiones ordinario de 2017.

ANEXO IX**~~Proyecto de decisión que figura en la quinta versión de la política en materia de planes estratégicos para los países~~**

~~{Únicamente para fines de debate. No se incluirá en el documento sobre el examen del Marco de financiación que se presentará para aprobación en el segundo período de sesiones ordinario de la Junta Ejecutiva de 2016}~~

La Junta Ejecutiva:

- ~~• aprueba el documento titulado “Política en materia de planes estratégicos para los países” (WFP/EB.2/2016/xxx);~~
- ~~• pide a la Directora Ejecutiva que le presente para aprobación en 2017 planes estratégicos para los países dotados de presupuestos de las carteras de proyectos en los países de carácter piloto;~~
- ~~• toma nota de que la política en materia de planes estratégicos para los países prevé que se modifiquen las categorías de programas del PMA vigentes y autoriza en consecuencia, a la espera de recibir las enmiendas de carácter normativo que se prevé que apruebe en su segundo período de sesiones ordinario de 2017, la aplicación provisional a los planes estratégicos para los países piloto de las disposiciones del Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA relacionadas con las categorías de programas como si esas referencias aludieran a los planes estratégicos para los países, y~~
- ~~• pide a la Secretaría que le presente para aprobación en su segundo período de sesiones ordinario de 2017 las enmiendas que han de introducirse en la terminología relativa a los programas que se emplea en el Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA, para adaptarla al marco de los planes estratégicos para los países.~~

ANEXO X**Proyecto de decisión sobre el examen del Marco de financiación**

Habiendo examinado el documento titulado “Informe de actualización sobre el examen del Marco de financiación” (WFP/EB.2/2016/X X/X), la Junta Ejecutiva:

- ~~i.i) toma nota de que el examen del Marco de financiación se compone de tres líneas de trabajo: “presupuestación orientada a la eficacia operacional”; “planificación basada en los recursos”; y “pre-financiación global”;~~
- ~~i) —~~
- ii. ~~toma nota~~, en relación con la línea de trabajo sobre la presupuestación orientada a la eficacia operacional, de que en virtud de la política en materia de planes estratégicos para los países [WFP/EB.2/2016/xxx], cada plan estratégico para un país (PEP) incluirá un presupuesto de la cartera de proyectos en el país (presupuesto CPP), al que serán aplicables los mecanismos de aprobación y las disposiciones de transición y aplicación establecidos en la política;
- iii. ~~toma nota~~ de que, con arreglo a la política en materia de planes estratégicos para los países, en 2017 se presentarán para la aprobación de la Junta PEP que contendrán presupuestos CPP de carácter piloto (PEP piloto), y ~~solicita~~ a la Directora Ejecutiva que se asegure de que la experiencia adquirida en esos **PEP piloto** sirva de base para elaborar la estructura final de presupuestación por carteras de proyectos en los países;
- iv. ~~toma nota~~ de que está previsto que la estructura de presupuestación por carteras de proyectos en los países se empieza a aplicar en todo el PMA en 2018, una vez ultimada la estructura y aprobadas las enmiendas al Reglamento General, el Reglamento Financiero y las disposiciones en materia de delegación de facultades en el Director Ejecutivo en el segundo período de sesiones ordinario de 2017;
- ~~i) —~~
- v. ~~de conformidad con las recomendaciones formuladas en el presente documento, aprueba~~ los siguientes principios por los que se guiará la introducción de presupuestos CPP de carácter piloto en 2017 y la ultimación de la estructura de esos presupuestos:
 - a. ~~la estructura de un presupuesto CPP englobará la totalidad de las operaciones realizadas en todos los contextos y sustituirá a los múltiples presupuestos de programas, proyectos y fondos fiduciarios que actualmente coexisten en cada país;~~
 - b. ~~los PEP, los marcos provisionales para los países y las operaciones de emergencia de duración limitada contendrán un presupuesto CPP, desglosado y aprobado con arreglo a un presupuesto total por efecto estratégico del PMA;~~
 - c. ~~los presupuestos CPP estarán orientados a los resultados, estableciendo vínculos claros entre los resultados estratégicos del PMA, los efectos estratégicos del mismo, las actividades y los costos;~~
 - d. ~~los costos se resumirán en cuatro categorías de costos, esto es, costos de transferencia, costos de ejecución, costos de apoyo directo ajustados y costos de apoyo indirecto, y~~
 - e. ~~el principio de recuperación total de los costos se aplicará~~ empleando las macrocategorías de costos (costos de transferencia y de ejecución, **costos de apoyo directo ajustados y costos de apoyo indirecto**), y las normas en materia de recuperación total de los costos aprobadas por la Junta Ejecutiva en el Reglamento General se simplifiquen, para

lo cual la Directora Ejecutiva difundirá orientaciones detalladas sobre su aplicación por medio de instrumentos internos.

- vi. En consonancia con los principios anteriores, la Junta Ejecutiva *aprueba asimismo* los siguientes elementos para que se incluyan en la estructura de los presupuestos de las carteras de proyectos en los países:
- a. ~~el ciclo de los presupuestos de las carteras de proyectos en los países corresponderá al año civil;~~
 - ~~b.a) la intervención inicial ante una emergencia, se manejará modificando algún efecto estratégico ya existente o añadiendo otros en el presupuesto CPP;~~
 - ~~e.a) los elementos más detallados de la planificación de costos se adecuarán en lo posible a las categorías de costos armonizadas de las Naciones Unidas, y~~
 - d. la información sobre los países del ciclo de planificación anual del PMA se pondrá a disposición de los Estados Miembros para fines de información y como complemento a los PEP.
 - ~~a) =~~
- vii. ~~toma nota de que la aplicación de los principios antes enunciados constituiría una excepción a determinadas disposiciones del Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA relativas a las categorías de costos y a la forma de lograr la recuperación total de los costos, y en última instancia exigiría la modificación de esas disposiciones;~~
- ~~i) =~~
- viii. ~~espera que la experiencia de los PEP piloto ayude a completar el diseño de la estructura de presupuestación por carteras de proyectos en los países y determinar las enmiendas normativas necesarias del Reglamento General y el Reglamento Financiero y solicita a la Directora Ejecutiva que presente las propuestas necesarias al respecto para aprobación en el segundo período de sesiones ordinario de la Junta Ejecutiva de 2017;~~
- ~~i) =~~
- ix. ~~autoriza, como medida provisional y a reserva de la aprobación de enmiendas al Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA por la Junta Ejecutiva en el segundo período de sesiones ordinario de 2017, excepciones a las disposiciones sobre las normas relativas a las categorías de costos y a la forma de lograr la recuperación total de los costos, esto es, el Artículo XIII.4 del Reglamento General y los artículos 1.1 y 4.5 del Reglamento Financiero, solo en tanto en cuanto sean necesarias para permitir la aplicación de los principios de la presupuestación por carteras de proyectos en los países contenidos en el punto v de la presente decisión a los PEP piloto de 2017;~~
- x. ~~observa que el marco de los PEP requerirá revisar la terminología relativa a las categoría de programas y los umbrales presupuestarios contenidos en la delegación de facultades en el Director Ejecutivo;~~
- xi. ~~solicita a la Secretaría que en el segundo período de sesiones ordinario de 2017 proponga, para su aprobación por la Junta Ejecutiva, una revisión de la delegación de facultades en el Director Ejecutivo, en la que se tengan en cuenta las experiencias derivadas de los PEP piloto;~~
- ~~i) =~~
- xii. ~~concede a la Directora Ejecutiva, como medida provisional para 2017, facultades para hacer revisiones de los PEP piloto, sujeto a la actual delegación de facultades con respecto a las operaciones de emergencia, entendiéndose que dichas revisiones se comunicarán sin tardanza a la Junta Ejecutiva, y~~
- xiii. ~~toma nota de las necesidades preliminares de recursos para la transición y la aplicación de la estructura de presupuestación por carteras de proyectos en los países en 2017 y 2018.~~

ANEXO XI

Propuesta preliminar relativa a los umbrales presupuestarios

~~{Únicamente para fines de debate. No se incluirá en el documento sobre el examen del Marco de financiación que se presentará para aprobación en el segundo período de sesiones ordinario de la Junta Ejecutiva de 2016}~~

1. ~~Tal y como se señala en los párrafos 102-116 y se describe en el documento titulado “Política en materia de planes estratégicos para los países — Quinta versión”, todo nuevo PEP que apruebe la Junta Ejecutiva deberá ir acompañado por un presupuesto CPP. La Junta también aprobará todas las revisiones de un PEP que supongan un cambio fundamental en la orientación estratégica general del PMA en el país. Para mantener la capacidad del PMA de responder con rapidez, la aprobación de asistencia para la intervención en situaciones de emergencia repentinas o emergencias imprevistas de algún otro tipo seguirá delegada en el Director Ejecutivo y el Director General de la FAO.~~
2. ~~Respecto de las revisiones de los PEP que no supongan cambios fundamentales en la orientación estratégica y no tengan relación con una intervención de emergencia, la Secretaría está estudiando nuevos umbrales presupuestarios para su aprobación. La Secretaría presentó un proyecto de propuesta inicial en la consulta oficiosa celebrada el 13 de septiembre de 2016 y la sigue perfeccionando. La propuesta se basa en los principios siguientes:~~
 - ~~Los umbrales se basarían en el valor total del presupuesto del PEP.~~
 - ~~Las oficinas en los países se agruparían por tamaño.~~
 - ~~Se utilizarían umbrales relativos para asegurarse de que la Junta examinara todas las revisiones que requirieran un mayor nivel de supervisión o supusieran mayores riesgos estratégicos o financieros. Esto significa que las revisiones presupuestarias más importantes respecto del volumen del PEP aprobado estarían sujetas a la aprobación de la Junta.~~

Cuadro A.XI.1: Umbrales propuestos para las revisiones presupuestarias que requerirían la aprobación de la Junta

Cuantía del presupuesto CPP <i>(millones de dólares)</i>	Muy grande ≥2 000	Grande 2 000-500	Mediana 500-100	Pequeña <100
Umbral relativo anual	15%	20%	30%	n/a*

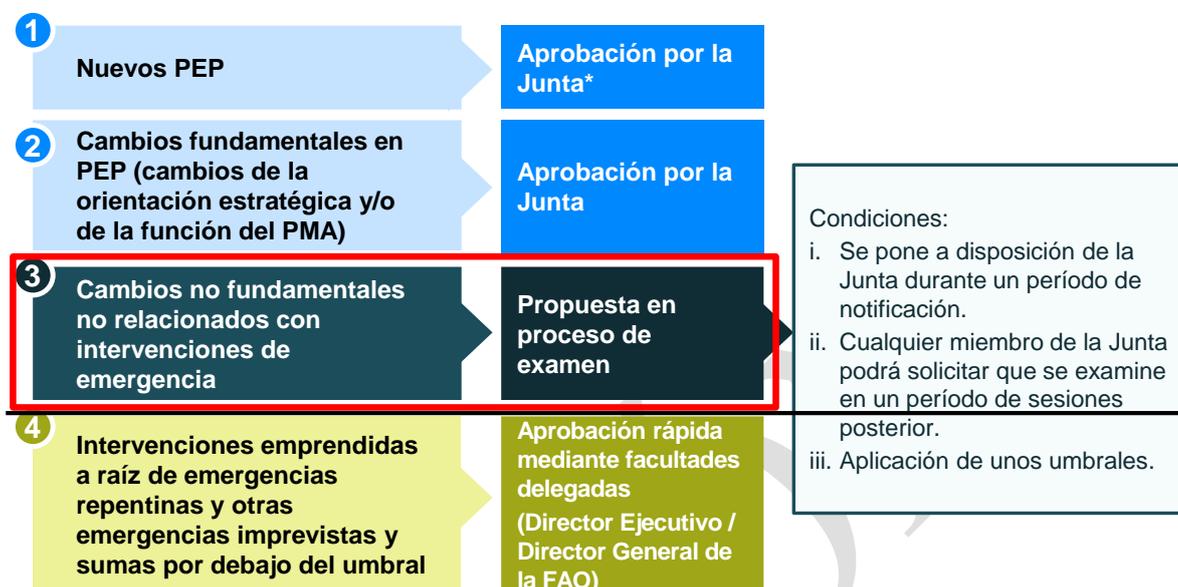
* Notificación a la Junta de las revisiones efectuadas en virtud de la delegación de facultades en el Director Ejecutivo, a menos que la cuantía de las revisiones supere los 100 millones de dólares a lo largo de un período de 12 meses.

3. ~~De forma acorde con lo dispuesto en el Apéndice del Reglamento General — Delegación de facultades en el Director Ejecutivo, se propone que este umbral se aplique anualmente.~~
4. ~~El análisis de la Secretaría indica que si los PEP ya se han instaurado y estos umbrales se consideran válidos durante los últimos cinco años, la Junta pasaría de supervisar 20.000 millones de dólares a supervisar unos 25.000 millones⁷ lo que supone un incremento del 27 %, aproximadamente.~~
5. ~~Como se señala en el párrafo 116, en 2017 la Secretaría colaborará estrechamente con los Estados Miembros para seguir elaborando esta propuesta sobre los umbrales presupuestarios relacionados con la delegación de facultades, teniendo en consideración las enseñanzas~~

⁷ Incluidas las revisiones presupuestarias.

extraídas durante la fase piloto, antes de presentar una propuesta final a la aprobación de la Junta Ejecutiva en su segundo período de sesiones ordinario de 2017.

Figura A.XI.1: Gobernanza y supervisión del proceso de aprobación de los programas



* Cabe la posibilidad de que algunos PEP no tengan que presentarse a la Junta para su aprobación. Cuando un PEP esté financiado en su totalidad por el gobierno anfitrión, podrá ser aprobado por el Director Ejecutivo con arreglo a las disposiciones de los artículos 5.1 y 5.2 del Reglamento Financiero y sujeto a lo dispuesto en el Artículo X.6 del Estatuto.

** Cabe la posibilidad de que algunos cambios fundamentales en los PEP no tengan que presentarse a la Junta para su aprobación. En los casos en los que se añada a un PEP un nuevo efecto estratégico no previsto inicialmente y que esté financiado en su totalidad por el gobierno anfitrión, dicho efecto podrá ser aprobado por el Director Ejecutivo con arreglo a las disposiciones de los artículos 5.1 y 5.2 del Reglamento Financiero y sujeto a lo dispuesto en el Artículo X.6 del Estatuto.

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

CAD	costos de apoyo directo
CAI	costos de apoyo indirecto
CPP	cartera de proyectos en el país
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OPSR	operación prolongada de socorro y recuperación
PEP	plan estratégico para un país
PP	programa en el país
WINGS	Sistema Mundial y Red de Información del PMA

REVISIÓN