

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Período de sesiones anual  
de la Junta Ejecutiva**

**Roma, 17 - 20 de mayo de 1999**

## **ASUNTOS FINANCIEROS Y PRESUPUESTARIOS**

**Tema 5 del programa**

## **PLAN ESTRATÉGICO Y FINANCIERO (2000–2003)**



Distribución: GENERAL  
**WFP/EB.A/99/5-A/1**  
21 abril 1999  
ORIGINAL: INGLÉS

La tirada del presente documento es limitada. Los documentos de la Junta Ejecutiva se pueden consultar en el sitio WEB del PMA ([http://www.wfp.org/eb\\_public/EB\\_Home.html](http://www.wfp.org/eb_public/EB_Home.html)).

## NOTA PARA LA JUNTA EJECUTIVA

### **El presente documento se remite a la Junta Ejecutiva para su examen.**

El Plan Estratégico y Financiero, 2000–2003 se preparó bajo la responsabilidad principal de la Dirección de Estrategias y Políticas (SP), en estrecha colaboración con la Oficina del presupuesto (OEDB). Se consultó a funcionarios directivos superiores tanto en la Sede como en el campo, y las observaciones así recabadas se incorporaron en la redacción final del documento. Un Comité Directivo y un Grupo de Trabajo se encargaron de supervisar el proceso de planificación, bajo la conducción general del personal directivo del PMA.

La Secretaría invita a los miembros de la Junta que deseen formular alguna pregunta de carácter técnico sobre este documento a dirigirse al personal del PMA que se indica a continuación, a ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión de la Junta. Este procedimiento facilitará el examen del documento durante la sesión plenaria de la Junta.

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

Director, SP:	J. M. Powell	tel.: 066513-2600
Director, OEDB:	M. Usnick	tel.: 066513-2704
Oficial de Planificación Estratégica:	J. A. Bailey	tel.: 066513-2398

Para cualquier información sobre el envío de documentos para la Junta Ejecutiva, diríjase al Empleado de documentos y reuniones (tel.: 066513-2641).



# Índice

	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b>	5
	<b>Párrafos</b>
<b>I. EL PROGRAMA</b>	1–31
<b>(A) ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA</b>	2–15
La visión del PMA	3
La Declaración sobre el Cometido del PMA	4
Descripción del Programa del PMA	5–12
Otras actividades	13–14
<b>Examen del Plan Estratégico y Financiero Actual: 1998–2001</b>	15
<b>(B) ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA</b>	16–31
<b>II. EL PLAN ESTRATÉGICO</b>	32–128
<b>Supuestos de base del Plan Estratégico y Financiero, 2000–2003</b>	33–51
Enfoque estratégico	46
Objetivos del PMA para el período 2000–2003	47
Estrategia	48–51
<b>Prioridades estratégicas, 2000-2003: Programación de la ayuda alimentaria centrada en las personas</b>	52–98
<b>Prioridades estratégicas, 2000-2003: Capacidad orgánica y recursos</b>	99–127
<b>III. EL PLAN FINANCIERO</b>	128–152
<b>Sistemas de financiación</b>	130–136
<b>Supuestos de base del Plan Financiero</b>	137–139
Recursos previstos y su utilización	140–147
Desarrollo	148
Operaciones de urgencia (OU)	149
Operaciones prolongadas de socorro y recuperación (OPSR)	150
Operaciones especiales	151
Otras actividades	152
<b>RECOMENDACIONES</b>	153
	<b>Página</b>
<b>ANEXOS</b>	
I. Fuentes de financiación por categorías de programas	54
II. Procedencia y utilización de los fondos	55
III. Declaración sobre el Cometido del PMA	57





# Introducción

Este Plan Estratégico y Financiero para el período 200-2003 se presenta a la Junta Ejecutiva del Programa Mundial de Alimentos (PMA) de conformidad con el artículo XIV.4 del Estatuto del PMA. En el presente documento se recogen las directrices impartidas por el órgano rector y el asesoramiento de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (CCAAP) y del Comité de Finanzas de la FAO, a saber:

- a) preparar, cada dos años, un plan estratégico y financiero cuatrienal de tipo renovable;
- b) adoptar el principio de un presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) que sea flexible y se base en el nivel de actividades;
- c) incluir en los planes futuros los factores de importancia crítica para obtener buenos resultados, así como los indicadores que permitan evaluar los progresos alcanzados;
- d) en estos planes debe darse mayor cobertura a los riesgos, problemas y limitaciones;
- e) todos los aspectos del Plan Estratégico y Financiero deben satisfacer los criterios de eficacia en función de los costos; y
- f) en el Plan Estratégico y Financiero debe indicarse claramente la relación que guardan las prioridades con las estrategias, presupuestos, actividades y plantilla de la Organización.

El actual Plan Estratégico y Financiero del PMA, 1998-2001 (WFP/EB.A/97/4-A), fue examinado por la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual de 1997 y comenzó a aplicarse en enero de 1998. Durante su primer año de ejecución se lograron progresos considerables en los diez sectores prioritarios del Plan; la mayor parte de las políticas y directrices ya se han establecido y se están haciendo operativas. Tras haber examinado el contexto de su labor y los progresos en la ejecución del Plan cuatrienal, el PMA propone que se mantengan las mismas prioridades durante el período 2000–2003. Los resultados del examen de la ayuda alimentaria y el desarrollo se incorporarán a la Prioridad Operativa 5, y se imprimirá una orientación más marcada hacia los resultados en cada sector prioritario.





# I. El Programa

1. Esta sección comprende dos análisis de situación: (A) un análisis del PMA y (B) un análisis de su entorno exterior. Ambos proporcionan la base de informaciones en que se fundan la estrategia y la planificación para el período 2000–2003 presentadas en la Sección II.

---

## (A) ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

2. El análisis de la situación interna parte de la visión del PMA, de la Declaración sobre su cometido y de la descripción de las actividades operacionales actuales del Programa, para luego resumir su Plan Estratégico y Financiero en vigor y los progresos alcanzados durante el primer año en la aplicación de las prioridades del mismo.

### La visión del PMA

3. La visión del PMA es la de un mundo en el que todos los hombres, mujeres y niños tengan acceso, en todo momento, a los alimentos que necesitan para llevar una vida sana y activa. Sin alimentos no hay paz duradera, ni democracia, ni desarrollo.

### La Declaración sobre el Comedido del PMA

4. A continuación se presenta una síntesis de la Declaración sobre el Comedido del PMA, aprobada por su órgano rector en 1994. El texto completo figura en el Anexo III del presente documento.

*“ El PMA es el organismo de ayuda alimentaria del sistema de las Naciones Unidas. La ayuda alimentaria es uno de los muchos instrumentos que pueden contribuir a promover la seguridad alimentaria, la cual se ha definido como el acceso de todas las personas y en todo momento a los alimentos necesarios para una vida activa y sana. Las políticas por las que se rige el empleo de la ayuda alimentaria del Programa Mundial de Alimentos deben orientarse al objetivo de erradicar el hambre y la pobreza. El objetivo final de la ayuda alimentaria debe ser la eliminación de su propia necesidad.*

*Se requieren intervenciones precisas destinadas a mejorar las condiciones de vida de las personas más pobres, aquéllas que permanentemente o durante los períodos de crisis no están en condiciones de producir alimentos suficientes, o no cuentan con los recursos para obtener los alimentos que ellos y sus familias necesitan para llevar una vida activa y sana.*

*De acuerdo con su mandato, el cual también refleja el principio de universalidad, el PMA continuará:*

- *utilizando la ayuda alimentaria para apoyar el desarrollo económico y social;*
- *satisfaciendo las necesidades alimentarias de los refugiados así como las necesidades alimentarias que surgen como resultado de situaciones de urgencia, prestando el apoyo logístico correspondiente; y*
- *promoviendo la seguridad alimentaria mundial de conformidad con las recomendaciones de las Naciones Unidas y la FAO.*



*Las políticas y estrategias esenciales que rigen las actividades del PMA consisten en proporcionar ayuda alimentaria para:*

- a) salvar vidas humanas durante situaciones de urgencia así como las de los refugiados;*
- b) mejorar la nutrición y las condiciones de vida de las personas más vulnerables en los momentos críticos de su vida; y*
- c) contribuir a la creación de bienes y a promover la autosuficiencia de las personas y comunidades pobres, en particular mediante programas de obras de alto coeficiente de trabajo.”*

El PMA revisará su Declaración sobre el Cometido, así como su visión, a fin de tomar en cuenta los cambios que se han producido desde su aprobación y cerciorarse de que resulten apropiados para la función que ha de cumplir el PMA en el nuevo milenio. Todas las revisiones propuestas se someterán a la consideración de la Junta Ejecutiva.

## **Descripción del Programa del PMA**

5. A partir de 1996 el PMA ha introducido gradualmente un enfoque de programas por países. La finalidad de este enfoque es garantizar la complementación entre las distintas actividades que realiza el PMA dentro de un país e integrar su labor de desarrollo con las prioridades, políticas y programas de los gobiernos nacionales, de común acuerdo con los programas de otros organismos de las Naciones Unidas. En los países en que han iniciado los procesos de la Nota sobre la estrategia en el país, el Sistema de evaluación común para los países y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF), la elaboración de los programas en los países y de los perfiles de estrategias en los países en que éstos se basan, se realiza conjuntamente con dichos procesos. Diecinueve países cuentan ya con un programa en el país elaborado y aprobado. A finales de 2001, se habrán presentado a la Junta Ejecutiva 35 programas en los países, tres de los cuales serán programas de segunda generación.
6. Desde 1996 el PMA ha suprimido gradualmente sus actividades de desarrollo en 24 países que, aunque siguen necesitando ayuda para el desarrollo, ya no precisan de la asistencia alimentaria del PMA, destinada a las personas más necesitadas. El PMA incorporará nuevos países a su programa de desarrollo y seguirá eliminando a otros del mismo, según vayan modificándose las circunstancias cambiantes de los distintos países y surgiendo o desapareciendo, en consecuencia, la necesidad de ayuda alimentaria.
7. Las actividades del PMA se clasifican en cuatro categorías de programas:
  - a) desarrollo, rehabilitación, preparación para casos de catástrofe;
  - b) socorro de urgencia;
  - c) operaciones prolongadas de socorro y recuperación; y
  - d) operaciones especiales.

### **a) Desarrollo**

8. Las actividades de esta categoría apoyan el desarrollo social y económico, la rehabilitación, los preparativos para casos de desastres y la asistencia técnica destinada a ayudar a los países en desarrollo a establecer o mejorar sus propios programas de ayuda alimentaria. Estas actividades ayudan a los gobiernos nacionales a realizar sus propios objetivos de desarrollo, prestando asistencia a las personas pobres aquejadas por el hambre para la creación de bienes y la adquisición de aptitudes que las benefician a ellas y a sus





comunidades. Está previsto que en estas actividades se dé la prioridad a los países menos adelantados (MA) y países de bajos ingresos con déficit de alimentos (PBIDA). La intención es que, en todo momento, por lo menos el 90 por ciento de los recursos de desarrollo del PMA se destine a los PBIDA, y al menos el 50 por ciento a los países MA. La asistencia se orienta hacia la población más vulnerable en los países con mayor necesidad de aumentar su resistencia ante situaciones de catástrofes, de obras de recuperación tras las mismas, o de actividades de desarrollo para la población pobre aquejada por el hambre.

9. Esta categoría de actividades es actualmente objeto de examen en el ámbito del proceso de consulta sobre la ayuda alimentaria y el desarrollo emprendido por la Junta Ejecutiva. Las consultas mantenidas en el marco del examen indican que, en el futuro, las actividades de desarrollo destacarán la función de la ayuda alimentaria como elemento para acercar las oportunidades de desarrollo a las poblaciones pobres y con hambre. En asociación con otros organismos de desarrollo, las actividades cada vez se centrarán más en conseguir bienes y conservarlos, satisfacer las necesidades de mujeres y niños y aplicar enfoques participativos para crear capacidad local para el desarrollo.

**CUADRO 1: ACTIVIDADES DE DESARROLLO EN 1998 POR REGIONES, GASTOS EN DÓLARES EE.UU. Y NÚMERO DE BENEFICIARIOS**

Región del PMA	Gastos en 1998	
	(en millones de dólares EE.UU.)*	Número de beneficiarios (en millones)
África Subsahariana	81,0	4,3
Asia	102,0	10,2
América Latina y el Caribe	49,3	3,3
África del Norte y Oriente Medio	22,0	0,6

\* Cifras preliminares basadas en las cuentas provisionales de 1998<sup>1</sup>.

## b) Operaciones de urgencia

10. Forman parte de la categoría programática de operaciones de urgencia (OU) aquellas actividades que responden a necesidades agudas de urgencia en las que se precisa ayuda alimentaria porque el acceso normal a los alimentos se ha interrumpido. Las situaciones de urgencia obedecen a causas humanas y naturales, sean éstas guerras, guerras civiles, trastornos civiles, crisis económicas, sequías, inundaciones, terremotos o huracanes. Normalmente la duración máxima de las OU es de dos años.

<sup>11</sup> Excluidos los artículos no alimentarios.



**CUADRO 2: OPERACIONES DE URGENCIA EN 1998, POR REGIONES, NÚMERO DE BENEFICIARIOS Y GASTOS EN DÓLARES EE.UU.**

Región	Número de actividades	Gastos en 1998	
		(en millones de dólares EE.UU.)*	Número de beneficiarios (en millones)
África Subsahariana	37	371,1	13,5
Asia	11	251,7	31,4
América Latina y el Caribe	13	11,3	1,7
África del Norte y Oriente Medio	1	6,8	0,33
Europa y CEI	8	56,1	3,2

\* Cifras preliminares basadas en las cuentas provisionales de 1998.

### c) Operaciones prolongadas de socorro y recuperación

11. Las crisis provocadas por el hombre o por fenómenos naturales determinan el desplazamiento de grandes masas de población, que se transforman en refugiados y personas desplazadas internamente. Este desplazamiento de personas y su exposición a la violencia van acompañados de una erosión de las estructuras sociales y el capital humano; de daños a las viviendas, las escuelas, los servicios sanitarios y la infraestructura, y de una reducción de la capacidad productiva. En tales circunstancias la población necesita ayuda para estabilizar y asegurar sus medios de sustento, impedir un mayor deterioro de las estructuras sociales y económicas, echar los cimientos de la recuperación y la reconciliación y ayudar a prevenir emergencias futuras. El PMA proporciona esta asistencia mediante sus actividades prolongadas de socorro y recuperación. Tan pronto como es posible, e incluso durante la actividad de urgencia precedente, se intenta elaborar una estrategia para pasar del socorro al desarrollo a través de la recuperación, estrategia que se reexaminará si las circunstancias se transforman en una situación de socorro prolongado; se busca, en suma, el camino de la crisis a la recuperación.



**CUADRO 3: ACTIVIDADES PROLONGADAS DE SOCORRO Y RECUPERACIÓN  
DESARROLLADOS EN 1998, POR REGIONES, GASTOS EN DÓLARES EE.UU. Y  
NÚMERO DE BENEFICIARIOS**

Región	Número de actividades en 1988	Gastos en 1998	
		(en millones de dólares EE.UU.)*	Número de beneficiarios (en millones)
África Subsahariana	12	167,5	2,9
Asia	11	42,0	3,1
África del Norte y Oriente Medio	4	8,5	0,2

\* Cifras preliminares basadas en las cuentas provisionales de 1998.

Nota: En 1998, la Junta Ejecutiva modificó la categoría programática de operaciones prolongadas de socorro a fin de incluir en ella actividades de recuperación. A la categoría se le asignó el nuevo nombre de operaciones prolongadas de socorro y recuperación.

#### **d) Operaciones especiales**

12. En circunstancias extraordinarias es necesario, a veces, rehabilitar y mejorar la infraestructura de transporte para permitir una entrega rápida y eficaz de la ayuda alimentaria, que responda a las necesidades de las operaciones de urgencia y socorro prolongado. La necesidad de estas operaciones especiales es difícil de predecir antes de la situación de emergencia que la produce.

**CUADRO 4: OPERACIONES ESPECIALES EJECUTADAS EN 1998**

Región de África	Necesidades de recursos en 1998 (millones de dólares EE.UU.)
Grandes Lagos	7,4
Cuerno de África	11,3
Angola	9,8
Liberia Regional	9,6

#### **Otras actividades**

13. Además de las cuatro categorías programáticas principales, el PMA presta a los donantes, a pedido de éstos, una serie de servicios destinados a apoyar sus actividades bilaterales de ayuda alimentaria. Se trata normalmente de la compra de alimentos, de su transporte, del seguimiento de las actividades, o de una combinación de estos servicios.
14. El PMA participa en el Programa de Oficiales Profesionales Subalternos destinado a proporcionar capacitación en el servicio a profesionales jóvenes.



## **EXAMEN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y FINANCIERO ACTUAL: 1998–2001**

15. En el Plan Estratégico y Financiero del PMA para el período 1998–2001 se establecen 10 prioridades, seis de carácter operativo y cuatro relacionadas con la capacidad. A continuación se examinan los progresos alcanzados en estos sectores prioritarios.

### **Prioridades estratégicas, 1998–2001: programación de la ayuda alimentaria centrada en las personas**

#### ***Prioridad 1: Reforzar la base de conocimientos del PMA***

- **Relacionarse activamente con otras entidades para abrir oportunidades al establecimiento de asociaciones.**
- **Profundizar el conocimiento de las circunstancias concretas de los países.**
- **Sostener la capacidad de las oficinas en los países para la aplicación del análisis y la cartografía de la vulnerabilidad (ACV).**

#### **Progresos alcanzados:**

- La participación activa del PMA en la aplicación de las medidas de reforma de las Naciones Unidas, como el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDG), el Sistema de evaluación común para los países, y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF), ha permitido ampliar los conocimientos de sus funcionarios del PMA y ha contribuido al establecimiento de asociaciones más sólidas con organismos de las Naciones Unidas y otras organizaciones de desarrollo y socorro sobre el terreno. El trabajo en un grupo para un país, el intercambio de información y la comprensión más clara de las cuestiones y problemas específicos de cada contexto nacional posible la creación de un enfoque de desarrollo más fundado y coordinado.
- Ya se ha comenzado a trabajar en la preparación de un acuerdo entre el PMA y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) destinado a mejorar la colaboración entre ambos organismos en la asistencia de socorro y recuperación. En marzo de 1999 se firmó un Memorando de Acuerdo para la colaboración en materia de seguridad alimentaria.
- Se realizaron talleres destinados a los directores de las oficinas del PMA y representantes de la Oficina del Alto Comisariado de las Naciones Unidas para los Refugiados (OACNUR), en países donde se desarrollaban operaciones conjuntas de refugiados. En estos talleres fue posible compartir y discutir la experiencia adquirida en la aplicación del Memorando de Acuerdo de 1997.
- En 1998 se firmó un MA entre el PMA y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), en el cual se pusieron en claro las respectivas responsabilidades.
- El PMA trabaja actualmente con más de 1100 Organizaciones no gubernamentales (ONG) en todo el mundo, de las cuales 250 son internacionales y el resto organizaciones nacionales y locales. El 75 por ciento del total de proyectos de desarrollo y el 80 por ciento de las operaciones de socorro comprenden acuerdos de colaboración con ONG, en los que a menudo éstas constituyen el principal asociado del PMA en la ejecución de las actividades. Casi todas las oficinas han establecido asociaciones con ONG, y el PMA ha firmado MA que establecen arreglos de colaboración con 13 ONG.



- La Dependencia de Análisis y Cartografía de la Vulnerabilidad (ACV) del PMA proporciona ahora análisis de la seguridad alimentaria en 40 países. El ACV permite al PMA adquirir una base de conocimientos más amplia. Por ejemplo, el ACV en el Afganistán ha permitido demostrar en qué casos la ayuda alimentaria es más apropiada y dónde no resulta idónea. Ha aumentado así su capacidad para colaborar con los asociados en una programación común, así como para afinar los criterios de selección de los beneficiarios de la ayuda alimentaria y determinar con mayor precisión el tonelaje de alimentos que se requiere para garantizar la seguridad alimentaria, tanto en condiciones de estabilidad como en las situaciones de emergencia.

***Prioridad 2: Centrar prioritariamente la atención del PMA en los países que más necesitan la ayuda alimentaria***

Centrar la atención en los países menos adelantados (países MA).

- **Prestar apoyo directo a la capacidad de ejecución de la contraparte.**
- **Adoptar diseños de proyectos ajustados a la realidad, con objetivos sencillos.**
- **Diversificar los colaboradores; lograr la participación de las ONG y las comunidades locales en la selección y formulación de los proyectos.**
- **Reforzar la dotación de personal de las oficinas en países MA, así como el apoyo que se les presta.**

**Progresos alcanzados:**

- La Junta Ejecutiva examinó las medidas destinadas a aumentar la programación del PMA en los países más pobres, que incluían una estrategia para mejorar la capacidad de las oficinas en los países en relación con el análisis y la planificación, la gestión, el establecimiento de objetivos, la formulación de programas, los instrumentos de entrega y la fusión entre socorro y desarrollo. La Junta aprobó la estrategia propuesta para su aplicación.
- Se elaboraron directrices para las oficinas en los países en relación con la ejecución de la estrategia mencionada, directrices que se hallan ahora en curso de aplicación. El Comité de Examen de Programas se cerciora de que cada una de las propuestas programáticas que considera esté enmarcada en la estrategia.
- El PMA alcanzó su objetivo de 1997 de destinar por lo menos el 90 por ciento de los recursos de desarrollo a los países de bajos ingresos con déficit de alimentos (PBIDA), y por lo menos el 50 por ciento a los países menos adelantados (países MA).
- El PMA considera que los gastos operacionales constituyen la base para evaluar más adecuadamente su focalización en los países MA. En el cuadro que sigue se ilustra la proporción de gastos destinada a estos países durante los últimos cuatro años. En 1998 el Programa llegó a destinar el 50 por ciento del gasto de desarrollo del PMA a los países menos adelantados, y la programación de sus recursos se propone, como mínimo, mantener este nivel en los años venideros.



**CUADRO 5: GASTOS OPERACIONALES DEL PMA PARA ACTIVIDADES DE DESARROLLO EN PAÍSES MA (EN DÓLARES EE.UU.)**

	1995	1996	1997	1998
TOTAL	340 843 893	279 091 000	332 691 000	254 318 000
PAÍSES MA	144 688 444	117 991 800	161 679 000	127 332 000
PAÍSES MA: porcentaje	42,5	42,3	48,6	50,1

Ayuda del PMA a países que no son MA.

- **Ayudar a los gobiernos a asumir una mayor responsabilidad.**
- **Negociar el reparto de costos.**
- **Incluir en los programas una estrategia explícita de supresión progresiva de la ayuda.**

**Progresos alcanzados:**

- La Junta Ejecutiva aprobó propuestas para mejorar el apoyo que se presta a los países que superan la ayuda alimentaria del PMA para pasar a programas nacionales. Estas propuestas incluyen un aumento del intercambio de información y las oportunidades de capacitación, evaluaciones, servicios de asesoría, así como la comunicación continua entre el PMA y los gobiernos cuando la transición está en curso y una vez que ha terminado.
- Como parte de las mejoras en el intercambio de información, el PMA compiló un inventario anotado de instituciones relacionadas con la alimentación que distribuyó a su personal y a los organismos gubernamentales pertinentes.
- El PMA brindó asistencia técnica al Paraguay en la elaboración de opciones para que el país pudiera emprender su propio proyecto nacional de alimentación escolar. El documento referente a las opciones contenía también recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y de la *American School Food Service Association* (Asociación Americana de Servicios de Alimentos Escolares).
- En su examen de los programas en los países y los proyectos de desarrollo, el Comité de Examen de Programas controla regularmente las estrategias de supresión gradual de la ayuda y los arreglos de reparto de costos. El Comité intenta determinar qué proporción de los costos de las actividades ha de sufragar el país receptor, para que esté en consonancia con la capacidad del mismo.

Niveles de recursos para los programas en los países:

- **Considerar la posibilidad de financiación y las posibilidades comerciales de los programas en los países.**
- **Perfeccionar la metodología de asignación de recursos a través de la ventanilla multilateral.**
- **Administrar las asignaciones previas y la cartera futura.**

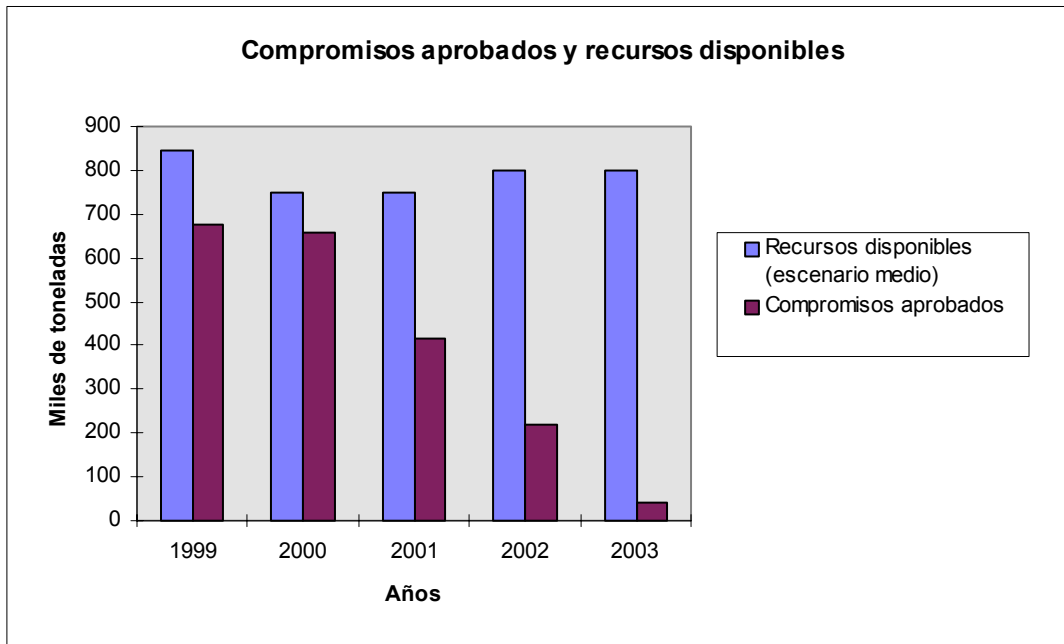


**Progresos alcanzados:**

- Se ha examinado el método de asignación de recursos a las actividades y se han introducido ajustes a fin de asegurar un uso más eficaz de los recursos.
- Al preparar nuevos programas en los países y proyectos para su aprobación, el PMA ha tomado en cuenta la necesidad de presentar las actividades de una manera que hiciera más fácil que los donantes las apoyaran. Se estableció una mayor coordinación sobre el terreno con los representantes de los donantes y el PMA adquirió un conocimiento más profundo de las políticas y actividades de éstos, a fin de adaptar mejor sus propias actividades para que se beneficiaran de la labor de otras organizaciones y complementaran y contribuyeran a la misma, con modalidades que fomentaran el apoyo financiero de los donantes. En la reunión general del PMA de 1999 se examinó este enfoque, se intercambiaron experiencias y se propusieron nuevos enfoques al respecto. La aplicación de las nuevas políticas de recursos y financiación a largo plazo, aprobadas por la Junta Ejecutiva a principios de 1999, supone que el PMA debe adoptar un enfoque más pragmático al preparar los programas en los países para que, así, la Junta pueda examinar a la vez el programa de actividades en el país y los costos de apoyo directo (sobre todo los costos de las oficinas en los países) que entraña la ejecución del programa. La viabilidad continua de las oficinas en los países dependerá de su capacidad para obtener apoyo para las actividades que desarrollan, a fin de sufragar el mayor número de partidas de gastos que debe financiarse ahora con cargo a los costos de apoyo directo y no al presupuesto AAP.
- El nivel de los compromisos pendientes en relación con actividades de desarrollo se ha equilibrado actualmente, gracias a las estimaciones de recursos disponibles, el nivel previsto de los recursos que se necesitan para ejecutar las actividades aprobadas, y los factores operacionales que podrían hacer más lento el ritmo de ejecución. En la Figura 1 se ilustran los compromisos y la disponibilidad de recursos para las nuevas actividades previstas en los años 1999–2003. El PMA tiene planeado presentar a la Junta Ejecutiva nuevos programas en los países y propuestas de proyectos (el calendario provisional de programas en los países figura en el Cuadro 6) a fin de que los compromisos se ajusten estrictamente a los recursos disponibles. En la actualidad, el PMA tiene la posibilidad de examinar nuevos compromisos para actividades de desarrollo al haber logrado reducir el elevado saldo de compromisos pendientes con el que contaba anteriormente.



- **Figura 1: COMPROMISOS Y DISPONIBILIDAD DE RECURSOS PARA NUEVOS PROYECTOS**



Nota: Los compromisos aprobados comprenden los proyectos y programas en los países. La diferencia entre el nivel de recursos previsto y los compromisos aprobados cada año representa el tonelaje disponible que se asignará según se vayan aprobando nuevos programas en los países y proyectos de desarrollo.

### ***Prioridad 3: Incrementar la dedicación selectiva de los recursos a favor de las mujeres y los niños***

- **Mejorar los programas de higiene materno-infantil (HMI)**
- **Combatir las diferencias basadas en el género; apoyar actividades comunitarias de educación informal para mujeres.**
- **Incorporar, en la formulación de las intervenciones, un análisis que tenga en cuenta los aspectos de género.**
- **Potenciar el papel de la mujer en la administración de la ayuda alimentaria.**
- **Aumentar el número de mujeres entre el personal y entre los monitores de la ayuda.**

#### **Progresos alcanzados:**

- A partir de los buenos resultados del seminario celebrado en 1997 sobre el tema de “cómo acabar con el legado del hambre”, el PMA ha elaborado una serie completa de propuestas de políticas para mejorar las actividades de higiene materno-infantil (HMI).
- Se han elaborado unas directrices para la aplicación de la política de HMI, que las oficinas de los países ya están aplicando.
- Se ha redactado un glosario sobre temas de género, en cuatro idiomas, para que sirva de ayuda en la aplicación concreta del análisis de género. Este glosario se ha proporcionado a los funcionarios de todo el Programa que actúan como coordinadores en relación con estos temas.





- En las operaciones de urgencia y OPSR se están aplicando técnicas de análisis que toman en cuenta los aspectos de género, y que el Comité de Examen de Programas evalúa al considerar las propuestas de actividades.
- Se ha ampliado la dotación de personal técnico especializado en temas de género en la Sede, donde se dispone ahora de dos asesoras superiores en la materia. Asimismo ha comenzado el proceso de contratación de un asesor regional sobre temas de género que trabajará en Nairobi.
- En 1998, el PMA realizó un examen de mitad de período de la aplicación de su política de género, identificando los sectores que necesitaban mayor atención. El examen puso de relieve la necesidad de que las consideraciones relacionadas con el género se elevaran a un nivel superior, a través de un enfoque más estratégico. Esto significa que las actividades deben formularse desde un principio con criterios de equidad de género, incorporándose requisitos al respecto en todas las instancias de la Organización.
- Se volvió a establecer el Fondo para actividades en materia de género, con un presupuesto de 1,5 millones de dólares.
- En la mayor parte de los países donde trabaja el PMA se han formulado planes de acción sobre temas de género.
- Aunque anteriormente se había logrado un aumento apreciable del número de mujeres empleadas en el Programa, en los últimos tiempos estos progresos se han reducido. Ahora se exige a todos los jefes que apliquen con rigor la política de contratación que busca lograr la equidad de género en la dotación de personal del Programa, y este aspecto se ha incorporado a los arreglos sobre gestión y evaluación de la actuación profesional de los funcionarios directivos.

***Prioridad 4: Fomentar la creación de instituciones nacionales y de capacidad local mediante una participación de base amplia***

- **Prestar mayor apoyo a las instituciones nacionales en los preparativos para casos de catástrofes, la gestión de situaciones de urgencia, la logística, el ACV, y la coordinación de las actividades internacionales de socorro alimentario.**
- **Prestar la debida atención a los mecanismos tradicionales de supervivencia y a los bienes disponibles, así como a la evolución de la situación de los mercados y a las posibles repercusiones comerciales de la ayuda alimentaria.**
- **Prestar apoyo a los comités comunitarios de socorro/desarrollo, así como a las organizaciones de mujeres.**
- **Potenciar al máximo las compras locales y regionales y apoyar la recuperación de los mercados locales.**

**Progresos alcanzados:**

- El PMA proporciona apoyo técnico a las dependencias de los gobiernos de Mozambique, Madagascar y Lesotho que se encargan de los preparativos para casos de desastres y la gestión de las situaciones de urgencia, y va introduciendo este tipo de ayuda en todos los lugares y momentos en que su capacidad de ACV alcanza un nivel apropiado.
- En el sur de África el PMA se ha dedicado a aumentar la capacidad del personal para utilizar el análisis de la vulnerabilidad y la información periódica de alerta rápida en



una planificación para imprevistos de ámbito regional. Además, se han desarrollado redes regionales con los principales asociados a fin de mantener y actualizar información sobre la situación estacional, las pautas meteorológicas previstas, las iniciativas en materia de políticas y las posibles funciones de la ayuda alimentaria.

- Actualmente en la formulación de todas las actividades se presta atención a los medios de sustento, a los mecanismos de supervivencia, y al funcionamiento de los mercados. El Comité de Examen de Programas, al examinar las actividades propuestas, se cerciora de que se haya otorgado el peso apropiado a tales consideraciones.
- Las actividades de OPSR aprobadas recientemente emplean a los comités comunitarios de socorro y desarrollo, así como a las organizaciones de mujeres, como instrumento clave para proporcionar un enfoque flexible que dé lugar a la transición del socorro a la recuperación cuando las circunstancias lo permitan. En ese proceso se fortalecerá la capacidad local de planificación, ejecución y seguimiento de las actividades. Las OPSR en Afganistán y Camboya son ejemplos notables de actividades de este tipo.
- El PMA ha seguido adquiriendo en países en desarrollo más del 50 por ciento de los productos que suministra. En 1998 tal proporción ascendió al 60 por ciento de las compras de alimentos.

***Prioridad 5: Adoptar políticas, prácticas y programas operacionales a fin de facilitar una ayuda eficaz en situaciones de urgencia, rehabilitación y desarrollo***

Situaciones de urgencia:

- **Institucionalizar la planificación para imprevistos.**
- **Reforzar la capacidad de respuesta rápida.**
- **Fortalecer la función del PMA en la distribución final.**

**Progresos alcanzados:**

- El PMA ha elaborado un marco de referencia y unas directrices para la planificación para imprevistos. Asimismo está desarrollando un instrumento de apoyo para tal planificación, constituido por una base de datos: Sistema Común Universal de Análisis de la Información a Larga Distancia (JULIA). El marco de referencia y las directrices para el empleo de JULIA están ya casi ultimados.
- El PMA sigue apoyando la realización de planes para imprevistos en numerosos países, por ejemplo en Afganistán, Angola, el sur de África y Cuba.
- El Equipo Reforzado de Intervención Logística en Situaciones de Urgencia (ALITE) ha seguido actuando en relación con los preparativos y mecanismos de disponibilidad inmediata del PMA.
- El servicio PMA y Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU) de despliegue inmediato de personal, que se financia mediante contribuciones voluntarias al VNU a fin de que proporcione voluntarios para las operaciones de socorro del PMA, ha desempeñado una función crucial al apoyar la capacidad de respuesta rápida del PMA en Bosnia y Herzegovina, Côte d'Ivoire, El Salvador, Guatemala, Guinea, Honduras, Liberia, Nicaragua, la República Popular Democrática de Corea, Tayikistán, y el Yemen.



- Con la creación de polos y oficinas regionales sobre el terreno, el proceso de descentralización del PMA ha fortalecido su capacidad para responder rápidamente ante situaciones de urgencia. Esto se hizo evidente en América Central, cuando la región fue azotada por el huracán Mitch. El despacho regional en Nicaragua pudo asignar recursos y coordinar su respuesta logrando hacer llegar los alimentos a los dos días del desastre.
- El PMA asumió, junto con Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA), un papel de conducción en la formulación de directrices y procedimientos normalizados para el establecimiento de una célula aérea en la Dependencia de Defensa Civil y Militar. Está previsto que dicha célula sea utilizada por todos los organismos de las Naciones Unidas en el momento en que deseen solicitar a las fuerzas aéreas militares aviones adicionales y asistencia conexas para su trabajo de socorro.
- Muchas de las personas afectadas por las situaciones de crisis no se transforman en refugiados, sino que se desplazan dentro de las fronteras de sus propios países. Estas personas desplazadas internamente tienen necesidades diferentes de las de los refugiados y las víctimas de desastres que no han debido desplazarse, pero no hay una comprensión cabal de estas necesidades ni de cuál es la mejor manera de satisfacerlas. El PMA está realizando un examen de su experiencia con este tipo de beneficiarios, del que podría desprenderse un conjunto de propuestas de políticas orientadas a lograr mejores prácticas operacionales.
- El PMA examinó junto con la OACNUR y sus ONG asociadas los acuerdos relativos a la distribución de alimentos en el marco del Memorando de Acuerdo entre la OACNUR y el PMA. El resultado de este examen fue un acuerdo tripartito en el que se delinean las relaciones entre el PMA y la OACNUR y los organismos ejecutores del gobierno y las ONG. En el marco de dicho acuerdo, el PMA y la OACNUR seleccionarán conjuntamente a los asociados en la ejecución; y acordarán modalidad de distribución. La presentación de informes se realizará conforme al formato utilizado en el PMA. El PMA y la OACNUR desempeñan una función importante en el seguimiento de la distribución final y en garantizar que los alimentos lleguen a los beneficiarios.

#### Rehabilitación tras las situaciones de crisis:

- **Reforzar la función de la ayuda alimentaria como inversión previa.**
- **Emprender programas de rehabilitación de forma tempestiva y eficaz, basados en las actividades iniciadas en el marco de la asistencia de urgencia.**
- **Buscar maneras de obtener más recursos para la transición del socorro al desarrollo.**

#### Progresos alcanzados:

- Se formuló una política denominada “De la crisis a la recuperación”, aprobada luego por la Junta Ejecutiva, para que guiara la asistencia prestada por el PMA en situaciones prolongadas de socorro que oscilan entre condiciones de emergencia, de socorro y de desarrollo.
- La política en cuestión, así como las directrices al respecto emitidas posteriormente, apoyan sistemas innovadores para abordar los complejos problemas que se plantean, y



exigen que se formule, a la mayor brevedad posible, una estrategia para pasar del socorro a la recuperación.

- La transición del socorro a la recuperación a menudo supone trabajar en colaboración con ONG y organizaciones comunitarias. La política y las orientaciones reconocen esa importante función de las ONG y es un aspecto del establecimiento de asociaciones que se describe al hablar de la prioridad 1 en la página 12.
- Se introdujo la categoría de programas operaciones prolongadas de socorro y recuperación (OPSR), que sustituye a la de OPR, a fin de facilitar la financiación y aumentar la capacidad de respuesta del PMA ante situaciones de socorro dinámicas (véase la nota del Cuadro 3). Las primeras OPSR aprobadas en 1998 estaban destinadas al Afganistán, Camboya y Nepal.
- Un análisis reciente efectuado en el sur de África indica que la mayor parte de las actividades del PMA se localizan en zonas marginales expuestas a sequías reiteradas; las poblaciones destinatarias son las más vulnerables a los déficit de alimentos; el PMA cuenta con conocimientos especializados de las condiciones locales; y la formulación de sus actividades prevé medidas destinadas a mitigar las consecuencias de las sequías, así como programas de recuperación, a fin de reducir las probabilidades de que se produzcan graves situaciones de emergencia.

Mejorar considerablemente la calidad y los resultados de las actividades de desarrollo del PMA:

- **Participar activamente en el grupo de las Naciones Unidas que prepara la Nota sobre la estrategia del país (NEP) en el país.**
- **Seguir usando el Perfil de la estrategia en el país (PEP) y el programa en el país (PP) en la programación de la labor de desarrollo.**
- **Establecer indicadores de los resultados que sean realistas, mensurables y centrados en las personas.**
- **Intensificar el uso de técnicas e instrumentos de evaluación/seguimiento.**
- **Mejorar el apoyo presupuestario, la capacitación y las directrices en materia de seguimiento.**
- **Tomar en consideración la idea de proyectos/programas regionales.**

#### **Progresos alcanzados:**

- En enero de 1998 el PMA emprendió un importante examen de sus políticas en materia de ayuda alimentaria y desarrollo, a fin de establecer con más precisión las ventajas específicas de la ayuda alimentaria y llegar a un enfoque claro de la asistencia para el desarrollo del PMA. Se trata de un proceso de marcado carácter consultivo, en el que participan expertos externos con una sólida experiencia práctica, representantes de los Estados Miembros del Programa, el FIDA, la FAO y otros miembros del sistema de las Naciones Unidas, instituciones financieras internacionales y ONG. Para la primera de esta serie de tres consultas se proporcionó un paquete completo de documentación de referencia. En la segunda Consulta se debatió un proyecto de documento de política, mientras que en la tercera, que se celebrará el 7 de abril de 1999, se ha de examinar un documento de políticas revisado y un borrador de plan para su ejecución. En mayo de 1999 la Junta Ejecutiva examinará las propuestas de



políticas resultantes (política de habilitación para el desarrollo) así como el plan de ejecución correspondiente.

- Se espera que la política de habilitación para el desarrollo revitalice la categoría de programas de desarrollo, manteniendo o aumentando el apoyo de los donantes al reorientar todo el enfoque aplicado a la ayuda alimentaria para el desarrollo hacia una modalidad de asistencia concertada y más eficaz. Las orientaciones de la política en cuestión destacan que la ayuda alimentaria debe apoyar los mecanismos de compensación de los hogares pobres aquejados por el hambre a fin de:
  - 1) satisfacer las necesidades nutricionales y otras relacionadas con la salud de los niños pequeños y las mujeres;
  - 2) favorecer la educación y capacitación de niñas y mujeres;
  - 3) permitirles obtener y conservar bienes;
  - 4) brindarles asistencia para mitigar los efectos de las catástrofes naturales recurrentes; y
  - 5) permitir que las personas que dependen de recursos naturales degradados puedan pasar a medios de vida más sostenibles.
- El PMA participa activamente en el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDG), que intenta dar mayor coherencia política a las intervenciones y construir una presencia más unificada de las Naciones Unidas en los países.
- A partir de 1997 se puso en práctica con carácter experimental el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF) en 18 países, completándose en 11 de ellos en 1998. El PMA ha participado activamente en el proceso del UNDAF en 12 países donde desarrollaba actividades de desarrollo y en los que dicho proceso está ya en marcha. El UNDAF y el sistema de evaluación común para los países han proporcionado diversos beneficios, a saber: comprensión mutua entre el gobierno y los organismos, mayores consultas e intercambio de información, y mayor voluntad de colaborar en sectores de interés común.
- En marzo de 1998 el PMA acogió y participó en una reunión de capacitación sobre el UNDAF, a la que asistieron funcionarios de otros 16 organismos.
- El PMA participó en la preparación de las directrices provisionales sobre el UNDAF y en la evaluación conjunta de su fase experimental.
- El PMA participa de manera constructiva, en el seno del UNDG, en la propuesta del Banco Mundial de establecer marcos integrales de desarrollo, lo que tiene repercusiones en la coordinación de la asistencia para el desarrollo y en la manera de trabajar del PMA.
- El PMA está elaborando un nuevo manual de formulación de proyectos, a fin de proporcionar a todos sus funcionarios una orientación normativa más adecuada en relación con las políticas y prácticas que han de adoptarse. Asimismo sigue elaborando sus perfiles de las estrategias en los países y programas en los países.
- A continuación se indica el calendario con que se presentarán a la Junta Ejecutiva los perfiles de estrategias en los países y programas en los países.



**CUADRO 6: CALENDARIO PROVISIONAL PARA LA PRESENTACIÓN DE LOS PEP Y PP A LA JUNTA EJECUTIVA**

	Tercer per. de ses. de 1999	Primer per. de ses. 2000	Segundo per. de ses. de 2000	Tercer per. de ses. de 2000	Primer per. De ses. de 2001	Tercer per. de ses. de 2001
PEP	Camerún Pakistán	Bangladesh Camboya China Liberia	Colombia		India Nepal Sri Lanka	
PP	Benin Guinea Lesotho	Chad Pakistán Tanzanía	Camerún	Bangladesh Camboya	Liberia	India Nepal Sri Lanka

- La Oficina de Evaluación dedica su esfuerzo a evaluar el impacto que tienen en las vidas de los beneficiarios los programas en los países del PMA, así como las distintas actividades de urgencia, de socorro prolongado y recuperación, y de desarrollo.
- La Junta Ejecutiva y el PMA han adoptado una serie de iniciativas para abordar los aspectos ambientales tanto en las intervenciones de socorro como en las de desarrollo, incluida la colaboración con la OACNUR para identificar prácticas sostenibles de ordenación ambiental en las zonas que acogen a un gran número de refugiados.
- La Junta aprobó unas propuestas de política destinadas a garantizar que en la formulación y ejecución de todos los programas e intervenciones se tomaran en cuenta sistemáticamente los aspectos ambientales. El PMA ha elaborado unas directrices para la aplicación de esta política, que se distribuirán en 1999.

***Prioridad 6: Desplazar los problemas del hambre y la pobreza al centro de los programas internacionales***

- **Aplicar activamente lo establecido en el Plan de Acción de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación.**
- **Fortalecer en los países la defensa de la población pobre.**
- **Intensificar el empeño del PMA por darse a conocer como el organismo de vanguardia que lucha contra el hambre y la pobreza.**
- **Desarrollar herramientas informativas para la defensa de la población pobre.**

**Progresos alcanzados;**

- El PMA contribuye de la siguiente forma al cumplimiento de los siete compromisos asumidos en el Plan de Acción de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación:
  - poniendo a la población marginada y aquejada por el hambre en condiciones de aprovechar las oportunidades de desarrollo que le ofrecen los asociados del PMA;
  - fomentando la participación de la población pobre aquejada por el hambre a fin de proporcionar soluciones a largo plazo para sus problemas;
  - estableciendo que las intervenciones se realicen en el período en que se necesitan;
  - trabajando en consonancia con los mercados locales;



- fortaleciendo los vínculos entre socorro y desarrollo;
- promoviendo la formación de asociaciones y atrayendo inversiones de organismos internacionales en zonas marginadas.
- Hasta la fecha, y como parte de un programa de talleres para el personal directivo superior se ha capacitado a 116 funcionarios superiores en técnicas y métodos de promoción de defensa de los intereses de la población pobre; esta capacitación se utilizó para promover las necesidades de los sectores pobres que sufren hambre en consultas con los gobiernos asociados, creando así una mayor conciencia del problema en los representantes de los donantes sobre el terreno y organismos asociados.
- Se ha mejorado la capacitación en materia de promoción y defensa de los intereses de la población pobre, a fin de que el personal de campo cuente con los conocimientos necesarios para ayudar a los funcionarios superiores de los gobiernos a comprender la vinculación entre la pobreza y el hambre y sectores como la salud y la educación.
- Se está organizando una serie de consultas y seminarios de alto nivel para sensibilizar a los ministros de los países asociados con respecto a las condiciones y dificultades de la población pobre y aquejada por el hambre de sus países, así como de las posibles formas de asistencia: estos seminarios se realizaron, por ejemplo, en Camboya, el subcontinente indio y Haití.
- Se han utilizado los principales medios de difusión, como la televisión, los periódicos, la radio, los servicios por cable e Internet, para señalar a la atención internacional las principales crisis humanitarias e informar a la opinión pública sobre la función que cumple el PMA. Así se ha procedido en relación con las situaciones de crisis en América Central, en Bangladesh, en China, en la República Popular Democrática de Corea, y en el sur del Sudán.
- El PMA encargó una serie de anuncios publicitarios destinados a crear mayor conciencia sobre su función y actividades, y obtener así apoyo y comprensión para la difícil situación de la población pobre aquejada por el hambre. Estos anuncios se han reproducido gratuitamente en 10 países donantes y en publicaciones importantes, de amplia difusión internacional.
- Se creó una serie de anuncios comerciales que se difundieron gratuitamente en cadenas nacionales e internacionales de televisión.
- El PMA colabora con la Sociedad Internacional para el Desarrollo en la preparación de estudios monográficos sobre la pobreza y la ayuda alimentaria, destinados al debate en seminarios de alto nivel y a la posterior publicación. Los prestigiosos participantes invitados gracias a los contactos de la Sociedad señalarán a la atención de un público influyente, las necesidades de la población pobre aquejada por el hambre, así como la función que desempeña el PMA.

## **Prioridades estratégicas, 1998–2001: capacidad orgánica y recursos**

### ***Prioridad 1: La iniciativa del cambio orgánico***

- **Consolidar el proceso de descentralización.**
- **Fortalecer la comunicación.**
- **Agilizar los procedimientos.**
- **Reforzar la planificación estratégica**



**Progresos alcanzados:**

- Sobre la base de los considerables logros alcanzados en 1997 tal como se indica en el informe de situación WFP/EB.1/99/3-B, en 1998 el Programa consiguió importantes avances:
- **Operaciones.** El Comité de Examen de Programas se reúne regularmente, y cumple con el ciclo previsto respecto a la aprobación de las OPSR y OU.
- Se ha puesto en práctica un sistema más ágil de aprobación de los programas.
- Se han creado dos nuevas oficinas regionales y dos de los cuatro despachos regionales localizados sobre el terreno, a fin de que las decisiones puedan tomarse más cerca de los beneficiarios.
- **Recursos Humanos.** Se reorganizó la Dirección de Recursos Humanos (HR) y se capacitó a su personal para facilitar una mayor delegación de competencias. Se ubicó a funcionarios de HR en seis oficinas regionales, mejorándose así la gestión del personal nacional.
- **Capacitación.** Se realizaron talleres de directivos en relación con el cambio orgánico destinados a todo el personal superior. En ellos se efectuaron evaluaciones multifuente (de 360°) de 135 funcionarios, para ayudarles a conocer mejor los aspectos positivos y negativos de su desempeño en la función de jefes. Asimismo comenzó un programa completo de capacitación en materia de seguridad, destinado a todo el personal. En el marco de este programa se impartirá capacitación al personal del PMA en todo el mundo.
- **Compras.** Comenzó un examen exhaustivo de los procedimientos de compras aplicados por el PMA. Prosiguió, además, la elaboración de un manual sobre compras de artículos no alimentarios, que se espera quedará terminado en 1999.
- **Transporte y logística.** Se publicó un manual sobre transporte y logística. Asimismo se completó el sistema de seguimiento, tramitación y análisis de los productos alimenticios, que ya se ha sometido a ensayos y ha comenzado a aplicarse.
- **Gestión financiera.** Se completó y publicó una nueva guía de contabilidad para las oficinas en los países. Se realizaron más talleres sobre gestión financiera y se preparó a otros tres polos regionales para elaborar la información financiera que se obtiene sobre el terreno.
- **Comunicaciones.** Se conectó electrónicamente entre sí y con la Sede a 75 de las 81 oficinas en los países. Se elaboró un plan mundial de apoyo a las telecomunicaciones/tecnologías de información. Se prepararon directrices sobre edición electrónica y divulgación electrónica de la información. Comenzó a funcionar el sitio Web interno del PMA.
- **Promoción/movilización de recursos.** Se elaboraron directrices para la aceptación local de las contribuciones al Programa.
- El examen de la iniciativa de cambio orgánico efectuado en 1998 estableció, entre otras cosas, que el personal se sentía muy identificado con el proceso de gestión del cambio.





### ***Prioridad 2: Creación de un nuevo perfil del personal***

- **Reorganizar el Servicio Unificado, que deberá ser más móvil para dirigir las grandes operaciones de urgencia y poseer una sólida base de conocimientos sobre la gestión de tales situaciones.**
- **Facilitar la planificación estratégica de los recursos humanos.**
- **Delegar en las oficinas locales la contratación de personal para proyectos y a corto plazo.**
- **Contratar, retener y brindar capacitación a oficiales y funcionarios nacionales calificados.**
- **Impartir un programa ampliado de capacitación, que cubra las lagunas identificadas en los conocimientos del personal y abarque las nuevas calificaciones que se exijan a todo el personal que trabaje en un entorno mudable.**

#### **Progresos alcanzados:**

- En 1998 se dio inicio a un examen completo de las políticas de dotación de personal adoptadas por el PMA para la categoría de funcionarios profesionales internacionales; su objetivo consistía en adecuar mejor la plantilla de personal del PMA a las necesidades operacionales, ofreciendo a los funcionarios un entorno contractual más equitativo y simplificando la gestión del personal. El PMA se propone aplicar las conclusiones del examen en el año 2000.
- A finales de 1998 el PMA tenía casi 5 000 empleados, de los que 3 000 tenían contratos de duración inferior a 12 meses. Los contratos de corta duración ofrecen cierta posibilidad de modificar el perfil del personal cuando cambian las necesidades.
- Se ha efectuado una segunda ronda de ofertas de jubilación anticipada dirigidas al personal profesional y que se ha ampliado al personal de servicios generales y nacional. De esa manera la dirección podrá facilitar la separación del servicio de aquellos miembros de la plantilla cuyas capacidades o estilo preferido de trabajar ya no se adaptan a las necesidades del Programa.
- La contratación de personal se ha delegado en las dependencias locales, apoyándose con la asignación de oficiales de HR a las oficinas regionales y seleccionadas y el acceso electrónico de la mayor parte de las oficinas a las listas de contratación.
- A fin de cumplir con el objetivo de las Naciones Unidas de alcanzar, en el año 2001, la equidad de género en la dotación de personal, el PMA ha adoptado medidas enérgicas que incluyen una firme política de contratación de personal femenino. Más de la tercera parte de los funcionarios contratados en 1998 eran mujeres.
- En 1998 se comenzó a aplicar una nueva política de empleo de cónyuges destinada a facilitar la contratación y retención de personal profesional internacional, especialmente mujeres.

### ***Prioridad 3: Aumento de la responsabilidad***

- **Apoyar la mejora estructural de los sistemas de gestión y responsabilidades financieras.**
- **Apoyar la prestación de información oportuna y sistemática a los donantes.**
- **Apoya la descentralización de las funciones clave en las oficinas regionales y en los países.**



- **Establecer un almacén de datos que permita a los directivos de nivel medio y superior tener acceso a la información que más necesitan para sus decisiones.**
- **Reforzar la cultura del seguimiento y la evaluación.**
- **Realizar estudios sobre el impacto de los proyectos/operaciones específicos, y una evaluación estratégica de las iniciativas principales examinadas en el Plan Estratégico.**

#### **Progresos alcanzados:**

- El Programa de Mejora de la Gestión Financiera (FMIP) ha avanzado considerablemente en el desarrollo de los ocho grandes sistemas de información que mejorarán, en medida apreciable, el rendimiento y la responsabilidad financiera del PMA.
- Se prevé que la mayoría de estos sistemas estarán terminados y listos para la experimentación en los últimos meses de 1999. Según lo planeado, todos los sistemas en cuestión se harán plenamente operacionales en el año 2000.
- Más del 90 por ciento de las oficinas del PMA (75 de sus oficinas en los países y oficinas de enlace) están conectadas a una red institucional que proporciona servicios de datos.
- El PMA publicó su “Libro azul”—*Projected 1998 Needs for WFP Projects and Operations*—(Proyecciones de las necesidades de los proyectos y operaciones del PMA en 1998) y tres versiones actualizadas de sus “Páginas amarillas”—(*Estimación de las necesidades y déficit de alimentos en 1998— en relación con las actividades a las que presta asistencia el PMA*), a fin de mantener informados a los donantes sobre sus actividades y situación de recursos. Asimismo celebró tres consultas oficiales sobre recursos y seis reuniones especiales sobre el tema con miembros del Programa, para informar a éstos sobre las necesidades de actividades específicas.
- Ya se ha construido el almacén de datos, y se está promoviendo activamente su utilización en lugar de la de los sistemas que reemplaza, como depósito institucional de información estadística y de otro tipo.
- La Oficina de Evaluación también se está dedicando a determinar qué efectos tienen en las vidas de los beneficiarios las actividades del PMA en situaciones de urgencia, de socorro prolongado y recuperación, y de desarrollo.
- La Oficina de Auditoría Interna y la Oficina del Inspector General han ayudado al personal de campo y de la Sede a identificar sectores de responsabilidad que requieren nuevos procedimientos.
- La aplicación de las recomendaciones de auditoría es objeto de seguimiento y notificación directa al personal directivo superior.

#### **Prioridad 4: Mejor movilización de recursos**

- **Conservar a los principales donantes con sus niveles actuales de contribuciones o por encima de ellos.**
- **Ampliar la base de donantes.**
- **Aumentar la sensibilidad ante las preocupaciones de los donantes, y la capacidad de la Organización para rendirles informes precisos y oportunos**



- **Aplicar el nuevo sistema de movilización de recursos (SMR)**
- **Mantener bien informados a los representantes de los donantes en los países acerca de las actividades del PMA, mediante reuniones periódicas, informes y visitas de campo.**
- **Recabar nuevas fuentes de financiación para el Programa: sociedades, fundaciones y grupos de apoyo.**

#### **Progresos alcanzados:**

- En 1998 varios Estados Miembros contribuyeron por vez primera al PMA, y se recibieron donaciones excepcionalmente generosas de una serie de contribuyentes habituales. En general, la tendencia es que los donantes tradicionales continúen aportando la mayor parte de los recursos del PMA, mientras que otros necesitan tiempo para llegar a conocer al Programa e ir aumentando sus contribuciones a lo largo de varios años. Se elaboró una estrategia destinada a fomentar aportes del sector privado, que se está aplicando en dos países y ha dado ya sus primeros frutos.
- El PMA sigue dependiendo en gran medida del mismo grupo reducido de donantes clave, que proporcionan el grueso de sus recursos.

### **CUADRO 7: CONTRIBUCIONES AL PMA EN 1998, POR CATEGORÍAS DE DONANTES**

<b>Categoría de donantes</b>	<b>Contribuciones totales en dólares EE.UU.</b>
Estados Miembros y CE	1 722 769 153
Sector privado	3 189 052
ONG	847 493
Organismos de las Naciones Unidas	442 022

- Los beneficios que se espera obtener mediante la aplicación de las nuevas políticas de recursos y financiación a largo plazo comprenden: la capacidad para proporcionar mayor asistencia a las ONG locales asociadas, así como a instituciones locales, en relación con el aumento de su capacidad; un presupuesto AAP que no se vea afectado por los cambios en la proporción de contribuciones que se destinan a las diferentes categorías de programas; contribuciones más flexibles y contribuciones multilaterales; y la capacidad para anticipar los costos de apoyo directo (CAD) cuando sea necesario en lugar de esperar a contar con suficientes contribuciones confirmadas.
- Se están finalizando los informes normalizados sobre las actividades de 1997. Esto representa un retraso considerable con respecto al calendario previsto del PMA, pero es que el cambio de los sistemas de información y el desplazamiento de funcionarios clave hicieron más lenta la producción y compaginación de los informes. El PMA ya ha adoptado medidas, como la capacitación del personal sustituto, para garantizar que los informes futuros se publiquen más oportunamente.
- El Sistema de Movilización de Recursos (SMR) se ha completado y funciona ya en la Sede, a la vez que se está extendiendo a las oficinas de campo. Entre otras cosas, este sistema simplifica considerablemente el registro y seguimiento de las contribuciones, facilitando así la elaboración de los informes.



- Los Miembros de la Junta Ejecutiva han podido observar directamente las actividades del PMA gracias a visitas de campo organizadas por el Programa, por ejemplo, en América Central y Etiopía. Estas visitas ayudaron a mantener informados a los miembros de la Junta sobre las condiciones imperantes sobre el terreno, y les permitieron ver con sus propios ojos los resultados de las actividades que reciben apoyo del PMA.
- En el año 1999 o 2000 la Junta Ejecutiva examinará una serie de propuestas relativas a una estrategia general de movilización de recursos. Dichas propuestas se formularán mediante un examen interno y se perfeccionarán a través de un proceso de consulta con los Miembros del Programa. Se espera obtener así nuevas mejoras en cuanto a la seguridad, previsibilidad y flexibilidad de los recursos, y se prestará particular atención a aplicar las medidas necesarias para lograr un mayor porcentaje de contribuciones a través de la ventanilla multilateral.
- En 1998 el Programa recibió un volumen de recursos muy superior a los niveles previstos. Esto indica la firme confianza de los donantes y la eficacia de las estrategias de movilización de recursos adoptadas.

---

## (B) ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

16. El análisis del entorno externo del PMA consiste en evaluar el contexto en el que actúa hoy el Programa y los nuevos elementos que en él se perfilan. Las principales variables externas que delinearán el contexto en que ha de actuar el PMA en el período 2000–2003 son:
- el número de personas afectadas crónicamente por la pobreza y el hambre a las que se puede prestar asistencia en alimentos, y su localización;
  - el número de personas aquejadas por el hambre y la pobreza agudas en situaciones de urgencia y otros contextos de socorro, y su localización; y
  - los recursos que probablemente se pondrán a disposición del Programa, su forma, condiciones de uso y previsibilidad;
  - los precios de los productos alimenticios y costos de su transporte;
  - los adelantos en el pensamiento relativo a la cooperación para el desarrollo y a las políticas y prácticas humanitarias, y la adopción de las mejores prácticas con respecto a las estructuras y el funcionamiento orgánico.
17. A continuación se examina brevemente cada uno de estos factores:
18. Pese a los esfuerzos internacionales por reducir a la mitad, para el año 2015, el **número de personas que, en el mundo, no disponen de alimentos suficientes para satisfacer sus necesidades nutricionales básicas**, estimaciones recientes indican que ese número ha crecido y asciende actualmente a unos 830 millones. Parece probable que hasta bien entrado el milenio siga habiendo más de 800 millones de personas malnutridas. De estas, la mayor parte de la **población pobre con hambre crónica** se concentrará en Asia y África, y seguirá sin poder acceder a las oportunidades de desarrollo si no recibe al mismo tiempo, o en una fase inicial, ayuda alimentaria. Su desnutrición crónica les priva de derechos civiles al reducir su capacidad física, psicológica y fisiológica, y su precaria seguridad alimentaria les impide invertir en el desarrollo sin poner en peligro sus medios de sustento.



19. En numerosos países existen las condiciones previas que pueden dar lugar a **emergencias alimentarias agudas** y a una demanda considerable de ayuda alimentaria de urgencia, tal como lo indican las evaluaciones de los principales donantes. Aunque las emergencias, naturales o provocadas por el hombre, no siempre sean fáciles de prever, la tendencia general de las situaciones de urgencia que requieren ayuda alimentaria no permite suponer que el número de personas aquejadas por desnutrición aguda, que actualmente es de 50 millones, pueda reducirse en medida apreciable durante los dos próximos años. También podría ser que la actual inestabilidad financiera provoque un aumento de las situaciones de urgencia en las regiones de Asia y América del sur.
20. Los **recursos de que dispone el Programa** acusan la influencia de numerosos factores, que van de los precios mundiales de los productos alimenticios y el transporte marítimo a las políticas y prioridades de los donantes en materia de cooperación para el desarrollo.
21. Si bien los pronósticos indican que los envíos de ayuda alimentaria en cereales se elevarán a unos nueve millones de toneladas durante el año comprendido entre julio de 1998 y junio de 1999, gran parte de este tonelaje corresponde a ayuda alimentaria para programas proporcionada en el marco de acuerdos bilaterales, que no son canalizados a través del PMA. Normalmente el Programa canaliza alrededor del 55 por ciento de toda la ayuda alimentaria selectiva que se proporciona en el mundo. En 1998 las **entregas de ayuda alimentaria** ascendieron a ocho millones de toneladas, es decir un 10 por ciento más que en 1997. Se prevé que en 1999 las entregas totales de ayuda alimentaria serán más abundantes. Siempre resultará difícil predecir cuáles serán las contribuciones de ayuda alimentaria en un período de planificación de cuatro años. Sin embargo, las tendencias recientes permiten razonablemente esperar que, entre los años 2000 y 2003, la ayuda alimentaria que se canaliza a través del PMA se mantenga aproximadamente en el mismo nivel de 1998 (sin contar la contribución adicional de los Estados Unidos).
22. **Los precios de los productos** se redujeron durante el último bienio como consecuencia de las cosechas excepcionales de los principales países exportadores, de la menor demanda en Asia oriental a causa de las crisis financieras experimentadas por varios países de la región, y de las cosechas abundantes de algunos países exportadores en desarrollo. La posibilidad de que los precios sigan bajando dependerá, entre otras cosas, de la producción, de la rapidez con que se reduzcan las medidas de apoyo a los precios, y de la velocidad con que se recuperan los países que sufren crisis financieras. Aunque es arriesgado formular previsiones sobre los precios y la cosechas, el PMA supone que los precios internacionales de los principales productos que proporciona comenzarán a crecer durante el bienio del próximo presupuesto. Puesto que los precios de los cereales tienen a fluctuar, las previsiones de la planificación deben basarse en promedios históricos quinquenales a fin de asegurarse contra las fluctuaciones del mercado.
23. En lo referente al **transporte marítimo internacional**, los precios del mercado también se redujeron durante el último bienio y la industria no prevé que en los próximos dos años puedan elevarse mucho con respecto a su nivel actual.
24. El precio de los productos alimenticios y las tarifas de los fletes marítimos también son importantes para el PMA porque afectan a su presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP). Los costos de los alimentos y del transporte marítimo representan la mayor parte de los costos operacionales directos (COD) de las actividades. El presupuesto AAP se obtiene mediante una tasa de reembolso de los COD y los CAD estimados para el bienio venidero. Por consiguiente, las diferencias entre los COD estimados, que se basan en los precios actuales, y los COD efectivos a los precios futuros pueden determinar una financiación insuficiente del presupuesto AAP.



25. **La Cumbre Mundial sobre la Alimentación** celebrada en 1996 convino en una declaración y unos compromisos orientados a reducir a la mitad el número de personas desnutridas en el mundo para el año 2015. Se reconoció claramente que para alcanzar este objetivo se requería el esfuerzo concertado de numerosos actores. El PMA ha contribuido en medida significativa a muchos de los compromisos mencionados, y no debe cejar en este esfuerzo si desea respetar el calendario previsto. Asimismo el Programa contribuye a la realización de los objetivos de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, de la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos y de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social; los objetivos y compromisos de estas conferencias mundiales seguirán guiando su labor.
26. Los principales donantes del PMA persiguen **objetivos de cooperación para el desarrollo** similares, y parecen configurar una situación estable en cuanto al entorno de políticas que crearán para el PMA durante el período 2000–2003. Sin embargo, esto podría no reflejarse en el nivel de sus presupuestos de cooperación para el desarrollo. La Asistencia oficial para el desarrollo se redujo del 0,25 por ciento de los ingresos nacionales en 1996 a 0,22 por ciento, nivel bajo sin precedentes, en 1997.
27. En mayo de 1996, por medio del informe del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) *Shaping the 21<sup>st</sup> Century: The contribution of Development Cooperation*, (“Perfilar el siglo XXI: la contribución de la cooperación para el desarrollo”), los países de la OCDE se fijaron los siguientes objetivos: reducir a la mitad, para el año 2015, la proporción de personas que viven en condiciones de pobreza extrema; alcanzar el mismo año la enseñanza primaria universal en todos los países; eliminar la disparidad entre mujeres y hombres en la educación primaria y secundaria, para el año 2005; lograr que en 2015 se hayan reducido en dos tercios las tasas de mortalidad infantil y de niños menores de cinco años, y en tres cuartos la mortalidad materna; alcanzar lo antes posible, y no más tarde del año 2015, el acceso de todas las personas de edad apropiada a servicios de salud reproductiva, a través del sistema de atención primaria de salud; y la aplicación de estrategias nacionales de desarrollo sostenible en todos los países para el año 2005, a fin de garantizar que en el 2015 efectivamente se inviertan las tendencias actuales de la pérdida de recursos ambientales, tanto a nivel mundial como nacional.
28. Estos objetivos están en consonancia con los resultados concertados en las cumbres mundiales, y cuentan con un apoyo muy amplio de países en desarrollo y desarrollados. En la medida en que se refieren a personas que no sólo viven en la pobreza sino que también necesitan alimentos, son del todo coherentes con la visión del PMA y con la Declaración sobre su cometido. Las propuestas del PMA para una política en materia de ayuda alimentaria y desarrollo también refuerzan el enfoque de utilizar su ayuda alimentaria en apoyo de varios de estos objetivos.
29. **El Convenio sobre la Ayuda Alimentaria (CAA)**, un tratado internacional que se enmarca en el Convenio Internacional de los Cereales, se halla en curso de renegociación entre sus miembros. El CAA estableció un nivel mínimo para las contribuciones anuales de ayuda alimentaria y permitió predecir, en alguna medida, los recursos que probablemente se canalizarían a través del PMA. Está previsto que en julio de 1999 entre en vigor un CAA renegociado. Puesto que los miembros, la mayor parte de los cuales son donantes importantes del PMA, aún deben anunciar sus asignaciones anuales en el marco del nuevo convenio, es difícil pronosticar cuáles serán los efectos de éste en los niveles de la ayuda alimentaria futura. Esta dificultad se acentúa a causa de las nuevas características que probablemente presentará el convenio, que incluyen la posibilidad de optar entre un compromiso en dinero o en tonelaje, la contabilización de los costos conexos de la ayuda



alimentaria contra la asignación, y la ampliación de los productos y artículos que se contabilizarían contra la asignación.

30. La iniciativa de cambio orgánico del PMA incluye el desarrollo de una mayor **orientación hacia los resultados**. Actualmente muchos gobiernos nacionales están introduciendo en su sector público alguna forma de gestión basada en los resultados, y el PMA puede sacar partido de su experiencia para decidir cómo utilizar un enfoque de resultados a fin de hacer realidad su visión.
31. **El proceso de reforma de las Naciones Unidas**, impulsado por el Secretario General, tiene consecuencias importantes en cuanto a la manera en que actuará el PMA durante el período del Plan Estratégico y Financiero. Se afinará y aplicará en forma más generalizada la innovación de elaborar, para cada país, un Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF), ya que la experiencia de los 18 UNDAF iniciales se utilizará para mejorar y ampliar el empleo de este instrumento de coordinación y planificación. Los cambios en la función del Coordinador Residente de las Naciones Unidas y el procedimiento de Llamamiento Unificado de las Naciones Unidas, sumados al fortalecimiento de la colaboración complementaria entre las Naciones Unidas, las instituciones de Bretton Woods y otros organismos, fomentarán la complementación y promoverán intervenciones más eficaces de cooperación para el desarrollo. Cada organismo tendrá que explotar sus ventajas comparativas y aprovechar en mayor medida las ventajas complementarias de sus asociados, a fin de aplicar un enfoque holístico en el que la asistencia se guíe por las prioridades y compromisos de los gobiernos nacionales. Este proceso podrá avanzar todavía más mediante su incorporación en el Marco integral de desarrollo propuesto por el Banco Mundial, que es actualmente objeto de debate.





## II. El Plan Estratégico

32. En esta sección se presentan los supuestos adoptados por el PMA para su planificación, sobre la base de su evaluación del contexto interno y externo en que trabaja actualmente tal como se ha descrito en la Sección I. Se indican luego los objetivos del Programa para el período 2000–2003, la estrategia que adoptará y las medidas que tiene previsto aplicar para poner en práctica dicha estrategia.

---

### SUPUESTOS DE BASE DEL PLAN ESTRATÉGICO Y FINANCIERO, 2000-2003

33. La Declaración sobre el Cometido del PMA sigue reflejando el compromiso de los Estados Miembros de las Naciones Unidas y la FAO de ayudar a la población pobre aquejada por el hambre a sobrevivir, recuperarse y desarrollarse con mayor seguridad alimentaria, junto con otros tipos de recursos provenientes, o no, del sistema de las Naciones Unidas.
34. En el próximo siglo el número de personas pobres aquejadas por el hambre en todo el mundo seguirá siendo superior a 800 millones. La mayoría de ellos seguirá perteneciendo a la población rural, pero cada vez será más apreciable el número de los que residen en las zonas urbanas y periurbanas de Asia y África.
35. El PMA debe prestar asistencia al mayor número posible de personas pobres aquejadas por el hambre dondequiera que se encuentren, aunque dando la prioridad a los más necesitados en los países menos adelantados; y a aquellos para quienes la ayuda alimentaria resulte realmente apropiada.
36. Los alimentos siguen representando un instrumento válido en la cooperación para el desarrollo, que resulta más eficaz cuando cumple su función específica de permitir el desarrollo de la población pobre marginada y aquejada por el hambre; y siguen siendo de vital importancia en la mayoría de las crisis de urgencia y situaciones de refugiados en gran escala.
37. Aunque resulta difícil pronosticar los niveles de la ayuda alimentaria mundial durante el período del Plan, el PMA recibirá contribuciones correspondientes aproximadamente a cinco millones de toneladas de alimentos en cada bienio, 2000–2001 y 2002–2003; fuera de esto podrá recibir contribuciones especiales.
38. El suministro continuo de recursos al PMA dependerá en gran medida de que éste pueda demostrar que sus actividades de desarrollo se ajustan sistemáticamente a una concepción moderna y concertada de la ayuda alimentaria para el desarrollo, y que el Programa responde con eficacia y eficiencia a las necesidades de ayuda alimentaria para el desarrollo y para situaciones de urgencia y recuperación, gracias a una mayor colaboración dentro del sistema de las Naciones Unidas y también con otros actores.
39. Los recursos destinados a actividades de desarrollo crecerán respecto a sus niveles recientes, en la medida en que se vayan aplicando según los planes las orientaciones de la política de la Junta Ejecutiva con respecto a la ayuda alimentaria y el desarrollo. Las contribuciones proporcionarán aproximadamente 1,5 millones de toneladas de alimentos en 2000–2001 y 1,6 millones de toneladas en 2002–2003.





40. El nivel de los recursos aportados para satisfacer las necesidades de urgencia, de socorro prolongado y de recuperación corresponde aproximadamente a 3,6 millones de toneladas de alimentos en 2000–2001 y 2002–2003, aunque podrá sufrir variaciones considerables en función de las necesidades.
41. los efectos de la planificación los precios de los productos deberán calcularse utilizando promedios históricos quinquenales, ya que aunque actualmente se encuentran en un nivel mínimo podrían subir durante el período de planificación, con efectos adversos para los presupuestos de las actividades y el reembolso del AAP.
42. Las tarifas de los fletes marítimos se mantendrán en sus niveles actuales, históricamente bajos, por lo menos hasta finales del año 2001; sólo a finales de 2003 acusarán un ligero incremento.
43. Una participación positiva y activa, que haga avanzar las medidas de reforma de las Naciones Unidas y las convierta en elementos esenciales de la cultura, las políticas y las prácticas del PMA, contribuirá a aumentar la eficacia del PMA y a mejorar la coordinación dentro del sistema de las Naciones Unidas.
44. Al finalizar el período del Plan los Estados Miembros exigirán que el PMA se comporte como una organización más orientada a los resultados, con sistemas más eficaces de información y rendición de cuentas sobre los mismos.
45. Los cambios, la incertidumbre, y el gran número de personas pobres aquejadas por el hambre son los únicos factores que se mantendrán constantes durante el período del Plan; el PMA debe contar con la organización, los recursos, los equipos, el personal y la capacitación necesarios para ser sumamente flexible, móvil y sensible, y revelarse como organización capaz de pensar y aprender.

### **Enfoque estratégico**

46. Teniendo en cuenta los análisis de la situación y los supuestos enunciados más arriba, el PMA adoptará el siguiente enfoque estratégico para el período 2000–2003, a fin de colocarse en la mejor posición para poder aplicar la Declaración sobre su cometido y lograr que su visión se haga realidad.

### **Objetivos del PMA para el período 2000–2003**

47. Los objetivos de la planificación del PMA para el período 2000–2003 consistirán en lograr, con eficacia y eficiencia, lo siguiente:
  - a) que por los menos 20 millones de personas pobres aquejadas por el hambre alcancen, cada año, una mayor seguridad alimentaria y adquieran bienes físicos o de capital humano, a través del consumo de alimentos de PMA vinculados a una oportunidad de desarrollo.
  - b) que se reduzcan al mínimo las pérdidas de vidas humanas por enfermedades, y que mejore la capacidad de recuperación de las poblaciones destinatarias en todas las actividades aprobadas de socorro y recuperación gracias al consumo de los alimentos proporcionados por el PMA;
  - c) que se pongan en práctica sus cuatro grandes iniciativas: Programa de Mejora de la Gestión Financiera (FMIP), política de habilitación para el desarrollo, iniciativa de cambio orgánico, y aplicación de la política de recursos y financiación a largo plazo;
  - d) que el PMA se establezca como organización descentralizada y capaz de pensar y aprender, respetada por sus innovaciones, por el logro de los resultados planeados, por



su continua mejora, por su conocimiento de la ayuda alimentaria y de la población pobre aquejada por el hambre, y por su capacidad de responder a los cambios que se van produciendo.

## Estrategia

48. El Plan Estratégico y Financiero 1998–2001 estableció una base sólida para la introducción de importantes mejoras en el Programa, en los sectores clave delineados por sus diez prioridades. La evaluación del entorno del PMA incluida en el Plan era sustancialmente correcta, y las diez prioridades en él establecidas seguirán siendo la clave de la mejora continua del Programa en los próximos cuatro años.
49. En el primer año de aplicación del Plan se observaron progresos considerables en relación con todas las prioridades. Ya se han establecido las políticas y directrices, y en muchos casos éstas últimas han comenzado a hacerse operativas. Las medidas previstas para el período 1998–2001 constituían un programa cuadrienal, y se necesitarán tres o cuatro años para aplicarlas cabalmente junto con las tareas adicionales indicadas en las propuestas para una política sobre ayuda alimentaria y desarrollo (política de habilitación para el desarrollo).
50. Por consiguiente, la estrategia del PMA para el período 2000–2003 consistirá en que el Programa siga haciendo hincapié en los mismos sectores prioritarios, y adopte una orientación a los resultados a fin de respaldar este proceso. La aplicación de las orientaciones de acción de la política de habilitación para el desarrollo y la introducción de los cambios en la política de recursos y financiación a largo plazo serán componentes esenciales de la Prioridad operacional cinco, referente a las políticas, prácticas y programas operacionales. La mencionada política de habilitación para el desarrollo, el Programa de Mejora de la Gestión Financiera, las políticas de recursos y financiación a largo plazo y la iniciativa de cambio orgánico, en su calidad de elementos clave para el progreso en todos los sectores prioritarios, constituirán los puntos focales de la estrategia del PMA.
51. Estas cuatro grandes iniciativas tienen conexiones recíprocas y son interdependientes. Su carácter es complejo, y exige que se introduzcan cambios en los procedimientos básicos a la vez que el Programa sigue respondiendo a las situaciones de urgencia, a las circunstancias mudables y a las exigencias de su trabajo cotidiano. Su ejecución requerirá recursos humanos considerables, y afectará a todos los sectores de la Organización.

---

## PRIORIDADES ESTRATÉGICAS, 2000–2003: PROGRAMACIÓN DE LA AYUDA ALIMENTARIA CENTRADA EN LAS PERSONAS

### Prioridad 1: Reforzar la base de conocimientos del PMA

52. **Resultado planeado:** El personal del PMA estará bien informado sobre todos los aspectos de interés para la ayuda alimentaria de socorro, recuperación y desarrollo, y en particular: quiénes son las personas pobres aquejadas por el hambre, dónde se encuentran, cuáles son las causas del hambre y la pobreza que sufren, y qué posibilidades existen de prestarles ayuda.
53. **Actividades:** Las oficinas del PMA en los países se dedicarán más activamente, junto con las autoridades nacionales y otros organismos de las Naciones Unidas, instituciones multilaterales de financiación, bancos regionales de desarrollo y ONG, a tratar de



profundizar, para cada país, los **conocimientos del PMA** sobre los siguientes aspectos: producción local de alimentos, dificultades, importaciones comerciales, condiciones de mercado, participantes y mecanismos; y medios de sustento, estrategia de supervivencia, estructuras e instituciones sociales, y políticas y programas nacionales.

54. El PMA promoverá la participación de instituciones de investigación y autoridades locales en un **trabajo analítico y de evaluación** que incluirá el análisis socioeconómico y de género.
55. El servicio de Análisis y Cartografía de la Vulnerabilidad (ACV) del PMA seguirá prestando asistencia a las oficinas en los países para la realización de análisis de vulnerabilidad.
56. La Oficina de Evaluación elaborará un sistema para divulgar en toda la Organización las **lecciones aprendidas** de las actividades evaluadas, a fin de que éstas guíen la identificación, formulación, ejecución y seguimiento de las actividades así como la constitución de asociaciones.
57. El PMA pondrá a disposición de sus oficinas de campo, electrónicamente, la **información** necesaria para preparar programas de urgencia y desarrollo, para la promoción de los intereses de la población pobre y para establecer alianzas estratégicas con los asociados. Se incluirán en ello los datos estadísticos esenciales e informaciones sectoriales contenidas en informes del Banco Mundial, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y otras fuentes importantes, así como resúmenes sobre las políticas y cuestiones clave del PMA.

## **Prioridad 2: Centrar prioritariamente la atención del PMA en los países que más necesitan la ayuda alimentaria**

58. **Resultado planeado:** Se contará con programas en los países, actividades y proyectos cuya formulación, ejecución, seguimiento y evaluación se ajustarán a lo indicado por la Junta Ejecutiva en sus decisiones sobre la política de habilitación para el desarrollo. La inversión de ayuda alimentaria del PMA para actividades de desarrollo seguirá repartiéndose en la siguientes proporciones: por lo menos el 90 por ciento a países de bajos ingresos con déficit de alimentos (PBIDA) y por lo menos el 50 por ciento a países menos adelantados (países MA).
59. **Actividades:** El PMA asignará suma prioridad a programar más actividades de **ayuda alimentaria para el desarrollo en países MA mediante intervenciones de alta calidad**. Asimismo intensificará sus esfuerzos a fin de desarrollar la capacidad de absorción de los países MA donde ésta es escasa, brindando mayor apoyo para aumentar la capacidad de ejecución. Cuando proceda, el PMA proporcionará apoyo adicional a las autoridades nacionales que no tienen aptitud para la administración y seguimiento de programas de ayuda alimentaria. El PMA colaborará con otros organismos sectoriales a fin de brindar apoyo institucional, con objeto de potenciar al máximo los beneficios de los programas a los que presta asistencia y garantizar la sostenibilidad al aumentar las capacidades de la contraparte. Habrá que fortalecer la función asesora del PMA y ofrecer más oportunidades de capacitación al personal de contrapartida.
60. El PMA **fortalecerá su plantilla de personal** en los países MA, y se cerciorará de que en éstos se disponga de la estructura de personal, el tipo de conocimientos técnicos y los servicios de apoyo que se necesiten. Asimismo seleccionará a funcionarios con mayor experiencia en la formulación de programas, el diseño de proyectos y el aumento de la capacidad nacional, que sean capaces de aprovechar plenamente las oportunidades de



asistencia a los países MA que se derivan de los cambios en las políticas de recursos y financiación a largo plazo.

61. En la prestación de asistencia para el desarrollo a **países distintos de los MA**, el PMA fortalecerá su función asesora para ayudar a los gobiernos a asumir progresivamente mayor responsabilidad en la gestión de los programas de ayuda alimentaria e introducir gradualmente una asistencia en alimentos financiada con recursos nacionales. El PMA incorporará los arreglos necesarios para la transferencia de aptitudes en materia de identificación, formulación, planificación, seguimiento y evaluación de programas de ayuda alimentaria y preparación para situaciones de urgencia, orientando en este sentido los futuros perfiles de estrategias en los países y programas en los países.
62. El PMA institucionalizará el **reparto de costos** con los gobiernos receptores. A tal efecto será necesario calibrar atentamente la capacidad del país anfitrión para sufragar parte de los costos, y proponer un enfoque apropiado que responda a las circunstancias específicas de cada país.
63. En los países en que el PMA suprime gradualmente la ayuda alimentaria, en la formulación de los programas/proyectos se incluirá explícitamente una **estrategia de salida** a fin garantizar que la transferencia de responsabilidades pueda efectuarse fácilmente. Muchos de estos países seguirán aportando financiación sustancial a programas nacionales de ayuda alimentaria. El PMA les prestará ayuda promoviendo el intercambio de experiencias concretas y expertos en ayuda alimentaria entre distintos países, por ejemplo mediante la organización de seminarios y talleres de capacitación. Además el PMA podría prestar servicios de asesoría en relación con distintos aspectos del ciclo de programación de los programas nacionales de ayuda alimentaria, o disponer la participación de los expertos externos que se necesiten y soliciten.

### **Prioridad 3: Incrementar la dedicación selectiva de los recursos a favor de las mujeres y los niños**

64. **Resultado planeado:** El PMA cumplirá con los compromisos asumidos en la Cuarta Conferencia Internacional sobre la Mujer de Beijing en relación con las actividades de urgencia, socorro y desarrollo.
65. **Actividades:** El PMA seguirá esforzándose por promover **actividades conjuntas** con los gobiernos y organismos asociados a fin de ejecutar programas que combatan las desigualdades basadas en el género, y mejorar la formulación y el rendimiento operacional de las intervenciones destinadas a las mujeres y los niños.
66. PMA mejorará aún más sus **intervenciones de ayuda alimentaria** para que respondan a las necesidades críticas de las mujeres y los niños, especialmente en los países MA. Se proporcionará ayuda alimentaria en las etapas cruciales de la vida a fin de promover el bienestar nutricional de las madres y niños pequeños, hacer posible la asistencia escolar y fomentar la atención sanitaria.
67. En los países donde los indicadores revelan que la mujer se encuentra muy desfavorecida en cuanto a su participación en el desarrollo económico y social, el PMA seguirá utilizando por lo menos el 60 por ciento de los recursos disponibles en beneficio de las mujeres y niñas.
68. El PMA invertirá al menos el 50 por ciento de la ayuda alimentaria destinada al **sector de la educación** en un país dado para beneficiar a las mujeres y las niñas. Asimismo prestará mayor apoyo a iniciativas de otros organismos y ONG relacionadas con la educación informal de las mujeres.



69. El PMA incorporará a la formulación de sus intervenciones un análisis **que tenga en cuenta los aspectos de género**, y producirá datos desglosados por sexos para fines de planificación, seguimiento y evaluación.
70. El PMA seguirá prodigándose activamente para **potenciar el papel de la mujer** a fin de que ésta pueda desempeñar una función sustantiva en la administración de la ayuda alimentaria, desde la identificación de los proyectos y la selección de los beneficiarios hasta el seguimiento y la distribución de los alimentos. Por lo menos en el 80 por ciento de las actividades de socorro manejadas y subcontratadas por el PMA la distribución de los alimentos se dirigirá a los hogares, asegurando que las mujeres controlen los alimentos a que tiene derecho la familia.
71. El PMA aumentará el número de su **personal femenino** (el objetivo de que la proporción de mujeres en la categoría profesional sea del 50 por ciento) y de mujeres monitoras de la ayuda alimentaria, para garantizar que las necesidades de las mujeres se tengan en cuenta y se reflejen tanto en el proceso de planificación como en la ejecución de las actividades del PMA.

#### **Prioridad 4: Fomentar la creación de instituciones nacionales y de capacidad local mediante una participación de base amplia**

72. **Resultado previsto:** El PMA prestará servicios tales como asesoramiento, buenos oficios, apoyo logístico e información a los países para que establezcan y administren sus propios programas de ayuda alimentaria de socorro, recuperación y desarrollo.
73. **Actividades:** El PMA incrementará su apoyo a varias **estructuras nacionales** para planificar, ejecutar, seguir y evaluar eficazmente proyectos de desarrollo y operaciones de socorro empleado la ayuda alimentaria. A esto se asignará especial importancia en los países MA; el PMA proyecta trabajar más intensamente con aquéllos que tienen una capacidad de absorción limitada a fin de incrementar y mejorar las actividades de desarrollo.
74. El PMA también prestará ayuda en sectores como los preparativos para casos de catástrofes, la gestión de situaciones de urgencia, las estrategias de intervención logística, el análisis y la cartografía de la vulnerabilidad, y la coordinación de los esfuerzos internacionales de socorro alimentario. Esta ayuda se dará simultáneamente a las ONG nacionales asociadas y a otras instituciones con el fin de desarrollar una **capacidad nacional integrada** para la gestión sostenible de programas de ayuda alimentaria.
75. El PMA colaborará en la organización de seminarios de capacitación en el trabajo, de ámbito tanto nacional como regional, y prestará su apoyo con artículos no alimentarios y asistencia técnica en sectores como la logística. Cuando se considere más eficaz y las circunstancias sean apropiadas, el PMA podrá estudiar la posibilidad de situar asesores de proyectos por contrata directamente en las oficinas de la contraparte, para que organicen la capacitación en el trabajo.
76. La formulación y ejecución de las operaciones del PMA se orientará cada vez más a la creación de capacidad local mediante una **participación de base amplia** de las comunidades. En este contexto se facilitará la participación efectiva de las mujeres en los comités.
77. El PMA seguirá considerando atentamente los mecanismos tradicionales de supervivencia y los bienes disponibles; prestando apoyo a los nuevos comités comunitarios de socorro/desarrollo y organizaciones de mujeres; promoviendo fuentes de ingresos para



los hombres y las mujeres; y prestando la debida atención a la evolución de las situaciones de mercado y a los posibles efectos comerciales de la ayuda alimentaria.

78. En las situaciones de urgencia el PMA hará en primer lugar lo que sea necesario para salvar vidas. Por otra parte, también ejercerá su capacidad de discernimiento, planificación y promoción respecto del momento que considere oportuno para suprimir progresivamente la distribución de alimentos de socorro o introducir en forma gradual modalidades de ayuda alimentaria que más se presten a generar la autoconfianza. El PMA estudiará toda una serie de posibilidades de intervención y colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas, ONG y grupos comunitarios que trabajan a nivel de base. Además seguirá elaborando, en una fase temprana de las situaciones de urgencia, una estrategia para las actividades de recuperación posteriores.
79. PMA, sobre todo a través de sus oficinas regionales, intensificará sus esfuerzos por formular y administrar sus operaciones de ayuda alimentaria de una manera que apoye la recuperación de los mercados locales. En el sector de las **compras de alimentos**, el PMA se encontrará en la situación de optar entre compras locales, regionales e internacionales con un equilibrio entre las consideraciones relacionadas con los costos, la oportunidad de la entrega y las repercusiones en los mercados.

### **Prioridad 5: Adoptar políticas, prácticas y programas operacionales a fin de facilitar una ayuda eficaz en situaciones de urgencia, rehabilitación y desarrollo**

80. **Resultado planeado:** Mejorar los resultados que obtiene el PMA en sus actividades de desarrollo, sus operaciones de urgencia, y sus actividades de socorro prolongado y recuperación.
81. **Actividades:** El PMA aplicará sistemáticamente las propuestas y orientaciones de política concertadas en cuanto a la política de **habilitación para el desarrollo** impartida por la Junta Ejecutiva. En virtud de las orientaciones de acción, el PMA se comprometerá a cumplir con las siguientes tareas principales:
- elaborar un **plan de ejecución** detallado tras las decisiones que adopte la Junta Ejecutiva en mayo de 1999;
  - introducir las medidas más necesarias para **fortalecer los sistemas del PMA** inmediatamente después de la aprobación de las orientaciones de acción;
  - haber ajustado, para el final del 2001, aproximadamente el 75 por ciento de la cartera de desarrollo del PMA, en términos de valor, de conformidad con las nuevas directivas de política. Esto se hará examinando con la Junta Ejecutiva los PEP, programas en los países, proyectos y actividades, evaluaciones y exámenes de mitad de período. A finales de 2004 toda la cartera se habrá armonizado con las disposiciones de la nueva política.
  - asignar **recursos** humanos y financieros suficientes; y
  - establecer **hitos** y mostrar los progresos alcanzados al respecto.
82. La ejecución del **las orientaciones de acción** representará para el PMA una tarea considerable. Sin embargo, también serán apreciables los beneficios que ofrecerá a la población pobre aquejada por el hambre. La política de habilitación para el desarrollo se traducirá en una orientación más clara de la asistencia a hacia las personas más necesitadas, en la mejora de la creación de bienes materiales y capital humano por y para los beneficiarios, en una variedad de usos innovadores y más eficaces de la ayuda





alimentaria para el desarrollo, en la mejora del seguimiento y evaluación, en el establecimiento de asociaciones más amplias y eficaces, en una mayor focalización de la asistencia en las mujeres y los niños, y en un mayor desarrollo de la capacidad local mediante enfoques participativos. Asimismo supondrá ventajas importantes para los beneficiarios de la ayuda de urgencia y otras formas de asistencia de socorro, que se mencionan en relación con las prioridades pertinentes.

83. El PMA establecerá un **Grupo de Trabajo** que se hará cargo de poner en práctica las orientaciones de acción de la política de habilitación para el desarrollo.
84. En 1999 la Junta Ejecutiva aprobó las recomendaciones de su Grupo de Trabajo Oficial referentes a cambios en la **política de recursos y financiación a largo plazo** del Programa. Estos cambios, que según lo previsto entrarán en vigor el 1° de enero del año 2000, deberían resultar sumamente beneficiosos para el programa. En efecto, prescinden del costoso estudio de medición de costos como forma de determinar la tasa de costos de apoyo indirecto (CAI) que se requiere para recuperar el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP), y, en cambio, reclasifican los CAI como gastos generales que no pueden imputarse directamente a ninguna categoría de programas. La tasa de CAD se establecerá ahora dividiendo el AAP por el volumen de negocios estimado para los costos operacionales directos (COD) y costos de apoyo directo (CAD) en el bienio. Los cambios introducidos también reclasifican los CAD y COD de manera tal que los CAD cubren más efectivamente los costos de ejecución de cada actividad. Esto permitirá formular y financiar las actividades de manera más idónea para sus necesidades particulares, por ejemplo, brindando mayor apoyo al fortalecimiento institucional en los países MA. Otros cambios hacen más racional la recepción de las contribuciones sobre el terreno, las contribuciones a los CAI y CAD, y promueven una mayor flexibilidad y un carácter más multilateral de las contribuciones.
85. Los cambios en cuestión también aportan una modificación sustancial a la formulación del presupuesto y demás procedimientos adoptados dentro del PMA. Se estableció un **Comité Directivo y Grupo de Trabajo** a fin de que supervisara y coordinara estos cambios sustanciales, y el trabajo ha seguido adelante. Sin embargo, varias de las tareas principales deberán completarse durante 1999, y algunas continuarán una vez iniciado el período de planificación. Éstas son:
- reestructurar las categorías de costos, preparar una nueva orientación para la elaboración del presupuesto, y proporcionar nuevos modelos de presupuesto para todas las actividades actuales;
  - llevar a cabo la reestructuración adaptando todo el programa al nuevo sistema presupuestario;
  - crear e introducir procedimientos para administrar, recibir, programar, efectuar asignaciones y gastos en relación con las contribuciones afectadas por los cambios en las políticas;
  - elaborar reglas y procedimientos respecto al uso del mecanismo de garantía de los CAD y a su vinculación con la Cuenta de Respuesta Inmediata (CRI) y la Reserva Operacional;
  - administrar los CAD que ahora financiarán el personal, equipos, etc., de las oficinas en los países que excedan de la estructura mínima financiada por el presupuesto AAP;



- proporcionar información, capacitación y asesoramiento al personal de campo y de la Sede con respecto a las nuevas disposiciones, antes, durante y después de la aplicación de los cambios.
86. El PMA reforzará su capacidad de **responder a situaciones de urgencia** sin dilaciones y de manera eficaz con respecto a los costos, con aportes de alimentos, personal y equipos.
  87. El PMA elaborará **indicadores de rendimiento para una evaluación basada en los resultados**. Asimismo intensificará sus esfuerzos a fin de evaluar y medir los efectos que produce la ayuda alimentaria en la vida de las personas, hogares y comunidades. Esto significa que no se quedará en la medición tradicional de los indicadores de las aportaciones proporcionadas (tonelaje entregado y dinero que se ha gastado) y se cerciorará de que los alimentos realmente logran los resultados previstos para los grupos de beneficiarios. Significa, además, extender la elaboración y el uso de indicadores y modalidades de evaluación cuantitativos y cualitativos, que ayuden al PMA a entender en qué medida cada intervención ha alcanzado los resultados esperados tanto para los hombres como para las mujeres.
  88. En consulta con los miembros del Programa, el PMA estudiará la mejor manera de fortalecer su **orientación a los resultados**. Esto significará también concertar indicadores apropiados y realistas de los resultados para todo el Programa y fijar un calendario para su introducción.
  89. El PMA realizará **estudios de base** para facilitar la evaluación de los resultados y hacer de ella parte integrante de sus actividades de desarrollo y de socorro. Se elaborarán directrices y capacitación al respecto y se prestará apoyo consultivo a las oficinas en los países.

### **Prioridad 6: Desplazar los problemas del hambre y la pobreza al centro de los programas internacionales**

90. **Resultado planeado:** El PMA influirá en los gobiernos y otros asociados para que contribuyan a hacer realidad la visión del PMA de un mundo sin hambre ni pobreza.
91. **Actividades:** El PMA se seguirá trabajando en estrecha colaboración con las **autoridades nacionales** para fomentar programas que beneficien directamente a la población pobre aquejada por el hambre. Asimismo se creará una red de alianzas con otros organismos a fin de aumentar la eficacia de los programas destinados a combatir el hambre.
92. El PMA seguirá participando en un **debate público** sobre las cuestiones del hambre y la pobreza, y discutirá las medidas conjuntas que puedan adoptarse a fin de acrecentar los recursos y coordinar esfuerzos para prestar ayuda a las personas más necesitadas.
93. El PMA elaborará **instrumentos para la promoción y defensa de la población pobre** de carácter más informativo, por ejemplo, informes de las oficinas en los países sobre el hambre, la ayuda alimentaria y la seguridad alimentaria, o realizará cursillos sobre temas específicos.
94. El PMA seguirá en su esfuerzo por darse a conocer como el organismo de vanguardia que lucha contra el hambre y la pobreza, y usará su acción de promoción para **movilizar los recursos** que necesita a fin de poder aplicar con eficacia su mandato.
95. El PMA mantendrá su doble enfoque de defensa de la población pobre y movilización de recursos. La primera vía consistirá en una **campana de difusión** más dinámica en los medios de comunicación social, empleando periódicos, revistas, radio, televisión e





Internet, para dar a conocer más ampliamente al Programa Mundial de Alimentos. La segunda vía consistirá en una campaña de sensibilización de la opinión pública **en los principales países donantes**. Ésta se centrará en iniciativas para aumentar el conocimiento público de los problemas del hambre, procurando a la vez que la opinión pública asocie al PMA con este tema.

96. El PMA procurará que los donantes dispongan siempre de la **información más reciente sobre las necesidades a nivel mundial y las específicas de cada operación**, así como sus fracasos y éxitos. La Sede seguirá desempeñando su función básica de mantener contacto con los donantes, de coordinar las actividades generales de defensa de la población pobre y de realizar actividades de movilización de recursos, dando además orientaciones e información a las oficinas regionales, oficinas en los países y otras instancias. Estas oficinas intensificarán el flujo directo de comunicaciones entre ellas y con la Sede y los donantes, de tal suerte que las personas que han de tomar las decisiones en los países donantes tengan a su disposición una información oportuna y crítica.
97. La labor de promoción desarrollada por las **oficinas regionales y en los países** encaminará a que tengan un conocimiento amplio y actualizado de la situación de la seguridad alimentaria en cada país. Las oficinas regionales y en los países actuarán como propulsoras a favor de las personas pobres que padecen hambre. Recurriendo a su extensa base de conocimientos propugnarán enfoques para aliviar el hambre y la pobreza, que no siempre incluirán la ayuda alimentaria, y tratarán de movilizar los recursos y la voluntad política necesarios para aplicarlos.
98. El PMA ofrecerá mayores oportunidades de **capacitación** que permitan al personal desarrollar sus dotes de comunicaciones. Además, se ofrecerá una capacitación más intensiva sobre diversos aspectos de las relaciones con los medios de la comunicación, las intervenciones en público, la organización de actos públicos y campañas de sensibilización de la opinión pública.

---

## **PRIORIDADES ESTRATÉGICAS, 2000–2003: CAPACIDAD ORGÁNICA Y RECURSOS**

### **Prioridad 1: La iniciativa del cambio orgánico**

99. **Resultado planeado:** El PMA operará con eficacia y eficiencia como organización descentralizada, y responderá rápidamente a las necesidades de la población pobre aquejada por el hambre y a las directivas de su Junta Ejecutiva.
100. **Actividades:** Se fortalecerán todavía más los **conocimientos técnicos en materia de gestión** para poner al personal de campo en condiciones de ejercer mejor su responsabilidades ampliadas. El personal de la Sede estará mejor dotado para brindar un apoyo importante a las oficinas de campo. Estos cambios darán por resultado una menor participación del personal de la Sede en la toma de decisiones operativas, y su menor intervención directa en las actividades de campo. El PMA procurará crear una mejor cultura de la comunicación de las siguientes maneras:
  - proporcionando una información clara, accesible y al día sobre las políticas, autoridades, procedimientos y procesos, a fin de ayudar al personal a afrontar su labor cotidiana con mayor confianza;
  - fomentando las comunicaciones horizontales entre dependencias, direcciones, oficinas de campo y distintos colegas;



- acelerando la comunicación de datos entre la Sede y el campo, y promoviendo las técnicas y el equipo informático necesario para la libre circulación de la información;
  - actualizando los manuales, directrices y normas y facilitándolos de forma oportuna al personal de campo.
  - creando nuevos polos y cerrando otros según cambie el volumen de trabajo; y
  - transfiriendo mayores responsabilidades y personal sobre el terreno.
101. El PMA simplificará los **procedimientos descentralizados**, identificará y examinará las causas de las ineficiencias e instituirá las medidas correctivas correspondientes.
102. En el PMA se está institucionalizando la **planificación estratégica**. El Programa exige que todos los jefes desarrollen un pensamiento estratégico, dentro de un marco de referencia claro y bien orientado, establecido por su cuadro ejecutivo. En consonancia con este marco de referencia, todas las dependencias asumirán gradualmente la responsabilidad de establecer objetivos, metas, planes claros y presupuestos para sus actividades. Para facilitar este proceso se ha proporcionado capacitación para el desarrollo de la gestión, en talleres y reuniones destinados al personal directivo superior. El marco de referencia y los resúmenes de los planes de trabajo de las dependencias constituirán la base de cada Plan Estratégico y Financiero que haya de presentarse a la Junta Ejecutiva.
103. Cada dependencia efectuará el seguimiento de sus propios progresos y dará notificación de ello con periodicidad concertada. Tanto en las oficinas de campo como en el ámbito de las subdirecciones, direcciones y del cuadro ejecutivo, se efectuarán exámenes periódicos de los progresos alcanzados y se iniciarán las medidas complementarias que se requieran.
104. Se prestará asistencia a todo el personal para la creación de un enfoque de planificación, presupuestación y seguimiento que resulte práctico, uniforme y eficaz con respecto a los costos.

## Prioridad 2: Creación de un nuevo perfil de personal

105. **Resultado planeado:** El PMA dispondrá de una plantilla de personal con conocimientos técnicos y experiencia adecuados para llevar a la práctica la Declaración sobre su Cometido, pero que también pueda ampliarse o reducirse de manera equilibrada según lo exijan las circunstancias.
106. **Actividades:** El PMA promoverá las recomendaciones de su grupo de trabajo sobre los nuevos acuerdos contractuales con el personal profesional internacional. Éstos deberían ofrecer una base para la expansión y reducción más equilibradas de la plantilla de personal; aumentar la capacidad para contratar y retener a funcionarios sumamente calificados; y ofrecer al personal un entorno contractual más equitativo y transparente.
107. El PMA alcanzará los objetivos que se ha fijado en relación con la contratación de personal internacional **femenino** y la de profesionales internacionales que proceden de **países en desarrollo**.
108. El PMA se encargará de que determinar las **necesidades de capacitación** sea una responsabilidad de todos: directivos, funcionarios, y la Organización.
109. El PMA pondrá en práctica su **programa estratégico de capacitación** trienal. El objetivo estratégico del programa es desarrollar aptitudes funcionales, de gestión/supervisión, interpersonales, de comunicación y de automatización. El programa de capacitación fortalecerá las aptitudes de los funcionarios para realizar su trabajo actual y les brindará conocimientos útiles para manejar el cambio y ser productivos en sus



funciones futuras. Se dará alta prioridad a la capacitación de los funcionarios y el personal de apoyo nacionales.

110. Se formulará y aplicará un programa de capacitación en conocimientos técnicos, especialmente los necesarios para la ejecución de la política de habilitación para el desarrollo.

### **Prioridad 3: Aumento de la responsabilidad**

111. **Resultado planeado:** El PMA utilizará sistemas apropiados de rendición de cuentas para responder efectivamente del logro de los resultados operacionales convenidos, así como otras metas.
112. **Actividades:** Para mediados del año 2000 el PMA habrá completado y experimentado nuevos sistemas de información para sus principales sectores de actividad a través de su **Programa de Mejora de la Gestión Financiera**.
113. Los ocho elementos del sistema integrado definido en el Plan de Estrategia Informativa (TEI) ya ultimado, que se recoge en el actual Plan de Ejecución del FMIP, llegarán a ser plenamente operacionales durante el período del Plan Estratégico y Financiero. La introducción de un sistema de información general completamente nuevo, con funciones adicionales y numerosos cambios en los procedimientos para poder apoyar mejor el modelo orgánico descentralizado del PMA, hace prever un impacto sobre las necesidades del personal de la Organización. Si bien el alcance de éstas sólo se sabrá después de 1999, la intención es realizar ahorros de personal siempre que resulte práctico.
114. El PMA pretende además dar preponderancia a una serie de actividades recurrentes surgidas como consecuencia del FMIP. Entre éstas cabe destacar un mayor apoyo a la conectividad en todo el mundo y a las crecientes funciones informáticas que se están habilitando; así como a la red interna (Internet) del Programa. Uno de los enfoques que se aplicarán para reducir costos será subcontratar los servicios apropiados siempre que sea posible.
115. A través del FMIP se extenderá la amplia **red de comunicaciones del PMA**, a fin de permitir que las oficinas regionales y en los países de todo el mundo tengan acceso a los sistemas de información y datos. Los nuevos sistemas, sumados a las comunicaciones de mayor alcance, mejorarán considerablemente la cobertura y oportunidad del intercambio de información, así como la precisión de los datos.
116. Se institucionalizará totalmente el **almacén de datos**, lo que facilitará la transición prevista de los sistemas heredados por el PMA al nuevo modelo de clientes/servidores en la gestión de información.
117. El PMA mejorará su **rendición de cuentas** a la Junta Ejecutiva con respecto a sus operaciones. La responsabilidad operativa del PMA comprenderá: a) los resultados de la ayuda alimentaria para los beneficiarios en cada nivel de intervención, b) los avances del Programa hacia los objetivos de período del plan, y c) el costo de sus actividades.
118. El PMA reforzará la cultura del **seguimiento y la evaluación**. Por lo que respecta a la evaluación formal, el Programa tratará de realizar estudios periódicos sobre el rendimiento y el impacto de los distintos programas, proyectos y operaciones de socorro, así como evaluaciones estratégicas ocasionales de las principales estrategias de ejecución e iniciativas examinadas en este Plan Estratégico.
119. A la luz de los debates, mantenidos en la Junta Ejecutiva en 1999, sobre el tema del seguimiento y la evaluación en el contexto del examen de la política de ayuda alimentaria



y desarrollo, el PMA volverá a evaluar una vez más los objetivos, estrategias y técnicas que adopta al respecto. Se dedicará mayor atención a la formulación más rigurosa de los programas y actividades, con objetivos claros, indicadores bien definidos, y planes sólidos de seguimiento y evaluación. Además, la Oficina de Evaluación está elaborando un sistema de seguimiento de las recomendaciones que permitirá examinar sistemáticamente las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de programas y actividades.

120. La Oficina de Auditoría Interna (OEDA) y la Oficina del Inspector General incorporarán en sus planes anuales de trabajo estrategias referidas expresamente a los cambios en la estructura de toma de decisiones del PMA. La presentación de informes sobre la gestión de las actividades de campo y los diversos aspectos de las facultades delegadas, incluido el cumplimiento de las directrices y normas recién establecidas, constituirá parte sustancial de la labor de **supervisión**.
121. OEDA, en colaboración con los auditores externos, institucionalizará un ciclo de auditoría para las oficinas regionales y en los países.

#### **Prioridad 4: Mejor movilización de recursos**

122. **Resultado planeado:** El PMA dispondrá de una base de recursos más segura y previsible para sus actividades de desarrollo, recuperación y socorro.
123. **Actividades:** El PMA proporcionará un excelente **servicio al cliente**, será sensible a las inquietudes de los donantes y presentará informes precisos y oportunos sobre la utilización de sus contribuciones. La capacidad del PMA para prestar estos servicios, se fortalecerá mediante la plena aplicación cabal del sistema de **informes ordinarios** y la publicación puntual de los mismos.
124. El PMA no escatimará esfuerzos a fin de ampliar su **base de recursos** y lograr que éstos sean **multilaterales**, y por obtener contribuciones multilaterales dirigidas cada vez más flexibles para poder así responder con más eficacia a unas circunstancias y necesidades cambiantes.
125. Los administradores regionales y directores en los países desempeñarán una función cada vez más importante en cuanto a establecer relaciones y fomentar el apoyo de los representantes de los donantes sobre el terreno. Las oficinas del PMA mantendrán informados a los representantes de los donantes acerca de las actividades del Programa, mediante reuniones periódicas, informes y visitas de campo. En muchos casos las oficinas se beneficiarán del acceso directo al **Sistema de Movilización de Recursos**, que contiene la información sobre recursos de toda la Organización. Además el PMA pondrá directamente a disposición de los donantes, a través de su sitio Web, cada vez más información.
126. Para conferir mayor estabilidad a la base de financiación se buscarán nuevas **fuentes de financiación no tradicionales**. Se establecerán contactos con sociedades y empresas que puedan aportar contribuciones financieras directas así como ayuda en especie. La afiliación a programas de publicidad institucional dará más renombre al PMA, a la vez que le granjeará el apoyo de sectores más numerosos dentro de los países donantes.
127. Se procurará obtener donativos económicos individuales de fundaciones y sociedades mediante la extensión de organizaciones como “Amigos del PMA”, establecida en Estados Unidos y el Japón.



## III. Plan Financiero

128. El Plan Financiero muestra, en términos financieros, la asignación de recursos propuesta para poner en práctica la estrategia y las actividades indicada en la Sección II *supra*. Comprende estimaciones de los recursos de todas las procedencias que se recibirán durante el cuatrienio, así como su utilización prevista en actividades y apoyo al programa. La finalidad del Plan Financiero es presentar proyecciones de la disponibilidad de recursos por categorías de programas (desarrollo, urgencia, socorro prolongado y recuperación, y operaciones especiales) así como por categorías generales de gastos (alimentos, transporte marítimo, transporte terrestre, almacenamiento y manipulación [TTAM], costos de apoyo directo [CAD] y costos de apoyo indirecto [CAI]). Todo ello es necesario para que sirva de base de planificación financiera a fin de ejecutar las prioridades estratégicas establecidas en el Plan Estratégico.
129. El Plan Financiero constituye la base del presupuesto bienal del PMA. El presupuesto bienal del PMA para 2000–2001, que se presentará a la Junta Ejecutiva en su tercer período de sesiones ordinario de octubre de 1999, propondrá la asignación específica de los fondos necesarios para realizar las prioridades establecidas en el Plan Estratégico y Financiero. Asimismo definirá en términos concretos el programa de trabajo del PMA para el bienio en cuestión.

---

### SISTEMAS DE FINANCIACIÓN

130. Todos los recursos que recibe el PMA son de carácter voluntario. En su 40º período de sesiones, el órgano rector del PMA aprobó unas nuevas políticas de recursos y financiación a largo plazo, que se pusieron en práctica en enero de 1996.
131. El modelo de recursos que surge de estas nuevas políticas consta de tres elementos: ventanillas de financiación, categorías de programas y costos. Las ventanillas de financiación se clasifican en multilateral, multilateral dirigida y bilateral, según la medida en que están orientadas las contribuciones y otras condiciones impuestas por los donantes. Los recursos que entran a través de estas ventanillas se destinan a financiar una o más de las cuatro categorías de programas del PMA: desarrollo, operaciones de urgencia (OU), operaciones prolongadas de socorro y recuperación (OPSR) y operaciones especiales. Se requiere que todas las contribuciones se efectúen sobre la base de la recuperación total de los costos, lo que significa que cada contribución incluirá el valor de los productos y también los costos de transporte marítimo, TTAM, costos de apoyo directo y costos de apoyo indirecto.
132. Un grupo de trabajo oficial de la Junta Ejecutiva del PMA recomendó la introducción de una serie de cambios destinados a afinar las políticas de recursos y financiación a largo plazo, cambios que fueron aprobados por la Junta en su primer período de sesiones ordinario de enero de 1999. Las modificaciones que más afectan a la elaboración del presupuesto son la reclasificación de los costos y el establecimiento de una tarifa única para los costos de apoyo indirecto. Se redefinieron los costos operacionales directos (COD) a fin de incluir en ellos todos los insumos de los proyectos utilizados directamente en las actividades por los beneficiarios, el gobierno del país receptor u otros asociados en la ejecución. Asimismo se volvieron a definir los costos de apoyo indirecto (CAI) y los costos de apoyo directo (CAD) estableciéndose que los CAI (el presupuesto AAP)



financiarían todos los costos estándar de la Sede, los costos de las oficinas regionales y la estructura mínima de las oficinas en los países que se considerara esencial para la presencia del PMA en los mismos. Por otra parte, se financiarían con cargo a los CAD todos los costos *incrementales* de las oficinas en los países derivados directamente de las actividades que éstas ejecutaran. Los CAD se vinculan directamente con el apoyo que se presta a una actividad, por lo que no se producirán si tal actividad cesa. Los CAD se calcularán caso por caso para cada actividad. Para pasar a esta nuevo arreglo será necesario cerrar los presupuestos actuales de las actividades y recalcularlos utilizando las nuevas definiciones. Mientras no se haya hecho esto sólo será posible efectuar estimaciones del nivel de los CAD, que variará de una actividad a otra. Por consiguiente, para poder proporcionar en este Plan una indicación de los niveles de los CAD se ha supuesto que éstos representan aproximadamente el 10 por ciento de los COD, promedio que se utilizará hasta que se hayan completado los cálculos relativos a todas las actividades.

133. A partir del año 2000, cuando entrarán en vigor los cambios de las políticas de recursos y financiación a largo plazo, siempre y cuando la Asamblea General de las Naciones Unidas y la Conferencia de la FAO aprueben un cambio del Estatuto del PMA que así lo permita, la Junta Ejecutiva considerará los CAD como parte de cada programa en el país. Los programas en los países indicarán en detalle las necesidades de CAD de sus actividades, por ejemplo, personal adicional para complementar la estructura estándar de la oficina en el país, equipos y otros artículos no alimentarios, costos de formulación de las actividades y otros costos, además de la habitual descripción de la estrategia, las actividades y los COD que se necesitarán. De esta manera la Junta podrá aprobar y seguir de cerca los niveles de los CAD.
134. Los costos operacionales directos (COD) comprenden principalmente los costos de los productos, del transporte marítimo, y de TTAM de una actividad. Los costos de apoyo indirecto son los relacionados con el apoyo a la ejecución de las actividades, que, sin embargo, no pueden vincularse directamente con una actividad o categoría de programas en particular. Los CAI se sufragan aplicando a cada contribución una tasa de reembolso que la Junta Ejecutiva del PMA establece cada bienio como parte del proceso de formulación de presupuesto. Las contribuciones de los gobiernos asociados en los países receptores y los costos de apoyo indirecto reembolsados constituyen lo que se conoce como presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP).
135. La tasa única de CAI para todas las categorías de programas sustituye las antiguas tasas diferenciales, puesto que los CAI ya no podrán imputarse a una categoría de programas en particular. La tasa única, que se calculará aplicando el presupuesto AAP aprobado por la Junta Ejecutiva al valor total estimado de los COD y CAD del bienio, reducirá las fluctuaciones de los reembolsos de CAI, ya que la cantidad recuperada no se verá afectada por las variaciones en la proporción de recursos asignados a las distintas categorías de programas.
136. Además de las contribuciones a las cuatro categorías de programas que se efectúan a través de las tres ventanillas de financiación, el Plan Financiero comprende estimaciones de los ingresos obtenidos mediante la inversión de los saldos de caja, y otras operaciones específicas como el programa de Oficiales Profesionales Subalternos





## SUPUESTOS DE BASE DEL PLAN FINANCIERO

137. El Plan Financiero se basa en los supuestos relativos al período 2000–2003 que figuran en la Sección II. A continuación se reiteran, para facilitar la consulta en el examen del Plan Financiero, los relativos a las corrientes de recursos.
138. El Plan Financiero supone que:
- aunque seguirá siendo difícil predecir los niveles mundiales de ayuda alimentaria durante el período del Plan, el PMA prevé recibir contribuciones correspondientes a cinco millones de toneladas de alimentos aproximadamente para cada bienio (2000–2001 y 2002–2003), además de posibles contribuciones adicionales.
  - los recursos para actividades de desarrollo crecerán con respecto a sus niveles recientes, en la medida en que se apliquen de acuerdo a lo planeado las orientaciones de la política de la Junta Ejecutiva en materia de ayuda alimentaria y desarrollo. Las contribuciones proporcionarán aproximadamente 1,5 millones de toneladas de alimentos en el bienio 2000–2001 y 1,6 millones de toneladas en el 2002–2003.
  - el nivel de los recursos aportados para satisfacer las necesidades de urgencia, socorro prolongado y recuperación corresponderá aproximadamente a 3,6 millones de toneladas de alimentos en 2000–2001 y 2002–2003, aunque puede sufrir variaciones considerables en función de las necesidades.
  - a los efectos de la planificación, los precios de los productos alimenticios deben calcularse utilizando promedios históricos quinquenales, ya que actualmente se encuentran en un nivel mínimo pero pueden crecer durante el período de la planificación, con efectos adversos para los presupuestos de las actividades y el reembolso del AAP.
  - las tarifas de los fletes marítimos se mantendrán en su nivel actual, históricamente bajo, por lo menos hasta finales del año 2001, y sólo sufrirán un ligero aumento a finales de 2003.
139. Estos supuestos se han utilizado para realizar las proyecciones y cuadros que se presentan más abajo.

### Recursos previstos y su utilización

140. El PMA ha formulado pronósticos de la disponibilidad de recursos en tres escenarios, alto, medio y bajo. *Utilizará el escenario medio como base para la planificación financiera y estratégica que se recoge en este documento.* El PMA seguirá expresando su nivel de operaciones como tonelaje de productos que ha de entregar.
141. En 1998, el volumen de recursos disponibles para **actividades de ayuda alimentaria para el desarrollo** se elevaba a 845 000 toneladas, de las cuales se entregaron 773 000. A finales de 1998 se recibieron contribuciones importantes, que se están entregando en 1999. Según las proyecciones del PMA los recursos disponibles para la entrega ascenderán a 750 000 toneladas en el año 2000, y llegarán a 800 000 toneladas en los años 2002 y 2003.
142. En 1998, el volumen de los recursos de ayuda alimentaria disponibles para la entrega en **actividades de socorro humanitario**, incluidas las operaciones de urgencia y las de socorro prolongado y recuperación, creció en medida apreciable alcanzando los 2,73 millones de toneladas. Esto se debió en gran parte a una generosa contribución adicional efectuada en una ocasión por un donante para responder a las necesidades excepcionales del momento. El volumen de los recursos disponibles para la entrega en el



año 2000 se calcula en 1,8 millones de toneladas, estimándose que se mantendrá en el mismo nivel durante todo el período de planificación.

143. La Junta Ejecutiva decidió en 1998 que, salvo en circunstancias excepcionales, las actividades de urgencia no excederían de dos años de duración. Una situación de socorro que se prolongue por más de dos años se considerará una situación prolongada de socorro más que una que requiere ayuda de urgencia y, por lo tanto, estará sujeta a una propuesta de OPSR y el subsiguiente examen de la Junta.
144. Por lo tanto, la Junta Ejecutiva ha examinado las actuales OU para juzgar si cabe la posibilidad de que continúen como OPSR después de dos años, y en tal caso, qué duración y necesidades de recursos serán aplicables. Ha evaluado, de manera moderada, las necesidades de recursos que pueden surgir para nuevas emergencias en cada uno de los años del Plan, y las necesidades de recursos para completar actividades de urgencia en curso. El resultado de esas evaluaciones se resume en una proporción reducida de recursos para emergencias y una mayor proporción de recursos para OPSR, frente a las cifras de 1998.

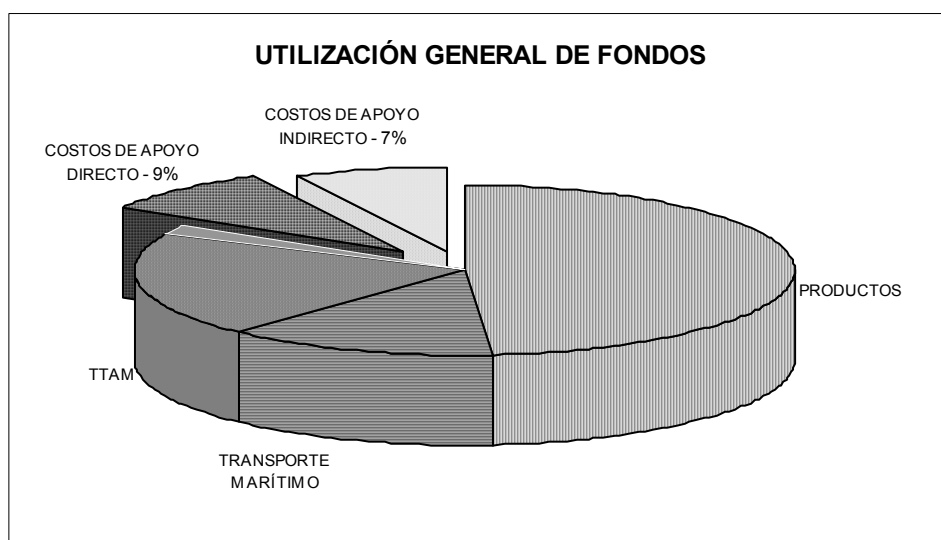
#### PROYECCIONES DE LOS RECURSOS *(miles de toneladas)*

Año	Desarrollo			Urgencia			OPSR			Total		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
2000	870	750	640	580	500	430	1 500	1 300	1 110	2 950	2 550	2 180
2001	870	750	640	460	400	340	1 610	1 400	1 190	2 940	2 550	2 170
2002	920	800	680	460	400	340	1 610	1 400	1 190	2 990	2 600	2 210
2003	920	800	680	460	400	340	1 610	1 400	1 190	2 990	2 600	2 210
<b>Total</b>	<b>3 580</b>	<b>3 100</b>	<b>2 640</b>	<b>1 960</b>	<b>1 700</b>	<b>1 450</b>	<b>6 330</b>	<b>5 500</b>	<b>4 680</b>	<b>11 870</b>	<b>10 300</b>	<b>8 770</b>

145. El tonelaje **total** previsto para las actividades del PMA durante los cuatro años del período de planificación asciende aproximadamente a **10,3 millones de toneladas** de productos alimenticios. El valor de las actividades se estima aproximadamente en **5 280 millones de dólares**. Este valor comprende 4 420 millones de dólares en concepto de costos operacionales directos (84 por ciento del total) y 855 millones de dólares en concepto de costos de apoyo directos e indirectos (16 por ciento del total). En los Anexos I y II figuran los fondos desglosados por su procedencia y utilización. La figura siguiente ilustra la utilización de los fondos.







Nota: Los porcentajes indicados se refieren al volumen de negocios total para los años 2000-2003. La Junta Ejecutiva del PMA establecerá la tarifa efectiva de los CAI a través de la aprobación de cada presupuesto bienal y del nivel de los CAD, determinado por la combinación de los presupuestos para CAD de las actividades en el proceso de formulación del presupuesto del PMA.

146. Se estima que el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) tendrá una cuantía comprendida entre 168 millones de dólares para el escenario bajo (4,35 millones de toneladas de productos alimenticios por bienio) y 224 millones de dólares en el escenario alto (5,89 millones de toneladas de productos alimenticios por bienio). El personal de las oficinas en los países, los polos y las dependencias de la sede está preparando sus propuestas de presupuesto en el marco de la nueva definición de las categorías de costos. Una vez que éstas se hayan examinado, el PMA estará en condiciones de determinar el nivel recomendado de presupuesto AAP para 2000-2001. Para los fines del presente Plan, las estimaciones del AAP se basan en una tarifa de recuperación de los costos de apoyo indirecto de ocho por ciento, lo que significa que los CAI se elevarán al siete por ciento del volumen de negocios total. A esta tarifa indicativa de recuperación, el nivel del AAP bienal para el escenario más probable será de aproximadamente **195 millones de dólares**. La Junta Ejecutiva del PMA determinará la tarifa definitiva al examinar el presupuesto del Programa para cada bienio.
147. A continuación se resume la procedencia y el uso de los fondos para cada una de las categorías de programas.

## Desarrollo

148. Se prevé que la mayor parte de las contribuciones para actividades de desarrollo se aportarán a través de la ventanilla multilateral. El nivel más probable de las contribuciones destinadas al desarrollo en el año 2000 se calcula en **750 000 toneladas**. Se prevé que el tonelaje de productos para actividades de desarrollo se mantendrá en ese nivel en el año 2001 y crecerá ligeramente en 2002 y 2003, elevándose a 800 000 toneladas en la medida en que se ponga en práctica las orientaciones de acción de la política de habilitación para el desarrollo y crezca el apoyo de los donantes. El valor de las contribuciones que se destinarán a actividades de desarrollo se estima en **1 290 millones de dólares** para el período 2000-2003 sobre la base de la recuperación total de los costos. Esta cifra comprende 1 090 millones de dólares en concepto de costos operacionales directos (84 por ciento del total) y 204 millones de dólares en concepto de apoyo directo e indirecto (16 por



ciento del total). Los gobiernos receptores reembolsarán una pequeña parte del costo del AAP, como contribución a los costos locales de la administración de las actividades a cargo del PMA.

### Operaciones de urgencia (OU)

149. Se prevé que la mayor parte de las contribuciones destinadas a actividades de OU se efectuarán a través de la ventanilla multilateral dirigida. El PMA espera manejar aproximadamente **500 000 toneladas** de productos para situaciones de urgencia en el año 2000 y 400 000 toneladas al año durante el resto del período de planificación. El valor de las contribuciones que se han de aportar para operaciones de urgencia se estima en **964 millones de dólares**, sobre una base de recuperación total de los costos, para el período 2000–2003. Esta cifra comprende 811 millones de dólares en concepto de costos operacionales directos (84 por ciento del total) y 153 millones de dólares en concepto de costos de apoyo directo e indirecto (16 por ciento del total).

### Operaciones prolongadas de socorro y recuperación (OPSR)

150. Se prevé que una parte importante de las contribuciones destinadas a OPSR se aportará a través de la ventanilla multilateral. La proyección relativa al horizonte de planificación indica que el nivel más probable de actividad es de aproximadamente **1,3 millones de toneladas** para el año 2000 y 1,4 millones de toneladas al año durante el resto del período de planificación. El valor de las contribuciones se estima en **2 890 millones de dólares**, sobre la base de la recuperación total de los costos, para el período 2000–2003. Esta cifra comprende 2 430 millones de dólares en concepto de costos operacionales directos (84 por ciento del total) y 456 millones de dólares en concepto de costos de apoyo directo e indirecto (16 por ciento del total)

### Operaciones especiales

151. Se prevé que la mayor parte de las contribuciones destinadas a operaciones especiales serán contribuciones multilaterales dirigidas. Según las previsiones el valor de tales contribuciones se mantendrá en el nivel actual de **19 millones de dólares** por año.

### Otras actividades

152. El PMA brinda a los donantes una serie de servicios en apoyo a sus operaciones bilaterales. Éstos se relacionan generalmente con la compra, el transporte o el seguimiento de los alimentos, o bien con una combinación de tales elementos. Los donantes abonan el reembolso de los costos de apoyo indirecto con arreglo a una tarifa única establecida por la Junta. El PMA participa en el programa de Oficiales Profesionales Subalternos destinado a proporcionar capacitación en el servicio a profesionales jóvenes; este programa es financiado en su totalidad por gobiernos donantes. Se estima que el valor total de estas actividades asciende a **13 millones de dólares** anuales.



# Recomendaciones

153. La Directora Ejecutiva recomienda a la Junta Ejecutiva:

- a) que formule observaciones sobre la orientación general facilitada en el Plan Estratégico y Financiero, 2000-2003, y que dé su aprobación al respecto; y
- b) que apruebe la preparación de un presupuesto unificado de aproximadamente 2 600 millones de dólares para operaciones, incluidos los gastos de administración y apoyo a los programas que se necesiten sin exceder la cuantía de 195 millones de dólares para el período, a fin de que la Junta Ejecutiva lo examine en su tercer período de sesiones ordinario de octubre de 1999.



## ANEXO I



## ANEXO II





**ANEXO III****DECLARACIÓN SOBRE EL COMETIDO DEL PMA**

1. El PMA es el organismo de ayuda alimentaria del sistema de las Naciones Unidas. La ayuda alimentaria es uno de los muchos instrumentos que pueden contribuir a promover la seguridad alimentaria, la cual se ha definido como el acceso de todas las personas y en todo momento a los alimentos necesarios para una vida activa y sana.<sup>1</sup> Las políticas por las que se rige el empleo de la ayuda alimentaria del Programa Mundial de Alimentos deben orientarse al objetivo de erradicar el hambre y la pobreza. El objetivo final de la ayuda alimentaria debe ser la eliminación de su propia necesidad.
2. Se requieren intervenciones precisas destinadas a mejorar las condiciones de vida de los más pobres, los que permanentemente o durante los períodos de crisis no están en condiciones de producir alimentos suficientes o no cuentan con los recursos para obtener los alimentos que ellos y sus familias necesitan para llevar una vida activa y sana.
3. De acuerdo con su mandato, el cual también refleja el principio de universalidad, el PMA continuará a:
  - utilizar la ayuda alimentaria para apoyar el desarrollo económico y social;
  - satisfacer las necesidades alimentarias de los refugiados así como las necesidades alimentarias que surgen como resultado de situaciones de urgencia, prestando el apoyo logístico correspondiente; y
  - promover la seguridad alimentaria mundial de conformidad con las recomendaciones de las Naciones Unidas y la FAO.
4. Las políticas y estrategias esenciales que rigen las actividades del PMA consisten en proporcionar ayuda alimentaria para:
  - a) a salvar vidas humanas durante situaciones de urgencia así como las de los refugiados;
  - b) mejorar la nutrición y las condiciones de vida de las personas más vulnerables en los momentos críticos de su vida; y
  - c) contribuir a la creación de bienes y a promover la autosuficiencia de las personas y comunidades pobres, en particular mediante programas de obras de alto coeficiente de trabajo.
5. En el primer caso, la ayuda alimentaria es fundamental como protección social y humanitaria. La ayuda alimentaria destinada a que contribuya lo más posible al desarrollo. Dentro de lo posible la prestación de la ayuda alimentaria de socorro será coordinada con la asistencia de socorro que proporcionan otras organizaciones humanitarias. En el segundo caso, la ayuda alimentaria constituye una preinversión en recursos humanos. En el tercero, se aprovecha el recurso mayor de la población pobre, su propio trabajo, para crear oportunidades de empleo y de obtención de ingresos y construir la infraestructura necesaria para un desarrollo sostenido.
6. El PMA está en una buena posición para desempeñar una función importante durante el período de transición del socorro de urgencia al desarrollo. El Programa apoyará prioritariamente las actividades relativas a la prevención de catástrofes, la preparación para

<sup>1</sup> FAO/OMS (1992) Conferencia Internacional sobre la Nutrición



afrentarlas y las actividades de alivio y reconstrucción posterior a las catástrofes, como parte de los programas de desarrollo. La ayuda de urgencia se utilizará en lo posible tanto para operaciones de socorro como para actividades de desarrollo. En ambos casos el objetivo general es crear condiciones para una autosuficiencia.

7. El PMA desempeñará su mandato concentrándose en las actividades que mejor realiza utilizando los recursos a su disposición de la manera más rentable. Se centrará en aquellos aspectos del desarrollo para los que la ayuda alimentaria resulte más útil. Se harán todos los esfuerzos posibles para evitar los efectos negativos en la producción y hábitos alimentarios locales y prevenir la dependencia de la ayuda alimentaria. Continuará desempeñando una función muy importante proporcionando conocimientos técnicos y asistencia en materia de transporte y logística para asegurar la entrega rápida y eficaz de la ayuda humanitaria.
8. El carácter multilateral del PMA es uno de sus aspectos más valiosos. El Programa explotará su capacidad de trabajar prácticamente en todas las partes del mundo en desarrollo, independientemente de la línea política de los gobiernos, y para actuar como intermediario neutral en situaciones en las que muchos países donantes no podrían intervenir directamente. El PMA prestará servicios tales como asesoramiento, buenos oficios, apoyo logístico e información y respaldo a los países para el establecimiento y gestión de sus propios programas de ayuda alimentaria.
9. Cuando sea solicitado, el PMA prestará servicios bilaterales a donantes, organismos de las Naciones Unidas y ONG sobre la base del reembolso total de los gastos. Dichos servicios serán administrados y contabilizados por separado. Dentro de lo posible, complementarán las operaciones ordinarias del PMA.
10. El PMA concentrará sus esfuerzos y recursos en las personas<sup>1</sup> y países más necesitados de conformidad con la decisión del CPA de proporcionar para 1997 por lo menos el 90 por ciento de la ayuda del PMA para el desarrollo a los países de bajos ingresos y con déficit de alimentos y el 50 por ciento como mínimo de dicha asistencia a los países menos adelantados.
11. El PMA asegurará que sus programas de ayuda sean formulados y ejecutados sobre la base de una amplia participación. La mujer, en particular, es un factor de cambio determinante; proporcionar la ayuda alimentaria a las mujeres es ponerla en las manos de quienes la utilizan para el beneficio de toda la familia, especialmente los niños. La ayuda del PMA tendrá como objetivo potenciar la resistencia física de la mujer y su capacidad para hacer frente a situaciones de crisis.
12. Si se quiere que sea verdaderamente eficaz, la ayuda alimentaria debe estar plenamente integrada en los planes de desarrollo y las prioridades de los países beneficiarios y coordinada con otras formas de ayuda. El punto de partida del PMA son las políticas, los planes y las prioridades nacionales de los países en desarrollo, incluyendo sus planes de seguridad alimentaria. El PMA reunirá todas las actividades que realiza en un país integrándolas de forma tal que pueda responder a las necesidades urgentes a medida que se presenten, manteniendo al mismo tiempo los objetivos básicos del desarrollo. Las notas sobre la estrategia de los países, cuando ellas existan, facilitarán el marco para dicha respuesta integrada del sistema de las Naciones Unidas. En algunos casos especiales, sobre

---

<sup>1</sup> Normalmente, se consideran personas afectadas por el hambre y la pobreza las que ganan menos del equivalente a un dólar por día, o que invierten la mayor parte de su presupuesto en alimentos.





todo cuando se trata de asistencia humanitaria, el PMA adoptará un enfoque multinacional o regional.

13. Ningún organismo cuenta por sí solo con los recursos o la capacidad suficientes para hacer frente a todos los problemas relacionados con el hambre y el subdesarrollo. De ahí la importancia que concede el PMA a la colaboración con otros organismos, en particular con sus órganos de tutela, las Naciones Unidas y la FAO. El PMA continuará colaborando estrechamente con el Departamento de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas, la OACNUR, otros organismos pertinentes y las organizaciones no gubernamentales (ONG) para responder a las situaciones de urgencia y a las crisis humanitarias. También colaborará estrechamente con los organismos de las Naciones Unidas con base en Roma que se ocupan de la alimentación y la agricultura, la FAO y el FIDA, especialmente en la utilización de la ayuda alimentaria para conseguir la seguridad alimentaria de los hogares. El PMA continuará forjando su asociación con el PNUD, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, los órganos e instituciones regionales, los donantes bilaterales y las ONG para respaldar el desarrollo económico y social.
14. El PMA, en su calidad de miembro activo del sistema de las Naciones Unidas, contribuirá a que el problema del hambre esté en el centro de las preocupaciones de la comunidad internacional. En su diálogo con los gobiernos beneficiarios y la comunidad de ayuda, el PMA propugnará políticas, estrategias y operaciones que beneficien directamente a las personas afectadas por el hambre y la pobreza.



**PROCEDENCIA DE LOS FONDOS  
(millones de dólares EE.UU.)**

Categoría de programa	Disponibilidades <sup>1</sup>			Estimado <sup>2</sup>	Nivel previsto				Nivel alto				Nivel bajo			
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2000	2001	2002	2003	2000	2001	2002	2003
<b>PROCEDENCIA DE LOS FONDOS</b>																
Desarrollo	323	390	311	294	309	311	334	335	359	361	384	386	264	265	284	285
Urgencia	592	541	638	966	282	228	227	227	307	262	261	261	243	194	193	193
OPSR	335	247	195	396	678	740	733	735	782	851	843	845	579	629	623	625
Operacionales especiales	21	27	32	17	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Bilaterales y otros	25	10	17	16	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Fondo General (Anexo II)	40	50	51	36	38	39	41	42	38	39	41	42	38	39	41	42
<b>Total fondos</b>	<b>1 336</b>	<b>1 265</b>	<b>1 244</b>	<b>1 725</b>	<b>1 339</b>	<b>1 350</b>	<b>1 367</b>	<b>1 372</b>	<b>1 538</b>	<b>1 545</b>	<b>1 561</b>	<b>1 567</b>	<b>1 155</b>	<b>1 155</b>	<b>1 173</b>	<b>1 177</b>

<sup>1</sup> Las cifras correspondientes a 1998 se basan en las disponibilidades que se indican en los estados financieros provisionales.

<sup>2</sup> Las cifras correspondientes a 1999 incluyen los efectos del arrastre de 1998.

Nota: Las cifras no suman siempre el total correspondiente debido a que se han redondeado.

**PROCEDENCIA Y UTILIZACIÓN DE LOS FONDOS**  
(en millones de dólares EE.UU.)

	<u>Disponibilidades<sup>1</sup></u>			<u>Estimado<sup>2</sup></u>	<u>Nivel previsto</u>				<u>Nivel alto</u>				<u>Nivel bajo</u>			
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2000	2001	2002	2003	2000	2001	2002	2003
<b>PROCEDENCIA DE LOS FONDOS</b>																
Contribuciones en productos	428	392	393	439	398	398	407	407	460	459	468	468	340	339	346	346
Dinero en lugar de productos	308	311	259	292	239	237	241	241	276	273	278	278	204	201	205	205
<b>Total parcial: contribuciones en productos</b>	<b>736</b>	<b>703</b>	<b>651</b>	<b>718</b>	<b>637</b>	<b>635</b>	<b>648</b>	<b>648</b>	<b>737</b>	<b>732</b>	<b>745</b>	<b>745</b>	<b>544</b>	<b>540</b>	<b>551</b>	<b>551</b>
<b>Otras contribuciones en efectivo</b>	<b>558</b>	<b>510</b>	<b>546</b>	<b>971</b>	<b>665</b>	<b>677</b>	<b>678</b>	<b>682</b>	<b>764</b>	<b>775</b>	<b>775</b>	<b>779</b>	<b>573</b>	<b>580</b>	<b>581</b>	<b>584</b>
<b>FONDO GENERAL</b>																
Contribuciones generales	6	7	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Ingresos por intereses e ingresos varios	34	43	41	31	33	34	36	37	33	34	36	37	33	34	36	37
Contribución gubernamental de contraparte en efectivo	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gastos de apoyo indirecto (véase procedencia de los fondos)	81	97	85	121	96	97	98	98	111	111	112	113	83	83	84	84
<b>Total parcial: Fondo General</b>	<b>42</b>	<b>52</b>	<b>47</b>	<b>36</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>41</b>	<b>42</b>
<b>TOTAL DE TODAS LAS PERTENENCIAS</b>	<b>1 336</b>	<b>1 124</b>	<b>1 244</b>	<b>1 725</b>	<b>1 339</b>	<b>1 350</b>	<b>1 367</b>	<b>1 372</b>	<b>1 538</b>	<b>1 545</b>	<b>1 561</b>	<b>1 567</b>	<b>1 155</b>	<b>1 159</b>	<b>1 173</b>	<b>1 177</b>

**PROCEDENCIA Y UTILIZACIÓN DE LOS FONDOS**  
(en millones de dólares EE.UU.)

	Disponibilidades <sup>1</sup>			Estimado <sup>2</sup>	Nivel previsto				Nivel alto				Nivel bajo			
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2000	2001	2002	2003	2000	2001	2002	2003
<b>UTILIZACIÓN DE LOS FONDOS</b>																
Alimentos en especie	428	392	393	439	398	398	407	407	460	459	468	468	340	339	346	346
Compras de alimentos	251	303	254	283	239	237	241	241	276	273	278	278	204	201	205	205
<b>Total parcial</b>	<b>679</b>	<b>695</b>	<b>647</b>	<b>722</b>	<b>637</b>	<b>635</b>	<b>648</b>	<b>648</b>	<b>737</b>	<b>732</b>	<b>745</b>	<b>745</b>	<b>544</b>	<b>540</b>	<b>551</b>	<b>551</b>
<b>Otros gastos de los proyectos en dinero:</b>																
Transporte marítimo	101	120	147	346	167	174	178	181	193	200	205	208	143	148	152	154
Transporte aéreo, terrestre y TIAM	179	105	262	263	265	268	263	263	306	309	302	303	227	228	223	224
Otros gastos en dinero	67	57	59	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
Gastos de apoyo directo	49	92	123	124	115	116	117	118	132	132	134	134	100	100	101	101
Gastos de apoyo indirecto (véase procedencia de los fondos)	81	97	85	121	96	97	98	98	111	111	112	113	83	83	84	84
<b>Total parcial</b>	<b>396</b>	<b>374</b>	<b>591</b>	<b>755</b>	<b>569</b>	<b>580</b>	<b>580</b>	<b>584</b>	<b>653</b>	<b>663</b>	<b>662</b>	<b>667</b>	<b>491</b>	<b>498</b>	<b>497</b>	<b>501</b>
<b>Gastos de AAP</b>	<b>107</b>	<b>119</b>	<b>96</b>	<b>120</b>	<b>97</b>	<b>98</b>	<b>99</b>	<b>99</b>	<b>112</b>	<b>112</b>	<b>113</b>	<b>114</b>	<b>84</b>	<b>84</b>	<b>85</b>	<b>85</b>
<b>Otros gastos<sup>3</sup></b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>6</b>											
<b>UTILIZACIÓN TOTAL</b>	<b>1 185</b>	<b>1 134</b>	<b>1 348</b>	<b>1 607</b>	<b>1 308</b>	<b>1 312</b>	<b>1 327</b>	<b>1 331</b>	<b>1 501</b>	<b>1 507</b>	<b>1 521</b>	<b>1 526</b>	<b>1 118</b>	<b>1 121</b>	<b>1 133</b>	<b>1 136</b>
<b>Volumen (000 toneladas)</b>	<b>2 113</b>	<b>2 282</b>	<b>2 825</b>	<b>2 854</b>	<b>2 550</b>	<b>2 550</b>	<b>2 600</b>	<b>2 600</b>	<b>2 950</b>	<b>2 940</b>	<b>2 990</b>	<b>2 990</b>	<b>2 180</b>	<b>2 170</b>	<b>2 210</b>	<b>2 210</b>

<sup>1</sup> Las cifras correspondientes a 1998 se basan en la disponibilidades que se indican en los estados financieros provisionales.

<sup>2</sup> Las cifras correspondientes a 1999 incluyen los efectos del arrastre de 1998.

<sup>3</sup> Otros gastos bajo Cuentas Especiales.

Nota: Las cifras no suman siempre el total correspondiente debido a que se han redondeado.