

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

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

**Roma, 27 - 29 de mayo de 1997**

## **ASUNTOS DE POLÍTICAS**

**Tema 5 b) del  
programa**

**S**

Distribución: GENERAL

**WFP/EB.A/97/5-B**

23 abril 1997

ORIGINAL: INGLÉS

## **MEDIDAS DE REFORMA Y REVITALIZACIÓN ADOPTADAS EN EL PROGRAMA MUNDIAL DE ALIMENTOS**

Se ha publicado un número limitado de ejemplares de este documento. Por lo tanto, se ruega a los delegados y observadores que lo lleven consigo a las reuniones y se abstengan de pedir otros ejemplares.

## NOTA PARA LA JUNTA EJECUTIVA

**El presente documento contiene recomendaciones que se remiten a la Junta Ejecutiva para su examen y a fin de recabar sus orientaciones.**

De conformidad con las decisiones adoptadas por la Junta Ejecutiva en su primer período de sesiones ordinario de 1996, acerca de los métodos de trabajo, la documentación que prepara la Secretaría para la Junta es concisa y se centra en aquellos aspectos que facilitan la toma de decisiones. Las sesiones de la Junta Ejecutiva han de tener una orientación práctica y propiciar el diálogo y el intercambio de ideas entre las delegaciones y la Secretaría. La Secretaría no cejará en su empeño de impulsar estos principios rectores.

Por consiguiente, 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 de Estrategias y Políticas:	J. Powell	tel.: 5228-2600
Jefe de Asuntos de Políticas:	D. Spearman	tel.: 5228-2601

Para cualquier información sobre el envío de documentos para la Junta Ejecutiva, diríjase al Empleado de documentos y reuniones (tel.: 5228-2641).



## MEDIDAS DE REFORMA Y REVITALIZACIÓN ADOPTADAS EN EL PROGRAMA MUNDIAL DE ALIMENTOS

1. En mayo de 1996 el PMA presentó a la Junta Ejecutiva una nota titulada "Medidas de reforma y revitalización adoptadas en el Programa Mundial de Alimentos". Al aprobar el informe, la Junta pidió que en su período de sesiones anual de 1997 se presentara un documento con información sobre las nuevas medidas adoptadas en el ínterin.
2. En el curso de éste último año se han introducido mejoras en muchos aspectos del trabajo del PMA: gestión de los recursos humanos, gestión financiera, planificación para emergencias, etc. Estos cambios, que se basan en las reformas aplicadas anteriormente y a la vez las fortalecen, forman parte de los esfuerzos que despliega actualmente el PMA para mantener su eficiencia y su eficacia. Los cambios se resumen en el cuadro adjunto, que se publicó en un principio como anexo del documento WFP/EB.A/96/6 y al que se han añadido, en negrita, las reformas realizadas desde mayo de 1996.
3. Durante este año, las actividades más importantes de reforma y revitalización del PMA se han centrado en tres sectores: gobierno, cambios orgánicos, y participación en el proceso más general de reforma de las Naciones Unidas.

### Gobierno

4. En 1996, la Junta Ejecutiva creó un Grupo de trabajo abierto que debía revisar las Normas Generales y el Reglamento Financiero del PMA, a fin de asegurar su coherencia con las resoluciones pertinentes de la Asamblea General de las Naciones Unidas y la Conferencia de la FAO, suprimir las disposiciones que hubieran perdido actualidad, y actualizar el Reglamento y las Normas conforme a las decisiones de la Junta Ejecutiva y a las responsabilidades actuales del PMA. Los resultados del trabajo efectuado por el Grupo en relación con las Normas Generales (Estatuto y Reglamento General propuestos), se presentaron a la Junta en su período de sesiones de marzo de 1997, en el documento WFP/EB.2/97/4/Add.1. La Junta examinará el Reglamento Financiero Revisado en su tercer período de sesiones ordinario de 1997.
5. Las propuestas de revisión de las Normas Generales que la Junta Ejecutiva remitió al Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC) y al Consejo de la FAO, en caso de ser aprobadas por la Asamblea General y por la Conferencia de la FAO agilizarán el proceso que permite a la Junta Ejecutiva guiar la actividad del PMA ajustándose a las circunstancias cambiantes. El Estatuto indicará la constitución básica del PMA y su función dentro del sistema de las Naciones Unidas, y seguirá enmendándose a través del ECOSOC, el Consejo de la FAO, la Conferencia de la FAO y la Asamblea General. Por otra parte, las cuestiones operacionales concretas y los aspectos más detallados no figurarán en el Estatuto sino en el Reglamento General, que podrá ser enmendado por la Junta Ejecutiva cuando las circunstancias lo requieran.

### Cambio orgánico

6. En 1996 el PMA emprendió una importante iniciativa destinada a adaptar sus estructuras, su plantilla de personal y sus procedimientos a los retos actuales y a las necesidades futuras. Los elementos esenciales de este cambio en la estructura orgánica son los siguientes:
  - se destinará al trabajo de campo más personal especializado y de las categorías superiores;



- se delegarán más competencias en las oficinas de campo, para facilitar una oportuna adopción de decisiones guiada por el conocimiento práctico de la situación;
  - las oficinas regionales se encargarán de planificar y administrar las actividades que se ejecutan en sus respectivas regiones;
  - los administradores regionales brindarán apoyo técnico y asesoramiento en materia de gestión a los directores en los países;
  - los directores en los países adquirirán un conocimiento más amplio de la situación de la seguridad alimentaria y la ayuda alimentaria en el país que se les haya asignado;
  - el PMA desempeñará, tanto en la Sede como en el campo, una función más activa de promoción de los intereses de la población pobre aquejada por el hambre;
  - la mayor parte de los funcionarios del PMA serán capaces de manejar tanto situaciones de emergencia como actividades de desarrollo;
  - se ayudará a los funcionarios, mediante una capacitación más amplia, a responder a éstas y otras necesidades orgánicas;
  - se perfeccionará el proceso de comunicación tanto dentro de la Organización como entre ésta y los interesados directos en sus actividades; y
  - se agilizarán los procedimientos y procesos del PMA.
7. Los propios funcionarios del PMA, trabajando en varios equipos encargados del cambio orgánico, idearon las medidas concretas destinadas a lograr estos cambios, muchos de los cuales se han llevado ya a la práctica. Por ejemplo, nueve oficinas regionales han iniciado, aunque parcialmente, sus actividades, y para principios de 1998 la nueva modalidad de funcionamiento más descentralizada ha de estar plenamente en vigor.

### **Participación en el proceso de reforma de las Naciones Unidas**

8. El Secretario General lanzó un amplio proceso de reforma de las Naciones Unidas, y estableció una estructura destinada a apoyar las iniciativas pertinentes. Los elementos que la constituyen son los siguientes:
- se designó un Coordinador Ejecutivo de la reforma de las Naciones Unidas;
  - el Secretario General estableció un Grupo de coordinación de políticas, que presidirá personalmente. Este Grupo se complementa con cuatro Comités ejecutivos que se ocuparán de los sectores de la paz y la seguridad, los asuntos humanitarios, los asuntos económicos y sociales, y las operaciones de desarrollo;
  - el Coordinador Ejecutivo presidirá un Comité Directivo de la reforma de las Naciones Unidas;
  - el Grupo encargado de la reforma de la gestión, que se ocupará de las cuestiones relativas a la reforma de la gestión en la Secretaría de las Naciones Unidas, se complementará con grupos encargados de la reforma que se establecerán dentro de cada entidad de las Naciones Unidas.
9. El PMA contribuirá activamente al proceso de reforma, al cual ha asignado recursos significativos. Como ejemplo de ello cabe señalar que:



- El PMA es miembro de los Comités ejecutivos sobre operaciones de desarrollo y sobre asuntos humanitarios, y estará representado en las reuniones de ambos por funcionarios de nivel muy elevado (normalmente, el Subdirector Ejecutivo);
  - se ha designado al titular de la Dirección de Estrategias y Políticas como punto de enlace del PMA para trabajar con el Coordinador Ejecutivo y brindarle el apoyo necesario. Además, el PMA ha convenido en prestar apoyo a la oficina del Coordinador;
  - el PMA proporcionó algunos funcionarios para que trabajaran durante unos meses en Nueva York, en las oficinas que prestan apoyo a los Comités ejecutivos sobre operaciones de desarrollo y sobre asuntos humanitarios;
  - por último, el grupo del PMA encargado de la reforma, que complementará la labor del Grupo que se ocupa de la reforma en la Secretaría de las Naciones Unidas, estará integrado por los funcionarios que condujeron las reformas del PMA en estos últimos años: la Directora Ejecutiva, con la asistencia del personal ejecutivo.
10. Durante el último año el PMA también destinó importantes recursos de personal a la participación activa en el proceso del Comité Permanente entre Organismos (IASC) destinado a elaborar recomendaciones para el Secretario General, y posteriormente para el ECOSOC, sobre el fortalecimiento de la capacidad del sistema de las Naciones Unidas para proporcionar asistencia humanitaria. Las cuestiones esenciales examinadas por el Grupo de Trabajo del IASC y por sus seis subgrupos, así como las recomendaciones formuladas al respecto y las opiniones y propuestas del PMA, se expusieron en detalle a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones de marzo de 1997, mediante el documento WFP/EB.2/97/3-B.



## ANEXO

## ASPECTOS PRINCIPALES DE LA REFORMA

Programa de reforma	Iniciativas principales	Logros
Reforma constitucional (1990–91)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo de trabajo del Órgano Rector.</li>   <li>• Períodos de sesiones extraordinarios del Órgano Rector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aclaración del Estatuto del PMA y su relación con las Naciones Unidas y la Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO), así como la autoridad del Órgano Rector.</li>   <li>• Cambio del tamaño y la composición del Órgano Rector.</li>   <li>• Nueva definición y aumento de las facultades y la responsabilidad, incluida la financiera, del Director Ejecutivo.</li> <li>• El Director Ejecutivo responde de la gestión de los fondos del PMA ante el Órgano Rector.</li> <li>• Aprobación del nuevo Reglamento Financiero.</li> <li>• Nuevas disposiciones para el comienzo y la aprobación de operaciones de urgencia.</li> <li>• Aprobación de cambios antedichos por la Asamblea General de las Naciones Unidas y la Conferencia de la FAO sobre la base de la recomendación del ECOSOC y el Consejo de la FAO, respectivamente.</li> <li>• Nuevas disposiciones en vigor desde el 01/01/1992.</li> </ul>
Aclaración del mandato del PMA (1993-94)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de las políticas, objetivos y estrategias, con la plena participación de los Estados Miembros y el personal del PMA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaración del cometido del PMA aprobado por el Órgano Rector.</li>   <li>• Aprobación por el Órgano Rector de la periodicidad y secuencia de las nuevas reformas durante los próximos dos años.</li> </ul>
Revisión de la reforma constitucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo de trabajo del Órgano Rector sobre la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformación del CPA en la Junta Ejecutiva del PMA;</li> </ul>



## ASPECTOS PRINCIPALES DE LA REFORMA

Programa de reforma	Iniciativas principales	Logros
(1994–95)	aplicación de las resoluciones 47/199 y 48/162 de las Naciones Unidas.	reducción del tamaño del Órgano Rector de 42 a 36 miembros; cambio de la representación geográfica de los miembros de la Junta; modificación del mandato del PMA, e introducción del enfoque programático por países. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas disposiciones en vigor a partir del 01/01/96.</li> </ul>
<b>Nueva reforma constitucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Grupo de trabajo abierto sobre la Revisión de las Normas Generales y el Reglamento Financiero, con el asesoramiento jurídico del Asesor Jurídico de la FAO y la Oficina de Asuntos Jurídicos de las Naciones Unidas.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Revisión de las Normas Generales y presentación de la misma (Estatuto propuesto) al ECOSOC y el Consejo de la FAO, junto con el nuevo Reglamento General para el que se propone la aprobación por la Junta Ejecutiva.</b></li> <li>• <b>Preparación del Reglamento Financiero revisado y presentación del mismo al CCAAP y el Comité de Finanzas de la FAO.</b></li> </ul>
Recursos y financiación a largo plazo del PMA (1994–95)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo de trabajo de los Estados Miembros encargado de elaborar opciones relativas a las políticas y recursos y financiación a largo plazo del PMA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación de nuevas disposiciones para garantizar una base de recursos más sólida y previsible, la recuperación total de costos y una mayor responsabilidad.</li> <li>• Nuevas disposiciones en vigor a partir del 01/01/1996, con carácter experimental, aplicación del nuevo modelo prevista para el 01/01/98</li> </ul>
Recursos y financiación a largo plazo del PMA (1994–95) (continuación)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultas regulares con los Estados Miembros sobre las necesidades alimentarias estimadas y las deficiencias, por lo que respecta a las operaciones de urgencia y de</li> </ul>



## ASPECTOS PRINCIPALES DE LA REFORMA

Programa de reforma	Iniciativas principales	Logros
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciación de estudios de estimación de costos.</li> </ul>	<p>situaciones prolongadas de socorro, los proyectos de desarrollo y las operaciones especiales que reciben la asistencia del PMA.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dichos estudios mostraron los costos de apoyo indirectos asociados con cada una de las principales categorías de actividades del PMA. Sobre la base de dichos estudios, el Órgano Rector asumió una nueva escala de tarifas.</li> </ul>
Planificación Estratégica y Financiera (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración de la planificación estratégica y financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación por el Órgano Rector del Plan Estratégico y Financiero (1996-99) que comprende:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– una visión estratégica del período cuatrienal;</li> <li>– vínculos explícitos con las decisiones políticas del Órgano Rector;</li> <li>– examen de la totalidad de las actividades y operaciones de PMA;</li> <li>– modelos teóricos alternativos para los distintos niveles de actividades en función de las categorías principales (proyectos de desarrollo, operaciones prolongadas de refugiados y operaciones de urgencia);</li> <li>– flexibilidad del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas;</li> <li>– identificación de cinco prioridades operacionales y de gestión;</li> </ul> </li> </ul>
Planificación Estratégica y Financiera (1995) (continuación)		<ul style="list-style-type: none"> <li>– modalidades para la aplicación de las principales decisiones de políticas, por ejemplo, la supresión progresiva o el cierre de las oficinas en los países, la introducción de un enfoque programático por países.</li> <li>• <b>Creación de la Unidad de Planificación Estratégica</b></li> </ul>



## ASPECTOS PRINCIPALES DE LA REFORMA

Programa de reforma	Iniciativas principales	Logros
Presupuesto Administrativo y de Apoyo a los Programas (AAP) 1996–97	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del presupuesto basado en el Plan Estratégico y Financiero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación del presupuesto de crecimiento nominal negativo conforme a lo propuesto.</li> <li>• Clara relación entre las decisiones estratégicas y presupuestarias.</li> <li>• Clara relación entre el presupuesto AAP y el nivel de operaciones.</li> </ul>
<p>Cambios de gestión en apoyo a la reforma (1992–96)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Programa de Mejora de la Gestión Financiera (FMIP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios principales para fortalecer la gestión financiera y aumentar la transparencia.</li> <li>• Creación de un programa principal de mejora de la gestión financiera (FMIP).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A petición del Director Ejecutivo, el Auditor Externo examinó la responsabilidad financiera y el control en las oficinas de los países y presentó un informe sobre ello. Una empresa internacional de consultoría reconocida realizará un estudio analítico a fin de presentar soluciones a corto y largo plazo que conduzcan a un programa de mejora de la gestión financiera (FMIP).</li> <li>• Reconversión de los procesos operativos (movilización de recursos, gestión del proyecto, asignación y financiación, adquisición de productos y transportes) y de servicios (contabilidad, administración del efectivo y recursos humanos).</li> </ul>
<p>Cambios de gestión en apoyo a la reforma (1992–96) (continuación)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Servicios de supervisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la responsabilidad y el control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de Oficiales de finanzas en las oficinas en los países y en la Sede.</li> <li>• Ultimación del plan de estrategia de información, primera fase de la aplicación en curso.</li> <li>• Introducción de preparativos de viaje menos costosos.</li> <li>• Duplicación del personal de la Oficina de Auditoría Interna.</li> </ul>



<b>ASPECTOS PRINCIPALES DE LA REFORMA</b>
---

Programa de reforma	Iniciativas principales	Logros
<p>Cambios de gestión en apoyo a la reforma (1992-96) (continuación)</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de la Oficina de Inspección e Investigación.</li> <li>• <b>Introducción de la metodología de evaluación de riesgos en las oficinas en los países, a fin de mejorar la planificación de las auditorías y lograr un uso más eficaz de los recursos disponibles para auditorías internas y externas.</b></li> <li>• <b>Elaboración de una base de datos informatizada para un seguimiento más enérgico de la aplicación de las recomendaciones de los auditores internos y externos.</b></li> <li>• <b>Comunicación inmediata de los resultados de las auditorías, a través de observaciones destinadas a asegurar la aplicación inmediata de medidas correctivas.</b></li> <li>• <b>Elaboración y aplicación de una política en materia de auditoría que exige la comprobación anual por un auditor externo de las cuentas de los fondos generados localmente (monetización)</b></li> <li>• <b>Examen de la elaboración y actualización de directrices, manuales y procedimientos</b></li> </ul>





## ASPECTOS PRINCIPALES DE LA REFORMA

Programa de reforma	Iniciativas principales	Logros
<p>– Mejora de la eficacia operacional</p> <p>Cambios de gestión en apoyo a la reforma (1992-96) (continuación)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la capacidad de respuesta rápida</li> </ul>	<p>carrera.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Establecimiento de la Subdirección de Promoción de las Perspectivas de Carrera, a la que se dotó del personal necesario.</b></li> <li>• Establecimiento de equipos de respuesta rápida (utilizados, por ejemplo en Rwanda/Burundi).</li> <li>• Creación de un Equipo reforzado de intervención logística en situaciones de urgencia (ALITE). Realización de evaluaciones de la capacidad logística y elaboración de planes para imprevistos basados en modelos teóricos.</li> <li>• Disposiciones para hacer frente a contingencias y poder desplazar rápidamente al personal y el equipo al lugar del suceso, <b>algunas de ellas se activaron en la crisis de Zaire oriental.</b></li> <li>• <b>Producción de un catálogo de los servicios para hacer frente a contingencias, que contiene información detallada sobre los servicios disponibles</b></li> <li>• Depósitos estratégicos de alimentos y equipo logístico de reserva establecidos de antemano en Nairobi, Kenya y Pisa, Italia.</li> <li>• Conjuntos de servicios logísticos elaborados con los donantes, <b>algunos de ellos se activaron en la crisis de Zaire oriental</b></li> <li>• Utilización de efectivos de defensa militar y civil en las operaciones de logística complejas, <b>algunos de ellos</b></li> </ul>



<b>ASPECTOS PRINCIPALES DE LA REFORMA</b>
---

Programa de reforma	Iniciativas principales	Logros
<p>Cambios de gestión en apoyo a la reforma (1992-96) (continuación)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la gestión de situaciones de emergencia.</li>   <li>• Introducción del enfoque programático por países.</li>   <li>• Mejora de los sistemas de alerta/preparación/mitigación de los efectos de las catástrofes.</li> </ul>	<p>se utilizaron en la crisis de Zaire oriental.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Negociación de un Acuerdo de Compra General con miras a la compra rápida de equipos.</b></li>   <li>• <b>Establecimiento del Servicio de apoyo para situaciones de crisis, que se utilizó para la gestión de las crisis de Liberia y Zaire oriental.</b></li>   <li>• Calendario de presentación de los programas por países acordado por la Junta Ejecutiva, a partir de mayo de 1996.</li>   <li>• <b>Se ultimaron 22 perfiles de las estrategias en los países.</b></li>   <li>• Introducción del análisis y cartografía de la vulnerabilidad en países clave.</li>   <li>• Incorporación en los programas por países de estrategias para mitigar los efectos de catástrofes.</li> <li>• Fortalecimiento de la planificación para imprevistos, incluido el transporte y la logística.</li> <li>• Fortalecimiento considerable de la vigilancia en todo el</li> </ul>



## ASPECTOS PRINCIPALES DE LA REFORMA

Programa de reforma	Iniciativas principales	Logros
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mejora de la coordinación y la gestión de los aspectos logísticos.</b></li> </ul>	<p>mundo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplificación de los procedimientos de aprobación de las operaciones de urgencia.</li> <li>• <b>Elaboración y aplicación del concepto de Centro Conjunto de Logística las Naciones Unidas para la crisis de Zaire oriental.</b></li> <li>• <b>Se está elaborando un mecanismo de seguimiento de los activos, para asegurar una mayor eficacia operativa y una mejor notificación a los donantes.</b></li> <li>• <b>Se está elaborando un sistema normalizado de seguimiento de los productos.</b></li> </ul>
Cambios de gestión en apoyo a la reforma (1992-96) (continuación)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de transporte y logística más rentables.</li> <li>• <b>Establecimiento de oficinas regionales.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo sistema de contabilidad de costos para vincular la asignación de recursos a actividades específicas.</li> <li>• Simplificación de los procedimientos para movilizar recursos y rendir informe a los donantes sobre los gastos de TTAM.</li> <li>• <b>En 1997 se establecieron nueve oficinas regionales (en Abidjan, Islamabad, Kampala, Managua, Maputo, Nairobi, Uagadugú, Phnom Penh y Sarajevo).</b></li> </ul>



<b>ASPECTOS PRINCIPALES DE LA REFORMA</b>
---

Programa de reforma	Iniciativas principales	Logros
<p>Cambios de gestión en apoyo a la reforma (1992-96) (continuación)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se destinará al trabajo de campo más personal superior y experimentado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estas oficinas se establecieron en el marco del presupuesto del bienio 1996-97.</li> <li>• Preparativos para la creación de otras dos oficinas regionales (en América del Sur y en Medio Oriente-África del Norte), que comenzarán a funcionar en 1998.</li> <li>• Las oficinas regionales tienen flexibilidad y competencia para planificar y administrar operaciones en sus respectivas regiones y prestar apoyo a las oficinas del PMA en los países que las integran.</li> <li>• Cada oficina regional está a cargo de un administrador regional de grado D1 o D2.</li> <li>• En 1997 se trasladaron a las oficinas regionales unos 20 puestos de categoría profesional.</li> <li>• La dotación de personal de las oficinas regionales se efectuó mediante reasignación de puestos, sin incremento del número total de puestos internacionales.</li> <li>• Las oficinas regionales tienen capacidad y mandato para brindar asesoramiento y apoyo a las oficinas en los países sobre temas como: formulación de programas,</li> </ul>






<b>ASPECTOS PRINCIPALES DE LA REFORMA</b>
---

Programa de reforma	Iniciativas principales	Logros
<p>Cambios de gestión en apoyo a la reforma (1992-96) (continuación)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mayor delegación de competencias en los funcionarios de campo.</b></li> </ul>	<p><b>gestión financiera, logística, gestión de la distribución, capacitación y gestión de los recursos humanos, análisis de género, evaluación de vulnerabilidad, nutrición, seguimiento y evaluación, telecomunicaciones.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Todas las competencias delegadas anteriormente en las oficinas en los países se mantuvieron, ampliándose en muchos casos (por ej., para la aprobación de operaciones de urgencia (OU); la aprobación de proyectos en el marco del programa en el país aprobado por la Junta Ejecutiva; autoridad y responsabilidad en relación con el presupuesto de la oficina en el país; adquisiciones; transporte interno).</b></li> <li>• <b>Se confirieron responsabilidades y competencias adicionales a seis grandes oficinas en los países.</b></li> <li>• <b>El administrador regional tiene funciones gerenciales (orientación, apoyo y supervisión) respecto de los directores en</b></li> </ul>








<b>ASPECTOS PRINCIPALES DE LA REFORMA</b>
---

Programa de reforma	Iniciativas principales	Logros
<p>Cambios de gestión en apoyo a la reforma (1992-96) (continuación)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mejoramiento de sistemas para apoyar la mayor delegación de competencias.</b></li> </ul>	<p><b>los países de la región; en particular, establece sus objetivos de trabajo y evalúa los resultados del mismo.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>En el ámbito del Programa de Mejora de la Gestión Financiera (FMIP), ejecución de un proyecto destinado a mejorar la comunicación electrónica entre la Sede y las dependencias de campo.</b></li> <li>• <b>Introducción de ajustes en otros proyectos del FMIP, a fin de que éstos presten más apoyo a los cambios orgánicos.</b></li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Elaboración de nuevos procedimientos para aspectos como los siguientes:</b></li> <li>• <b>examen y aprobación de las actividades operacionales;</b></li> </ul>








<b>ASPECTOS PRINCIPALES DE LA REFORMA</b>
---

Programa de reforma	Iniciativas principales	Logros
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reorientación de las funciones de la Sede haciendo hincapié en la prestación de servicios al trabajo de campo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gestión financiera;</li> <li>• ampliación del uso de cuentas de saldo cero y cuentas de anticipos;</li> <li>• adquisiciones efectuadas por conducto de las oficinas en los países/oficinas regionales;</li> <li>• uso de la Cuenta de Respuesta Inmediata (CRI) de la Reserva Alimentaria Internacional de Emergencia (RAIE);</li> <li>• presupuestos unificados para las oficinas regionales y las oficinas en los países.</li> <li>• Hincapié en el servicio más bien que en el control, y en la rendición de cuentas en directo sobre la gestión.</li> <li>• Producción de directrices y manuales claros y completos para apoyar la adhesión a las políticas y procedimientos establecidos.</li> <li>• Se ha comenzado a elaborar el manual de diseño de programas, que sustituirá al</li> </ul>

Cambios de gestión en apoyo a la reforma  
(1992-96) (continuación)



<b>ASPECTOS PRINCIPALES DE LA REFORMA</b>
---

Programa de reforma	Iniciativas principales	Logros
Cambios de gestión en apoyo a la reforma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación de competencias en el ámbito de la Sede.</li> <li>• Mantener el impulso del cambio.</li> </ul>	<p>manual de diseño de proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de las descripciones de los puestos, a fin de que éstas reflejen los cambios en las funciones previstas.</li> <li>• Programa trienal de capacitación en curso de preparación.</li> <li>• Creación de la Dirección de Servicios de Gestión.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Directora Ejecutiva delegó una parte sustancial de sus competencias de aprobación en el Subdirector Ejecutivo.</li> <li>• El Administrador encargado del cambio seguirá de cerca la aplicación de las decisiones relacionadas con el cambio, e identificará las tareas que se hagan necesarias al respecto.</li> <li>• Un equipo encargado del examen de los procedimientos formulará recomendaciones acerca de los procedimientos y prácticas que deban mejorarse o agilizarse.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de las compras de alimentos en países</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción en las oficinas en los países de una mayor</li> </ul>



<b>ASPECTOS PRINCIPALES DE LA REFORMA</b>
---

Programa de reforma	Iniciativas principales	Logros
(1992-96) (continuación)	<p>en desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor utilización de la tecnología.</li> </ul>	<p>capacidad de compra; establecimiento de nuevos procedimientos y aumento de las facultades delegadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>En 1996 se compraron 640 000 toneladas de alimentos en los países en desarrollo.</b></li> <li>• Instalación de nueva infraestructura y reducción de costos.</li> <li>• <b>Mayor control de los costos de las telecomunicaciones.</b></li> <li>• <b>Ejecución de proyectos de mejora de las comunicaciones en África oriental y occidental, Cuerno de África, ex Yugoslavia, Tayikistán y Asia central.</b></li> </ul>
Eficacia en apoyo del Órgano Rector	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos mejorados de trabajo y rentabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nueva sala de reuniones de la Junta Ejecutiva en la Sede del PMA, conforme a un estilo de mesa redonda.</li> <li>• Mejora de la calidad de los documentos (reducción de la longitud, mejora de la traducción).</li> <li>• Aumento de la puntualidad de distribución de documentos.</li> <li>• Reducción de un 70 por ciento de los costos de conferencias y documentación, de 8 millones de dólares en 1992-93 a 2,4 millones de dólares en 1996-97.</li> <li>• <b>Documentos de la Junta Ejecutiva disponibles en el sitio Web del PMA.</b></li> </ul>
Concentración de los recursos en los países y personas más necesitadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisión de facilitar un 90 por ciento, como mínimo, de la ayuda al desarrollo del PMA a los países de bajos ingresos y con déficit de alimentos, y al menos el 50 por ciento de dicha ayuda a los países menos adelantados, en 1997.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación del 81 por ciento de los recursos de desarrollo a los países de bajos ingresos y con déficit de alimentos y del 57 por ciento a los países menos adelantados, en 1996.</li> </ul>



<b>ASPECTOS PRINCIPALES DE LA REFORMA</b>
---

Programa de reforma	Iniciativas principales	Logros
<p>Coordinación (1991-96)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supresión de la ayuda alimentaria en ciertos países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de retirada gradual/supresión de la ayuda del PMA para operaciones de desarrollo en 20 países antes del final de 1998, y una nueva reducción en otros cinco países antes del final de 1999. Aplicación en marcha.</li> <li>• <b>La Junta Ejecutiva acordó que se podría brindar asesoramiento tanto durante como después de la supresión gradual de los recursos del PMA.</b></li> </ul>
<p>Coordinación (1991-96) (continuación)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración con otros organismos asociados para lograr una mayor eficacia operacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de cartas con la OACNUR para establecer la división de trabajo en situaciones de refugiados, firmadas en 1991.</li> <li>• Memorando de Entendimiento con la OACNUR firmado en 1994; las revisiones son objeto de debate en la actualidad; <b>revisión firmada en marzo de 1997.</b></li> <li>• <b>Memorando de Entendimiento con el UNICEF en curso de negociación.</b></li> <li>• Memorandos de Entendimiento por los que se establecen modalidades de colaboración entre el PMA y las principales ONG que participan en las operaciones de ayuda humanitaria de urgencia.</li> <li>• <b>Presentación al Comité Permanente entre Organismos (IASC) de un documento que describe la ventaja comparativa del PMA, dentro del sistema de las Naciones Unidas,</b></li> </ul>



<b>ASPECTOS PRINCIPALES DE LA REFORMA</b>
---

Programa de reforma	Iniciativas principales	Logros
<p>Coordinación (1991-96) (continuación)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo al Departamento de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas (DAH).</li> <li>• Apoyo al sistema de Coordinadores Residentes.</li> </ul>	<p><b>para la prestación de servicios logísticos y de transporte.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La Junta Ejecutiva pidió al DAH que diera a conocer a los miembros del IASC un documento en el que se describía en detalle la disponibilidad del PMA a ofrecer su capacidad logística y de transporte a otros organismos, sobre la base de la recuperación total de los costos.</b></li> <li>• Consultas periódicas con las principales ONG que participan en la ejecución sobre cuestiones importantes de interés mutuo.</li> <li>• Colaboración operacional con más de 1 000 ONG.</li> <li>• Intercambio de cartas con el Comité Internacional de la Cruz Roja/Sociedades de la Media Luna Roja en las que se definen las modalidades de cooperación.</li> <li>• Cesión de personal experimentado del PMA al DAH en Ginebra y Nueva York y asignación de miembros del personal como coordinadores del DAH.</li> <li>• Directiva a todas las oficinas en los países en la que se destaca la importancia de apoyar el sistema de Coordinadores Residentes.</li> <li>• Sobre la base de una encuesta realizada en las oficinas en los países, notificación del PMA al Administrador del PNUD de propuestas para fortalecer aún más el sistema de Coordinadores Residentes.</li> <li>• Designación de un miembro del personal del PMA, de</li> </ul>






















## ASPECTOS PRINCIPALES DE LA REFORMA

Programa de reforma	Iniciativas principales	Logros
Coordinación (1991-96) (continuación)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de iniciativas principales de las Naciones Unidas, incluidas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMAD)</li> <li>– Conferencia Internacional sobre Nutrición</li> <li>– Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo</li> <li>– Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social</li> <li>– Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer</li> </ul> </li> <li>– Cumbre Mundial sobre la Alimentación</li> </ul>	<p>categoría superior, en el país como Representante del PMA. Aprobación de disposiciones por el Órgano Rector del PMA (en espera del examen del ECOSOC y del Consejo de la FAO, así como de la Asamblea General de las Naciones Unidas y la Conferencia de la FAO).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Designación de tres miembros del personal del PMA para puestos de Coordinadores Residentes.</li> <li>• Declaraciones de Políticas y Planes de acción en los que se incorporan referencias adecuadas a las cuestiones relacionadas con el hambre y la malnutrición.</li> <li>• Conjunto de compromisos específicos en cuestiones operacionales y de políticas realizados en la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer.</li> <li>• Establecimiento de un grupo de acción para todo el Programa encargado de garantizar la aplicación de los compromisos relativos a la mujer.</li> <li>• Documento presentado para la preparación de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación.</li> <li>• <b>Preparativos para reforzar el análisis de vulnerabilidad y hacer mayor hincapié en las necesidades particulares de las mujeres.</b></li> <li>• <b>Participación en las actividades complementarias de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación ejecutadas por los organismos de las Naciones Unidas.</b></li> </ul>



<b>ASPECTOS PRINCIPALES DE LA REFORMA</b>
---

Programa de reforma	Iniciativas principales	Logros
<p><b>Promoción de los intereses de la población pobre aquejada por el hambre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Función de promoción más activa de las oficinas en los países y las oficinas regionales.</b></li>   <li>•</li> <li>• <b>Campañas de información pública en los países donantes.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La reunión de funcionarios directivos de campo y de la Sede (marzo de 1997) permitió poner en claro las expectativas, los procedimientos y el apoyo que había de prestar la Sede.</b></li> <li>• <b>Capacitación inicial de los administradores regionales y los directores en los países en materia de medios de comunicación.</b></li> <li>• <b>Asignación temporal de oficiales de información de la Sede a lugares de destino en los países, para ayudar a responder a las necesidades de información pública relacionadas con las actividades en Zaire oriental, Rwanda, la República Popular Democrática de Corea y Liberia/Sierra Leona.</b></li>   <li>•</li> <li>• <b>Lanzamiento de una campaña de información en las escuelas italianas sobre el tema del hambre en el mundo.</b></li>   <li>• <b>Seminario destinado a hacer conocer la experiencia italiana a las autoridades de Alemania, Suecia y los Estados Unidos de América, con miras a la planificación de campañas informativas para los niños de</b></li> </ul>

Coordinación (1991-96) (continuación)



<b>ASPECTOS PRINCIPALES DE LA REFORMA</b>
---

Programa de reforma	Iniciativas principales	Logros
Reforma general de las Naciones Unidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer Comités Nacionales de Amigos del PMA.</li> <li>• Lograr un conocimiento más profundo de los intereses y preocupaciones de los donantes.</li> <li>• Coordinar la tarea de promoción con la movilización de recursos.</li> <li>• Apoyar el proceso de reforma iniciado por el Secretario General.</li> </ul>	<p>esos países.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el sitio Web del PMA es posible acceder a la información esencial sobre estas actividades.</li> <li>• Establecimiento de un Comité Nacional de Amigos del PMA en EE.UU.</li> <li>• Conversaciones en curso para el establecimiento de agrupaciones similares en otros países.</li> <li>• Los perfiles de los donantes se completaron y se distribuyeron a las oficinas en los países y oficinas regionales.</li> <li>• La reestructuración orgánica ha reunido en una misma Dirección las funciones relacionadas con la movilización de recursos y con la información pública.</li> <li>• Participación en los Comités ejecutivos sobre operaciones de desarrollo y sobre asuntos humanitarios.</li> <li>• Designación de funcionarios del PMA para apoyar el trabajo de estos comités.</li> </ul>



**ASPECTOS PRINCIPALES DE LA REFORMA****Programa de reforma****Iniciativas principales****Logros**

- **Apoyo al Coordinador Ejecutivo de la reforma de las Naciones Unidas.**
- **Continuación de la reforma dentro del PMA.**

