

**PRINCIPALES EXTRACTOS DEL PROYECTO
DE PLAN DE GESTIÓN PARA 2018-2020**



Consulta oficiosa

6 de septiembre de 2017

**Programa Mundial de Alimentos
Roma (Italia)**

Sección I: Introducción

Guía de lectura

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

Estructura del documento

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

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

Contexto económico y político mundial

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

Clima

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

¹ Las cuentas especiales permiten al PMA prestar servicios no lucrativos, mejorar las capacidades institucionales y movilizar recursos complementarios con miras a ejecutar programas en países concretos.

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

Inestabilidad política y conflictos

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

Perspectivas económicas

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

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

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

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

exportadores de petróleo no pueden esperar reducciones rápidas e importantes de sus déficits por cuenta corriente y acaban por reducir considerablemente los gastos en el sector social.

19. Los precios de los metales se han recuperado considerablemente desde enero de 2016. En mayo de 2017, el índice de precios de los metales del FMI era un 18 % superior al de mayo de 2016, lo que ha mejorado la competitividad de algunos países, como la de Zambia con respecto a la exportación de cobre. No obstante, las economías en desarrollo siguen enfrentándose a arduos desafíos para adaptarse a los bajos niveles de ingresos por concepto de exportaciones de productos básicos, lo que agrava sus vulnerabilidades financieras a corto plazo.
20. Los precios mundiales de los alimentos por lo general son bajos pero están aumentando. En mayo de 2017, el índice de precios de los alimentos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) registraba una media de 172,6 puntos, lo que corresponde a un aumento del 10 % respecto de mayo de 2016. Esta tendencia se debe principalmente al considerable aumento de los precios mundiales de los productos lácteos y cárnicos. Por otra parte, el índice de precios de los cereales de la FAO ha perdido aproximadamente el 25 % de su valor desde mayo de 2013 debido a una producción abundante y unas reservas importantes.
21. No obstante, a pesar de las perspectivas positivas a nivel mundial, los precios de los alimentos a nivel local siguen sujetos a tensiones en los países afectados por el fenómeno de El Niño, conflictos o trastornos económicos. En la mayoría de los mercados internos de África meridional, como los de Malawi, Mozambique, la República Unida de Tanzania y Zambia, los precios del maíz fueron anormalmente elevados durante el primer trimestre de 2017, lo cual hizo aumentar el costo de la canasta básica de alimentos en casi toda la región con respecto a la media de los 5 años anteriores. El costo de la canasta básica de alimentos aumentó considerablemente (en más de un 10 %) durante el primer trimestre de 2017 en Burundi, Egipto, Gambia, la República Democrática del Congo, la República Unida de Tanzania, Somalia, Viet Nam y el Yemen.

Asistencia humanitaria internacional

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

Contexto organizativo

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

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

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

Plan Estratégico y Marco de resultados institucionales

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

Examen del Marco de financiación

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

Gobernanza

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

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

Resumen

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

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

Sinopsis

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

Avanzar al ritmo de las tendencias mundiales

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

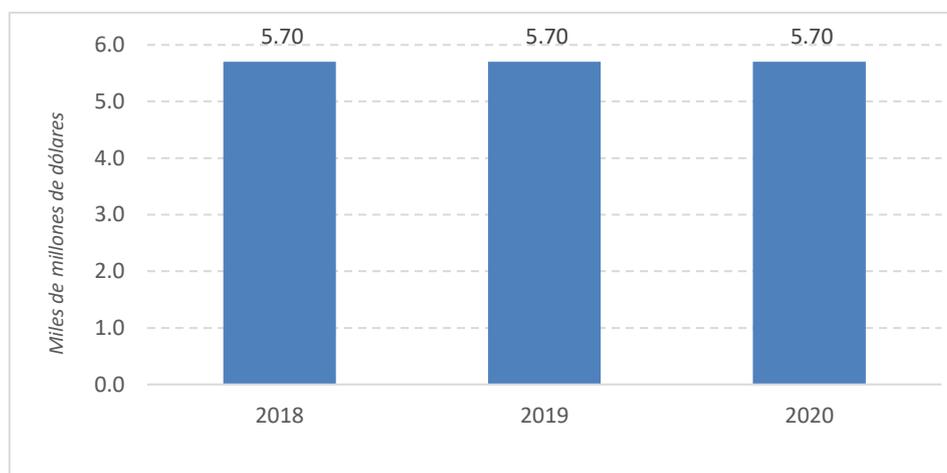
Tendencias de la financiación en el PMA: previsiones para 2017-2019

39. La información disponible sobre los donantes y un examen de las tendencias de financiación indican que los recursos para 2017, incluidos los fondos fiduciarios, podrían llegar a 5.900 millones de dólares. A pesar de que los cambios políticos en varios de los principales donantes del PMA podrían suponer una reducción del apoyo a partir de 2018, debido a la necesidad vital de abordar la inseguridad alimentaria, que va unida a problemas importantes en materia de acceso, el PMA seguirá desempeñando una función crucial en muchas de las iniciativas para atender los grandes desafíos mundiales. Aunque los principales donantes están ajustando el monto de sus contribuciones, el PMA confía en que para el período 2018-2020 la financiación se mantendrá a un nivel ligeramente inferior a los 5.700 millones de dólares anuales.

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

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

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



Efectos de las fluctuaciones cambiarias en los ingresos del PMA

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

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

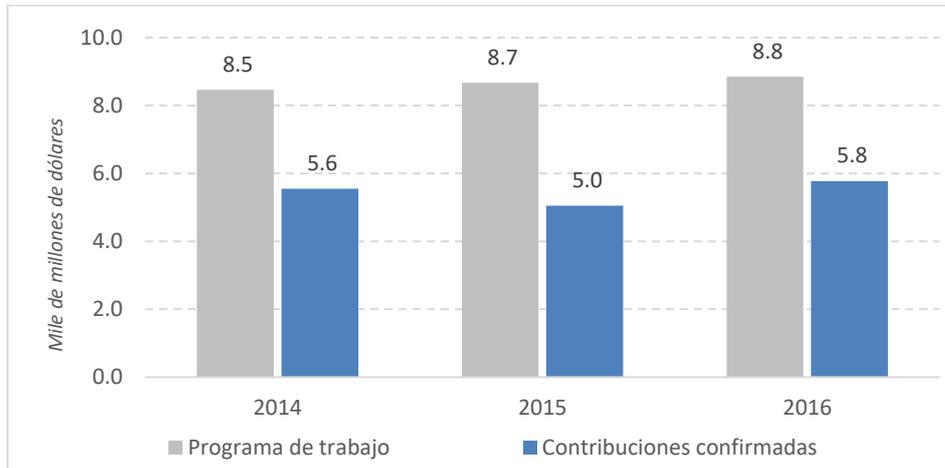
43. El PMA, al tiempo que mantiene sus actividades para optimizar la eficiencia operacional a la hora de responder a situaciones de crisis, también se enfrenta a un aumento de la demanda. Las necesidades operacionales evaluadas para 2017 ascienden ahora a 9.000 millones de dólares, una cuantía superior en un 4 % al nivel sin precedentes alcanzado en 2016. El déficit de financiación previsto para 2017 se estima en un 40 %, mientras que en 2016 fue del 46 %⁷. El mantenimiento

⁷ Con arreglo a los datos disponibles al 18 de junio de 2017.

del elevado nivel de necesidades operacionales se debe a que no ha habido variaciones en el nivel de los recursos necesarios para las intervenciones de emergencia de nivel 3, que representan aproximadamente la mitad de las necesidades del programa de trabajo del PMA.

44. En 2016 el PMA recibió 5.770 millones de dólares de contribuciones confirmadas, esto es, el mayor nivel anual jamás registrado⁸.

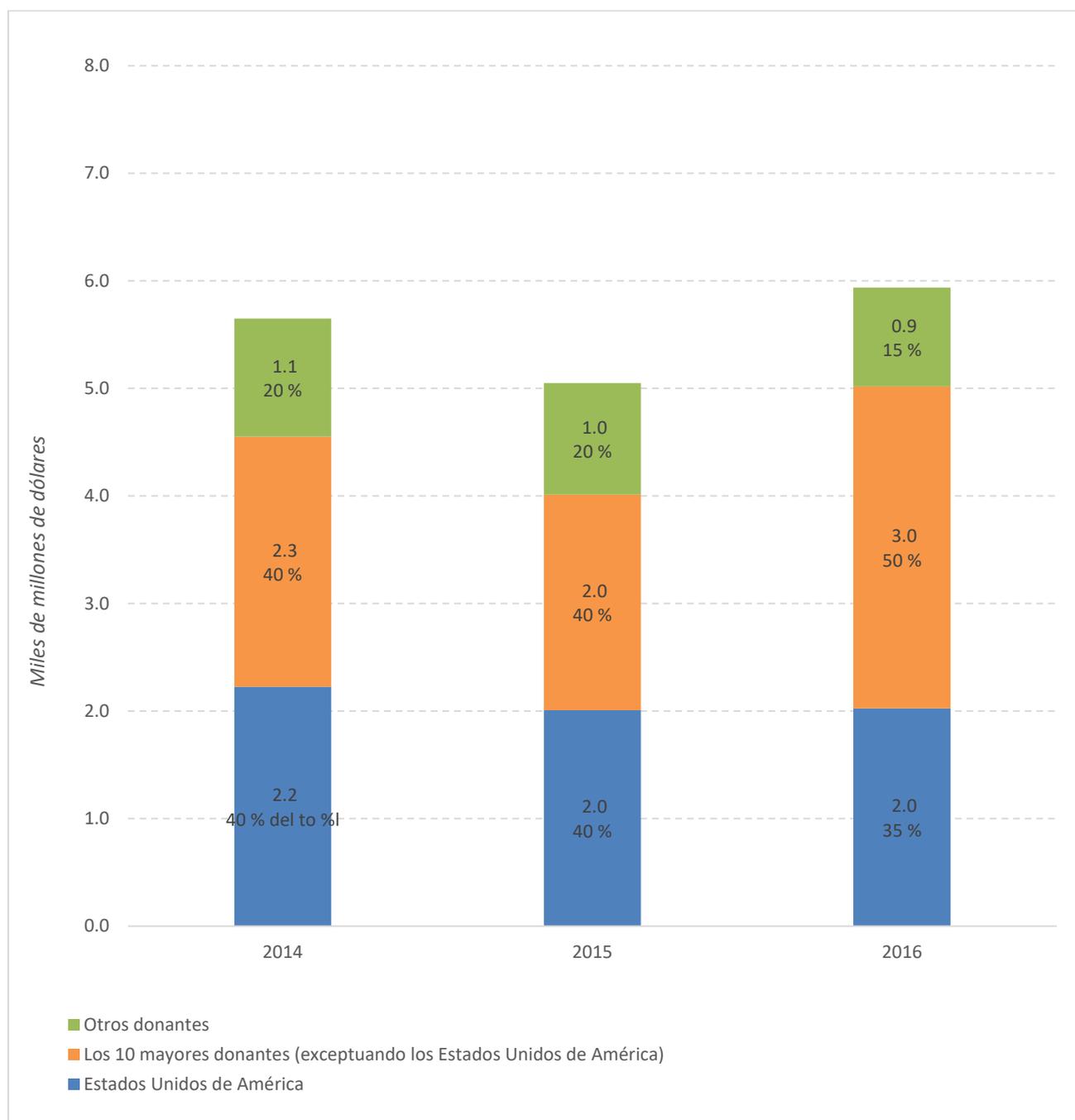
Figura II.2: Programa de trabajo y contribuciones confirmadas (2014-2016)



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

⁸ Actualmente, en los estados financieros del PMA las contribuciones, incluidas las contribuciones plurianuales, se consignan como ingresos para el ejercicio o los ejercicios que el donante estipula cuando las contribuciones se confirman por escrito.

Figura II.3: Donantes del PMA, por valor de sus contribuciones y como porcentaje del total (2014-2016)⁹



Gobiernos anfitriones y ampliación de la base de donantes

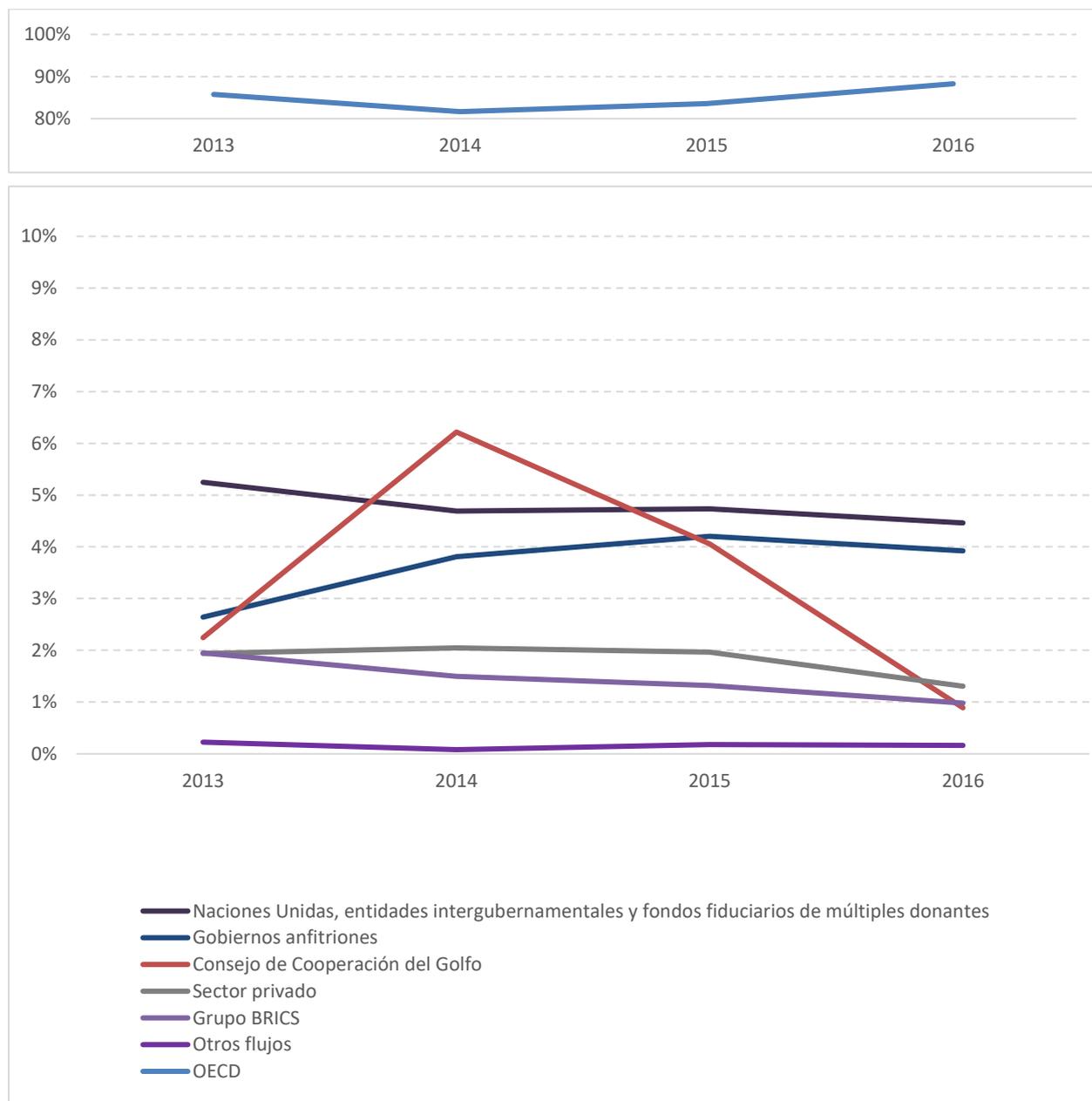
46. En 2016 las contribuciones de los gobiernos anfitriones alcanzaron el mayor volumen registrado hasta la fecha, esto es, 236 millones de dólares, lo que supone un incremento del 7 % respecto de 2015. La alineación estratégica del PMA con los ODS 2 y 17 proporcionará mayores oportunidades para la financiación conjunta de actividades mutuamente acordadas. Se alienta a los gobiernos anfitriones a que aporten con regularidad contribuciones en el marco de acuerdos

⁹ La diferencia entre la cifra de 5.800 millones de dólares correspondientes a los ingresos por concepto de contribuciones de 2016 que figura en la cuentas anuales (Figura II.2) y la de 5.900 millones de dólares de ingresos por concepto de contribuciones presentada por la Dirección de Asociaciones con los Gobiernos (Figura II.3) se debe a que en la cifra presentada esta dirección no tuvo en cuenta los ajustes contables (cancelaciones contables, ajustes por fondos no utilizados).

de emparejamiento a corto plazo a fin de que, a más largo plazo, puedan hacerse cargo por su cuenta, con sus propios recursos, de la totalidad de los costos.

47. Hay posibilidades de que los Estados miembros del Consejo de Cooperación del Golfo aumenten su apoyo a las operaciones del PMA. En 2016 las contribuciones confirmadas del Consejo y de la región de Oriente Medio en general se redujeron en un 85 %, ya que pasaron de 345 millones de dólares en 2014 a 53 millones de dólares en 2016.
48. En 2016 las contribuciones recibidas de instituciones financieras internacionales aumentaron considerablemente, lo que se debe principalmente a que la contribución del Banco Mundial aumentó en 48,6 millones de dólares con respecto a la de 2015. El PMA sigue intensificando sus asociaciones con las instituciones financieras internacionales, que son tanto asociados clave en materia de financiación como proveedores para las contribuciones de los gobiernos anfitriones.

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



BRICS = Brasil, Federación de Rusia, India, China y Sudáfrica; OCDE= Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos.

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

Flexibilidad y previsibilidad de la financiación

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

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

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

* Por confirmar.

Verde claro = acuerdos de asociación estratégica antiguos.

Verde oscuro = acuerdos de asociación estratégica vigentes.

Amarillo = acuerdos en proceso de negociación.

55. Las contribuciones de larga duración también permiten al PMA planificar y adquirir alimentos de manera más eficaz y más flexible. La proporción de las contribuciones de duración superior a un año, incluidas las contribuciones plurianuales, disminuyó del 73 % en 2015 al 62 % en 2016. El PMA seguirá vigilando esta tendencia, ya que la aplicación de plazos ajustados para las contribuciones reduce considerablemente la flexibilidad y aumenta los costos de transacción.
56. Las contribuciones que pueden utilizarse para préstamos internos para los proyectos¹⁰ han aumentado de los 2.100 millones de dólares de 2015 a los 3.200 millones de dólares de 2016, que corresponden al 53 % del total de contribuciones. El hecho de poder utilizar este tipo de contribuciones durante el ciclo de vida de los proyectos, en particular en las fases iniciales, contribuye en gran medida a la eficiencia de los procesos de planificación y ejecución. Esta flexibilidad permite al PMA comprar alimentos en el momento más oportuno, evitar rupturas en el suministro, ya sea que se trate de distribuciones de alimentos o de transferencias de base monetaria, y reducir los costos de transacción de modo que los beneficiarios reciban el mayor apoyo posible.

¹⁰ Los préstamos internos para los proyectos permiten que los proyectos obtengan autorizaciones presupuestarias utilizando las contribuciones previstas como garantía para el préstamo.

Cuenta de respuesta inmediata

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

Sección IV: Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas

Sinopsis

58. En esta sección se presenta el proyecto de presupuesto AAP para 2018, que asciende a 335,4 millones de dólares. Este presupuesto se ajusta al orden de prioridades establecido por todos los departamentos de la Sede y los despachos regionales para que el PMA pueda proseguir su acción en nombre de las personas a quienes presta asistencia y poner así fin al hambre en todo el mundo, de cara a los desafíos que plantea la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en particular el ODS 2 centrado en la erradicación del hambre, y el ODS 17 relativo a las asociaciones.
59. En el Plan de Gestión para 2017-2019 se establece un nivel previsto de contribuciones para 2017 y 2018 de 5.200 millones de dólares. Dichas previsiones se han aumentado a 5.900 millones de dólares para 2017 y a 5.700 millones de dólares para 2018.
60. A pesar de estos aumentos, la propuesta es mantener para 2018 el presupuesto AAP en un nivel de crecimiento nominal cero, es decir, en 335,4 millones de dólares, en aplicación del principio de que el PMA “debe vivir con sus propios medios”.
61. En el presupuesto AAP para 2018 se utilizan los ahorros derivados de: i) las reducciones en los costos estándar de personal; ii) las reducciones en los costos previstos de los servicios de seguridad prestados por el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (UNDSS), y iii) la reasignación de 2,5 millones de dólares del presupuesto AAP de 2017, que lleva la financiación total, con cargo a este, de las asignaciones seleccionadas para 2018 a 5,3 millones de dólares. Esta financiación se utilizará para los siguientes fines: proporcionar a los despachos regionales y las oficinas en los países recursos adicionales destinados a la capacitación y la gestión global de riesgos; proporcionar mayores recursos a la función de supervisión; ayudar al PMA a seguir desarrollando sus asociaciones, y atender otras prioridades internas. Otras prioridades se atenderán mediante la reasignación de recursos dentro de los presupuestos de los distintos departamentos y los despachos regionales del PMA.
62. El presupuesto AAP para 2018 se está preparando sobre la base de un nuevo conjunto de sectores de consignaciones que está pensado para ofrecer una mejor línea de mira entre los recursos asignados a nivel de las direcciones y los efectos institucionales, y que se basa en los resultados previstos y no en la ubicación geográfica de los gastos AAP.
63. Basándose en el sano equilibrio proyectado para la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a finales de 2017, la Secretaría propone una consignación separada de la cuenta por valor de 44,1 millones de dólares. Las inversiones de carácter extraordinario propuestas comprenden transferencias a las reservas y las cuentas especiales con objeto de ofrecer financiación adicional para la CRI, el Fondo para el programa de bienestar del personal e iniciativas institucionales de importancia fundamental —tales como la hoja de ruta integrada, la gestión de riesgos, las transferencias de base monetaria y otras prioridades institucionales—, entre las cuales figura el apoyo adicional a la supervisión y las operaciones sobre el terreno. También se propone una asignación para apoyar la movilización de donantes del sector privado, con énfasis en la obtención de fondos donados por particulares.
64. Las consignaciones del presupuesto AAP y la Cuenta de igualación del presupuesto AAP se complementan con fondos fiduciarios de carácter institucional destinados al fortalecimiento institucional.
65. El principio del PMA de “vivir con sus propios medios” combinado con la sana condición de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP también permite al Programa proponer una reducción de la tasa de recuperación de los CAI que ha de aplicarse a las contribuciones, del 7 % vigente al 6,5 % a partir de 2018.

Finalidad del presupuesto AAP

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

Sectores de consignaciones para el presupuesto AAP

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

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

- E. Gobernanza y servicios de supervisión independientes. El PMA aplica una buena gobernanza, brinda garantías a los donantes y difunde información sobre los resultados obtenidos.
72. Todos estos pilares relativos a los efectos se apoyan en resultados relacionados con los principales servicios y productos que aporta cada entidad orgánica. El plan financiero se prepara en forma de estudios de viabilidad y propuestas de inversión que describen y cuantifican el presupuesto para las actividades que realiza cada dependencia orgánica. Tales actividades pueden clasificarse en función de las categorías de productos y efectos a las que contribuyen.

Figura IV.1: Sectores de consignaciones y categorías de efectos y productos del Plan de Gestión



73. A fin de facilitar la gestión de las realizaciones a nivel de las dependencias, cada actividad se vincula también con una esfera funcional como, por ejemplo, la cadena de suministro, la tecnología de la información o los recursos humanos. El uso de las esferas funcionales, que también se aplican en las oficinas en los países, permite agrupar los presupuestos y la gestión de las realizaciones de las distintas dependencias orgánicas.
74. Los indicadores clave de las realizaciones utilizados para medir los resultados en función de los cinco efectos permiten determinar la eficacia, la eficiencia y la economía de la labor administrativa y de apoyo del PMA al establecer vínculos más claros entre los recursos y los resultados. Estos indicadores se someterán a seguimiento durante 2018 y se utilizarán para adoptar decisiones y redefinir prioridades, y se informará sobre ellos en el Informe Anual de las Realizaciones de 2018¹¹.
75. Se prevé que la estructura revisada del presupuesto AAP del Plan de Gestión para 2018-2020 contribuirá a la capacidad del PMA para planificar, obtener y demostrar los resultados. Este enfoque generará información más estratégica para la adopción de decisiones y la financiación en función de las prioridades, por ejemplo, en relación con la descentralización o centralización de las funciones y la asignación de recursos a las nuevas políticas e iniciativas.
76. Además, gracias a la estructura revisada, el PMA, a todos sus niveles, podrá tener una visión completa de los servicios y productos ofrecidos; por ejemplo, las oficinas en los países podrán apreciar los servicios que prestan los despachos regionales y las dependencias de la Sede en cada esfera funcional, así como el presupuesto asociado a ellos. Esto facilitará la adopción de decisiones estratégicas en todos los niveles, promoverá la inclusión de consideraciones sobre el

¹¹ En el presente Plan de Gestión figuran las metas y los valores de referencia pertinentes de que se dispone para todos los indicadores previstos. Las metas y los valores de referencia que todavía no están disponibles se indicarán en el Informe Anual de las Realizaciones de 2017.

uso óptimo de los recursos en todas las operaciones, y contribuirá a una mayor transparencia y rendición de cuentas. Internamente, la nueva estructura simplifica los procesos de planificación, reduciendo así las repeticiones y las duplicaciones.

77. Este cambio de enfoque también constituye un paso más en la aplicación de la gestión basada en los resultados, al consolidar la información financiera según nuevos criterios y complementarla con los indicadores clave de las realizaciones. Un buen conocimiento de las realizaciones anteriores, las tendencias y los factores de costos servirá de base para adoptar mejores decisiones con respecto a las asignaciones presupuestarias y contribuirá a mejorar la ejecución y el seguimiento.

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

78. El presupuesto AAP propuesto para 2018 es de 335,4 millones de dólares¹², es decir que se mantiene en el mismo nivel que en 2017.
79. Debido a las limitaciones que conlleva un presupuesto de crecimiento nominal cero, los departamentos han tenido que redefinir el orden de prioridades de sus actividades para 2018 con el fin de poder atender mejor las nuevas demandas con los recursos de que disponen. Asimismo, la disminución general de los costos estándar de personal y otras reducciones permitieron liberar 5,3 millones de dólares para determinadas prioridades, como se indica en el Cuadro IV.1.

¹² Esto incluye 34,8 millones de dólares para los servicios centralizados a las oficinas en los países. La reducción de 300.000 dólares con respecto a 2017 deriva de la reducción de la parte de los costos del UNDSS sufragada por el PMA.

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

FASTER = Capacitación funcional y de apoyo para intervenciones de emergencia

Fondos generados mediante la reducción de los costos estándar de personal y otros ahorros para prestar apoyo adicional del presupuesto AAP en esferas importantes — 5,3 millones de dólares

80. El PMA aplica unas tarifas estándar para presupuestar y contabilizar los costos de personal, que se recalculan todos los años teniendo en cuenta los elementos siguientes: i) los costos salariales efectivos por miembro del personal por grado y lugar de destino; ii) el tipo de cambio previsto para los gastos en euros relacionados con el personal que trabaja en Roma, y iii) las provisiones en concepto de otros beneficios y prestaciones relacionados con el personal.
81. Los costos estándar de personal para 2018 se determinaron sobre la base de los costos reales de 2016 ajustados en función de la inflación, los costos en concepto de separación del servicio y, en la Sede, los tipos de cambio; estos costos incluyen los gastos en concepto de seguridad, bienestar del personal e indemnizaciones al personal por rescisión del nombramiento.

82. La comparación entre el total de costos de personal presupuestados para 2017 sobre la base de los costos estándar de personal para dicho año y los correspondientes costos de personal presupuestados para 2018 basados en los costos estándar de personal para ese año arrojó una reducción de 2,32 millones de dólares entre 2017 y 2018. A esto se añade una reducción de 170.000 dólares debida a una disminución de la consignación para financiar situaciones excepcionales como, por ejemplo, licencias médicas prolongadas o permisos especiales. Para el componente en euros de estos gastos efectuados en la Sede, el PMA realiza compras a término, lo que le permite conocer anticipadamente con cierta certidumbre el valor en dólares de los gastos denominados en euros.
83. La Secretaría también propone que la suma de 2,5 millones de dólares, previamente asignada al desarrollo y la adquisición de competencias del personal en el presupuesto AAP de 2017, en 2018 se utilice para prioridades seleccionadas. Esta propuesta deriva del examen de una asignación de 2,62 millones de dólares en el Plan de Gestión de 2017, que originalmente destinada al desarrollo de las competencias del personal. En 2017, en el marco de la labor de redefinición de las prioridades, se había previsto que esta asignación se utilizara para financiar la hoja de ruta integrada, pero ninguna dependencia la incluyó en su proyecto de presupuesto para 2018.

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

a) Pilar A: Estrategia y dirección

84. **Capacitación para directores en los países y jefes de suboficinas: ejecución del programa de capacitación (767.000 dólares).** El objetivo principal es ofrecer a los directores en los países y los jefes de suboficinas, dentro de los primeros seis meses de su nombramiento, un panorama general de los conocimientos técnicos y procedimentales pertinentes a sus nuevas funciones, creando una sólida red donde los directores anteriores actúen como asesores para intercambiar opiniones sobre las dificultades encontradas y las posibles soluciones. El programa de aprendizaje para estos directores y jefes se ejecutará mediante sesiones presenciales y módulos en línea, en el marco de un curso de cuatro meses que se impartirá dos veces al año para cada categoría de participantes, simultáneamente con los ciclos de reasignación de personal. Este programa constará de actividades de preparación realizadas en línea, una sección principal que será presencial y guiada por un instructor (a cargo de expertos en temas concretos y complementada con sesiones individuales adaptadas a las necesidades de cada participante), y contactos telefónicos de seguimiento con tutores de categoría superior.

b) Pilar B: Servicios en apoyo de las operaciones

85. **Apoyo de los despachos regionales a las dos primeras líneas de defensa (500.000 dólares).** El PMA debería seguir garantizando la supervisión adecuada y eficiente de las operaciones regionales y en los países. A tales efectos, se asignarán recursos para la aplicación de las recomendaciones correspondientes formuladas en el Informe del Auditor Externo sobre la descentralización.
86. **Cursos de FASTER (370.000 dólares).** La capacitación funcional y de apoyo para intervenciones de emergencia (FASTER) es una capacitación institucional basada en la simulación de intervenciones de emergencia. Esta simulación permite al PMA probar y/o poner en marcha nuevos instrumentos y mecanismos, entre ellos, los instrumentos de la hoja de ruta integrada para responder a situaciones de emergencia de nivel 3.
87. Hasta el momento se ha capacitado a 261 participantes en nueve sesiones, pero la demanda de capacitación supera la capacidad actual del programa FASTER. Por lo tanto, se está revisando para adaptarla a los cambios en el contexto mundial y a la necesidad del PMA de intervenir ante todo tipo de emergencias. La nueva estrategia de la iniciativa simulará el entorno complejo en el cual trabaja el Programa y será un elemento esencial en la mejora de las competencias del personal a fin de contribuir a la capacidad para atender aumentos imprevistos de las necesidades.
88. Se seleccionará a cuatro equipos de respuesta ante aumentos imprevistos de las necesidades (dos en la Sede y dos sobre el terreno) como intervinientes de primera línea en las intervenciones de

emergencia de gran envergadura coordinadas a nivel central o cuando la capacidad sobre el terreno no es suficiente. Se invitará a los miembros de esos equipos que estén plenamente capacitados para trabajar en sus respectivas esferas funcionales a participar en una sesión FASTER de seis días en la que se simulará una emergencia compleja. Se los evaluará utilizando un instrumento de evaluación preparado profesionalmente, que permitirá validar su capacidad para aplicar todas las competencias correspondientes a sus esferas funcionales y desempeñarse en un entorno particularmente estresante.

89. **Ajuste estructural de la HRM (1.630.000 dólares).** Para obtener resultados el PMA debe contar con personal idóneo (comprometido con su mandato y que tenga las competencias necesarias), en el lugar indicado y en el momento más oportuno. Las emergencias son cada vez más numerosas y prolongadas y requieren la presencia del Programa por períodos más largos. También están aumentando las amenazas en materia de seguridad, así como la presión sobre los donantes para que justifiquen sus decisiones en cuanto al destino de sus contribuciones. El PMA está alineando su orientación estratégica con la Agenda 2030 mediante la adopción de nuevas estrategias programáticas en el marco de la hoja de ruta integrada, lo que requiere el ajuste de la estructura y la dotación de personal de la mayoría de las oficinas en los países para lograr más eficiencia y eficacia. Estos ajustes comprenderán la contratación de personal con nuevos perfiles y, en muchos casos, las oficinas en los países tendrán que ajustar su tamaño al modificar su estructura. Esta situación en constante evolución requiere que, desde la Sede, la HRM intensifique el apoyo a las oficinas en los países que estén llevando adelante estos cambios. La capacidad de la HRM ha permanecido básicamente igual en los últimos 10 años, a pesar de que ha habido un aumento en la fuerza de trabajo del PMA en general y han surgido importantes responsabilidades administrativas adicionales, asociadas al movimiento de personal nacional con contratos ordinarios del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) al marco contractual del PMA y la FAO.

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

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

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

91. **Fortalecimiento de las relaciones con el Banco Mundial (500.000 dólares).** El PMA y el Banco Mundial están colaborando cada vez más en la lucha contra el hambre y la pobreza extrema en diversos contextos. En los últimos 10 años, ambas instituciones han colaborado en más de 50 proyectos en 25 países, en cuyo marco el Banco Mundial ha proporcionado financiación al PMA por más de 360 millones de dólares a través de los gobiernos nacionales. Solo en el primer semestre de 2017, una docena de oficinas en los países estaban preparando proyectos para intervenciones de emergencia y actividades en materia de nutrición, protección social, alimentación escolar y resiliencia de las comunidades, para lo cual estaba negociándose una financiación del Banco Mundial por valor de hasta 100 millones de dólares. Además de la movilización de recursos, durante el último año también se ha fortalecido la colaboración estratégica con esta institución; se han realizado estudios conjuntos sobre el modo de tender puentes entre la asistencia humanitaria y los sistemas de protección social, y el PMA ha colaborado con otros organismos de las Naciones Unidas para desarrollar una relación más amplia con el Banco Mundial en situaciones de crisis. Estas iniciativas positivas son complementadas por el reciente apoyo acelerado del Banco a los Estados frágiles, lo que representa una oportunidad extraordinaria para maximizar la labor conjunta encaminada a prevenir futuras crisis humanitarias y atender las que se encuentran en curso.
92. En vista del impulso que ha ganado esta colaboración estratégica y movilización de recursos, el PMA se propone fortalecer aún más la relación con el Banco Mundial mediante la formulación de un marco de asociación, como puede ser un Memorando de Entendimiento, que permita a ambas instituciones comprometerse a colaborar y que sirva de guía a sus equipos sobre el terreno

y en sus sedes. El objetivo de ese marco será establecer claramente el cometido de la cooperación entre ambos con miras a cumplir la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y lograr la erradicación del hambre, con un firme arraigo en los principios humanitarios y la cooperación para el desarrollo. El memorando pondrá de manifiesto las ventajas comparativas de ambas instituciones pero mantendrá la flexibilidad suficiente para promover la cooperación en otras esferas como, por ejemplo, el análisis de datos y la cooperación técnica. Asimismo, deberá reflejar el acuerdo sobre las tasas de recuperación de los CAI que habrá de aplicarse, con el fin de reducir las excepciones. Para aprovechar plenamente una asociación amplia con el Banco Mundial, el PMA deberá contar con una estructura interna que sea pertinente, esté bien coordinada y tenga claras líneas de actuación.

93. **Aplicación de las medidas acordadas en el documento conjunto de los organismos con sede en Roma (95.000 dólares).** El fortalecimiento de las sinergias entre los organismos con sede en Roma es fundamental para la consecución del ODS 2. El PMA tiene el firme compromiso de trabajar conjuntamente con la FAO y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), aprovechando todas las sinergias y complementariedades disponibles y evitando las superposiciones en el marco de la acción encaminada a obtener resultados colectivos, tanto en los contextos humanitarios como en los de desarrollo. Esta colaboración también comprende la intensificación de la labor de promoción de los organismos con sede en Roma en materia de seguridad alimentaria y nutrición, a nivel mundial y dentro del sistema de las Naciones Unidas en general. El documento presenta medidas que facilitarán las iniciativas conjuntas de estos organismos, y requerirán esfuerzos continuos dentro del PMA y externamente con la FAO y el FIDA a nivel nacional, regional y mundial. Dichas medidas se aplicarán con arreglo a una hoja de ruta y una matriz de resultados, con un conjunto de indicadores de las realizaciones que los organismos con sede en Roma están elaborando.

e) Pilar E: Gobernanza y servicios de supervisión independientes

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

Análisis del presupuesto AAP por pilar

97. En el Cuadro IV.2 se presenta un resumen del presupuesto AAP por nuevo sector de consignaciones y pilar, así como en función del nivel al que se destina la asignación, es decir, si

se destina a una oficina en el país, un despacho regional, la Sede o al nivel institucional; las asignaciones destinadas al nivel institucional se administran de manera centralizada en nombre de todo el PMA en su conjunto. Dado que 2018 es el primer año para el cual se presenta este análisis, no se dispone de cifras de años anteriores a efectos de su comparación.

98. La mayor asignación con cargo al presupuesto AAP corresponde al pilar B (servicios en apoyo de las operaciones), que reúne las actividades realizadas en todos los niveles del PMA y representa el 50 % del presupuesto total. Por el contrario, la asignación más pequeña es para el pilar E (gobernanza y servicios de supervisión independientes), que comprende las actividades que se llevan a cabo solo en la Sede y representa aproximadamente el 7 % del presupuesto total. El 17 % del total de asignaciones se destina al pilar D, que sirve de apoyo al modelo de financiación del PMA basado en las contribuciones voluntarias y la labor de promoción, donde la coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas cobra cada vez más importancia. En términos del nivel institucional al que se destinan las asignaciones, la mayor asignación corresponde a la Sede con el 56 % del presupuesto, mientras que a los despachos regionales y las oficinas en los países se destina el 20 % y el 24 %, respectivamente.

CUADRO IV.2: ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO AAP POR SECTOR DE CONSIGNACIONES Y PILAR (millones de dólares)						
Sector de consignaciones	Pilar	Oficinas en los países	Despachos regionales	Sede	Nivel institucional	Total
Estrategia y dirección	A. Estrategia y dirección	12,5	4,7	28,4	1,3	47,0
Servicios en apoyo de las operaciones	B. Servicios en apoyo de las operaciones	55,1	40,3	62,7	7,6	165,8
	C. Políticas, orientación y garantía de calidad de las operaciones		11,6	28,7		40,3
	Total parcial	55,1	51,9	91,4	7,6	206,1
Gobernanza, supervisión y movilización de fondos	D. Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas	11,8	10,2	31,7	3,5	57,2
	E. Gobernanza y servicios de supervisión independientes			23,5	1,7	25,2
	Total parcial	11,8	10,2	55,2	5,2	82,3
Total		79,4	66,8	175,0	14,2	335,4

Pilar A: Estrategia y dirección

99. El efecto correspondiente al pilar A es el siguiente: “La dirección del PMA conduce al organismo basándose en un proceso de adopción de decisiones sólido y transparente que se mejora de forma continua para permitir al Programa cumplir su mandato del mejor modo posible”.
100. A fin de lograr esto, el PMA reúne mediante consultas y documentos institucionales la información necesaria para la adopción de decisiones; cuenta con personal superior que está bien informado, tiene los perfiles adecuados y participa en foros de adopción de decisiones internos y externos, y controla la aplicación de las iniciativas institucionales de gestión del proceso de cambio.
101. En el Cuadro IV.3 se presenta el presupuesto AAP para el pilar A y se incluye la partida presupuestaria correspondiente al sector de consignaciones centralizadas.

CUADRO IV.3: ANÁLISIS DEL PILAR A — ESTRATEGIA Y DIRECCIÓN (miles de dólares)					
Tipo	Oficinas en los países	Despachos regionales	Sede	Nivel institucional	Total
Costos de personal	11 781	1 866	21 516	-	35 164
Costos no relativos al personal	768	2 819	6 912	1 339	11 837
Total	12 549	4 685	28 428	1 339	47 001

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

A.i. *Indicadores clave de las realizaciones de la categoría II:* En el Marco de resultados institucionales¹³, se trata de indicadores de nivel institucional a corto plazo que reflejan las prioridades establecidas por el personal directivo del PMA o que se relacionan con compromisos concretos del PMA, y que pueden ser reemplazados por otros indicadores cuando ya no son necesarios o cuando ya se han cumplido las metas correspondientes. Por lo tanto, ponen claramente de relieve los resultados de la función de estrategia y dirección, a saber:

- i) *Porcentaje de logro de los hitos de la hoja de ruta integrada:* La dirección superior ha dado prioridad a la hoja de ruta integrada, de modo que la forma en que se aplica se someterá a un seguimiento estricto y se adaptará regularmente en función de las decisiones estratégicas adoptadas. Regularmente se presenta a la Junta información detallada sobre los hitos alcanzados y los progresos en la implementación de la hoja de ruta, que también se incluirá en el Informe Anual de las Realizaciones de 2018.
- ii) *Porcentaje de aplicación de las políticas aprobadas por la Junta en 2017:* Sobre la base del Compendio de las políticas relacionadas con el Plan Estratégico¹⁴, este indicador mide la forma en que se aplican las distintas políticas aprobadas, entre ellas, las políticas en materia de medio ambiente, cambio climático y nutrición. En el Informe Anual de las Realizaciones de 2018 se incluirá información detallada sobre los progresos en la aplicación de las políticas.

Pilar B: Servicios en apoyo de las operaciones

105. El efecto correspondiente al pilar B es la siguiente: “El PMA aplica los procesos y procedimientos de manera que permitan equilibrar la descentralización y la separación de tareas con las ventajas

¹³ WFP/EB.2/2016/4-B/Rev.1*.

¹⁴ WFP/EB.1/2017/4-D.

de las economías de escala para prestar apoyo a las operaciones del modo más eficaz, eficiente y económico posible”.

106. Para lograr esto, la Sede y los despachos regionales realizan transacciones directas en nombre de las operaciones, y crean y mantienen sistemas informáticos que se utilizan en la gestión diaria de las operaciones. Este pilar también incluye partidas presupuestarias para la gestión de los sistemas, asignadas a las oficinas que prestan estos servicios.
107. La intervención de los despachos regionales y las direcciones de la Sede en los procesos y en determinadas funciones vinculadas al mantenimiento de los sistemas —como los permisos para acceder a sistemas institucionales o el control de la separación de tareas— constituye una parte esencial de los controles internos, junto con los sistemas que tengan las propias oficinas en los países.
108. En el Cuadro IV.4 se presenta el presupuesto AAP para el pilar B y se incluye la partida presupuestaria correspondiente al sector de consignaciones centralizadas.

CUADRO IV.4: ANÁLISIS DEL PILAR B – SERVICIOS EN APOYO DE LAS OPERACIONES (miles de dólares)					
Tipo	Oficinas en los países	Despachos regionales	Sede	Nivel institucional	Total
Costos de personal	5 814	24 753	48 635	-	79 202
Costos no relacionados con el personal	49 267	15 592	14 090	7 650	86 599
Total	55 082	40 345	62 725	7 650	165 801

109. Este pilar presenta un equilibrio entre el presupuesto de personal y el no relativo al personal, ya que el 48 % del presupuesto se asigna a los costos de personal y el 52 % a los costos no relacionados con este. Esto refleja el hecho de que una parte considerable de los servicios en apoyo de las operaciones consiste en tiempo de trabajo del personal, con el apoyo de sistemas para la obtención y el procesamiento de información. Por lo que se refiere a los costos no relacionados con el personal, son las oficinas en los países que disponen de recursos insuficientes las que reciben las asignaciones más elevadas para que puedan cubrir una parte de sus costos ordinarios.
110. Por lo que se refiere a la asignación de fondos por nivel orgánico, la mayoría de las oficinas de la Sede prestan servicios directos a las oficinas en los países, ya sea en el marco de un proceso en el que participa la Sede (como la aprobación o publicación de documentos), o cuando los asuntos se remiten a instancias jerárquicas superiores (como en el caso de la resolución de controversias). En algunos casos, la Sede hace las veces de plataforma central y brinda los servicios de expertos en ámbitos concretos como, por ejemplo, el trabajo en materia de transacciones que realizan las direcciones de Finanzas y Tesorería, Presupuesto y Programación y Recursos Humanos. En otros casos, los servicios son prestados por la Sede para lograr economías de escala, como en el caso de los servicios de envío o de determinados servicios de TI. Por último, a pesar del alto nivel de descentralización que ha logrado el PMA, la delegación de facultades y la separación de tareas requiere la intervención de la Sede en ciertos procesos, tales como la adquisición de productos básicos o la aprobación de los programas.
111. Por estas razones, la mayor parte de las actividades de los despachos regionales se ubica dentro del pilar B, ya que estos constituyen el primer punto en la jerarquía de rendición de cuentas para las oficinas en los países. Por lo tanto, las partidas presupuestarias asignadas a este pilar incluyen a los expertos en temas específicos ubicados en los despachos regionales y los costos que conlleva su trabajo, dado que toda la financiación para los despachos regionales se canaliza mediante las asignaciones del presupuesto AAP. Aunque todos los despachos regionales tienen estructuras similares, el volumen de actividades y el presupuesto relacionado en cada esfera funcional

dependen del perfil de las operaciones concretas y las oficinas bajo su supervisión; por ejemplo, todos los despachos regionales destinan una parte relativamente importante de su presupuesto al apoyo a los programas, mientras que el apoyo a la cadena de suministro es mayor en las regiones donde hay intervenciones de nivel 3 en curso. Es probable que, en el futuro, la aplicación de las recomendaciones formuladas en el Informe del Auditor Externo sobre la descentralización repercuta en las asignaciones presupuestarias destinadas a este pilar¹⁵.

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

Pilar C: Políticas, orientación y garantía de calidad de las operaciones

114. El efecto correspondiente al pilar C es la siguiente: “El PMA aplica criterios estrictos en sus normas, políticas e instrumentos internos y cuenta con personal competente que le permite diseñar y ejecutar las operaciones de modo que atiendan las necesidades de aquellos a quienes presta asistencia”.
115. Para alcanzar este efecto, el pilar C incluye actividades de arriba abajo como el diseño y la ejecución de políticas, intervenciones de abajo arriba como cuando una oficina en un país solicita orientación y apoyo, y el seguimiento de la aplicación de las políticas. Las actividades correspondientes a este pilar constituyen una segunda línea de defensa de importancia fundamental y, por su naturaleza, están a cargo de las oficinas de la Sede y los despachos regionales.
116. En el Cuadro IV.5 se presenta el presupuesto AAP general para el pilar C.

¹⁵ WFP/EB.A/2017/6-G/1*.

CUADRO IV.5: ANÁLISIS DEL PILAR C – POLÍTICAS, ORIENTACIÓN Y GARANTÍA DE CALIDAD DE LAS OPERACIONES (miles de dólares)					
Tipo	Oficinas en los países	Despachos regionales	Sede	Nivel centralizado	Total
Costos de personal	-	7 110	21 575	-	28 685
Costos no relativos al personal	-	4 468	7 103	-	11 571
Total	-	11 579	28 678	-	40 256

117. Los costos de personal representan el 71 % de la asignación, y los costos no relacionados con el personal el 29 %. Estos porcentajes responden a la naturaleza de las actividades que conllevan costos de personal, que requieren mucho tiempo, mientras que otros costos corresponden a la capacitación, que muchas veces se realiza a distancia, y a la publicación de orientación y materiales a través de plataformas internas de información y gestión de los conocimientos.
118. En términos del nivel institucional al que corresponden estas asignaciones, la mayor parte de los fondos se destinan a la Sede y, en menor medida, a los despachos regionales. La función de políticas, orientación y garantía de la calidad no se lleva adelante a nivel de las oficinas en los países.
119. A nivel de la Sede, las asignaciones se destinan principalmente a la preparación, actualización y aprobación de documentos de política, lo que a menudo requiere la realización de consultas internas y externas. También se destinan a la elaboración de los materiales para la aplicación de las políticas como, por ejemplo, materiales de orientación, instrumentos y capacitación. Dado el impacto que tiene la hoja de ruta integrada en los procesos internos del PMA, el presupuesto para 2018 incluye numerosas asignaciones para la actualización de los materiales de orientación y los instrumentos. En este pilar se incluyen la mayoría de las iniciativas de capacitación¹⁶ como, por ejemplo, la capacitación a distancia a través de WeLearn, los cursos presenciales organizados por la Sede y los despachos regionales o las distintas combinaciones de ambas modalidades.
120. Este pilar también comprende toda la labor de asesoramiento realizada por los expertos en distintas materias, en primer lugar en los despachos regionales y en segundo lugar en las oficinas de la Sede, así como las actividades de supervisión técnica interna, que permiten generar insumos para la modificación de las políticas y la ejecución, y también detectar dificultades y señalarlas a la atención del Programa. El presupuesto para estas actividades se destina a la Sede para los servicios centrales, como son las oficinas de Servicios Jurídicos y Deontología, y a los despachos regionales para las funciones más descentralizadas como, por ejemplo, los programas. Las actividades incluidas en este pilar complementan el apoyo directo que prestan las dependencias técnicas de los despachos regionales y la Sede y que está presupuestado en el pilar B. Es así que toda descentralización de actividades que reduzca los presupuestos asignados al pilar B puede conducir al aumento de las actividades de fomento de la capacidad del personal y de asesoramiento para garantizar la calidad de las operaciones.
121. Por último, el pilar C también comprende las actividades de asesoramiento a cargo de la OIG, y las actividades de supervisión y control del cumplimiento realizadas principalmente en los despachos regionales, ya sea por esfera funcional (generalmente finanzas, pero cada vez más en la cadena de suministro y la administración) o por dependencia expresamente encargada del cumplimiento de las normas en los despachos para África Occidental, África Oriental y Central, y Oriente Medio, África del Norte, Europa Oriental y Asia Central. Es probable que, en los

¹⁶ Excepto la capacitación relacionada con la implantación de sistemas informáticos, que se incluye en el pilar B, y la capacitación para los directores en los países y los jefes de las suboficinas, que está comprendida en el pilar A.

presupuestos futuros, el fortalecimiento de las capacidades relativas a esta función en los despachos regionales repercute en las asignaciones presupuestarias destinadas a este pilar.

122. Con objeto de medir los progresos en la ejecución de las actividades del pilar C se utilizarán los siguientes indicadores clave de las realizaciones:

C.i. *Porcentaje de los planes estratégicos para los países (PEP) que cumplen las normas de calidad pertinentes:* Este indicador cuantitativo permite determinar en qué medida los PEP presentados para aprobación cumplen las normas pertinentes en esferas programáticas tales como diseño de las actividades, cuestiones de género, nutrición y protección; incorporan la gestión de riesgos y toman en cuenta las recomendaciones de evaluación y auditoría; se apoyan en el análisis de las capacidades relativas a los presupuestos, la cadena de suministro y las oficinas, e incluyen compromisos concretos, por ejemplo, en materia de seguimiento y evaluación. El proceso interno del PMA para la formulación y aprobación de los PEP se basa en el trabajo de las oficinas en los países con el apoyo que se les presta en el marco de las actividades previstas en este pilar. La meta para este indicador es del 80 %, y el valor de referencia se incluirá en el Informe Anual de las Realizaciones de 2017, dado que los primeros PEP se aprobarán en el transcurso del año.

C.ii. *Porcentaje de oficinas en los países que cuentan con mecanismos de denuncia y retroinformación:* Este indicador cuantitativo y cualitativo permite valorar el cumplimiento por parte del PMA de los cinco compromisos relativos a la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas propuestos por el Comité Permanente entre Organismos, para lo cual se necesitan mecanismos eficaces, y refleja la aplicación por parte del Programa de su política en materia de protección humanitaria. La meta para 2018 es del 93 %, y el valor de referencia, del 71 %¹⁷.

C.iii. *Porcentaje de oficinas del PMA que utilizan el conjunto de medidas de preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias:* Este indicador cuantitativo permite señalar en qué medida las oficinas del PMA están preparadas para realizar evaluaciones de los riesgos y establecer una correspondencia entre su capacidad para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia y los riesgos identificados, con el fin último de llevar adelante intervenciones de emergencia más eficaces, eficientes y (dentro de lo posible) económicas. Dada la aplicación generalizada del conjunto de medidas destinadas a reforzar la preparación para la pronta intervención, la meta para 2018 es del 100 %, y el valor de referencia se definirá para noviembre de 2017.

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

123. El efecto correspondiente al pilar D es la siguiente: “El PMA colabora con los gobiernos anfitriones y donantes, ONG y el sector privado para armonizar las prioridades y movilizar recursos, promover la erradicación del hambre y trabajar conjuntamente con otros organismos de las Naciones Unidas para alcanzar los ODS”.

124. A fin de alcanzar este efecto, el pilar incluye las actividades del PMA encaminadas a movilizar recursos, comunicar, trabajar en la promoción y coordinar con los organismos con sede en Roma, otros organismos de las Naciones Unidas y el sistema de intervención humanitaria. Asimismo, comprende las actividades destinadas a establecer y mantener asociaciones estratégicas con las ONG, el sector privado y el ámbito académico, lo que puede facilitar o contribuir a las asociaciones a nivel de los países y las operaciones.

125. En el Cuadro IV.6 se presenta el presupuesto AAP para el pilar D y se incluye la partida presupuestaria correspondiente al sector de consignaciones centralizadas.

¹⁷ Información presentada en el Informe Anual de las Realizaciones de 2016: WFP/EB.A/2017/4*.

CUADRO IV.6: ANÁLISIS DEL PILAR D — PROMOCIÓN, ASOCIACIONES, MOVILIZACIÓN DE FONDOS Y COORDINACIÓN CON OTROS ORGANISMOS DE LAS NACIONES UNIDAS					
Tipo	Oficinas en los países	Despachos regionales	Sede	Nivel institucional	Total
Costos de personal	11 781	6 185	23 134	745	41 845
Costos no relacionados con el personal	–	3 991	8 554	2 763	15 307
Total	11 781	10 176	31 688	3 508	57 152

126. Dado que las actividades comprendidas en este pilar requieren mucho tiempo, la mayor parte de los costos corresponde al personal (73 %) y los costos no relacionados con el personal representan apenas el 27 %. Estos últimos incluyen las asignaciones presupuestarias destinadas a financiar las oficinas ubicadas en las capitales de los países donantes o dedicadas totalmente a asegurar la coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas y la participación regular en reuniones y foros de las Naciones Unidas y distintas ONG.
127. En términos del nivel institucional al que corresponden estas asignaciones, en razón del modelo de financiación del PMA, las actividades de movilización de fondos y promoción se llevan a cabo en todos los niveles. A nivel de la Sede, la mayoría de las actividades comprendidas en este pilar corresponden al ámbito del Departamento de Asociaciones y Gobernanza. A nivel regional, las actividades también incluyen la promoción y la colaboración estratégica con los gobiernos para alinear las prioridades, como sucede, por ejemplo, en las regiones de América Latina y el Caribe y Asia y el Pacífico. A nivel de las oficinas en los países, la movilización de recursos es una de las principales responsabilidades de los directores en los países.
128. En este pilar se incluye el presupuesto asignado a la dirección y codirección de los módulos de acción agrupada de seguridad alimentaria, logística y telecomunicaciones para emergencias, que es gestionado desde la Sede por las direcciones de Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias y de Apoyo a las Intervenciones en Caso de Crisis, Cadena de Suministro y Tecnología de la Información. Este presupuesto se complementa con el personal y la financiación locales que se destinan a los módulos locales cuando estos están activos, y se refleja en los presupuestos de las carteras de proyectos de los países.
129. El presupuesto asignado al nivel institucional incluye las contribuciones a las iniciativas de las Naciones Unidas, como por ejemplo, el sistema de coordinadores residentes, las reuniones y los foros interinstitucionales, y los servicios prestados por las Naciones Unidas. Este pilar también comprende la participación del PMA en las iniciativas conjuntas de las Naciones Unidas, como el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial o la Alianza Mundial para la Preparación.
130. A fin de medir los progresos en relación con las actividades correspondientes al pilar D, se utilizarán los siguientes indicadores clave de las realizaciones:
- D.i. *Porcentaje de encuestas sobre los módulos de acción agrupada que han dado resultados satisfactorios*: Este indicador cuantitativo permite determinar en qué medida los módulos de acción agrupada en los que el PMA tiene una función de dirección satisfacen las necesidades y expectativas de los asociados, y, por lo tanto, también pone de relieve la eficacia y la eficiencia del mecanismo basado en estos módulos. La meta para este indicador es del 100 %, al igual que el valor de referencia, porque en la última medición realizada, el 92 % de los usuarios se declaraba satisfecho con los módulos de logística, el 95 % indicaba satisfacción con el módulo de seguridad alimentaria, y el 86 % se mostraba satisfecho con el módulo de telecomunicaciones para emergencias¹⁸.

¹⁸ Información presentada en el Informe Anual de las Realizaciones de 2016 –WFP/EB.A/2017/4*.

- D.ii. *Porcentaje de obtención de productos en el marco de las operaciones de los asociados:* Este indicador cuantitativo permite determinar la eficacia de las asociaciones operacionales sobre el terreno, que influyen directamente en la consecución de los efectos que logra el PMA. La meta y el valor de referencia se definirán para noviembre de 2017¹⁹.
- D.iii. *Porcentaje de necesidades brutas de financiación que se ha logrado cubrir:* Este indicador cuantitativo ofrece una idea del modo en que la financiación recibida posibilita la consecución de los objetivos operacionales. El PMA orienta su labor de movilización de recursos a la consecución de objetivos concretos, tales como el aumento de las contribuciones multilaterales, plurianuales y del sector privado, lo que se presentará en mayor detalle en los informes anuales de las realizaciones. La meta para este indicador se determinará para noviembre de 2017, y el valor de referencia es del 67 %²⁰.
- D.iv. *Porcentaje de mensajes favorables en los medios de comunicación:* Este indicador cualitativo refleja cómo se presenta al PMA en los medios de comunicación internacionales y algunos medios locales, con el fin de contribuir a una imagen positiva y gestionar los riesgos para su reputación. La meta para este indicador es del 99 %, y el valor de referencia, del 96 %²¹.

Pilar E: Gobernanza y servicios de supervisión independientes

131. El efecto correspondiente al pilar E es la siguiente: “El PMA aplica una buena gobernanza, brinda garantías a los donantes y difunde información sobre los resultados obtenidos”.
132. A fin de alcanzar este efecto, el pilar incluye las actividades vinculadas al funcionamiento de la Junta Ejecutiva, las funciones independientes de evaluación, investigación y auditoría interna y externa, y las iniciativas que fomentan la transparencia y apuntan a brindar cada vez más información a las partes interesadas, al tiempo que contribuyen a cumplir internamente el ciclo de rendición de cuentas y gestión de las realizaciones. Este quinto pilar constituye la tercera línea de defensa del Programa.
133. En el Cuadro IV.7 se presenta el presupuesto AAP para el pilar E y se incluye la partida presupuestaria correspondiente al sector de consignaciones centralizadas.

CUADRO IV.7: ANÁLISIS DEL PILAR E — GOBERNANZA Y SERVICIOS DE SUPERVISIÓN INDEPENDIENTES (miles de dólares)					
Tipo	Oficinas en los países	Despachos regionales	Sede	Nivel institucional	Total
Costos de personal	-	-	15 014	-	15 014
Costos no relacionados con el personal	-	-	8 457	1 723	10 180
Total	-	-	23 470	1 723	25 194

134. Las asignaciones destinadas a este pilar se dividen entre los costos de personal (60 %) y los costos no relacionados con el personal (40 %). El presupuesto asignado a los costos de personal se destina a las direcciones a cargo de la coordinación y la gestión de las funciones comprendidas en el pilar E. Por ejemplo, el presupuesto destinado a la función de evaluación también cubre el apoyo a las evaluaciones descentralizadas y todas las actividades que permiten incrementar la

¹⁹ Calculados al 31 de diciembre de 2016.

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

²¹ Información presentada en el Informe Anual de las Realizaciones de 2016 – WFP/EB.A/2017/4*.

capacidad del personal para coordinar las evaluaciones independientes, en consonancia con la política en materia de evaluación (2016-2021). El presupuesto previsto para este pilar también comprende las asignaciones destinadas a las iniciativas internas y externas en materia de transparencia (todas las cuales requieren mucho personal), como el programa anual relativo a la declaración de la situación financiera y a los conflictos de intereses gestionado por la Oficina de Deontología, y la publicación de los datos financieros del PMA en informes y en la plataforma de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI).

135. Los costos no relacionados con el personal incluyen la organización de los períodos de sesiones de la Junta y actividades similares para otros órganos y comités consultivos, los viajes y otras actividades vinculados a la Junta, y la contratación de servicios externos para estas actividades.
136. Dadas las características de las actividades comprendidas en este pilar, se llevan a cabo exclusivamente en la Sede y están a cargo de un número reducido de dependencias orgánicas dirigidas a nivel central.
137. A fin de medir los progresos en relación con las actividades correspondientes al pilar E, se utilizarán los siguientes indicadores clave de las realizaciones:
 - E.i. *Porcentaje relativo al cumplimiento del plan de trabajo de la Junta Ejecutiva:* El plan de trabajo de la Junta Ejecutiva es uno de los principales instrumentos de gobernanza del PMA, y su nivel de cumplimiento refleja el desempeño del Programa en la facilitación de la supervisión de su funcionamiento por parte de los miembros, así como la eficacia de esa supervisión. La meta para este indicador es del 100 %, y el valor de referencia, del 81 %²².
 - E.ii. *Número de recomendaciones de auditoría referidas a cuestiones con un nivel de riesgo alto pendientes de aplicación:* Este indicador cuantitativo permite determinar en qué medida la dirección en la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países responden eficazmente a las principales recomendaciones de auditoría, lo que pone de relieve la importancia de la auditoría como componente básico de la infraestructura de control interno del PMA y la función fundamental de la dirección en cuanto a ofrecer garantías al Director Ejecutivo y la Junta Ejecutiva. La meta para este indicador es reducir el número de recomendaciones pendientes en comparación con la cifra anterior, que es de ocho recomendaciones pendientes de aplicación de un total de 26 recomendaciones de auditoría referidas a cuestiones con un nivel de riesgo alto²³.
 - E.iii. *Calificación del PMA en el índice de transparencia de la IATI:* El PMA ha participado activamente en la IATI desde 2012, y la calidad de los datos que publica es debidamente reconocida. La IATI evalúa a las organizaciones que publican información en su plataforma otorgándoles puntuaciones en tres ámbitos (oportunidad, visión de futuro y exhaustividad de las publicaciones), y luego ajusta esas puntuaciones en función de la proporción (por valor) de las actividades de las organizaciones comprendidas en los datos que presentan (cobertura) para calificarlas según sus puntuaciones. El valor de referencia para este indicador es haber sido el número 1 (con una puntuación de 97) en 2016²⁴, y el PMA se propone mantener esta elevada calificación.

Cambio orgánico: estructura de la Secretaría

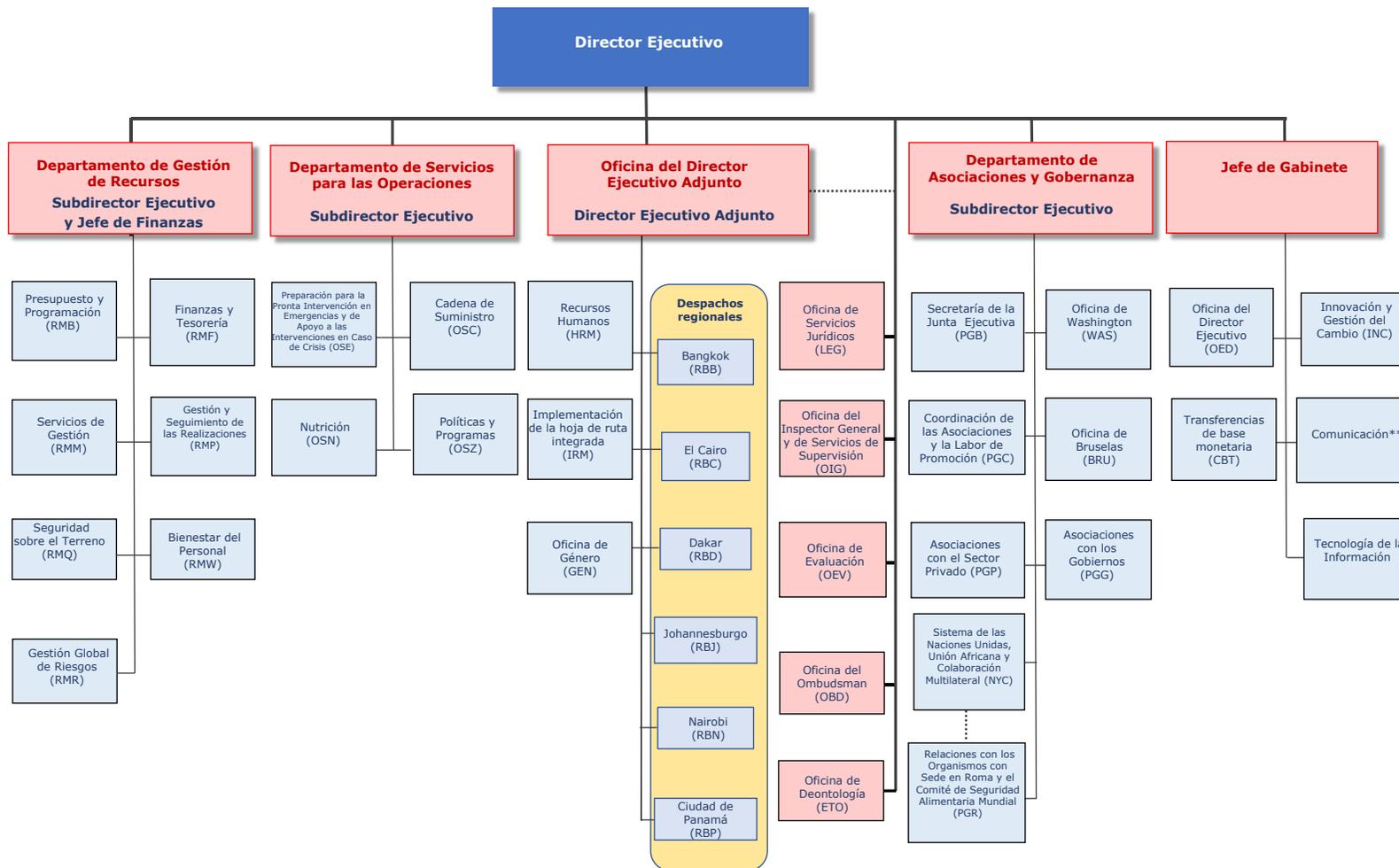
138. Con objeto de alcanzar la meta del Hambre Cero, se han llevado a cabo una serie de cambios orgánicos que entrarán en vigor a partir de agosto de 2017 y se encaminan a facilitar mayores mejoras en la estructura, los sistemas y los procesos del PMA. La estructura y los procesos seguirán examinándose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

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

²³ Al 11 de agosto de 2017.

²⁴ Según información en la sección de IATI sobre las estadísticas de las organizaciones.

Figura IV.2: Organigrama*



* En vigor a partir del 1 de agosto de 2017.

** “Promoción” se agregará a partir del 1 de enero de 2018.

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

Contribuciones de las funciones por dependencia orgánica

146. La finalidad de los cinco pilares relativos a los efectos es contemplar todas las formas en que los despachos regionales y la Sede pueden prestar apoyo a las oficinas en los países. En esta estructura, las distintas dependencias orgánicas ofrecen diferentes tipos de apoyo que generalmente son complementarios. No obstante, la propia índole de algunas oficinas puede determinar que su labor se centre en determinadas funciones. Por ejemplo, las oficinas del Director Ejecutivo Adjunto y los Subdirectores Ejecutivos prestarán más servicios vinculados al pilar A (Estrategia y dirección), mientras que la OIG brindará servicios comprendidos en el pilar E (Gobernanza y servicios de supervisión independientes), y los despachos regionales prestarán servicios más directos relacionados con el pilar B (Servicios en apoyo de las operaciones).
147. En el Cuadro IV.8 se presentan las contribuciones de cada departamento a los cinco pilares relativos a los efectos. La mayoría de las actividades de los despachos regionales corresponden a los pilares B y C, porque son el primer punto en la jerarquía de rendición de cuentas para las oficinas en los países. Por lo tanto, se ocupan de las transacciones y aprobaciones en nombre de las oficinas en los países y son el primer punto de contacto en lo concerniente a la orientación sobre la aplicación de las políticas. Los despachos regionales también desempeñan una función de normalización de las prácticas dentro de las regiones, como se aprecia en el pilar C, cuando la

implantación de sistemas e iniciativas y la elaboración de orientaciones específicas se realizan a nivel regional. Por último, constituyen el punto de contacto para los representantes de los asociados del PMA en las distintas regiones, por ejemplo, de las organizaciones regionales, otras oficinas descentralizadas de las Naciones Unidas y las ONG; la gestión de estas relaciones representa la principal actividad dentro del pilar D.

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

CUADRO IV.8: ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y PILAR (miles de dólares)						
	A. Estrategia y dirección	B. Servicios en apoyo de las operaciones	C. Políticas, orientación y garantía de calidad de las operaciones	D. Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas	E. Gobernanza y servicios de supervisión independientes	Total
Director Ejecutivo y Jefe de Gabinete	10 275,6	13 452,8	3 865,1	9 016,0	15 604,4	52 213,9
Oficina del Director Ejecutivo Adjunto	3 814,6	11 136,9	3 565,0	337,7		18 854,2
Gestión de Recursos	4 881,2	21 629,6	8 427,5		3 079,4	38 017,7
Servicios para las Operaciones	7 625,4	13 468,1	9 148,8	2 437,4		32 679,7
Asociaciones y Gobernanza	1 831,3	3 037,2	3 671,1	19 896,4	4 786,6	33 222,8
Iniciativas institucionales	1 339,4	7 649,9		3 507,7	1 723,3	14 220,3
Despachos regionales	4 684,9	40 344,7	11 578,6	10 176,3		66 784,5
Oficinas en los países	12 548,9	55 081,9		11 781,4		79 412,2
Total	47 001,2	165 801,2	40 256,2	57 152,9	25 193,8	335 405,2

Esferas funcionales

149. Las esferas funcionales están vinculadas a las actividades de las oficinas de la Sede y los despachos regionales, y, por lo tanto, a los productos, efectos y sectores de consignaciones, como se aprecia en el Cuadro IV.9. Se trata de los ámbitos de especialización de las dependencias orgánicas —por ejemplo, las direcciones de Cadena de Suministro, Recursos Humanos o Políticas y Programas— que gestionan los procesos operativos (como la compra de alimentos, la contratación de personal o la aprobación de los proyectos) para cada servicio prestado a las operaciones. La función de los despachos regionales y las dependencias de la Sede es salvaguardar, mantener y mejorar estos procesos, porque los servicios que se prestan a las operaciones son decisivos para la consecución eficaz, eficiente y económica de los resultados de los programas.
150. Así pues, las esferas funcionales del PMA son el punto común entre el apoyo prestado por la Sede y los despachos regionales a las oficinas en los países (que se refleja en el presupuesto AAP) y los servicios internos prestados dentro de dichas oficinas para llevar a cabo las actividades programáticas, que figuran en el presupuesto CP^P o los presupuestos de los proyectos.
151. En cuanto a las esferas funcionales, las asignaciones más cuantiosas son las correspondientes a las funciones de gestión y programas, que se encargan de la dirección general de las oficinas y el

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

152. En el Cuadro IV.9 se presentan las asignaciones del presupuesto AAP por esfera funcional y pilar.

CUADRO IV.9: ANALISIS POR ESFERA FUNCIONAL Y PILAR						
<i>(miles de dólares)</i>						
	A. Estrategia y dirección	B. Servicios directos y transacciones	C. Políticas, orientación y garantía de calidad de las operaciones	D. Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas	E. Gobernanza y servicios de supervisión independientes	Total
Dirección	34 137	7 919	7 223	18 443	15 114	82 836
Programas	2 628	48 729	16 242	8 176	6 993	82 767
Cadena de suministro	2 393	17 636	2 121	–	–	22 150
Presupuesto y programación	1 002	9 344	–	327	–	10 673
Recursos humanos	3 543	24 376	3 019	200	–	31 138
Administración	617	8 018	3 251	–	–	11 886
Finanzas	750	5 435	2 739	–	1 641	10 565
Tecnología de la información	1 717	26 567	1 595	725	–	30 604
Seguridad	215	15 693	–	–	–	15 908
Relaciones con los donantes, comunicación y presentación de informes	–	2 084	4 066	29 281	1 446	36 877
Total	47 001	165 801	40 256	57 153	25 194	335 405

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

153. El Plan de Gestión contiene información detallada del presupuesto AAP para un período de tres años con el fin de ofrecer una perspectiva de la propuesta para el año que se está aprobando, al comparar las cifras con las de los dos años anteriores. No es posible presentar los presupuestos para 2016 y 2017 utilizando los nuevos sectores de consignaciones. De modo que, con objeto de facilitar la comparación del Plan de Gestión para 2018-2020 con los planes de los años anteriores y como forma de contribuir a la transición de los sectores de consignaciones basados en criterios geográficos a los nuevos criterios propuestos, el presupuesto AAP se presenta utilizando los antiguos sectores de consignaciones para ayudar a los lectores a comprender mejor presupuesto propuesto actual.
154. En el Cuadro IV.10 se presenta el presupuesto AAP ordinario utilizando los sectores de consignaciones empleados en 2016 y 2017. El número total de puestos incluye los puestos del personal nacional. En el Anexo I se facilita más información.

CUADRO IV.10: PRESUPUESTO AAP POR SECTORES DE CONSIGNACIONES

	Gastos de 2016							Estimaciones para 2017							Proyecciones para 2018						
	Número de puestos				Costos de personal (millones de dólares)	Otros costos (millones de dólares)	Total de costos (millones de dólares)	Número de puestos				Costos de personal (millones de dólares)	Otros costos (millones de dólares)	Total de costos (millones de dólares)	Número de puestos				Costos de personal (millones de dólares)	Otros costos (millones de dólares)	Total de costos (millones de dólares)
	Prof.	SG*	Nac.	Total				Prof.	SG	Nac.	Total				Prof.	SG	Nac.	Total			
Apoyo a los programas: despachos regionales y oficinas en los países	259	0	577	836	61,6	47,3	108,9	279	0	582	861	68,9	77,2	146,0	284		602	886	70,0	76,9	146,9
Apoyo a los programas: Sede	148	84	0	232	34,2	13,9	48,1	169	87	0	255	43,2	9,6	52,8	162	81		242	41,0	10,1	51,1
Gestión y administración	305	248	9	562	79,4	53,4	132,8	315	245	10	570	88,2	48,4	136,6	327	239	5	571	88,8	48,5	137,4
Total	712	332	586	1 630	175,3	114,6	289,9	763	332	592	1 686	200,3	135,1	335,4	773	320	607	1 699	199,9	135,5	335,4

* Servicios generales.

Resumen del presupuesto AAP de 2018 por departamento

Utilización del presupuesto AAP básico: redefinición de prioridades por departamento

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

Rendición de cuentas directa al Director Ejecutivo

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

Oficina del Director Ejecutivo Adjunto

159. El destino de los recursos del presupuesto AAP se reorientará al apoyo y la mejora de la capacidad del PMA para aplicar la política en materia de género. Se reforzará la estructura de dotación de personal para la labor en esta materia a fin de favorecer la incorporación de una perspectiva de género en los componentes de la hoja de ruta integrada, así como la labor de promoción y concientización con los gobiernos, los asociados de la sociedad civil y las instituciones académicas.
160. En la HRM y los despachos regionales están efectuándose otros cambios que se reflejan en las reasignaciones adicionales del presupuesto AAP para recursos humanos presentadas en el Cuadro IV.1, a saber: 1,6 millones de dólares para la HRM, 800.000 dólares para la capacitación de los directores en los países y los jefes de las suboficinas, y 500.000 dólares para los despachos regionales.

Departamento de Asociaciones y Gobernanza

161. El Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción pasará a llamarse Departamento de Asociaciones y Gobernanza, ya que la función de promoción se incorporará a la Dirección de Comunicación, que cambiará su nombre a Dirección de Comunicación y Promoción y se trasladará a la esfera de la Oficina del Jefe de Gabinete (véase el párrafo 173).
162. La Dirección de Coordinación de Asociaciones y Promoción (PGC) se estableció en julio de 2014. Entre sus logros cabe destacar: el marco institucional de promoción; la prestación de una

gama de servicios de asesoramiento relativo a las asociaciones; la orientación y capacitación a través del Centro de recursos en materia de asociaciones; la formulación y aplicación de una estrategia para la colaboración con las ONG; la integración en la hoja de ruta integrada de un enfoque orientado a movilizar a la sociedad en su conjunto, y la estrategia pionera del PMA de colaboración entre los distintos credos religiosos. A partir de enero de 2018, la labor de la PGC se incluirá en todos los niveles del Programa, en particular en el Departamento de Asociaciones y Gobernanza, y se concentrará en apoyar el enfoque institucional del PMA en materia de asociaciones, como se prevé en la respuesta de la dirección a la evaluación de la estrategia institucional en dicha materia, aprobada por la Junta en junio de 2017.

163. El nivel directivo superior de la Dirección de Relaciones con el Sistema de las Naciones Unidas y la Unión Africana y de Colaboración Multilateral se fortalecerá con el establecimiento de un puesto de Director Adjunto de categoría D-1 y de otro puesto directivo de categoría P-5, con objeto de garantizar la coordinación y colaboración con el sistema de las Naciones Unidas y la Unión Africana en Nueva York, Ginebra y Addis Abeba.
164. La Dirección de Asociaciones con los Gobiernos seguirá encargándose de Sales Force, la plataforma en línea que permite gestionar a todos los asociados del PMA en materia de movilización de recursos. Las funciones de dicha plataforma incluyen la gestión de las asociaciones, la obtención y centralización de información básica sobre los asociados, y el seguimiento de oportunidades para la ampliación de las asociaciones. Se prevé que para finales de 2018 todas las oficinas del PMA estarán utilizando Sales Force de manera eficiente para recopilar y gestionar información sobre los asociados, por ejemplo, sobre la previsión de recursos.

Departamento de Servicios para las Operaciones

165. La Dirección de Políticas y Programas sigue centrando sus estrategias y actividades en el apoyo a la labor a nivel de los países en favor de los ODS enunciados en la Agenda 2030, al tiempo que reorganiza su estructura con arreglo al Plan Estratégico del PMA para 2017-2021. Las principales esferas de trabajo para 2018 comprenden la garantía de calidad de los programas de emergencia, la creación de soluciones operacionales y el fomento de las capacidades técnicas en la gestión de los riesgos relacionados con el clima y los desastres. La dirección también prestará apoyo técnico adecuado a los países después de la transición a la hoja de ruta integrada, principalmente a cargo de los equipos de fortalecimiento de la capacidad nacional y cooperación Sur-Sur, lo que comprende también los centros de excelencia del PMA.
166. En 2018, la Dirección de Nutrición ampliará el apoyo que presta a la hoja de ruta integrada mediante la reasignación de recursos destinados a algunas actividades de nutrición específicas, que se utilizarán para impulsar la aplicación generalizada de un instrumento de análisis y adopción de decisiones para los gobiernos que los ayude a mejorar las políticas y los programas en la materia. También se reorganizará a fin de posibilitar el uso más eficiente de los recursos, para lo cual ampliará el perfil del personal de categoría superior de modo que se preste mayor atención a las asociaciones mundiales, tales como el Movimiento para el fomento de la nutrición (SUN), las Iniciativas renovadas contra el hambre y la desnutrición infantiles (REACH) y el Decenio de las Naciones Unidas de Acción sobre la Nutrición.
167. La Dirección de la Cadena de Suministro adoptará una función de habilitación (se encargará de las actividades de fortalecimiento de las capacidades para el sector privado, los agentes de mercado y los programas de alimentación de los gobiernos), sin dejar de mantener un marcado énfasis en la entrega directa. Sobre la base de las cifras estimadas, continuará prestando asistencia a las oficinas en los países directamente mediante la entrega de más de 3,5 millones de toneladas de alimentos a los beneficiarios, y también contribuirá a la considerable ampliación de escala de las transferencias de base monetaria por medio de una estrategia comercial orientada a incrementar el poder de compra de los beneficiarios en los comercios minoristas. La dirección también se propone impulsar las cadenas de suministro híbridas (alimentos en especie y transferencias de base monetaria) a fin de optimizar el uso de los recursos para los beneficiarios, y continuará trabajando en los servicios comunes (servicios de transporte aéreo, depósitos de suministros humanitarios, servicios bilaterales y módulo de acción agrupada de logística) y en la

incorporación de los procesos de la hoja de ruta integrada a los servicios de la cadena de suministros.

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

Departamento de Gestión de Recursos

170. El Departamento de Gestión de Recursos ha dado prioridad a las funciones de gestión global de riesgos y gestión del control interno, con arreglo al compromiso del PMA de ofrecer la mayor garantía posible a las partes interesadas internas y externas con respecto a la consecución de los objetivos institucionales. A fin de acelerar las mejoras necesarias en la gestión global de riesgos, el control interno y la presentación de informes sobre el ofrecimiento de garantías, el departamento ha redefinido las prioridades en la asignación de recursos de su presupuesto general para establecer una estructura de gestión única que dependa de un Jefe de Gestión de Riesgos. Ya se cuenta con los elementos principales de gestión global de riesgos, gestión del control interno y presentación de informes sobre el ofrecimiento de garantías, con arreglo a las mejores prácticas, pero aún hay margen para mejorar más en la aplicación de los procesos en que se basan los marcos, la incorporación e integración de funciones auxiliares, y el fortalecimiento de la labor y la rendición de cuentas de la dirección con respecto a la lucha contra el fraude y la corrupción. La función revisada a cargo de una oficina dedicada especialmente a la gestión global de riesgos incorporará elementos existentes y nuevos, racionalizará los procesos, profundizará la integración del análisis de los riesgos y la supervisión, e impulsará la aplicación de medidas fortalecidas para la gestión de los riesgos en todos los niveles del PMA.
171. El departamento también ha asumido una función principal en una serie de iniciativas referentes a la excelencia en materia de costos. Las mejoras en los procesos para la planificación de los viajes permitirá ahorrar tiempo y dinero, contribuirá a la prestación de los servicios y fortalecerá los controles internos y la rendición de cuentas. La próxima fase en la mejora de la gestión de los viajes comprenderá la aplicación de un nuevo modelo operativo para la gestión de las disposiciones en esta materia. La mejor gestión de los activos y los vehículos ligeros está generando ahorros redimibles y forma parte de una iniciativa más amplia encaminada a lograr mayor eficacia en el seguimiento, la enajenación, la presentación de informes y la gestión de los activos. Entre las prioridades cabe destacar la actualización del manual de administración, el ajuste del tamaño de la flota de vehículos ligeros y los inventarios de otros activos, así como la optimización de los sistemas y procesos destinados al apoyo de la gestión de los activos y la mencionada flota. Las actividades a mediano plazo también se orientan a optimizar el Programa mundial de arrendamiento de vehículos, que aunque no repercute directamente en el presupuesto AAP, prestará mejores servicios a menores costos.

Jefe de Gabinete

172. Este nuevo departamento se concentrará en mejorar y fortalecer el rico patrimonio del PMA no solo para que este siga siendo el principal organismo de ayuda humanitaria del mundo sino también para que se posicione como una de las organizaciones mundiales más avanzadas desde el punto de vista tecnológico y con más visión de futuro. Estará integrado por una serie de dependencias fundamentales para el continuo avance del Programa —encargadas de la tecnología

de la información, de la innovación y la gestión del cambio, de la comunicación, la digitalización y las transferencias de base monetaria— y también por la Oficina del Director Ejecutivo.

173. La Dirección de Tecnología de la Información se encargará de la evolución digital del Programa para mejorar la eficiencia y la eficacia. Con una fuerza de trabajo ampliamente distribuida y un nuevo modelo de asistencia que se centra en los beneficiarios individuales, sobre la base de soluciones digitales, colaborativas y con un uso intensivo de la información, esta dirección ofrece sistemas y plataformas fiables e innovadores que permiten al PMA cumplir su cometido. El objetivo de la Dirección de Innovación y Gestión del Cambio es crear una cultura fundada en la innovación y determinar y gestionar con eficacia las iniciativas de cambio en el PMA. El Acelerador de Innovaciones del Programa se centrará en el apoyo a las nuevas iniciativas innovadoras, la ampliación de escala de las innovaciones con resultados comprobados y la difusión en todos los niveles de las mejores prácticas en materia de innovación. La dirección también seguirá impulsando las iniciativas de gran impacto en todo el PMA que apuntan a mejorar la eficiencia y la eficacia. La Dirección de Comunicación desempeñará un papel decisivo en la elaboración de los mensajes, textos y contenidos necesarios para construir y proteger la reputación del PMA adoptando nuevas estrategias de promoción y desarrollo de la imagen de marca junto con asociados clave de diversas plataformas, especialmente las que forman parte del espacio digital y social. También dirigirá la labor de comunicación y promoción externa e interna, para lo cual posicionará al PMA en torno a cuatro esferas clave a nivel nacional y regional: erradicar el hambre, mejorar la nutrición, lograr la seguridad alimentaria, y establecer asociaciones para contribuir al desarrollo sostenible. Las iniciativas de promoción se centrarán en los ODS 2 y 17 con recursos adicionales a través de nuevas estructuras, tales como el nuevo centro de promoción del ODS 2, diseñado para aportar mayor coordinación, coherencia e impacto en esta esfera. Asimismo, la Oficina del Jefe de Gabinete creará una nueva función para prestar apoyo a las transferencias de base monetaria, que dispondrá de una financiación por valor de 430.000 dólares derivada de determinados ajustes al presupuesto AAP.

Consignaciones centralizadas

174. Las consignaciones centralizadas incluyen las obligaciones reglamentarias y otros gastos presupuestados a nivel central, que se presupuestan en el apartado “Gestión y administración”. Se prevé un nivel de estas consignaciones en 2018 ligeramente inferior al de 2017 (Cuadro IV.11). Las variaciones más destacables con respecto a 2017 son el incremento de la provisión para gastos por traslados de personal y una reducción de los cargos por los servicios prestados por otros organismos, principalmente la FAO, gracias a la reducción de la gama y de los costos de los servicios médicos prestados. También hay una reducción de la provisión para los servicios de apoyo interinstitucional debido a la supresión de un puesto destacado en la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo de las Naciones Unidas, en Nueva York.

CUADRO IV.11: OBLIGACIONES REGLAMENTARIAS Y OTRAS CONSIGNACIONES CENTRALIZADAS (dólares)		
	2017	2018
Pilar A: Estrategia y dirección	1 200 000	1 339 362
Junta de los Jefes Ejecutivos	280 000	304 362
Reunión mundial de los directores	265 000	265 000
Encuesta mundial al personal	165 000	280 000
Costos de contratación	400 000	400 000
Personal directivo superior y Asociación de Antiguos Funcionarios	90 000	90 000
Pilar B: Servicios en apoyo de las operaciones	7 480 335	7 649 909
Evacuaciones médicas de emergencia	170 000	170 000
Comisión de Administración Pública Internacional	620 000	626 165
Primas de seguros y gastos por servicios jurídicos	1 674 900	1 649 900
Grado de importancia de los programas y Comité Permanente de Nutrición	200 000	240 000
Servicios prestados por otros organismos	1 540 435	1 124 526
Costos por traslados de personal	3 000 000	3 514 318
Premios, liquidación de sumas adeudadas y encuesta al personal	275 000	325 000
Pilar D: Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas	3 819 917	3 507 682
Puestos interinstitucionales y sindicato	1 445 847	1 081 623
Centro de evaluación y de participación en los costos del sistema de coordinadores residentes	1 533 510	1 576 539
Gastos por servicios jurídicos de los organismos de las Naciones Unidas	225 000	200 000
Otros ámbitos	615 560	649 520
Pilar E: Gobernanza y servicios de supervisión independientes	1 859 500	1 723 319
Comité de Auditoría	194 000	194 000
Auditoría externa	400 000	400 000
Cotización (Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda [IATI])	85 000	85 000
Servicios de asesoramiento	280 500	129 160
Dependencia Común de Inspección	900 000	915 159
Total	14 359 752	14 220 272

Marcador de género en el contexto del presupuesto AAP

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

Situación de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP

177. La Cuenta de igualación del presupuesto AAP se utiliza: i) para cubrir cualquier diferencia que surja entre los ingresos por concepto de recuperación de los CAI y los gastos AAP aprobados; ii) como reserva para cubrir el riesgo de reducción de los ingresos procedentes de la recuperación de los CAI o el riesgo de infrafinanciación del presupuesto AAP; iii) para financiar iniciativas institucionales de importancia fundamental o fondos de apoyo temáticos, y iv) para consolidar las reservas del PMA. Tras el examen del nivel establecido como objetivo para la Cuenta de igualación del presupuesto AAP, acordado por la Junta en su período de sesiones anual de 2015²⁵, la Secretaría elevó dicho nivel al equivalente de cinco meses de gastos AAP, y estableció en la Cuenta de igualación un límite mínimo equivalente a dos meses de gastos. La parte de la Cuenta por debajo de dicho límite mínimo se emplearía exclusivamente para los fines indicados en los incisos i) y ii) *supra*.
178. El saldo de apertura proyectado para la Cuenta de igualación del presupuesto AAP al 1 de enero de 2018 es de 229,3 millones de dólares. Esta proyección se basa en las previsiones de financiación de 5.900 millones de dólares para 2017. El saldo equivale a un nivel de 8,2 meses de gastos AAP.

CUADRO IV.12: PROYECCIONES RELATIVAS A LA CUENTA DE IGUALACIÓN DEL PRESUPUESTO AAP PARA 2017 (millones de dólares)	
Saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP al 1 de enero de 2017	197,4
Ingresos en concepto de recuperación de los CAI estimados para 2017 (sobre la base de unos ingresos totales de 5.900 millones de dólares)	380,8
Gastos recurrentes con cargo al presupuesto AAP	(335,4)
Iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2017	(13,5)
Saldo proyectado de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP al 31 de diciembre de 2017	229,3

Tasa de recuperación de los costos de apoyo indirecto

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

²⁵ WFP/EB.A/2015/6-C/1.

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

180. En 2006 se estableció un método para calcular la tasa de recuperación de los CAI²⁶, y la tasa establecida para 2017 se indica en el Cuadro IV.13.

CUADRO IV.13: CÁLCULO DE LA TASA DE RECUPERACIÓN DE LOS CAI (porcentaje)	
Tasa de referencia de 2016	6,29
Incremento para tener en cuenta el aumento de los costos indirectos previstos en 2017	1,44
Reducción para tener en cuenta el aumento de la financiación prevista	(0,74)
Reducción para tener en cuenta el aumento del saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP	(0,82)
Tasa de recuperación de los CAI establecida para 2017	6,17

181. La tasa de recuperación de los CAI se ha mantenido en el 7 % desde 2003. En el examen de la tasa de recuperación de los CAI llevado a cabo en 2014 y 2015 se llegó a la conclusión²⁷ de que “el actual modelo de tasa única de recuperación de los CAI es simple y transparente y debería mantenerse”.
182. Teniendo en cuenta la revisión de las proyecciones de ingresos para 2017 y 2018, y las consiguientes proyecciones positivas relativas al saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP, la Secretaría propone reducir la tasa institucional de recuperación de los CAI del 7 % al 6,5 % a partir de 2018. Aunque la cuantía de los ingresos en concepto de CAI derivados de los ingresos totales proyectados para 2018 (5.700 millones de dólares) descendería de 367,9 millones de dólares (7 %) a 342,9 millones de dólares (6,5 %), esta disminución de 25,0 millones de dólares permitiría aumentar las transferencias a los beneficiarios, ya que la diferencia se imputaría a los costos las transferencias, los costos de ejecución o los costos de apoyo directo ajustados. Además, el presupuesto AAP de 335,4 millones de dólares propuesto para 2018 sigue estando por debajo del nivel de los ingresos proyectado y daría lugar a una nueva transferencia de 7,5 millones de dólares a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP.
183. Como se ha señalado en el párrafo 177, la tasa de recuperación de los CAI aplicada a las contribuciones es aprobada anualmente por la Junta. En vista de la mejora del desglose del presupuesto AAP en los cinco pilares relativos a los efectos y de otras mejoras del marco funcional del PMA realizadas gracias a la implementación de la hoja de ruta integrada, la Secretaría seguirá trabajando con la Junta durante 2018 para perfeccionar la metodología y la aplicación de las políticas del PMA relativas a la recuperación de los CAI. Ello puede requerir un nuevo análisis de los costos directos e indirectos del PMA y la introducción de criterios que permitan aplicar con flexibilidad las tasas de recuperación de los CAI.

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

184. En 2015, la Junta aprobó la utilización de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para financiar iniciativas institucionales de importancia fundamental²⁸, lo que permite al PMA invertir en iniciativas sostenibles que requieren inversiones de carácter extraordinario y que además contribuyen a mejorar la prestación de servicios a los beneficiarios.

²⁶ WFP/EB.A/2006/6-C/1.

²⁷ WFP/EB.A/2015/6-C/1.

²⁸ Según estos criterios, una propuesta debe: i) tener carácter extraordinario; ii) no estar incluida en el presupuesto AAP ordinario; iii) no estar relacionada con un proyecto individual; iv) necesitar una financiación previsible; v) tener pocas probabilidades de atraer suficiente inversión adicional por parte de los donantes, y vi) centrarse en el cambio institucional (WFP/EB.A/2015/6 C/1).

185. En consonancia con el saldo positivo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP previsto para principios de 2018, la Secretaría propone fortalecer las reservas del PMA e invertir en algunas iniciativas institucionales de importancia fundamental por un total de 44,1 millones de dólares. En el Cuadro IV.14 se indican las proyecciones de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para 2018, con la proyección de un saldo de cierre de 192,7 millones de dólares correspondientes a 6,9 meses de gastos AAP.

CUADRO IV.14: PROYECCIÓN DE LA CUENTA DE IGUALACIÓN DEL PRESUPUESTO AAP PARA 2018 (millones de dólares)	
Saldo de apertura al 1 de enero de 2018 (proyección)	229,3
Ingresos en concepto de recuperación de CAI para 2018, sobre la base de unos ingresos de 5.700 millones de dólares	342,9
Presupuesto AAP propuesto para 2018	(335,4)
Transferencias a reservas y cuentas especiales en 2018	(17,0)
Iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2018	(27,1)
Saldo de cierre proyectado al 31 de diciembre de 2018	192,7

186. En el Cuadro IV.15 se presenta un resumen de las transferencias a reservas y cuentas especiales y de las iniciativas institucionales de importancia fundamental propuestas para 2018.

CUADRO IV.15: TRANSFERENCIAS A RESERVAS Y CUENTAS ESPECIALES E INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL (millones de dólares)	
A. Transferencias a reservas y cuentas especiales	
CRI	9,0
Bienestar del personal	8,0
Total parcial	17,0
B. Iniciativas institucionales de importancia fundamental propuestas	
A. Estrategia y dirección	
Creación de un programa de aprendizaje para los directores en los países y los jefes de suboficinas	0,4
B. Servicios en apoyo de las operaciones	
Módulo de seguimiento del Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz (COMET)	1,2
Solución para la gestión de los datos sobre los envíos basada en la plataforma INTRA -	0,4
Hoja de ruta integrada	9,0
Prioridades de los despachos regionales	1,6
Gestión global de riesgos y fortalecimiento de los controles internos	5,0
Transferencias de base monetaria	5,0
C. Políticas, orientaciones y normas de garantía de calidad de las operaciones	
Gestión eficaz de los documentos y la información garantizada	0,3
Apoyo a la aplicación de la nueva política en materia de nutrición	0,4
D. Promoción, asociaciones, movilización de recursos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas	
Movilización de recursos	3,0
E. Gobernanza y servicios de supervisión independientes	
Restablecimiento de la cobertura de las evaluaciones centralizadas	0,4
Desarrollo del sitio web de la Junta Ejecutiva	0,4
Total parcial	27,1
Total	44,1

Transferencias a reservas y cuentas especiales

187. **Cuenta de respuesta inmediata (9 millones de dólares).** La CRI es un mecanismo multianual y multilateral de concesión de préstamos y subvenciones, previsto para hacer frente a situaciones de emergencia y evitar que se produzcan déficits críticos en situaciones que atentan contra la vida humana. Su capacidad para conceder préstamos y subvenciones a proyectos se limita a su saldo de fondos sin asignar y a las contribuciones, confirmadas pero aún no recibidas, que se le destinan. La Secretaría propone transferirle 9 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para que la CRI pueda mejorar inmediatamente su capacidad de concesión de préstamos a los proyectos, conforme los criterios establecidos, sin que ello afecte a la naturaleza de reposición y renovación de la propia cuenta.
188. **Bienestar del personal (8 millones de dólares).** La Secretaría sigue reconociendo que el bienestar del personal es una prioridad para la continuidad de las operaciones del PMA en la consecución del objetivo del Hambre Cero de aquí a 2030. Además de las mejoras realizadas en

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

Iniciativas institucionales de importancia fundamental propuestas

Pilar A: Estrategia y dirección

189. **Creación de un programa de aprendizaje para los directores en los países y los jefes de suboficinas (400.000 dólares).** Se creará un programa de aprendizaje para los nuevos directores del PMA en los países y los jefes de las suboficinas de modo que en un plazo de seis meses desde su nombramiento hayan adquirido los conocimientos necesarios en materia de técnicas y procedimientos. La ejecución de este programa se financia con cargo a recursos AAP.

Pilar B: Servicios en apoyo de las operaciones

190. **Módulo de seguimiento COMET (1,2 millones de dólares).** Las inversiones realizadas hasta ahora han garantizado que el PMA tenga una base de datos funcional donde guardar los datos sobre las realizaciones de sus programas. COMET ha sido fundamental para apoyar los vínculos entre resultados y recursos, ahora que el Programa se ha embarcado en la ejecución de los PEP y los presupuestos CPP. Sin embargo, la recopilación de los datos del seguimiento y su análisis y traducción en información sobre los resultados del PMA todavía se realizan fuera de línea. En vez de registrar simplemente los valores en el sistema, el PMA invertirá en un módulo adicional de COMET que ayudará a las oficinas a planificar sus actividades de seguimiento aprovechando las tecnologías de recopilación de datos con dispositivos móviles. Se elaborarán informes y tableros de control. El tiempo que se ahorre mediante la automatización de la recopilación de datos y del proceso de carga se destinará a la interpretación de los datos, el análisis de las realizaciones y el apoyo al proceso de adopción de decisiones. Gracias a la introducción de una herramienta estandarizada, esta inversión reducirá también el costo de la actual proliferación de sistemas de seguimiento locales.
191. **Solución para la gestión de los datos sobre los envíos basada en la plataforma INTTRA (400.000 dólares).** La solución estándar para la gestión de los datos sobre los envíos de contenedores basada en INTTRA mejorará la visibilidad en tiempo real de la cadena de suministro ofreciendo un mecanismo avanzado de rastreo y localización, presentación de informes y establecimiento de valores de referencia, notificación electrónica automatizada de los envíos, con una central de almacenamiento de documentos y una conexión con los sistemas de información del PMA mediante la tecnología de intercambio electrónico de datos (EDI). La solución INTTRA debería aumentar la productividad al garantizar la transferencia automática hacia y desde el Sistema Mundial y Red de Información del PMA (WINGS) de los datos sobre los contenedores requeridos a nivel institucional (en lugar de la introducción manual de datos). Debería contribuir igualmente a reducir los cargos de sobreestadía de los contenedores al reducir las actividades manuales actualmente requeridas para el proceso de seguimiento.
192. De un presupuesto original de 1,4 millones de dólares, un primer tramo de 1 millón de dólares permitió poner en marcha el proyecto a finales de 2016. Al tiempo que garantizaba la continuidad operacional, este primer tramo hizo posible también adquirir la solución de la plataforma, iniciar su necesaria configuración y adaptación a las necesidades específicas del PMA y comenzar la labor de implantación sobre el terreno. La recepción del saldo de 400.000 dólares permitirá terminar la implementación del sistema y las actividades conexas previstas originalmente para el proyecto basado en INTTRA, a saber: conexiones EDI y la integración del sistema con el Sistema

de apoyo a la gestión logística (LESS). Además, esta asignación presupuestaria permitirá también realizar las actividades de gestión del cambio en apoyo de las oficinas del PMA sobre el terreno y de los expedidores en todo el mundo, e incorporar en la plataforma de información sobre el transporte otras actividades relacionadas con el transporte marítimo, tales como los fletamentos, las cargas de artículos no alimentarios y los servicios para proyectos incorporados en los servicios comunes de logística. Por último, esta asignación garantiza los recursos necesarios para la asegurar continuidad de las operaciones y la gestión del proyecto hasta 2018, cuando debería estar terminado.

193. **Hoja de ruta integrada (9 millones de dólares).** La hoja de ruta integrada responde a los desafíos que plantean la Agenda 2030 y los ODS con el fin de erradicar la pobreza, el hambre y la desigualdad mediante la transformación del modelo operativo del PMA, en especial en cuanto respecta al desempeño, la transparencia y la optimización del uso de los recursos. La implementación del nuevo sistema programático y presupuestario, la armonización de los sistemas informáticos institucionales, y su implantación en las oficinas en los países comenzaron en 2017. A partir de enero de 2018, la mayor parte de las oficinas en los países habrán llevado a cabo su transición al marco de la hoja de ruta integrada y todas las oficinas en los países deberían haberlo hecho a más tardar en enero de 2019.
194. En 2018 las inversiones se destinarán primordialmente a la prestación de apoyo sobre el terreno, entre otras cosas para financiar el aumento de las capacidades de los despachos regionales y las oficinas en los países y los gastos relativos a los expertos funcionales durante el período de transición. Una parte de las inversiones de 2018 se utilizará para ultimar el instrumento institucional de planificación presupuestaria y poner en marcha el portal en línea.
195. La Secretaría sigue planificando la financiación de la hoja de ruta integrada en 2018 mediante una importante redefinición de las prioridades de asignación de los recursos internos. Sin embargo, para 2018 habrá un presupuesto adicional de 9 millones de dólares que deberá financiarse con cargo a esta iniciativa institucional de importancia fundamental.
196. **Prioridades de los despachos regionales (1,6 millones de dólares).** El PMA tiene que seguir fortaleciendo la capacidad de los despachos regionales para poder prestar un apoyo eficiente, eficaz y oportuno a su gestión y supervisión de las operaciones de emergencia. Para ello se desplegarán esfuerzos adicionales para que puedan disponer de las estructuras y capacidades necesarias para atender todas las necesidades actuales y previstas en las situaciones hipotéticas más complejas y difíciles.
197. **Gestión global de riesgos y fortalecimiento de los controles internos (5 millones de dólares).** El PMA tiene que seguir reforzando la gestión del riesgo institucional y la supervisión ejercida por la dirección, abordando en particular las dos primeras líneas de defensa. Entre las principales mejoras previstas cabe señalar una coherencia y proactividad mayores en las actividades de gestión de riesgos, en especial en lo relativo a la identificación, evaluación, prevención y mitigación de los riesgos, la presentación de informes y el seguimiento, la adopción de medidas correctivas adaptadas, una mejor priorización de los riesgos para concentrarse en los más importantes, y una planificación estratégica más eficaz gracias a un conocimiento y comprensión mayores de dichos riesgos. En colaboración con las oficinas en los países y los despachos regionales, el máximo responsable de la gestión de riesgos y su equipo velarán por que los marcos de gestión global de riesgos y de control interno estén plenamente integrados en las operaciones, estén en consonancia con el logro de los resultados estratégicos del PMA y contribuyan a la consecución de los objetivos de los procesos de la hoja de ruta integrada para garantizar la transparencia y rendición de cuentas.
198. Como consecuencia del examen de los procesos realizados en el marco de la iniciativa “Excelencia en materia de costos”, muchos procesos y procedimientos de la función administrativa del PMA se están reestructurando o transformando. Se fortalecerá el manual sobre los servicios administrativos institucionales a medida que se desarrollan los nuevos instrumentos y modelos. La planificación presupuestaria y los procesos operativos de la función administrativa también serán objeto de examen con el fin de armonizarlos con las iniciativas y necesidades institucionales de la hoja de ruta integrada en curso.

199. La gestión de las realizaciones desempeña una función crucial en la manera en que el PMA dirige a su personal. Los procesos actuales en materia de evaluación del desempeño se simplificarán, integrando el proceso de ascenso con las evaluaciones anuales del desempeño y con la herramienta de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE), y respaldando al personal directivo en la determinación y solución de los problemas de desempeño insatisfactorio.
200. El PMA ha iniciado consultas internas con miras a perfeccionar las funciones, las responsabilidades y los mandatos que ya asumen los despachos regionales. Esta labor se centrará en un examen de las estructuras de los despachos regionales con miras a aclarar las funciones y responsabilidades en lo que respecta a la prestación de servicios, la supervisión de la gestión y el apoyo a la gestión de las oficinas en los países a todos los niveles; el Despacho Regional para África Occidental es objeto de un estudio monográfico a este respecto.
201. **Transferencias de base monetaria (5 millones de dólares).** Para maximizar y optimizar su contribución al sistema de la asistencia humanitaria y al cumplimiento de las prioridades y metas de los ODS de los países, como lo establece el Plan Estratégico del PMA, es de fundamental importancia que el Programa siga invirtiendo en la mejora de sistemas, soluciones y capacidades internos de programación y ejecución de las transferencias de base monetaria, y que incorpore esta modalidad en los contextos en los que resulte pertinente y posible utilizarla.
202. La dirección tiene, pues, la intención de asignar 5 millones de dólares en 2018 al desarrollo y la institucionalización de las capacidades internas relacionadas con las transferencias de base monetaria, con especial atención a:
- la mejora de las capacidades, la disponibilidad y la preparación del personal para incorporar las transferencias de base monetaria en las intervenciones de emergencia rápidas;
 - el análisis de las intervenciones operacionales, la adopción de decisiones y el diseño y ejecución de programas de transferencias de base monetaria para conseguir los objetivos en materia de seguridad alimentaria, nutrición, disponibilidad de mercados y asociación allí donde se cumplen los requisitos básicos para las transferencias de efectivo con fines múltiples;
 - la integración, para ahorrar costos, de múltiples modalidades de transferencia en el marco de enfoques operacionales unificados;
 - la interoperabilidad, o sea la integración de las transferencias de base monetaria del PMA con los instrumentos y sistemas de transferencias sociales de los países anfitriones o asociados, o en apoyo de estos, y
 - las soluciones institucionales para mejorar la recopilación, la arquitectura, el análisis y la visibilidad de los datos con el fin de facilitar la toma de decisiones de carácter operacional apoyándose en una gestión mejorada de las realizaciones y los riesgos.
203. La consecución de resultados en estas esferas requerirá una labor coordinada en algunas funciones del PMA tales como las relativas a programas, finanzas, tecnología de la información, cadena de suministro y servicios jurídicos.

Pilar C: Políticas, orientación y garantía de la calidad

204. **Centro de investigación documental (300.000 dólares).** En el marco de una iniciativa institucional de importancia fundamental²⁹, se está implantando actualmente en toda el organismo el nuevo sistema de gestión de documentos del PMA, GoDocs, que comporta un nuevo motor de búsqueda integrado. Se necesita otra inversión de carácter único para las tareas de gobernanza, mantenimiento y actualización del sistema, y para la capacitación de los usuarios y el apoyo a los mismos hasta que estos procesos estén plenamente incorporados.

²⁹ Inversión de 2015: Sistemas informatizados de gestión de documentos e información.

205. **Apoyo a la ejecución de la nueva política en materia de nutrición (400.000 dólares).** En la política en materia de nutrición aprobada por la Junta en febrero de 2017 se expone detalladamente cómo puede el PMA ayudar a los gobiernos a cumplir los compromisos por ellos asumidos de reducir la malnutrición y alcanzar el ODS 2. El Plan de acción para el fomento de la nutrición traduce los objetivos enunciados en la política en materia de nutrición en medidas concretas que han de aplicarse sobre el terreno entre 2017 y 2021, en consonancia con el Plan Estratégico del PMA. Esta inversión proporciona una financiación inicial para el fomento de capacidades, la elaboración de orientaciones y el apoyo a escala nacional de distintas iniciativas de nutrición experimentales expuestas en el plan de acción.

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

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

Pilar E: Gobernanza y servicios de supervisión independientes

210. **Restablecimiento de la cobertura de las evaluaciones centralizadas (400.000 dólares).** Esta asignación permite realizar mayores progresos hacia el cumplimiento de las normas en materia de cobertura que se aplican a las evaluaciones centralizadas, aprobadas en la política en materia

de evaluación (2016-2021), ya que la evaluación centralizada es la piedra angular de la toma de decisiones basadas en datos empíricos sobre el diseño y la mejora de las políticas y los programas.

211. **Desarrollo del sitio web de la Junta Ejecutiva (400.000 dólares).** El sitio web actual de la Junta Ejecutiva depende de una tecnología obsoleta y ya no cuenta con el respaldo de la TI. Ello ha hecho necesario renovar completamente la tecnología sobre la que se basa el sitio. Además, los miembros han solicitado que el sitio web ofrezca los nuevos contenidos y funciones que son necesarios también para la implementación de la hoja de ruta integrada; se trata, entre otras cosas, de disponer de un sector reservado para los miembros de la Junta en el que estos puedan formular sus observaciones sobre los PEP y compartir información sensible sobre las operaciones del PMA. El sector de acceso restringido beneficiará a los miembros y facilitará la adopción de decisiones. Esta inversión debería llevar a reducir el número de las consultas oficiosas y generar ahorros considerables a largo plazo.

Mejoras institucionales

212. Las actividades financiadas con cargo a los fondos fiduciarios institucionales promueven la innovación y cambios importantes en las operaciones, los sistemas y los procesos en un contexto operacional en constante evolución, y apoyan las mejoras institucionales y las iniciativas de desarrollo de las capacidades del PMA.
213. La experiencia demuestra que algunos donantes están dispuestos a financiar actividades dedicadas a promover la innovación y modificar las modalidades de trabajo del PMA. En algunos casos, el cambio se financia con facilidad porque los donantes están dispuestos a apoyar estas actividades, pero en otros casos el PMA ha de buscar fondos para financiar las necesidades que se consideran prioritarias.
214. En el Plan de Gestión se incorpora en el proceso de elaboración del presupuesto AAP información sobre las inversiones efectivas y potenciales. Entre las propuestas de inversión preparadas por los departamentos relacionados con las actividades que no pueden financiarse con cargo al presupuesto AAP ordinario se ha establecido un orden de prioridad para la reasignación de recursos AAP, recurrentes o no recurrentes, o de fondos fiduciarios institucionales. En las decisiones se han tenido en cuenta las prioridades institucionales, el potencial para atraer fondos de los donantes y la viabilidad de la financiación en el futuro.
215. De cara a 2018, se solicitó financiación con cargo al presupuesto AAP para 55 propuestas de inversión, por un total de 53 millones de dólares, y financiación de fuentes extrapresupuestarias para 57 propuestas de inversión, por un total de 124 millones de dólares.
216. En las reasignaciones indicadas en los párrafos 84 a 96 se ha dado prioridad a nueve propuestas de inversión que han de financiarse con cargo al presupuesto AAP ordinario gracias al incremento de este presupuesto y a los beneficios obtenidos de operaciones cambiarias; otras 12 propuestas de inversión han sido reconocidas como iniciativas institucionales de importancia fundamental y han recibido una asignación de 44,1 millones de dólares. Las 91 propuestas de inversión restantes, por un total de 128 millones de dólares, representan una estimación de las necesidades de fondos fiduciarios de carácter institucional para el año 2018 y, por lo tanto, podrían financiarse en el futuro.

Realizaciones institucionales del PMA

217. Las necesidades de recursos indicadas en el Plan de Gestión totalizan 6.200 millones de dólares, que comprenden el plan de ejecución de las oficinas en los países, el presupuesto AAP, y los gastos AAP adicionales. Para medir los avances realizados en la aplicación del Plan de Gestión en su conjunto, se utilizarán los siguientes indicadores clave de las realizaciones:

Categoría I:

- Indicador institucional i. *Porcentaje de logro de los indicadores de los efectos.* Indicador cuantitativo que mide la eficacia global del PMA en términos de la proporción de efectos cuyas metas se han alcanzado o están por alcanzarse en todas las operaciones del PMA. Para este indicador la meta es del 75 %, y el valor de referencia, del 68 %³⁰.
- Indicador institucional ii. *Porcentaje de logro de los indicadores relativos a la gestión.* Indicador cuantitativo que mide la eficiencia, la eficacia y la economía de la gestión de las operaciones. Se calcula como una combinación de 11 indicadores a nivel de las oficinas en los países³¹.
- Indicador institucional iii. *Porcentaje de las emergencias en las que se ha intervenido oportunamente.* Este indicador cuantitativo refleja la eficiencia de las intervenciones de emergencia del PMA, lo que requiere un alto nivel de coordinación de los distintos niveles orgánicos, según la escala de la intervención —local, regional o institucional— y el tipo de emergencia, lenta o repentina. La meta establecida para este indicador es del 100 %; el PMA alcanzó esta meta en las últimas mediciones³² y se propone mantener este nivel en el futuro.
- Indicador institucional iv. *Porcentaje de los indicadores correspondientes a la aplicación de la Revisión cuatrienal amplia de la política para la cual el PMA indica que ha alcanzado las metas.* Este indicador cuantitativo refleja los aspectos siguientes: el compromiso del PMA de realizar el seguimiento de las iniciativas comunes de los organismos de las Naciones Unidas en materia de armonización; la eficacia con la que el PMA avanza en esta esfera, y el aumento de la eficiencia y de la economía que estos compromisos representan. El valor más reciente establecido para este indicador fue del 100 %, ya que el PMA alcanzó todas las metas correspondientes a los ocho indicadores comunes que fueron objeto de seguimiento al final de 2016³³. El próximo cálculo, que establecerá el valor de referencia y la meta para este indicador, se presentará en el Informe Anual de las Realizaciones de 2017.
- Indicador institucional v. *Indicador relativo a los organismos con sede en Roma.* Este indicador ha de ultimarse en cooperación con la FAO y el FIDA.

Categoría II:

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

Sección V: Servicios internos y servicios mixtos; cuentas especiales

³⁰ Informe Anual de las Realizaciones de 2016 - WFP/EB.A/2017/5-A/1.

³¹ La meta y el valor de referencia para este indicador se determinarán en noviembre de 2017.

³² Los valores para 2014-2016 se indican en el Informe Anual de las Realizaciones de 2016 - WFP/EB.A/2017/4*.

³³ Informe Anual de las Realizaciones de 2016 - WFP/EB.A/2017/4*.

Sinopsis

218. Las dependencias operacionales del PMA proporcionan servicios cuya finalidad es aumentar la eficiencia en función de los costos y las economías de escala, tanto en beneficio de las propias oficinas y dependencias del PMA como para otros organismos de las Naciones Unidas y la comunidad humanitaria.
219. Las cuentas especiales³⁴ permiten arrastrar los saldos de un ejercicio económico al siguiente y son el mecanismo más adecuado para la gestión de la prestación de servicios por el PMA. Cada cuenta especial tiene un administrador que es responsable de garantizar que:
- i) todos los gastos e ingresos conexos se consignen en la cuenta;
 - ii) todos los gastos e ingresos se ajusten a las condiciones de la cuenta, y
 - iii) la cuenta no supere nunca su límite máximo.
220. La Secretaría distingue dos tipos de servicios en función de su modalidad de prestación:
- a) los “servicios internos”, que el PMA presta a nivel central recuperando los costos correspondientes a nivel local, incluso mediante un sistema de facturación, y con arreglo a un calendario de reembolsos que garantiza la recuperación total de los costos;
 - b) los “servicios mixtos”, que, si se contrataran de otra manera a nivel externo, serían más costosos. Se prestan tanto para fines internos como para los asociados, y los costos correspondientes se recuperan en función de su utilización.
221. Para 2018 el volumen de ingresos en las cuentas especiales se estima en 268 millones de dólares, incluidos todos los ingresos procedentes de la venta de servicios y de la recuperación de costos.

Servicios internos

222. Gracias al sistema de financiación de los servicios internos³⁵, adoptado en 2014, las iniciativas relativas a los servicios internos que lleva a cabo el PMA pueden ejecutarse a una escala que permita mejorar la eficiencia y, con el tiempo, ahorrar costos. Las inversiones en iniciativas de este tipo se recobran aplicando el principio de recuperación de costos o el sistema de facturación de los servicios. Actualmente hay tres iniciativas principales de este tipo: i) el Programa mundial de arrendamiento de vehículos; ii) el Mecanismo de presupuestación de las inversiones (MPI), y iii) las actividades de prestación de servicios que prevén facturación.
223. En 2014, la Junta aprobó un límite máximo de 70 millones para los anticipos en concepto de servicios internos, que se incrementó hasta 82 millones en el Plan de Gestión para 2016-2018. Para 2018 no se propone ninguna modificación al respecto.

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

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

³⁴ Tal como se indica en el Artículo 5.1 del Reglamento Financiero, el Director Ejecutivo podrá crear cuentas especiales con fines determinados, de conformidad con las políticas, los objetivos y las actividades del PMA. Las cuentas especiales se utilizan para la gestión de contribuciones especiales o fondos destinados a fines programáticos o institucionales o a la recuperación de los costos, o bien a la financiación de las actividades de larga duración.

³⁵ WFP/EB/A/2014/6-D/1.

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

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

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

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

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

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

Servicios mixtos

237. Otras cuentas especiales permiten prestar servicios mixtos, internamente y a los asociados. El volumen estimado de estas transacciones en 2018 es de 166 millones de dólares, de los que el 25 % corresponden a la Cuenta especial para los servicios de transporte aéreo. Otras actividades son las relativas a la Red de Depósitos de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas (21 %), los servicios para los asociados (20 %) y el autoseguro (15 %).
238. La Cuenta especial para los servicios de transporte aéreo, cuya previsión de recursos para 2018 es de 41 millones de dólares, está administrada por el Servicio de Transporte Aéreo del PMA y se utiliza para prestar servicios de aviación al PMA y a clientes externos. El servicio organiza el transporte aéreo de carga de ayuda humanitaria para operaciones de socorro y de trabajadores humanitarios. Entre sus responsabilidades figura la gestión del Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas (UNHAS), que dedica una flota de más de 70 de aviones fletados a operaciones en todo el mundo. La flota transporta tanto carga ligera como miembros del personal a algunos de los lugares más inaccesibles e inseguros donde se necesita asistencia, y las actividades del UNHAS constituyen aproximadamente el 74 % de las actividades básicas del Servicio de Transporte Aéreo del PMA. Este último también presta servicios de transporte de mercancías para las operaciones de socorro, de transporte de pasajeros no cubiertos por el UNHAS, y de lanzamiento de productos desde el aire para poblaciones de zonas remotas, que se realizan en el marco de intervenciones rápidas y selectivas.
239. La Cuenta especial para los servicios de transporte aéreo también se utiliza para promover una cultura de la seguridad aérea y para garantizar el cumplimiento de las normas mediante exámenes de garantía de calidad de las operaciones del Servicio de Transporte Aéreo.
240. La Red de Depósitos de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas, cuyo nivel de recursos previsto para 2018 es de 35 millones de dólares, está a cargo del PMA y está formada por seis plataformas establecidas en lugares estratégicos en todo el mundo. Facilita la preparación para la

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

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

244. Estas medidas contribuirán a minimizar los efectos económicos que pueden tener las pérdidas para los proyectos, lo cual permitirá reponer con rapidez los productos de ayuda humanitaria perdidos o dañados mientras estaban a cargo del PMA.

Otras cuentas especiales

245. La Cuenta especial para la hoja de ruta integrada, cuyo volumen de recursos para 2018 está previsto en 19 millones de dólares, está destinada a permitir la gestión estratégica de los recursos, garantizar la transparencia y la rendición de cuentas en la utilización de los recursos y facilitar un control más eficaz de los fondos y la coordinación de las actividades en el marco de la hoja de ruta integrada. En 2018, la implementación de la hoja de ruta integrada, incluidas las actividades que se deriven de la mayor flexibilidad del calendario de la hoja de ruta integrada, se gestionará a través de esta cuenta especial.
246. El Fondo para acelerar el logro del Hambre Cero, cuyo volumen de recursos para 2018 está previsto en 5 millones de dólares, es un fondo por compartimentos administrado por el Acelerador de Innovaciones del PMA. Apoya proyectos innovadores —tanto intervenciones sin fines de lucro como empresas lucrativas— cuyos efectos hayan quedado demostrados, y les permite ampliar su escala asignándoles financiación con arreglo al potencial del proyecto para producir efectos transformadores con miras al logro del Hambre Cero. El Acelerador de Innovaciones del PMA, en asociación con la Dirección de Asociaciones con los Gobiernos y la Dirección de Asociaciones con el Sector Privado, obtiene fondos en forma de donaciones y contribuciones en especie.
247. En noviembre de 2015 el PMA puso en marcha la aplicación ShareTheMeal, cuyos recursos previstos para 2018 ascienden a 800.000 dólares. Se trata de una aplicación que permite a los usuarios de todo el mundo hacer donaciones a los programas de PMA a través de sus teléfonos móviles. La cuenta especial conexas se financia exclusivamente mediante donaciones. Más adelante se estudiará la posibilidad de establecer un mecanismo de recuperación de costos para que las oficinas en los países puedan llevar a cabo actividades de seguimiento específicas.

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

AAP	presupuesto administrativo y de apoyo a los programas
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CAI	costos de apoyo indirecto
COMET	Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz
CPA	Comité de Políticas y Programas de Ayuda Alimentaria
CRI	Cuenta de respuesta inmediata
EDI	intercambio electrónico de datos
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FASTER	capacitación funcional y de apoyo para intervenciones de emergencia
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FMI	Fondo Monetario Internacional
HRM	Dirección de Recursos Humanos
IATI	Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda
LESS	Sistema de apoyo a la gestión logística
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OIG	Oficina del Inspector General
OIGI	Oficina de Inspecciones e Investigaciones
ONG	organización no gubernamental
PACE	evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias
PEP	plan estratégico para el país
PGC	Dirección de Coordinación de las Asociaciones y la Labor de Promoción
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
REACH	Iniciativas renovadas contra el hambre y la desnutrición infantiles
SUN	Movimiento para el fomento de la nutrición
TI	tecnología de la información
UNDSS	Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas
UNHAS	Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
WINGS	Sistema Mundial y Red de Información del PMA