



Segundo período de sesiones ordinario  
de la Junta Ejecutiva

Roma, 9-13 de noviembre de 2015

## ASUNTOS FINANCIEROS, PRESUPUESTARIOS Y DE RECURSOS

Tema 5 del programa

*Para aprobación*

# S

Distribución: GENERAL

**WFP/EB.2/2015/5-A/1/Rev.1**

4 noviembre 2015

ORIGINAL: INGLÉS

## PLAN DE GESTIÓN DEL PMA PARA 2016-2018



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

## NOTA PARA LA JUNTA EJECUTIVA

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

La Secretaría invita a los miembros de la Junta que deseen formular alguna pregunta de carácter técnico sobre este documento a dirigirse a los coordinadores del documento que se indican a continuación, de ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión de la Junta.

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

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

Sr. F. Curran  
Director  
Dirección de Presupuesto y Programación  
Tel.: 066513-2408

Sr. A-R. Qureshi  
Jefe  
Servicio del Presupuesto y la  
Programación de los Proyectos  
Tel.: 066513-2074

## ÍNDICE

<b>Resumen</b>	<b>5</b>
<b>Proyecto de decisión</b>	<b>13</b>
<b>Sección I: Introducción</b>	<b>15</b>
<b>Sección II: Contexto de la financiación y supuestos relativos a la dotación de recursos</b>	<b>23</b>
<b>Sección III: Plan de trabajo priorizado provisional</b>	<b>31</b>
<b>Sección IV: Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas</b>	<b>51</b>
<b>Sección V: Servicios internos y servicios mixtos; cuentas especiales</b>	<b>73</b>
<b>Anexo I: Proyecto de presupuesto AAP para 2016</b>	<b>78</b>
<b>Anexo II</b>	
<b>Cuadro A.II.1: Organigrama y distribución de los puestos financiados con cargo al presupuesto AAP en 2015 y 2016</b>	<b>87</b>
<b>Cuadro A.II.2: Cuadro de efectivos financiados con cargo al presupuesto AAP y a los CAD, por sector de consignaciones, para 2015 Y 2016</b>	<b>88</b>
<b>Cuadro A.II.3: presupuesto AAP por dependencia orgánica y por sector de consignaciones, 2015 Y 2016</b>	<b>95</b>
<b>Anexo III: Necesidades operacionales previstas para 2016 y sinopsis regionales</b>	<b>102</b>
<b>Anexo IV: Examen del Plan de Gestión para 2015-2017</b>	<b>135</b>
<b>Anexo V: Plan de trabajo de la Oficina de Evaluación para 2016-2018</b>	<b>141</b>
<b>Anexo VI: Terminología</b>	<b>155</b>
<b>Lista de las siglas utilizadas en el presente documento</b>	<b>159</b>



## RESUMEN

### Realizaciones y eficiencia

1. El Plan de Gestión es el componente de planificación financiera del marco institucional del PMA para la gestión de las realizaciones. Con el presente plan para 2016-2018 prosigue la transición hacia una gestión financiera basada en las realizaciones, mediante una presupuestación en función de los recursos para las operaciones en los países y la vinculación de las asignaciones presupuestarias con los resultados.
2. En el marco de las operaciones realizadas en los países, la presupuestación en función de los recursos se gestiona alineando las previsiones relativas a los recursos con los programas a los que se otorga prioridad. El presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) basado en las realizaciones que se propone para 2016 se funda en propuestas de inversión en las que se establecen vínculos entre los recursos, las actividades, los productos y los efectos.
3. En este Plan de Gestión se propone lo siguiente:
  - ampliar el contexto para formular previsiones de ingresos y establecer prioridades en la labor del PMA que reflejen la mayor amplitud y duración de las operaciones de emergencia, la diversificación de los instrumentos de asistencia alimentaria y la evolución de las modalidades de financiación utilizadas por los donantes;
  - determinar el plan de trabajo provisional en función de las actividades priorizadas sobre la base de los recursos previstos;
  - impulsar la iniciativa “Excelencia en materia de costos” para permitir al PMA realizar economías, optimizar la calidad de los servicios y hacer mayor hincapié en su cometido, y
  - finalizar del proceso encaminado a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad, previendo para ello desbloquear un último tramo de financiación de aquí a 2016<sup>1</sup>.
4. En la actualidad, el plan de ejecución y el presupuesto AAP se basan en los ingresos previstos, lo que genera incertidumbre. Considerando las tendencias observadas en las necesidades humanitarias y la financiación a principios de septiembre de 2015, la Secretaría propuso un nivel de financiación prevista, incluidos los fondos fiduciarios, de 4.900 millones de dólares EE.UU. para 2015 y 2016, en consonancia con la tendencia de crecimiento de los ingresos a largo plazo del 5 %. No obstante, indicaciones más recientes parecen sugerir que el nivel de financiación prevista para 2015 podría en realidad superar las proyecciones iniciales. El nivel de ingresos de 5.400 millones de dólares registrado en 2014 fue excepcional.
5. La Secretaría propone limitar el aumento del presupuesto AAP a un 3 % con objeto de minimizar el aumento de los gastos básicos y garantizar que el presupuesto de 2016, de 290,3 millones de dólares, no supere los recursos previstos en concepto de recuperación de los costos de apoyo indirecto con los que se financia. Este aumento permitirá fortalecer las capacidades de los despachos regionales y las oficinas en los países para que el PMA pueda intervenir ante la “nueva normalidad” que representan actualmente las emergencias múltiples y, al mismo tiempo, prestar asistencia alimentaria de forma más eficaz y eficiente.

---

<sup>1</sup> WFP/EB.A/2015/6-D/1.

## El próximo Plan Estratégico del PMA y la Agenda para 2030

6. El PMA es uno de los principales impulsores de la acción encaminada a eliminar el hambre y la malnutrición crónica (Hambre Cero), conforme al segundo objetivo de la Agenda para 2030 y, como tal, contribuye a definir las prioridades en materia de seguridad alimentaria y nutrición. El Programa ha prestado su apoyo asimismo a la formulación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ayudando a definir los indicadores universales de los avances correspondientes al Objetivo 2. En 2015 y 2016, la labor del PMA se inspirará en los resultados de los actos más destacados en esta esfera y, en particular, en la Cumbre Humanitaria Mundial.
7. Se está elaborando un nuevo Plan Estratégico. A reserva de que la Junta lo confirme, en el primer período de sesiones ordinario de 2016 se presentará un examen de mitad de período del plan para 2014-2017, y en el segundo período de sesiones ordinario de ese mismo año se presentará a la Junta para aprobación el nuevo Plan Estratégico para 2017-2021. El PMA potenciará al máximo su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible con este último documento, que comprenderá un marco de resultados institucionales único en el que se integrarán el Marco de resultados estratégicos y el Marco de resultados de gestión.

### Previsiones de financiación

8. Al ser el PMA un organismo que se financia mediante contribuciones voluntarias, sus operaciones dependen de las contribuciones que efectivamente se reciben. Los niveles de financiación se prevén sobre la base de las tendencias de las necesidades de asistencia humanitaria y de las consultas con los donantes, y se alinean con una proyección de la financiación global. Las previsiones se revisan periódicamente en función de la evolución de las circunstancias. En el Cuadro 1 se expone la financiación recibida en 2012, 2013 y 2014 y la financiación prevista para 2015 y 2016.

<b>CUADRO 1: FINANCIACIÓN EFECTIVA Y PROYECTADA (millones de dólares)</b>					
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015*</b>	<b>2016*</b>
Plan de Gestión para 2016-2018	4 044	4 380	5 380	4 900	4 900

\* Estimaciones de septiembre de 2015.

9. El PMA está tratando de diversificar las fuentes de financiación, para lo cual se dirige actualmente también a nuevos donantes, como los Estados del Golfo, el Brasil, la Federación de Rusia, la India, China y Sudáfrica. La Secretaría también está estudiando las posibilidades de crecimiento que presentan las donaciones de particulares, así como nuevas oportunidades de financiación innovadoras.
10. El Programa sigue tratando de lograr la mayor flexibilidad posible en el uso de las contribuciones. En el examen del Marco de financiación se describen los aumentos de eficiencia y otros beneficios derivados del uso de formas de financiación más flexibles. Dado que el 90 % de sus ingresos se destina a proyectos concretos y solo la mitad de las contribuciones previstas están disponibles para conceder anticipos, el PMA no tiene mucho margen de acción para establecer prioridades. Es por esto que tratará de incrementar el nivel de las contribuciones multilaterales y plurianuales, las cuales, al ser más flexibles y previsibles, generan costos de transacción más bajos. Como contrapartida, hará gala de una

mayor transparencia en la asignación de recursos y dará más visibilidad a los donantes, mediante el uso de herramientas de información en línea.

11. De resultas de la aprobación por la Junta, en 2015, de una transferencia a la Cuenta de respuesta inmediata de 50 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP<sup>1</sup>, el PMA ampliará el uso de la Cuenta de respuesta inmediata para financiar donaciones y anticipos. La Secretaría se ha propuesto lograr que los donantes aumenten sus compromisos financieros a 200 millones de dólares al año.

### **Plan de ejecución y plan de trabajo priorizado provisional**

12. El plan de ejecución para 2016 comprende el conjunto de las operaciones planificadas en los países, cuyo valor asciende a 4.700 millones de dólares, tal como se establece en el plan de trabajo priorizado provisional, más las actividades financiadas con cargo a los fondos fiduciarios, por un monto de 200 millones de dólares.
13. El PMA diseña sus proyectos en función de las necesidades operacionales. Sin embargo, según los niveles de recursos efectivamente recibidos, los directores de las operaciones deben definir las prioridades seleccionando a los beneficiarios, ajustando el valor de las transferencias o la duración de la asistencia y determinando la combinación de actividades.
14. El proceso ha ido mejorando desde que se incorporó en el Plan de Gestión para 2014-2016, y en 2016 se seguirá perfeccionando. El plan de trabajo priorizado provisional se incluirá en los estados financieros de 2016 a fin de ofrecer una evaluación exhaustiva de los resultados financieros. Por medio de una plataforma estándar implantada expresamente para las oficinas en los países, estas deberán:
  - planificar las operaciones con un horizonte temporal de entre 12 y 18 meses en función de los recursos previstos;
  - integrar las previsiones de recursos en la planificación de las operaciones, y
  - explicar las diferencias entre los resultados operacionales y el plan original en el contexto de la gestión de las realizaciones.
15. En el plan de trabajo priorizado provisional para 2016 se propone la distribución directa de 13.700 millones de raciones a los beneficiarios<sup>2</sup>. El costo normalizado de una ración varía entre 0,25 y 0,29 dólares. En las actividades en materia de nutrición, que implican el uso de productos alimenticios más caros, los costos pueden ser un 50 % más altos. El 31 % de los beneficiarios que recibirán asistencia alimentaria directa en 2016 se encuentra en la región de Oriente Medio<sup>3</sup>, donde persisten tres emergencias de nivel 3; además, a esta región también le corresponde el 40 % del plan de trabajo priorizado provisional. El 19 % de los beneficiarios directos viven en la región de Asia; otro 19 % en la región de África oriental y central; el 18 % en África occidental; el 10 % en África meridional, y el 3 % en América Latina y el Caribe.

---

<sup>2</sup> Por ración se entiende una sola comida o transferencia de base monetaria equivalente a un beneficiario para atender la inseguridad alimentaria. Dado que el tamaño de las raciones varía según las distintas actividades, el costo estándar de la ración se calcula sobre la base de 1.000 kilocalorías para la asistencia proporcionada en forma de alimentos y de 1 dólar para las transferencias de base monetaria. El PMA seguirá perfeccionando este método de normalización de costos para que puedan tenerse en cuenta las variaciones en las actividades y las diferencias en el poder de compra del dólar según el país.

<sup>3</sup> En 2016 la oficina encargada de coordinar la situación de emergencia regional debida a la crisis siria se integrará al Despacho Regional para Oriente Medio, África del Norte, Europa Oriental y Asia Central.

16. Los beneficiarios directos de las distribuciones de alimentos y las transferencias de base monetaria se consideran beneficiarios de nivel 1. El PMA está estudiando distintas formas de identificar y contabilizar a las personas que se benefician indirectamente de sus actividades de asistencia alimentaria (nivel 2), por ejemplo, los usuarios de los activos creados, y de incorporarlas en sus directrices y sistemas de planificación y presentación de informes. También se realizarán estudios para establecer el impacto en las personas que se benefician indirectamente de las actividades de desarrollo de las capacidades (nivel 3).

### **Necesidades imprevistas**

17. En las proyecciones relativas a las necesidades operacionales se tienen en cuenta las necesidades conocidas. La experiencia demuestra que las necesidades operacionales detectadas cuando se prepara el Plan de Gestión generalmente aumentan entre un 15 % y un 35 % cuando se producen nuevas emergencias o se amplía la escala de las emergencias. Sin embargo, desde septiembre de 2015 el aumento de las necesidades operacionales con respecto a lo previsto en el Plan de Gestión para 2015-2017 es menor que en años anteriores porque el plan ya contemplaba las operaciones de emergencia de gran envergadura y larga duración, en particular, en la región afectada por la crisis siria y en Sudán del Sur. Las necesidades imprevistas en los países afectados por el brote de ébola, el Iraq, el Yemen y en el marco de la operación regional de emergencia en la República Centroafricana se han compensado parcialmente con la menor intensidad de la intervención emprendida para hacer frente a la crisis siria. Para 2016 se puede esperar una situación similar, dado que el plan de trabajo priorizado ya contempla necesidades de emergencia importantes, entre ellas las correspondientes al Iraq, Sudán del Sur, la región afectada por la crisis siria y el Yemen.

### **Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas de 2016**

18. El presupuesto AAP refleja el nivel de apoyo indirecto necesario para el plan de ejecución de las actividades. Con arreglo a la política de recuperación total de los costos, este presupuesto se financia con los ingresos generados por la recuperación de los costos de apoyo indirecto a partir de las contribuciones. Basándose en el examen realizado en 2014 y 2015<sup>4</sup>, la Secretaría propone que en 2016 la tasa de recuperación de los costos de apoyo indirecto se mantenga en el 7 %.
19. La Secretaría se muestra prudente a la hora de incrementar la parte de gastos recurrentes del presupuesto AAP. El presupuesto AAP propuesto para 2016, que asciende a 290,3 millones de dólares, refleja el principio del PMA de “vivir con sus propios medios” y es comparable con el monto que se prevé obtener en concepto de recuperación de los costos de apoyo indirecto, a saber, 316,1 millones de dólares. No obstante, es preciso llevar a cabo algunas iniciativas institucionales de importancia fundamental, cuyo valor asciende a 20 millones de dólares, de los que 17 millones de dólares se destinarán a culminar el proceso encaminado a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad, y 3 millones de dólares se utilizarán como inversión inicial para reestructurar y reorganizar los procesos con el fin de realizar nuevas economías y finalizar el estudio de viabilidad sobre el centro de servicios mundial que se propone crear.
20. La financiación de todas las prioridades y políticas institucionales sigue dependiendo de los fondos fiduciarios y los recursos multilaterales, con los que se incrementan los recursos del presupuesto AAP. La Secretaría presentará a los donantes propuestas cuantificadas y en

---

<sup>4</sup> WFP/EB.A/2015/6-C/1.



orden de prioridad y utilizará los recursos multilaterales para cubrir los déficits de financiación teniendo en cuenta las preferencias de los donantes.

### **Recursos ordinarios del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas**

21. El presupuesto de 290,3 millones de dólares propuesto para 2016 representa un aumento de 3 % en comparación con el nivel de 2015. Los 8,5 millones de dólares correspondientes a ese incremento se asignarán a los despachos regionales y las oficinas en los países con el fin de fortalecer sus capacidades para apoyar las transferencias de base monetaria, mejorar el seguimiento y la evaluación y realizar programas que contribuyan a erradicar el hambre.
22. El crecimiento global cero de las asignaciones presupuestarias al resto de la organización no implica que el presupuesto sea estático. Se pidió a los distintos departamentos que reasignaran el 5 % de los presupuestos de las actividades de baja prioridad a las actividades de alta prioridad para lograr la alineación con las prioridades institucionales y el uso óptimo de los recursos. El presupuesto administrativo y de apoyo a los programas de 2016 se beneficia del debilitamiento del euro frente al dólar estadounidense<sup>5</sup>. Ese aumento de 7,4 millones de dólares del poder de compra se destinará a las esferas prioritarias, como el bienestar del personal, la estrategia de personal, la evaluación y la innovación, y la gestión del cambio.
23. Como en el Plan de Gestión anterior, la Secretaría propone financiar una parte de los costos globales de seguridad<sup>6</sup> en el marco de los costos estándar de personal de todos los puestos presupuestados. La Secretaría también propone incluir 700.000 dólares en los costos estándar de personal para prestar apoyo al Fondo para el programa de bienestar <sup>1</sup>, que se utiliza para realizar mejoras en los servicios, los locales y otras instalaciones en beneficio del personal.

### **Iniciativas institucionales de importancia fundamental – Proceso encaminado a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad (última fase)**

24. En su período de sesiones anual de 2015, la Junta aprobó el concepto de iniciativa institucional de importancia fundamental<sup>1</sup>. Se trata de proyectos encaminados a acelerar la mejora institucional que requieren financiaciones por una única vez y se presentan al Comité de Asignación Estratégica de Recursos como propuestas de inversión en las que se indican las actividades, los resultados tangibles, el uso óptimo de los recursos y los costos.
25. La Junta aprobó una asignación de 78 millones de dólares derivados del superávit de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP<sup>4</sup>, de los cuales 18 millones de dólares se destinaron a iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2015. En 2016 se necesitarán 17 millones de dólares, a saber: i) 2,7 millones de dólares para respaldar intervenciones de emergencia y soluciones a largo plazo al problema del hambre; ii) 4,0 millones de dólares para prestar apoyo al desarrollo de las capacidades nacionales y las estrategias en los países; iii) 2,5 millones de dólares para las plataformas institucionales que sirven de apoyo a las transferencias de base monetaria; iv) 500.000 dólares para el desarrollo de las capacidades en materia de nutrición; v) 800.000 dólares para las

---

<sup>5</sup> Con arreglo a las disposiciones aprobadas por la Junta en 2009, el beneficio derivado del tipo de cambio se obtiene gracias a un contrato de compra a término ejecutado en julio de 2015.

<sup>6</sup> Anteriormente, parte de los costos relativos a la seguridad se financiaba con ingresos en concepto de intereses acreditados en el Fondo General.

asociaciones estratégicas; vi) 2,6 millones de dólares para los sistemas de diseño de programas; vii) 2,5 millones de dólares para mejorar la utilización de los recursos, y viii) 1,4 millones de dólares para apoyar la gestión del cambio. El proceso encaminado a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad concluirá en 2016 y se someterá a un examen interno para evaluar su impacto.

26. Las proyecciones indican que el saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP al final de 2016 será de 142,6 millones de dólares, lo que equivale a 5,9 meses de gastos. La Secretaría modificará el objetivo a cinco meses de gastos y hará una distinción entre el nivel básico de la cuenta y el nivel establecido como objetivo.

### **Iniciativa institucional de importancia fundamental – Excelencia en materia de costos**

27. Esta iniciativa tiene por objeto examinar las oportunidades para modificar la forma de trabajar del PMA a fin de incrementar la eficiencia y reorientar más recursos a su cometido primordial, que es acabar con el hambre. Se espera que, gracias al análisis actual de los costos de apoyo globales en esferas como la gestión de las instalaciones, los viajes, los servicios y equipo informáticos y la asesoría comercial, sea posible conseguir economías en los costos relacionados con los proyectos y ahorrar hasta 3 millones de dólares en el presupuesto AAP. La Secretaría propone reservar en 2016 a tal fin 3,0 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas para facilitar el análisis y la inversión en relación con la reestructuración y reorganización de los procesos con miras a realizar nuevas economías y centrar más la labor sobre el terreno en el cometido del Programa. En 2016 el PMA finalizará asimismo, en consulta con la Junta, el plan operativo para el proyecto de creación de un centro de servicios.

### **Prefinanciación de los servicios internos**

28. En 2014, la Junta aprobó un techo de 70 millones de dólares para los anticipos en virtud del Mecanismo de presupuestación de las inversiones, el Programa mundial de arrendamiento de vehículos y las actividades en las que se prevé un pago por prestación de servicio<sup>7</sup>, lo que permitió al PMA financiar servicios sin fines de lucro. Este sistema de financiación de los servicios internos es un instrumento de préstamo interno que funciona como una línea de crédito y no constituye una fuente de financiación: todos los fondos que se adelantan se recuperan totalmente en un período estipulado por los proyectos, los fondos o las cuentas que se beneficiaron de los anticipos.
29. El Mecanismo de presupuestación de las inversiones se estableció en 28 millones de dólares para 2015, de los cuales 20 millones de dólares son para aplicar el Sistema de apoyo a la gestión logística y 8 millones de dólares para realizar mejoras en los locales. Dicho sistema está funcionando según lo previsto y los ahorros que genera se utilizarán para reembolsar la inversión efectuada. En el caso de los locales, los reembolsos comenzarán en 2016.
30. La Secretaría desea incrementar el Mecanismo de presupuestación de las inversiones de 28 millones de dólares a 40 millones de dólares a fin de acelerar la mejora de la infraestructura. Por lo tanto, propone que en 2016 el techo para los anticipos destinados a los servicios internos se lleve a 82 millones de dólares.

---

<sup>7</sup> WFP/EB.A/2014/6-D/1.

## OTRAS DECISIONES

### Facultades de la Directora Ejecutiva para ajustar el nivel del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas

31. En 1996, la Junta autorizó al Director Ejecutivo a ajustar el componente AAP del presupuesto en caso de variaciones de las necesidades operacionales superiores al 10 %. De conformidad con la recomendación del Comité de Finanzas de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura<sup>8</sup> y en consulta con la Junta, la Secretaría propone que se otorgue a la Directora Ejecutiva la facultad para ajustar el componente AAP del presupuesto en función del nivel de ingresos previsto.
32. Esta propuesta se relaciona con la transición del PMA hacia una presupuestación basada en los recursos y reconoce el vínculo entre el nivel de los recursos y los ingresos generados para financiar el presupuesto AAP. Además, es coherente con la facultad de la Directora Ejecutiva para aprobar operaciones de emergencia y operaciones prolongadas de socorro y recuperación dentro de los límites convenidos.
33. El límite que se propone para la facultad de ajustar el presupuesto AAP es el 2 % de la variación prevista de los ingresos, es decir, un nivel muy inferior a la tasa de recuperación de los costos de apoyo indirecto, del 7 %.

### Costos de gestión de las inversiones

34. En el Plan de Gestión para 2015-2017 se aprobó la propuesta de destinar 750.000 dólares a sufragar los costos de gestión de las inversiones con los ingresos en concepto de intereses acreditados en el Fondo General. Tras examinar la cuestión, la Secretaría propone que a partir de 2016 esta cifra se establezca en 1 millón de dólares.

---

<sup>8</sup> WFP/EB.2/2014/5(A,B,C,D,E)/3.



## PROYECTO DE DECISIÓN\*

Habiendo examinado el Plan de Gestión del PMA para 2016-2018, presentado por la Directora Ejecutiva en el documento WFP/EB.2/2015/5-A/1/Rev.1, la Junta:

- i. **toma nota** de que la consignación para el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) se basa en el supuesto de un nivel de financiación de 4.900 millones de dólares EE.UU. en 2016;
- ii. **toma nota** de las proyecciones relativas a las necesidades operacionales para 2016 de 8.600 millones de dólares y de las propuestas en materia de prioridades formuladas para alinear dichas necesidades con el nivel de financiación previsto, tal como se indica en la Sección III;
- iii. **aprueba** para 2016 una consignación con cargo al presupuesto AAP de 290,3 millones de dólares con los fines siguientes:
 

Apoyo a los programas: despachos regionales y oficinas en los países	107,4 millones de dólares
Apoyo a los programas: Sede	50,1 millones de dólares
Gestión y administración	132,8 millones de dólares
<b>Total</b>	<b>290,3 millones de dólares</b>
- iv. **aprueba** la asignación de 17,0 millones de dólares con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para financiar iniciativas institucionales de importancia fundamental, según se indica en la Sección IV;
- v. **aprueba** la asignación en 2016 de 3 millones de dólares con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para financiar una iniciativa institucional de importancia fundamental destinada a: i) reestructurar y reorganizar los procesos con miras a realizar nuevas economías y centrar mejor las actividades sobre el terreno en el cometido del Programa, y ii) ultimar en 2016 el estudio de viabilidad relativo al centro de servicios mundial propuesto;
- vi. **aprueba** el uso del Fondo General para sufragar los costos de gestión de las inversiones, hasta una cifra máxima de 1 millón de dólares por año, con cargo a los ingresos por concepto de intereses devengados en el Fondo General;
- vii. **aprueba** una tasa de recuperación de los costos de apoyo indirecto del 7,0 % para el año 2016;
- viii. **autoriza** a la Directora Ejecutiva a reajustar el componente AAP del presupuesto en caso de que se produzca una variación del nivel de los ingresos proyectados para el año, por una cantidad que no supere el 2 % de la variación prevista en el nivel de ingresos, y
- ix. **aprueba** un nivel máximo de 82 millones de dólares para el sistema de anticipos a los servicios internos a partir de 2016 y espera poder examinar este nivel periódicamente en el marco de los futuros planes de gestión.

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



## SECCIÓN I: INTRODUCCIÓN

### Guía de lectura

35. En el Plan de Gestión para 2016-2018 el PMA sigue avanzando hacia la presupuestación basada en las realizaciones. Al establecerse vínculos claros entre el presupuesto y los recursos, los objetivos, los resultados y las realizaciones se pone de relieve la mayor importancia que se asigna a la gestión de las realizaciones en el Plan de Gestión para 2015-2017. A partir de 2017, las asignaciones presupuestarias se realizarán a la luz de los resultados que se deriven de las inversiones efectuadas en 2015, sobre las cuales se informará en el Informe Anual de las Realizaciones de 2015.
36. El presente Plan de Gestión contiene un plan de trabajo priorizado provisional basado en los niveles de dotación de recursos previstos para las operaciones y sigue centrándose en maximizar el valor de la asistencia prestada a los beneficiarios.
37. El presupuesto AAP propuesto para 2016 es conservador para permitir que el PMA “opere con arreglo a su nivel de recursos”, a pesar del incremento de ingresos previsto. En el marco de este enfoque, los responsables de los presupuestos departamentales han reorientado fondos, cuando ha sido adecuado, hacia esferas institucionales prioritarias basándose en los resultados previstos.
38. Cada una de las cinco secciones del Plan de Gestión contiene una sinopsis a la que se añade luego información más detallada. Así pues, el lector puede hacerse una idea del Plan mediante el resumen, el proyecto de decisión y las sinopsis de cada sección, pero se recomienda leer el documento en su totalidad para comprender de manera exhaustiva los propósitos del PMA para 2016-2018.

### Estructura del documento

39. El Plan de Gestión para 2016-2018 contendrá un resumen, un proyecto de decisión, cinco secciones temáticas y diversos anexos. El texto principal está formado por:
  - **La Sección I: Introducción.** Esta sección contiene la guía de lectura y un examen del contexto operacional del PMA para el período correspondiente al presente Plan de Gestión.
  - **La Sección II: Contexto de la financiación y supuestos relativos a la dotación de recursos.** Aquí se examinan los factores que pueden afectar los niveles de recursos previstos y se exponen los supuestos en que se basan las previsiones de ingresos del PMA para 2016, que se cifran en 4.900 millones de dólares EE.UU., incluidas las contribuciones correspondientes a los fondos fiduciarios y la Cuenta de respuesta inmediata (CRI).
  - **La Sección III: Plan de trabajo priorizado provisional.** En ella se examina el orden de prioridad asignado a las actividades de los proyectos en función de los ingresos previstos en 2016. Se han elaborado las previsiones de financiación por países para perfeccionar el proceso de asignación de prioridades y el plan de trabajo priorizado provisional resultante de ese proceso. En esta sección también se presentan los fondos fiduciarios de las oficinas en los países y los fondos fiduciarios de carácter institucional relacionados con las actividades operacionales.

- **La Sección IV: Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas.** En esta sección se presenta el presupuesto AAP para 2016, cuyo nivel se propone con arreglo al nivel previsto de crecimiento de la financiación. De forma acorde con el proceder anterior, el Comité de Asignación Estratégica de Recursos examinó las propuestas de inversión para determinar y priorizar las actividades teniendo en cuenta los beneficios en cuanto a la optimización del uso de los recursos. En esta sección también se examinan las iniciativas institucionales de importancia fundamental propuestas, principalmente la iniciativa encaminada a lograr la excelencia en materia de costos para establecer un centro de servicios compartidos y la integración en las actividades generales del Fondo para el programa de bienestar del personal<sup>9</sup>.
- **La Sección V: Servicios internos y servicios mixtos; cuentas especiales.** Aquí se presenta la situación actual y la utilización propuesta del sistema de financiación de los servicios internos aprobado por la Junta en su período de sesiones anual de 2014 y de otras cuentas especiales establecidas por la Directora Ejecutiva<sup>10</sup>.

### Contexto económico y político mundial

40. Considerando que el PMA está presente en 75 países pero que la proporción de los fondos de los que puede disponer libremente es escasa (un 8 %), sus planes pueden verse afectados por circunstancias sobre las que su control es escaso o nulo.
41. El PMA prevé que en 2016 deberá enfrentarse con un entorno cada vez más difícil, caracterizado por conflictos importantes y de larga duración cuyos efectos repercuten a nivel regional, así como por la exigencia de tener que atender unas necesidades cada vez mayores con un nivel de recursos que, si bien va en aumento, acaba siendo de todos modos insuficiente.
42. En las subsecciones siguientes se exponen los retos principales previstos para 2016. Cabe señalar, sin embargo, que no todos los acontecimientos mundiales son de signo negativo: el surgimiento de nuevos poderes en el sur del Planeta, por ejemplo, la expansión de los mercados, la redefinición de las relaciones entre los Estados y los mercados y la innovación tecnológica ofrecen nuevas oportunidades en la labor encaminada a erradicar el hambre y lograr un desarrollo sostenible.

#### ⇒ *Efectos del cambio climático*

43. El fenómeno de El Niño volvió a manifestarse en marzo de 2015 y ahora se está acercando a su nivel de máxima intensidad: hay indicios de que podría tratarse de uno de los episodios de mayor intensidad de los últimos 30 años. Esto podría afectar a la seguridad alimentaria de un gran número de personas vulnerables que dependen de la agricultura y la ganadería en América Central, Asia sudoriental y en la mayor parte de los países del África subsahariana.
44. Los efectos de El Niño ya se están dejando sentir en la zona del “corredor seco” que se extiende desde Guatemala hasta Nicaragua, donde este es el segundo año consecutivo de sequía. La situación en África occidental, Etiopía y el Sudán es incierta y en los próximos meses Zimbabwe y otros países de África meridional también podrían verse seriamente

<sup>9</sup> Aprobado por la Junta en su período de sesiones anual de 2015.

<sup>10</sup> 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.



afectados. Las condiciones empeoran en zonas donde la población sufre por añadidura las consecuencias de períodos de cultivo que han producido resultados deficientes.

45. Los efectos en los grandes países exportadores de cereales podrían tener como consecuencia precios más elevados e inestables, lo que a su vez pondría en peligro la seguridad alimentaria de los beneficiarios del PMA, que ya destinan una buena proporción de sus ingresos a los alimentos. Estos efectos negativos pueden verse agravados por situaciones de conflicto, urbanización y degradación de la tierra.
46. Sin embargo no todos los efectos son negativos: El Niño suele causar un aumento de las precipitaciones durante la temporada de lluvias cortas en el Cuerno de África. Esto traería consigo mejoras que serían muy bien recibidas, en particular en las regiones semiáridas habitadas por pastores y, a pesar de que aumentaría el riesgo de inundaciones, el resultado global probablemente sería positivo.

⇒ *Efectos de la inestabilidad política y los conflictos*

47. Se estima que en el Iraq y en la República Árabe Siria unos 10 millones de personas viven total o parcialmente bajo el control del Estado Islámico. Esto crea problemas importantes en materia de seguridad alimentaria debido a: i) la inseguridad, que aumenta las dificultades de las personas desplazadas para acceder a los alimentos, y ii) los déficits de mano de obra y los problemas de transporte, que afectan a las cosechas, los mercados y el abastecimiento interno de alimentos. Actualmente hay más personas desplazadas en la región de Oriente Medio que en África, y más personas desplazadas en países de ingresos medios que en países de bajos ingresos. En el momento de redactar el presente documento había 59,5 millones<sup>11</sup> de personas desplazadas en todo el mundo, más que en ningún otro año desde la Segunda Guerra Mundial, y en la actualidad el período medio de desplazamiento se acerca a los 20 años, mientras que al principio del decenio de 1990 era de nueve años.
48. La situación en materia de refugiados también plantea desafíos, ya que los períodos de crisis son más prolongados, con unos efectos en los gobiernos y las poblaciones anfitrionas que no deberían menospreciarse.
49. En 2015 el conflicto en el Yemen, un país que depende de la importación de alimentos y combustible, se extendió a todo el territorio. La inseguridad ha hecho caer las importaciones y la consiguiente situación de escasez, especialmente por lo que se refiere al combustible, ha causado un alza de los precios de los alimentos, el agua y otros artículos básicos. Como consecuencia de esta situación, gran parte del país es vulnerable a la inseguridad alimentaria. El conflicto que azota el país exacerba las tensiones en Oriente Medio y abona el terreno para el extremismo.
50. En Sudán del Sur, la incertidumbre política, el conflicto y la dependencia del país de la exportación de petróleo en un período de bajada de su precio han llevado a una brusca caída del tipo de cambio no oficial; las reservas de divisas del país están casi agotadas. En vista de la reducción de la demanda y de la deficiente infraestructura física y económica, es poco probable que las empresas comerciales asuman el reto de trabajar en un entorno inseguro. Los organismos internacionales presentes en el país, por su parte, tienen que convertir sus divisas fuertes al tipo de cambio oficial, que es entre tres y cuatro veces inferior al que se obtiene en el libre mercado, por lo cual su poder adquisitivo se reduce notablemente. El

<sup>11</sup> Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). 2015. *Tendencias Globales 2014: Mundo en guerra*. Ginebra.

PMA ha tenido que reconsiderar sus intervenciones basadas en los mercados porque al actual tipo de cambio oficial ya no se puede garantizar su viabilidad económica.

⇒ *Efectos del cambio económico*

51. Se ha mantenido en 2015 el descenso gradual de los precios de los alimentos a nivel mundial, que se inició hace tres años. Desde el mes de abril de 2014, el índice de precios de los alimentos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) ha registrado reducciones todos los meses, con la excepción del mes de octubre; actualmente, dicho índice se encuentra en su nivel mensual más bajo desde septiembre de 2009. Sin embargo, es probable que los precios internacionales de los alimentos empiecen a subir en 2016, y si las previsiones con respecto al fenómeno de El Niño se hacen realidad, la magnitud de los aumentos podría constituir para el PMA un reto operacional y financiero por cómo se verán afectados los precios de los alimentos tanto a nivel internacional como en los países donde trabaja el PMA.

⇒ *Asistencia humanitaria internacional*

52. En 2014 la asistencia humanitaria internacional aumentó por segundo año consecutivo y llegó a la cifra sin precedentes de 24.500 millones de dólares, lo que supone un incremento del 19 % respecto de 2013. Para responder a los conflictos en el Oriente Medio, la asistencia de los gobiernos donantes en la región aumentó en un 120 % entre 2013 y 2014. No obstante, el déficit de financiación para el procedimiento de llamamientos unificados de las Naciones Unidas se mantuvo en un 38 %. Del volumen de fondos obtenidos mediante llamamientos coordinados por las Naciones Unidas, el 66 % se dedicó a situaciones de emergencia de nivel 3 en el Iraq, la República Árabe Siria, la República Centroafricana, Sudán del Sur y los países afectados por el ébola. La diferencia entre los niveles de financiación para Ucrania y para Nigeria (los llamamientos mejor y peor financiados) aumentó hasta los 78 puntos porcentuales en 2014, la mayor diferencia registrada desde 2008. Los efectos de estos déficits no suelen entenderse plenamente.

53. Es quizá más importante el hecho de que algunas crisis sigan sin ser objeto de llamamientos internacionales. Por ejemplo, las situaciones de emergencia en Argelia, el Sahara occidental y Myanmar llevan más de un decenio desatendidas. El sector de la asistencia humanitaria debe encontrar nuevas formas de ocuparse de unas necesidades que van en aumento, al tiempo que en la asistencia se pasa a la aplicación de enfoques multisectoriales, particularmente en cuando se trata de asistir a refugiados, y aumentan las transferencias de base monetaria. La necesidad de abordar las cuestiones de la consolidación de la paz, la resiliencia y la reducción del riesgo de desastres en situaciones de crisis prolongadas y repetidas sigue siendo tan importante como siempre.

54. La Cumbre Humanitaria Mundial que se celebrará en Estambul en mayo de 2016 tiene el objetivo de construir un sistema de ayuda humanitaria en cuyo ámbito haya más transparencia y una mayor obligación de rendir cuentas. Los debates orientarán la formulación del nuevo Plan Estratégico para 2017-2021, que se iniciará en 2016 y seguirá durante el período abarcado por el presente Plan de Gestión.

## Entorno de financiación

55. Se prevé que las condiciones económicas a nivel mundial se mantengan en la línea de los años anteriores. Los países donantes siguen enfrentándose a limitaciones financieras al tiempo que aumenta la magnitud de las necesidades humanitarias. El PMA prevé que el nivel total de contribuciones se ajustará a las últimas tendencias, que indican un crecimiento anual modesto (véase la Sección II).

## Contexto estratégico y organizativo

56. El Plan de Gestión para 2016-2018 está alineado con el Plan Estratégico para 2014-2017, el Marco de resultados estratégicos y las cinco esferas de gestión del PMA: i) personas; ii) asociaciones; iii) procesos y sistemas; iv) programas, y v) rendición de cuentas y financiación. Estos criterios y el proceso de mejora de la eficiencia y de optimización del uso de los recursos del PMA son factores que posibilitan una utilización óptima de los fondos del presupuesto AAP. Las solicitudes de financiación para 2016 están alineadas con las esferas de gestión y se examinan desde la perspectiva de los beneficios que pueden aportar en cuanto a aprovechamiento óptimo de los recursos.

57. La Secretaría finalizará las actividades relativas a la iniciativa encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad en 2016. En el marco de esta iniciativa se empodera a las oficinas en los países y a los despachos regionales y se garantiza que el PMA esté dotado del personal, las asociaciones y las políticas necesarias para atender las necesidades de asistencia alimentaria. La Secretaría propone un tramo final de financiación de 17 millones de dólares para 2016, con las prioridades siguientes: capacidades y conjuntos de competencias del personal; capacidades en materia de nutrición; desarrollo de las capacidades nacionales; procesos de diseño de programas, plataformas y sistemas, y toma de decisiones basada en datos empíricos; financiación flexible y uso eficiente de los recursos, y procesos interinstitucionales e intergubernamentales y asociaciones estratégicas. La Sección IV contiene la información al respecto.

### ⇒ *Consideraciones estratégicas*

58. El PMA está introduciendo el concepto de presupuestación basada en las realizaciones, en cuyo ámbito los resultados se vinculan con los presupuestos, y la financiación con las realizaciones. La cadena de resultados abarca:

- el Plan Estratégico, que define el contexto de las intervenciones del PMA;
- el Marco de resultados estratégicos, que orienta el plan de trabajo priorizado provisional;
- el Marco de resultados de gestión, que orienta la planificación de los recursos AAP, y
- los resultados estratégicos y de gestión, así como los gastos conexos, que son objeto de seguimiento y sobre los que se informa anualmente; las enseñanzas extraídas se incorporan en el ciclo de planificación.

59. En el Plan Estratégico para 2014-2017 se definen los cuatro Objetivos Estratégicos del PMA en función de cómo contribuyen al cumplimiento de tres prioridades: i) prepararse para hacer frente a las crisis e intervenir ante las mismas; ii) reconstruir las comunidades y restablecer los medios de subsistencia, y iii) reducir la vulnerabilidad y fomentar una

- resiliencia duradera<sup>12</sup>. En él se refleja un entorno operativo en evolución que determina las necesidades operacionales del PMA y el uso que este propone de los fondos fiduciarios.
60. El PMA efectuará un examen de mitad de período del Plan Estratégico para 2014-2017 a finales de 2015 con miras a presentar información actualizada a la Junta en diciembre de ese año y enero de 2016; el examen se presentará a la Junta en su primer período de sesiones ordinario de 2016.
61. A raíz del debate de la Mesa de la Junta Ejecutiva celebrado en junio de 2015 sobre la armonización del Plan Estratégico del PMA con la agenda de desarrollo para después de 2015, el Programa presentará a la Mesa de la Junta Ejecutiva, para aprobación, una hoja de ruta para el Plan Estratégico para 2017-2021. Mediante el nuevo Plan Estratégico, el PMA podrá demostrar la contribución que aporta al logro del hambre cero al alinear los Objetivos Estratégicos con el Objetivo de Desarrollo Sostenible relativo a la erradicación del hambre de la agenda de desarrollo para después de 2015. El Plan Estratégico incorporará los resultados sustanciales de actos importantes celebrados en 2015 y 2016, como la Cumbre Humanitaria Mundial, la Conferencia Mundial sobre la Reducción del Riesgo de Desastres, la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo y el 21º período de sesiones de la Conferencia de las Partes en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Además, en el nuevo Plan Estratégico se tendrán en cuenta las nuevas oportunidades y se abordarán los desafíos que están surgiendo basándose en las enseñanzas extraídas de las evaluaciones y los estudios de políticas, programas y operaciones, así como en las consultas con la Junta Ejecutiva y otros interesados, incluidos la dirección y el personal del PMA
62. El nuevo Plan Estratégico irá acompañado de un Marco de resultados institucionales único que integrará el Marco de resultados estratégicos y el Marco de resultados de gestión, lo cual permitirá establecer correlaciones entre el Plan Estratégico y el Plan de Gestión. Se prepararán orientaciones en materia de ejecución y planes de comunicación para la introducción del Marco de resultados institucionales.
63. El PMA evoluciona continuamente al buscar formas nuevas y más eficientes de prestar asistencia. Su capacidad para proporcionar asistencia alimentaria y nutricional se apoya en sus capacidades demostradas en materia de preparación para la pronta intervención y respuesta en caso de emergencias, desarrollo de las capacidades nacionales y apoyo a las mismas, participación en procesos interinstitucionales e intergubernamentales y utilización eficiente y eficaz de los recursos.
64. Mediante su participación en la iniciativa del Reto del Hambre Cero, el PMA pondrá al frente de su labor la eliminación del retraso del crecimiento, el acceso universal a una alimentación adecuada durante todo el año, la reducción de los desechos y el establecimiento de sistemas alimentarios sostenibles.

---

<sup>12</sup> Objetivo Estratégico 1: Salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en las emergencias; Objetivo Estratégico 2: Respalidar o restablecer la seguridad alimentaria y la nutrición y crear o reconstruir los medios de subsistencia en contextos frágiles y después de una emergencia; Objetivo Estratégico 3: Reducir los riesgos y poner a las personas, las comunidades y los países en condiciones de satisfacer sus propias necesidades alimentarias y nutricionales. Objetivo Estratégico 4; Reducir la desnutrición y romper el ciclo intergeneracional del hambre.

⇒ *Principios de gestión*

65. Los principios de gestión del PMA abarcan:

- reforzar la capacidad de las oficinas en los países para diseñar y ejecutar programas en los países (PP) y operaciones, así como para producir resultados, hacer su seguimiento e informar al respecto;
- acrecentar las capacidades de los despachos regionales para prestar apoyo a las oficinas en los países en materia de políticas y gestión y ejercer una supervisión al respecto;
- velar por que desde la Sede se presten servicios eficazmente orientados hacia el terreno y se establezcan políticas, estrategias y normas, se desempeñen funciones de supervisión, se apoye la innovación y se promueva un nivel óptimo de rendición de cuentas, seguimiento de las realizaciones y presentación de informes, y
- buscar otras innovaciones y enfoques para proporcionar la asistencia alimentaria.

66. Otro principio es el de la excelencia en materia de costos. El PMA está determinado a realizar programas que mejoren su eficiencia y eficacia, y la iniciativa “Excelencia en materia de costos” será el marco que permitirá reestructurar y reorganizar los procesos para realizar nuevas economías y centrar mejor la acción del PMA en su cometido. Se determinarán también otras posibilidades de maximizar la eficiencia del PMA.



## SECCIÓN II: CONTEXTO DE LA FINANCIACIÓN Y SUPUESTOS RELATIVOS A LA DOTACIÓN DE RECURSOS

### Sinopsis

67. En la presente sección se ofrece una visión general del panorama de la financiación y de los supuestos financieros que se han tenido en cuenta para formular las previsiones de ingresos del PMA para 2016, correspondientes a 4.900 millones de dólares, incluidos los ingresos destinados a los fondos fiduciarios y a la CRI, que están basados en proyecciones realistas de financiación para cada proyecto en cada país. La agrupación de estos proyectos individuales constituye la base del Plan de Gestión.
68. Se describen sucintamente el modelo de financiación del PMA y los retos a los que este se enfrenta, haciendo hincapié en la necesidad de una financiación flexible y explicando de qué modo el Programa hace un uso óptimo de los fondos recibidos. Una financiación previsible y flexible contribuirá a mejorar el proceso de planificación, reducirá los costos de transacción y permitirá que con las operaciones se atienda a un mayor número de personas.
69. Habida cuenta del carácter de emergencia de muchas de las intervenciones del PMA y de la antelación con que se elabora el Plan de Gestión —seis meses antes de que dé comienzo el período presupuestario—, la aparición de necesidades imprevistas puede modificar las pautas y el volumen de la financiación prevista.
70. La elaboración de los planes financieros y el plan de trabajo priorizado propuesto se ha hecho con arreglo a las previsiones de financiación a nivel de los proyectos. La Secretaría se compromete a buscar un equilibrio entre este enfoque y la necesidad de defender los derechos de aquellos beneficiarios que quedarían excluidos de estos planes como consecuencia del proceso de priorización.

### Previsiones de financiación para 2016 y proyecciones para 2017–2018

⇒ *Avanzar al ritmo de crecimiento de las necesidades*

71. El PMA busca constantemente la eficiencia en sus intervenciones para hacer frente a emergencias prolongadas, pero las necesidades no dejan de aumentar. Desde diciembre de 2014 han surgido crisis en Nepal, Vanuatu y el Yemen, que se suman al actual número sin precedentes de intervenciones de nivel 3. Por consiguiente, en 2015 han aumentado las necesidades financieras de la asistencia humanitaria en todo el mundo, pasando de 16.400 millones de dólares a 18.800 millones de dólares a comienzos de junio de 2015. La financiación de la asistencia humanitaria en todo el mundo se elevaba a mediados de año a 4.800 millones de dólares (el 26 % de las necesidades), lo que representa el nivel de dotación de recursos a mitad de año más bajo en una década.

⇒ *Tendencias de la financiación en el PMA*

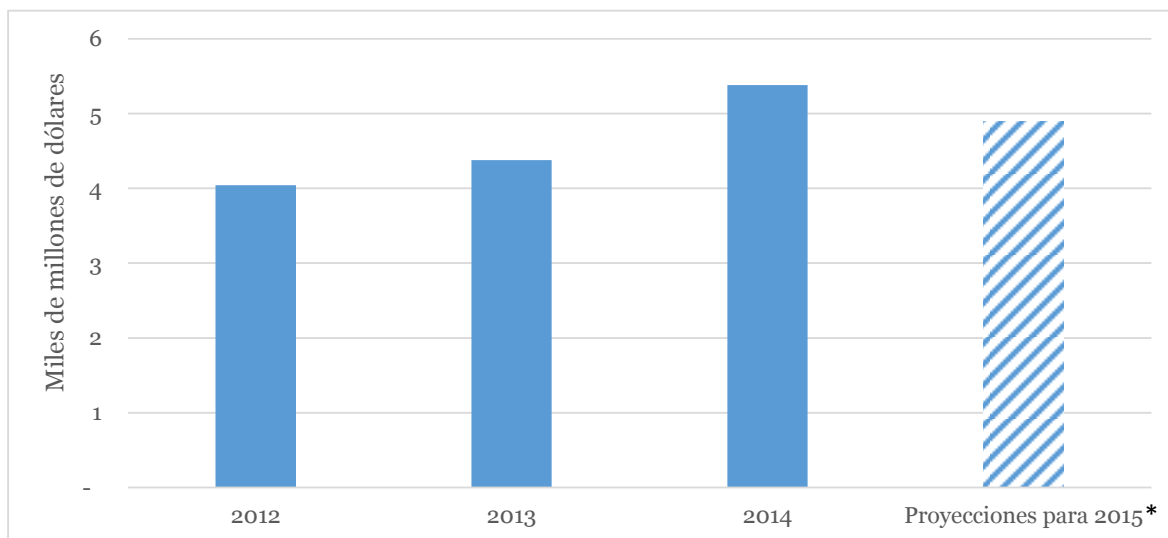
72. En 2014, las generosas contribuciones de los donantes permitieron movilizar 5.380 millones de dólares<sup>13</sup>, un monto con el que el PMA pudo atender las necesidades de las emergencias nuevas y ya existentes. Excepto un aumento repentino en 2014, desde 2012 las contribuciones han crecido por término medio un 5 % anual desde

<sup>13</sup> En la presentación de informes financieros del PMA, conforme a las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS), los ingresos en concepto de contribuciones se contabilizan cuando estas se confirman por escrito.

2012. Pero las necesidades aún superan las contribuciones: entre 2012 y 2014 las contribuciones solo permitieron cubrir dos terceras partes de las necesidades anuales evaluadas.

73. En 2014, todas las categorías de programas se beneficiaron de un incremento de las contribuciones con respecto a 2012 y 2013. Las contribuciones multilaterales, que dan al PMA mayor flexibilidad para prestar a los beneficiarios una asistencia más rápida y eficaz, también alcanzaron su nivel más alto en 2014, aunque no en la misma proporción que el nivel global de las contribuciones.

**Figura II.1: Tendencias recientes de los ingresos entre 2012 y 2014**



\* Al mes de septiembre de 2015

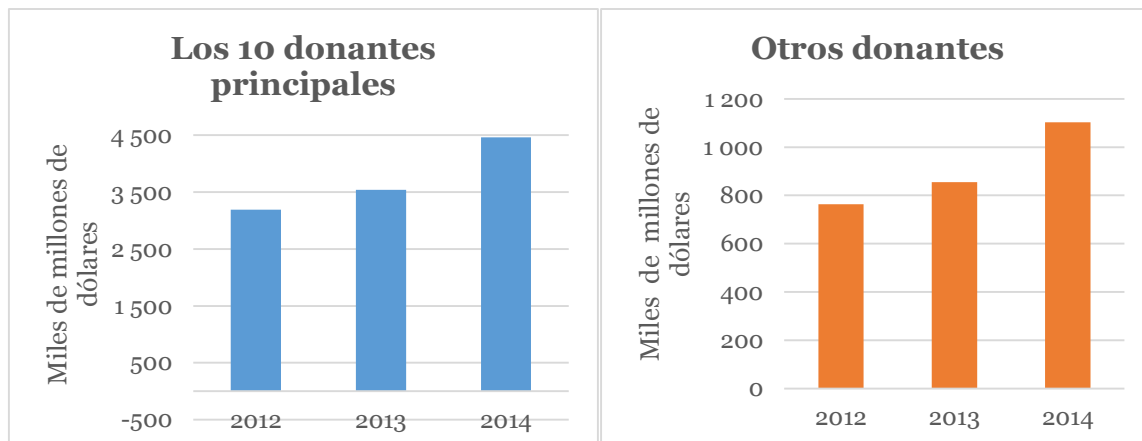
74. Los 10 donantes principales en 2014 respondieron al aumento de las crisis humanitarias con contribuciones que sumaron 4.500 millones de dólares en total, lo que supone un incremento de 925 millones de dólares (26 %) con respecto a 2013. La parte proporcional de los 10 donantes principales representó el 80 % del total de las contribuciones confirmadas, en consonancia con las últimas tendencias<sup>14</sup>. Las contribuciones de otros donantes se elevaron al monto récord de 1.100 millones de dólares<sup>15</sup> en 2014, esto es, 248 millones de dólares (29 %) más que en 2013<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Cifras de las contribuciones confirmadas por año de contribución, al 13 de julio de 2015.

<sup>15</sup> Las contribuciones confirmadas en 2014 sumaron 5.600 millones de dólares, pero en los estados financieros de ese año se contabilizaron 5.380 millones de dólares en cumplimiento de las IPSAS.



**Figura II.2: Los 10 donantes principales y otros donantes en 2012-2014**

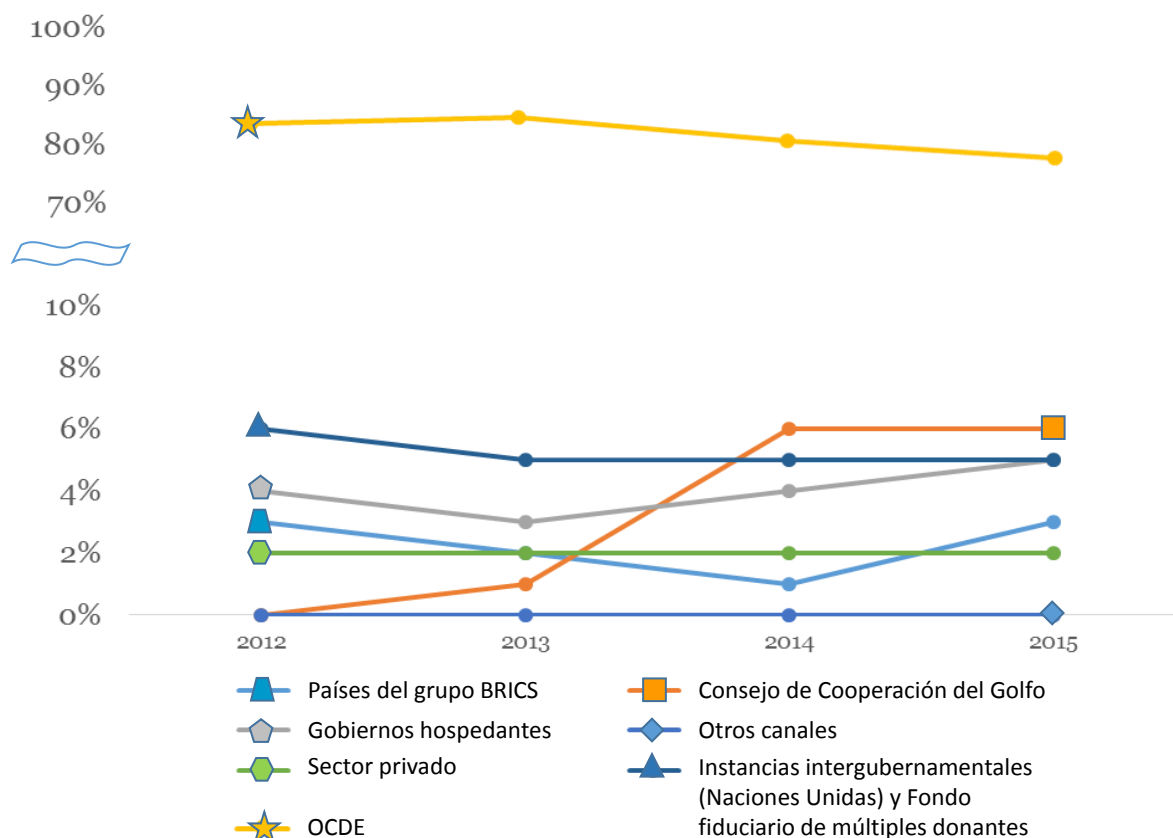


75. El PMA estableció en 2014 una base de donantes más estable en la región del Golfo. Estrechó sus relaciones con gobiernos de la región y se propone tratar de acercarse a otros países.
76. En 2014, los gobiernos anfitriones aportaron 210 millones de dólares: una suma sin precedentes en la historia del PMA. El Programa alentará a estos países a que se conviertan en donantes habituales mediante acuerdos de emparejamiento de las contribuciones a corto plazo con vistas a que a largo plazo aseguren la recuperación total de los costos con cargo a sus propios recursos.
77. Habida cuenta de que la Junta desearía que las previsiones fueran menos prudentes, la Secretaría revisó sus previsiones originales de ingresos para 2015, que se basaban en la probabilidad de que en 2016 siguieran registrándose crisis emergentes, como la que había surgido en el Yemen. Se esperaba que las contribuciones alcanzaran el nivel de 4.900 millones de dólares y que sobrepasaran en más del 10 % las proyecciones de 4.400 millones de dólares que figuraban en el Plan de Gestión para 2015-2017. Sin embargo, según indicaciones más recientes, parece que los donantes están intensificando sus esfuerzos por responder a las necesidades actuales y que, como consecuencia de ello, el nivel de financiación previsto para 2015 ya supera los 4.900 millones de dólares.

⇒ *Ampliación de la base de donantes*

78. En la Figura II.3 se indican los porcentajes de las contribuciones por tipo de donante; en ella la columna de porcentajes se ha interrumpido por motivos de escala. La eficacia de la inversión del PMA en la región del Golfo y la magnitud de las emergencias en la región quedan reflejadas en el volumen de las contribuciones procedentes de esa región. Las contribuciones de los gobiernos de países anfitriones son un reflejo de su creciente determinación de apoyar la labor que lleva a cabo el PMA.

**Figura II.3: Contribuciones por tipo de donante, 2012–2015**



BRICS: el Brasil, la Federación de Rusia, la India, China y Sudáfrica  
 OCDE: Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos

79. A medida que crecen las necesidades de asistencia alimentaria en todo el mundo, el PMA se esfuerza por diversificar y ampliar el apoyo de los donantes. El objetivo a largo plazo de la colaboración del PMA con los países es lograr la autosuficiencia, y cuando los gobiernos anfitriones comienzan a contribuir a sus propios programas con aportaciones en efectivo o en especie, se da un gran paso en ese sentido. Actualmente el PMA ayuda a algunos países a formular y presentar solicitudes de financiación relativas a proyectos relacionados con el cambio climático, y hoy ha llegado a ser la segunda mayor entidad multilateral de ejecución del Fondo de Adaptación de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Además ha empezado los trámites para obtener la acreditación del Fondo Verde para el Clima. Tal y como se solicita en la Revisión cuatrienal amplia de la política y en resoluciones posteriores del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC), proseguirá la labor para ampliar la base de donantes, incluso entre los donantes principales: se buscarán oportunidades de diversificar las corrientes de financiación al tiempo que se refuerzan las asociaciones actuales.
80. Reconociendo la creciente importancia de las donaciones de personas particulares como una fuente de ingresos cada vez mayor y la necesidad de facilitar el acceso a este nuevo y prometedor mercado, como ya hacen con notable éxito otros organismos y organizaciones no gubernamentales (ONG), la Secretaría está estudiando nuevos modos de financiar y lanzar una plataforma para este fin.

⇒ *Previsiones de financiación para 2016-2018*

81. Las proyecciones preliminares de financiación para 2016 se basan en la planificación de operaciones hipotéticas, elaborada en colaboración con las oficinas sobre el terreno, según la cual los niveles serán similares a los de 2015. A juzgar por el análisis de las tendencias y las conversaciones mantenidas con donantes, gobiernos anfitriones y entidades del sector privado, se movilizarán 4.900 millones de dólares para cubrir las necesidades previstas en 2016. Esta suma incluye 200 millones de dólares para las actividades de los fondos fiduciarios, que se llevarán a cabo por cuenta de gobiernos y asociados.
82. Las previsiones de la Secretaría para 2017 y 2018 son prudentes: se estima que los fondos movilizados cada año se elevarán a 4.900 millones de dólares, en el supuesto de que no se produzca ninguna nueva emergencia de grandes proporciones.

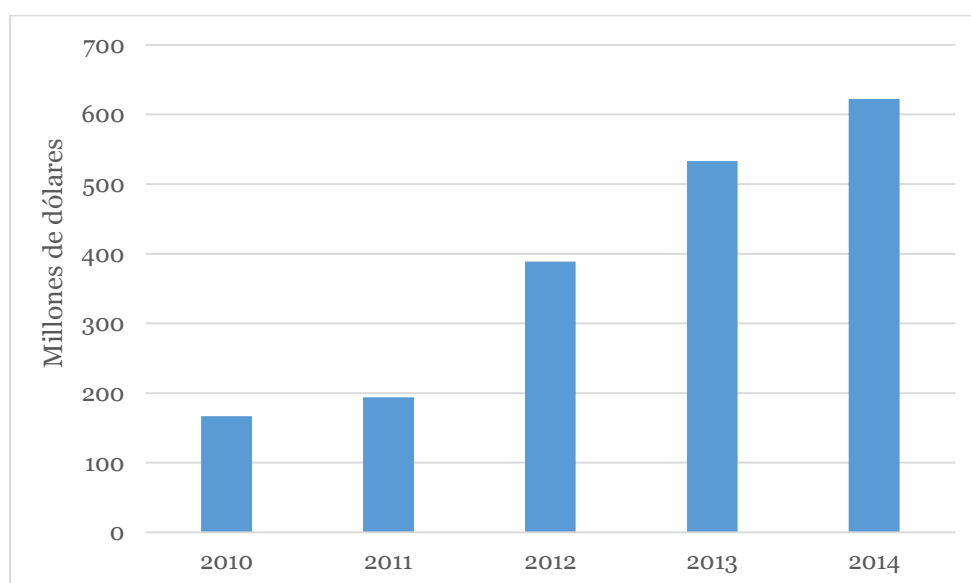
### **Financiación flexible y asociaciones estratégicas**

83. El PMA recibió en 2014 un apoyo extraordinario en sus grandes intervenciones de emergencia coordinadas a nivel central; así pues, dos donantes hicieron una contribución única en efectivo por un valor superior a 100 millones de dólares y otros aportaron numerosas contribuciones de menor cuantía.
84. Las contribuciones que sirvieron como garantía en concepto de prefinanciación aumentaron desde 1.900 millones de dólares en 2013 hasta 2.400 millones de dólares en 2014. Las ventajas de utilizar este tipo de contribuciones durante los ciclos de los proyectos, en particular en las fases iniciales, son determinantes para garantizar la eficiencia en los procesos de planificación y ejecución. La flexibilidad permite comprar alimentos en el momento óptimo, evitar que se interrumpa la cadena de suministro de alimentos y las transferencias de base monetaria y reducir los costos de transacción, asegurando que los beneficiarios reciban el máximo apoyo.
85. Las contribuciones de larga duración también permiten al PMA realizar planes y desembolsos con mayor flexibilidad y eficiencia. La parte proporcional de las contribuciones con una duración de más de un año, incluidas las contribuciones plurianuales, crecieron del 69 % en 2013 al 71 % en 2014.
86. Los trabajos relacionados con el examen del Marco de financiación incluyen el ensayo de enfoques que puedan transformar el proceso de planificación de proyectos, facilitar el acceso a la financiación en el momento más oportuno, propiciar la eficacia en función de los costos y mejorar el acceso de los donantes a la información. Un sistema de financiación flexible y previsible será esencial para obtener buenos resultados en todas estas esferas.
87. Al tiempo que se trabaja en el examen del Marco de financiación, se mejorarán las previsiones del Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción (PG) y se facilitará a los responsables de la toma de decisiones información más veraz y más actualizada para que apoyen los instrumentos de financiación emergentes y faciliten un mayor número de préstamos internos.
88. El PMA aboga, junto con sus asociados del Comité Permanente entre Organismos, por modalidades de financiación más previsibles y flexibles, como las contribuciones plurianuales no asignadas. Estas herramientas de financiación flexible serán sinónimo de uso óptimo de los recursos para los donantes y de eficacia de los programas para las personas a las que el PMA presta sus servicios.

⇒ *Financiación multilateral y plurianual*

89. El 92 % aproximadamente de las contribuciones que recibe el PMA están sujetas a determinados proyectos, actividades o comunidades. En 2014 recibió 452 millones de dólares en contribuciones multilaterales (el 8 % del total de las contribuciones), lo que representa un incremento del 17 % con respecto a 2013 y la mayor suma recibida en estos últimos años.
90. El PMA mantendrá sus contactos con los donantes para reducir o eliminar las restricciones que impiden hacer un uso óptimo de los recursos. En 2016 efectuará un análisis exhaustivo de la financiación multilateral y de las posibilidades de financiación temática con el fin de definir objetivos de financiación recomendados. El Comité de Asignación Estratégica de Recursos supervisa la asignación de todas las contribuciones multilaterales para garantizar los mejores resultados posibles.
91. En los últimos años el PMA ha suscrito asociaciones estratégicas y acuerdos de financiación plurianuales con varios donantes. En 2014 recibió una contribución plurianual por valor de 593 millones de dólares de 24 donantes, el monto más alto en años.
92. En 2015 recibió contribuciones plurianuales de Andorra, Alemania, Australia, Bélgica, Camboya, el Canadá, los Estados Unidos de América, la Federación de Rusia, Finlandia, Irlanda, Islandia, Luxemburgo, Mónaco, Nueva Zelandia, los Países Bajos, el Reino Unido, la República de Corea, Suecia, Suiza, donantes privados y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).
93. Los acuerdos de financiación plurianuales facilitan el proceso de planificación, sobre todo a comienzos de año, y permiten adoptar con antelación una serie de medidas, como el depósito preventivo de alimentos o el establecimiento de prioridades entre las distintas actividades. El PMA seguirá incrementando en 2016 su número de asociados estratégicos y elevará el nivel de financiación plurianual previsible.

**Figura II.4: Contribuciones plurianuales, 2010–2014**



⇒ *Cuenta de respuesta inmediata*

94. La CRI sigue siendo un instrumento de valor inestimable para intervenir en emergencias repentinas en las que haya vidas en peligro o cuando se produce una interrupción de la cadena de suministro. La finalidad de la Secretaría es reforzar el compromiso de los donantes con la CRI como instrumento renovable para las intervenciones de emergencia. La Junta aprobó en su período de sesiones anual de 2015 la transferencia de 50 millones de dólares a la CRI desde la Cuenta de igualación del presupuesto AAP<sup>1</sup>, facilitando con ello la creación de una capacidad mínima de préstamo interno de 50 millones de dólares para emergencias, que se mantendrá de manera sostenida gracias al reembolso de los préstamos por parte de los proyectos que los reciben o de las contribuciones que los nuevos donantes abonen a la CRI.
95. Esta asignación ha mejorado la capacidad de préstamo de la CRI sin perder su carácter renovable. Unas prácticas de préstamo prudentes, como el establecimiento de un calendario de reembolso antes de conceder el préstamo, junto con exámenes periódicos de las fuentes de renovación y el reembolso puntual por parte de los proyectos receptores permiten asegurar la capacidad de la CRI para conceder préstamos de emergencia, por ejemplo cuando no hay ningún donante disponible. La Secretaría ya utiliza la CRI mejorada y los donantes pueden ver los efectos inmediatos de sus contribuciones en informes trimestrales. La CRI ha recibido contribuciones de varios donantes por primera vez desde 2014. La Secretaría se ha marcado el objetivo de recibir contribuciones anuales de reposición por valor de 200 millones de dólares.
96. El PMA y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) codirigen el estudio del Equipo de tareas del Comité Permanente entre Organismos sobre financiación de las actividades de asistencia humanitaria, en el que se investigan las condiciones de los donantes que afectan a los organismos de las Naciones Unidas y a las ONG. Las conclusiones extraídas del estudio, que finalizó en julio de 2015, apoyan la acción de los miembros del Comité Permanente entre Organismos en favor de la Iniciativa de buenas prácticas en materia de donaciones humanitarias y del Grupo de expertos de alto nivel sobre financiación de la asistencia humanitaria. Las conclusiones serán también una aportación a la Cumbre Humanitaria Mundial.



### SECCIÓN III: PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL

97. En esta sección se presenta el plan de trabajo priorizado provisional para 2016, en el que se establece una correspondencia entre las previsiones de financiación y las necesidades evaluadas, y se aborda la solicitud de la Junta de recibir información adicional sobre las modalidades de priorización de las necesidades evaluadas en relación con la financiación prevista. El plan se ha elaborado sobre la base de la suma de los resultados de la suma de los ejercicios realizados para cada proyecto estableciendo prioridades entre los grupos beneficiarios o ajustando la duración de la asistencia o el tamaño de la ración en función del nivel de financiación previsto. En la sección se ofrece asimismo una sinopsis de las esferas temáticas que determinarán la ejecución del plan de trabajo priorizado provisional en 2016
98. Este proceso de determinación de prioridades se introdujo en el Plan de Gestión para 2014–2016; en el Plan de Gestión para 2015–2017 se añadió el análisis de los efectos que podrían tener los déficits de financiación y se pasó a adoptar las raciones diarias, en lugar de los beneficiarios, como unidad de análisis para medir los costos de la asistencia alimentaria.
99. Utilizando las raciones diarias como unidad de análisis, el PMA puede determinar con mayor precisión los costos de su asistencia, ya sea en forma de distribución de alimentos o de transferencias de base monetaria<sup>16</sup>. Según muestra el análisis para 2016, el plan de trabajo priorizado provisional presenta un costo medio ponderado de la ración<sup>17</sup> de 0,33 dólares, frente al costo medio de 0,40 dólares para el total de las necesidades evaluadas, lo cual refleja la reducción de tamaño de la ración a causa de las limitaciones financieras.
100. En el presente plan de trabajo el nivel de las necesidades evaluadas para 2016 se ajusta a las contribuciones previstas para el año, por valor de 4.900 millones de dólares<sup>18</sup> (4.700 millones de dólares si se excluyen los fondos fiduciarios). Las proyecciones de financiación se basan en las preferencias de los donantes y en las expectativas actuales. Las necesidades evaluadas se basan en la determinación de las necesidades de las poblaciones que presentan mayor inseguridad alimentaria y subalimentación y en la capacidad del PMA para prestar asistencia alimentaria.
101. Las necesidades evaluadas para 2016 ascienden a 8.600 millones de dólares, destinados a proporcionar 19.700 millones de raciones diarias para 82 millones de beneficiarios a través de 142 proyectos en 76 países; si se incluyen los fondos fiduciarios, suman 179 proyectos en 81 países. Al alinear las necesidades evaluadas con las previsiones de contribuciones el resultado es un plan de trabajo priorizado provisional para proporcionar 13.700 millones de raciones diarias a 64 millones de beneficiarios, de los que más de dos terceras partes son mujeres y niños.
102. Las necesidades evaluadas de asistencia para 82 millones de beneficiarios engloban el 4,5 % de la población total de 81 países en los que la prevalencia media global de subalimentación es del 16 %, la deficiencia ponderal media entre los niños menores de 5 años, del 19 %, y el promedio de mortalidad infantil, de 57 por cada 1.000 nacimientos. El

<sup>16</sup> Por ración se entiende la cantidad de alimentos o las transferencias de base monetaria equivalentes proporcionadas diariamente a un beneficiario de un grupo destinatario con el fin alcanzar los objetivos establecidos.

<sup>17</sup> La ponderación se basa en el número de raciones (número de beneficiarios multiplicado por el número de días de alimentación) previstas por proyecto en cada categoría de programas.

<sup>18</sup> Sección II. A menos que se especifique lo contrario, todas las cifras incluyen los costos de apoyo indirecto (CAI).

PMA evaluó que tenía que prestar asistencia a hasta el 5 % de la población en 39 países, entre el 5 % y el 10 % en 16 países y entre el 10 % y el 15 % en seis países. Se necesita asistencia para más del 15 % de la población en solo ocho países.

103. En el Plan de Gestión se estiman las necesidades operacionales proyectadas para 2017 y 2018 a título indicativo y para fines de planificación<sup>19</sup>. En los futuros planes de gestión se elaborará un plan de trabajo priorizado para 2017 y 2018.
104. El PMA seguirá haciendo una labor de promoción a fin de recabar los fondos necesarios para atender todas las necesidades evaluadas.

### **Costos y alcance de la asistencia alimentaria**

105. En el Plan de Gestión para 2015-2017 se pasó a utilizar como unidad de medida de la asistencia alimentaria la ración diaria, en lugar del costo medio por beneficiario, a fin de que el PMA pudiera tener en cuenta las diferencias de duración y frecuencia de la asistencia y mostrar cómo el costo medio previsto de ayudar a un beneficiario por día variaba según las actividades y tipos de proyectos. Puesto que el tamaño medio de la ración diaria varía de unas actividades a otras, la unidad de referencia de la ración se ha establecido en 1.000 kilocalorías en el caso de la asistencia en forma de alimentos y en 1 dólar en el caso de las transferencias de base monetaria. Aplicando estas unidades básicas es posible efectuar análisis y comparaciones de costos dentro de una misma operación y a lo largo de varios años.
106. Las actividades previstas por el PMA generarán beneficios para una población mucho más amplia que los 64 millones de beneficiarios directos (nivel 1) de la asistencia en forma de alimentos o de transferencias de base monetaria. Esto es especialmente pertinente en las actividades relacionadas con el desarrollo de las capacidades o la mejora de la infraestructura, dado que en estos casos los beneficios de la ayuda alimentaria se extienden a comunidades enteras. Se ha desarrollado un método para estimar el número de los beneficiarios secundarios (nivel 2) de los activos creados por el PMA, cuya utilización se está incorporando de forma habitual. El PMA llevará a cabo estudios del valor económico a nivel sectorial para estimar los efectos positivos para quienes se beneficien de las actividades de desarrollo de capacidades del PMA (nivel 3). En futuros planes de gestión se ofrecerán más cifras sobre los beneficiarios secundarios y los beneficiarios de las actividades del PMA para el desarrollo de capacidades.
107. El Plan de Gestión para 2016-2018 extiende el análisis de los beneficiarios directos al incluir un análisis de cómo influyen las proyecciones de financiación en las raciones y los costos por ración previstos en función de las necesidades evaluadas. Se tienen en cuenta las estrategias seleccionadas a nivel nacional —reducción del tamaño de la ración, de la duración de la asistencia o del número de beneficiarios— para que la asistencia ya no se planifique en función de las necesidades sino con arreglo al plan priorizado provisional y para asegurar que el PMA en ambos casos rentabilice al máximo los recursos de que dispone.
108. La mayor proporción de los beneficiarios seleccionados para recibir asistencia alimentaria directa en 2016 (31 %) se encuentra en Oriente Medio, donde sigue habiendo emergencias de nivel 3 en el Iraq, la República Árabe Siria y los países vecinos y el Yemen. Dentro del plan basado en los recursos, la región de Asia recibe el 19 % de la asistencia específica, la

---

<sup>19</sup> Anexo III.



región de África central y oriental el 19 %, la región de África occidental el 18 %, la región de África meridional el 10 % y la región de América Latina y el Caribe el 3 %.

109. El costo medio ponderado proyectado de la ración diaria para el plan de trabajo priorizado provisional de 2016 se sitúa en 0,33 dólares. En el Cuadro III.1 se muestra el costo medio ponderado por ración para 2016, por actividad y categoría de programas.

<b>CUADRO III.1: COSTO MEDIO PONDERADO DE LA RACIÓN, POR ACTIVIDAD Y CATEGORÍA DE PROGRAMAS (dólares)</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Proyecto de desarrollo/ PP</b>	<b>Operación de emergencia (OEM)</b>	<b>Operación prolongada de socorro y recuperación (OPSR)</b>
Distribución general	n. a.	0,39	0,34
Asistencia alimentaria para la creación de activos (ACA)	0,41	0,21	0,47
Asistencia alimentaria para la capacitación (APC)	0,68	0,11	0,44
Nutrición	0,24	0,40	0,29
Alimentación escolar	0,16	0,19	0,21
VIH y sida, y tuberculosis	0,41	0,53	0,43
<b>COSTO MEDIO PONDERADO POR CATEGORÍA DE PROGRAMAS</b>	<b>0,19</b>	<b>0,37</b>	<b>0,33</b>

110. El costo estándar de la ración de alimentos, ponderado según el número de raciones, oscila entre 0,25 dólares y 0,29 dólares en todas las actividades excepto la de nutrición. En estas últimas, el costo estándar de 0,42 dólares refleja los mayores gastos en que se incurre para producir alimentos nutritivos especializados y las inversiones en transporte y sistemas de almacenamiento para asegurar que tales alimentos conserven micronutrientes suficientes para ser eficaces. La pauta es similar en las transferencias de base monetaria. Según se prevé, el costo medio más elevado será el de la ración distribuida en el marco de las intervenciones relacionadas con el VIH y el sida en las que se utilizan transferencias de base monetaria<sup>20</sup>. El PMA seguirá perfeccionando el enfoque para estandarizar los costos de las transferencias de base monetaria a fin de evaluar las variaciones en el poder adquisitivo del dólar estadounidense en los diferentes países.
111. En los proyectos de desarrollo, se espera que el 80 % de las raciones diarias previstas en el plan de trabajo priorizado se distribuya en el marco de las actividades de alimentación escolar. En las OPSR se prevé entregar el 50 % de las raciones diarias por medio de distribuciones generales y el 23 % a través de intervenciones de nutrición. En las OEM, se espera que las distribuciones generales representen el 88 % de la ración diaria. De las raciones diarias de las actividades de ACA y APC, está previsto entregar el 75 % en el marco de OPSR; en cuanto a las raciones diarias destinadas a promover la observancia del

<sup>20</sup> El costo medio por ración en las intervenciones relacionadas con el VIH y el sida podría deberse al pequeño tamaño de la muestra, ya que solo en cuatro de ellas se recurre a las transferencias de base monetaria.

tratamiento del VIH y el sida, está previsto entregar el 66 % en el marco de proyectos de desarrollo.

112. En vista del aumento de las restricciones financieras, los directores de programas deben adoptar decisiones en cuanto a las prioridades. Entre las distintas opciones figuran la interrupción de las intervenciones y la reducción del número de beneficiarios, del tamaño de las raciones diarias o de la duración de la asistencia. El PMA prevé que, de disponer de los fondos necesarios, podría aumentar en un tercio el número de los beneficiarios seleccionados. Las reducciones más significativas del número de beneficiarios previstas en el plan de trabajo priorizado provisional afectan a: i) las distribuciones generales (26 %); ii) las actividades de ACA (39 %), y iii) la alimentación escolar (28 %). Se prevé que el tamaño de las raciones proporcionadas en el marco de las distribuciones generales se reduzca en el 22 % para la asistencia en forma de alimentos y en el 25 % para las transferencias de base monetaria. La duración de la asistencia se mantiene por lo general inalterada en las distintas actividades, pero en el caso de las de APC, los déficits de financiación podrían dar lugar a una reducción del 21 %.

### Plan de trabajo priorizado provisional

113. En el plan de trabajo priorizado provisional se indica cómo se utilizarían 4.700 millones de dólares para entregar 13.700 millones de raciones diarias a 64 millones de beneficiarios. Este plan presenta un 11 % de incremento con respecto a 2015<sup>21</sup>. Se adopta como supuesto que las contribuciones se asignen solo a nivel de los proyectos, lo que aportará flexibilidad para establecer las prioridades entre las distintas actividades. Los datos se han agrupado para mostrar el efecto global sobre los diferentes aspectos de la labor del PMA.

⇒ *Análisis por Objetivo Estratégico*

114. En el Cuadro III.2 se presenta el plan de trabajo priorizado provisional, por Objetivo Estratégico.

<b>CUADRO III.2: PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL PARA 2016, POR OBJETIVO ESTRATÉGICO (millones de dólares)</b>		
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Plan de trabajo priorizado provisional</b>	
1: Salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en las emergencias	3 069	66 %
2: Respaldar o restablecer la seguridad alimentaria y la nutrición y crear o reconstruir los medios de subsistencia en contextos frágiles y después de una emergencia	501	11 %
3: Reducir los riesgos y poner a las personas, las comunidades y los países en condiciones de satisfacer sus propias necesidades alimentarias y nutricionales	484	10 %
4: Reducir la desnutrición y romper el ciclo intergeneracional del hambre	596	13 %
<b>TOTAL</b>	<b>4 650</b>	<b>100 %</b>

<sup>21</sup> El incremento del 11 % se calculó empleando la cifra indicada en el plan de trabajo priorizado provisional para 2015 (3.860 millones de dólares), a la que se añadieron los CAI. La cifra para 2016 incluye los CAI.

115. Al igual que en 2015, la mayor parte del plan de trabajo priorizado provisional corresponde al Objetivo Estratégico 1: 3.100 millones de dólares, el 66 % del plan. El importe total correspondiente a las actividades priorizadas en relación con el Objetivo Estratégico 1 aumentó 436 millones de dólares (16 %) con respecto al plan de 2015. Los recursos destinados al Objetivo Estratégico 2 ascienden a 501 millones de dólares (11 %), lo que representa una disminución de 127 millones de dólares con respecto a 2015. Al Objetivo Estratégico 3 corresponden 484 millones de dólares (10 %), esto es, 149 millones de dólares más que en 2015. Al Objetivo Estratégico 4 corresponden 596 millones de dólares (13 %), 64 millones de dólares más que en 2015.

⇒ *Análisis por actividad*

116. En el Cuadro III.3 se indica el plan de trabajo priorizado provisional, por actividad.

<b>CUADRO III.3: PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL PARA 2016, POR ACTIVIDAD (millones de dólares)</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Plan de trabajo priorizado provisional</b>	
Distribución general	2 745	59 %
ACA	492	11 %
APC	34	1 %
Nutrición	581	12 %
Alimentación escolar	426	9 %
VIH y sida, y tuberculosis	33	1 %
Desarrollo y aumento de las capacidades	339	7 %
<b>TOTAL</b>	<b>4 650</b>	<b>100 %</b>

117. La distribución general es la mayor actividad, con 2.700 millones de dólares (59 % del plan de trabajo priorizado provisional). Esto es acorde con la prioridad asignada al Objetivo Estratégico 1, dado que las principales actividades realizadas en este ámbito son las de distribución general de alimentos y las de nutrición. Aunque el porcentaje de distribuciones generales es inferior al 63 % de 2015, el plan de trabajo de 2016 supera en 160 millones de dólares al de 2015.

118. La proporción de actividades de ACA se incrementará un 44 % (150 millones de dólares) con respecto al plan de trabajo de 2015. La nutrición, con 581 millones de dólares (12 % del plan) es la segunda actividad, al igual que en 2015, debido a la prioridad otorgada a las actividades de nutrición. El hincapié que se hace en la nutrición también queda demostrado por la reducción del 26 % con respecto a las necesidades evaluadas, la menor de todas las reducciones.

119. Las necesidades de alimentación escolar se incrementan en 100 millones de dólares con respecto al plan de 2015, y las de desarrollo y aumento de las capacidades en 85 millones de dólares.

⇒ *Análisis por categoría de programas*

120. En el Cuadro III.4 se presenta el plan de trabajo priorizado provisional, por categoría de programas.

<b>CUADRO III.4: PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL PARA 2016, POR CATEGORÍA DE PROGRAMAS (millones de dólares)</b>		
Categoría de programas	Plan de trabajo priorizado provisional	
	Proyectos de desarrollo/PP	432
OEM	1 820	39 %
OPSR	2 146	46 %
Operaciones especiales (OE)	252	6 %
<b>TOTAL</b>	<b>4 650</b>	<b>100 %</b>

121. Como en 2015, la categoría de las OPSR, con 2.100 millones de dólares (46 % de los recursos priorizados), seguirá siendo la mayor categoría de programas. A las OEM corresponderán 1.800 millones de dólares (39 %), lo que representa un aumento de 423 millones de dólares con respecto al plan de trabajo priorizado de 2015, atribuible principalmente al aumento de las operaciones en el Iraq y el Yemen.

122. En el plan de trabajo priorizado provisional los proyectos de desarrollo representan el 9 % del total, se han incrementado en 69 millones de dólares (19 %) con respecto a 2015. En 2016 las OE aumentarán un 44 %. Las mayores operaciones del PMA, esto es, las de la República Democrática del Congo, Sudán del Sur y el Sudán, representarán en conjunto el 56 % del plan por lo que se refiere a las OE.

⇒ *Análisis por tipo de transferencia y por actividad*

123. En el Cuadro III.5 se indica el plan de trabajo priorizado provisional, por tipo de transferencia.

<b>CUADRO III.5: PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL PARA 2016, POR TIPO DE TRANSFERENCIA (INCLUIDOS LOS COSTOS CONEXOS) (millones de dólares)</b>		
Tipo de transferencia	Plan de trabajo priorizado provisional	
	Alimentos y costos operacionales directos (COD) conexos	2 948
Transferencias de base monetaria y COD conexos	1 363	29 %
Desarrollo y aumento de las capacidades	339	7 %
<b>TOTAL</b>	<b>4 650</b>	<b>100 %</b>

124. Los alimentos y los COD conexos representan 2.900 millones de dólares (el 64 % del plan de trabajo priorizado). Las transferencias de base monetaria y los COD conexos representan 1.400 millones de dólares (el 29 %). Las operaciones realizadas en la República Árabe Siria y el Yemen serán las que mayor uso hagan de esta última modalidad, al representar conjuntamente el 55 % del plan de trabajo priorizado. Las actividades de desarrollo y aumento de las capacidades, por su parte, constituyen el 7 % del plan de trabajo priorizado. En la República Democrática del Congo y Sudán del Sur se llevarán a cabo dentro de este componente grandes operaciones especiales que sumarán el 38 % del total.

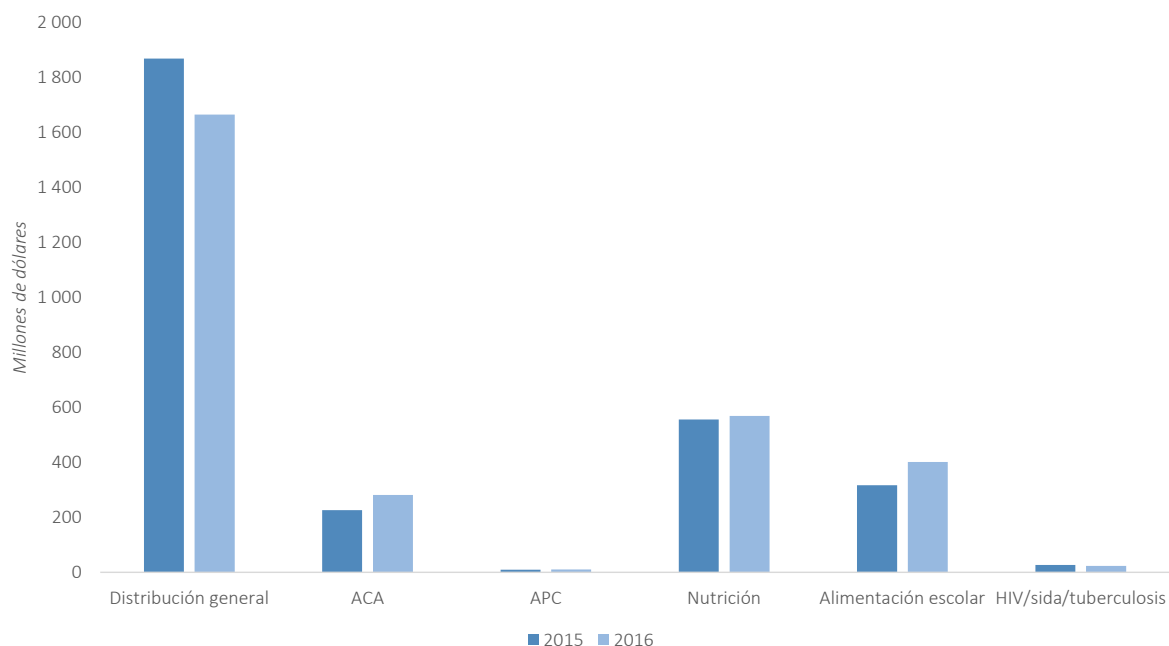
125. En el Cuadro III.6 se presenta el plan de trabajo priorizado provisional, por actividad y tipo de transferencia.

<b>CUADRO III.6: PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL PARA 2016, POR ACTIVIDAD Y TIPO DE TRANSFERENCIA (millones de dólares)</b>					
<b>Actividad</b>	<b>Alimentos</b>	<b>Transferencias de base monetaria</b>	<b>Desarrollo y aumento de las capacidades</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Distribución general	1 663	1 082	-	<b>2 745</b>	59
ACA	281	211	-	<b>492</b>	11
APC	11	23	-	<b>34</b>	1
Nutrición	569	12	-	<b>581</b>	12
Alimentación escolar	401	25	-	<b>426</b>	9
VIH y sida, y tuberculosis	23	10	-	<b>33</b>	1
Desarrollo y aumento de las capacidades	-	-	339	<b>339</b>	7
<b>TOTAL</b>	<b>2 948</b>	<b>1 363</b>	<b>339</b>	<b>4 650</b>	<b>100</b>

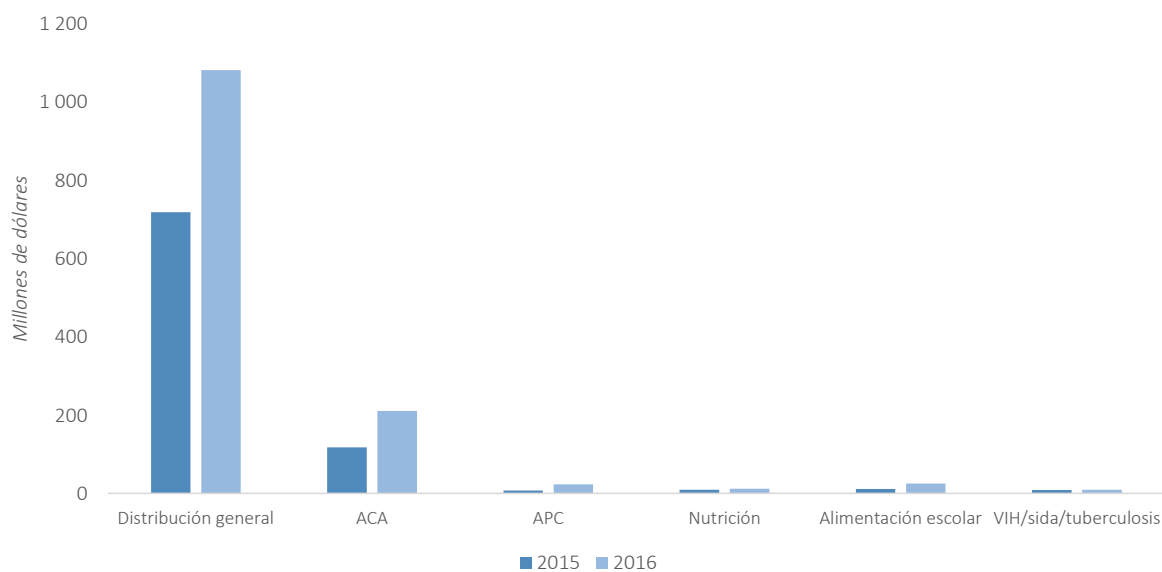
126. Las transferencias de base monetaria se utilizarán principalmente en el marco de las distribuciones generales y de las actividades de ACA. En las actividades de nutrición y alimentación escolar se recurrirá principalmente a las transferencias de alimentos.

127. Según se refleja en las figuras III.1 y III.2, las transferencias de base monetaria han aumentado en medida considerable desde los niveles de 2015, mientras que las de alimentos han disminuido ligeramente. El aumento de las transferencias de base monetaria entre 2015 y 2016 refleja los resultados de la inversión del PMA en el desarrollo de capacidades, que permite a las oficinas en los países elegir la modalidad de transferencia más apropiada para las necesidades de los beneficiarios y hacer un uso óptimo de las transferencias de base monetaria dentro de la cartera de asistencia alimentaria.

**Figura III.1: Plan de trabajo priorizado provisional para las actividades de asistencia en forma de alimentos (2015-2016)**



**Figura III.2: Plan de trabajo priorizado provisional para las transferencias de base monetaria (2015-2016)**



⇒ *Análisis por región*

128. En el Cuadro III.7 se presenta el plan de trabajo priorizado provisional, por región<sup>22</sup>.

<b>CUADRO III.7: PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL PARA 2016, POR DESPACHO REGIONAL (millones de dólares)</b>		
<b>Despacho Regional</b>	<b>Plan de trabajo priorizado provisional</b>	
Bangkok	524	11 %
El Cairo	1 861	40 %
Dakar	744	16 %
Johannesburgo	328	7 %
Nairobi	1 110	24 %
Ciudad de Panamá	83	2 %
<b>TOTAL</b>	<b>4 650</b>	<b>100 %</b>

129. La mayor parte de los recursos del plan de trabajo será absorbida por el Despacho Regional de El Cairo —1.900 millones de dólares (el 40 %, un 6 % más que en 2015)— y por el Despacho Regional de Nairobi —1.100 millones de dólares (el 24 %, frente al 33 % del plan de trabajo anterior). En estas cifras se reflejan las grandes operaciones realizadas en Sudán del Sur, la República Árabe Siria y el Yemen.

130. Al Despacho Regional de Dakar se destinarán 744 millones de dólares (el 16 %, como en 2015). Al Despacho Regional de Bangkok, 524 millones de dólares (11 %). Al Despacho Regional de Johannesburgo corresponderán 328 millones de dólares (7 %) y al Despacho Regional de Ciudad de Panamá, 83 millones de dólares (2 %).

### **Análisis global por esfera temática**

131. En esta subsección se examinan las esferas temáticas que determinarán las necesidades operacionales del PMA y la ejecución del plan de trabajo priorizado en 2016: transferencias de base monetaria, programación para situaciones de emergencia y de transición, análisis de la seguridad alimentaria y la nutrición, protección social y redes de seguridad, programas de reducción del riesgo de origen climático y de desastres, apoyo a la creación de activos y los medios de subsistencia, conexión de los pequeños agricultores con los mercados, desarrollo y aumento de las capacidades, cooperación Sur-Sur y cooperación triangular, nutrición, cuestiones de género y seguimiento y evaluación (SyE).

⇒ *Transferencias de base monetaria*

132. La proporción que representan las transferencias de base monetaria dentro del conjunto de las actividades de asistencia alimentaria del PMA ha crecido con rapidez: en 2009 se utilizaron en 26 operaciones en 19 oficinas en los países y, en 2014, en 71 operaciones en 52 oficinas en los países. El número de personas que recibieron asistencia pasó de 1 millón en 2009 a 8,9 millones en 2014.

<sup>22</sup> En el Anexo III se facilitan datos detallados sobre las necesidades operacionales por región.

133. Las transferencias de base monetaria forman parte integrante de las modalidades operacionales del PMA. En 2015 empezó a impartirse capacitación al respecto al personal de todas las esferas funcionales en todas las regiones, en el marco de las iniciativas institucionales de importancia fundamental, lo que seguirá haciéndose en 2016. A resultas de la inversión en el desarrollo de las capacidades, las oficinas en los países podrán optimizar las transferencias de base monetaria a fin de mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición.
134. En 2016 el PMA implantará las nuevas herramientas desarrolladas para la plataforma de gestión de las transferencias de base monetaria, que permitirá a las oficinas en los países emplear una selección adaptable de instrumentos y servicios con los que mejorar las capacidades operacionales y el desarrollo técnico. La plataforma ayudará a realizar transferencias en la escala adecuada y ofrecerá flexibilidad para cambiar de modalidad en función de las condiciones del mercado, las necesidades de los beneficiarios y el contexto. Beneficiará asimismo a los gobiernos, los asociados y otros organismos de las Naciones Unidas.
135. A las transferencias de base monetaria corresponden 1.400 millones de dólares (29 %) del plan de trabajo priorizado provisional para 2016; esto significa una reducción del 52 % con respecto a los 2.800 millones de dólares estimados con arreglo a las necesidades previstas para esta modalidad de transferencia. La mayor parte de las transferencias de base monetaria en 2016 (385,7 millones de dólares) se necesitarán para la OEM en el Yemen. El segundo mayor porcentaje de estas transferencias (295,7 millones de dólares) se necesitará para la intervención regional realizada a raíz de la crisis de los refugiados sirios. Por lo que se refiere a las transferencias de base monetaria, el proceso de priorización se vio fuertemente condicionado por las proyecciones de financiación para el Yemen, que pronosticaban un nivel de movilización de recursos correspondiente al 42 % de las necesidades.
136. El cauce principal para las transferencias de base monetaria es la distribución general, que asciende a 1.000 millones de dólares. Por lo tanto, la mayor parte de tales transferencias (814 millones de dólares) se realizarán en el marco de las OEM y, en segundo lugar, de las actividades de ACA (211 millones de dólares).
137. Las transferencias de base monetaria comprenden los cupones para alimentos, los vales de compra y las transferencias de efectivo efectuadas por conducto de proveedores de servicios financieros. De los 1.400 millones de dólares previstos para ello con arreglo al plan de trabajo priorizado provisional, 980 millones de dólares se entregarán en forma de vales de compra o cupones para alimentos, mientras que 430 millones de dólares corresponderán a las transferencias de efectivo efectuadas por conducto de proveedores de servicios financieros.

⇒ *Programas realizados en el marco de situaciones de emergencia y de transición*

138. En respuesta a evaluaciones, auditorías y exámenes de políticas, el PMA perfeccionará los programas que realiza en contextos de emergencia y transición centrándose en la protección, la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, los refugiados y las personas desplazadas internamente, la urbanización, el acceso basado en la observancia de determinados principios y la consolidación de la paz. Se elaborarán orientaciones y se capacitará a personal de los niveles de director en el país, director adjunto en el país, jefe de programa y líder emergente en el marco de la estrategia “Invertir en la excelencia de los programas”. El PMA establecerá un sistema más sostenible de apoyo sobre el terreno para las oficinas en los países.



139. La protección y la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas se integrarán en la labor del PMA de distintas maneras: apoyo sobre el terreno, orientaciones y preparativos de una evaluación de la política en materia de protección. Las direcciones encargadas de la seguridad, la logística y las emergencias colaborarán en la elaboración de un proyecto dirigido a ayudar a las oficinas en los países a desarrollar y poner en práctica estrategias de acceso en entornos operacionales complejos.
140. Tras la aprobación de la política de consolidación de la paz, el PMA proporcionará a las oficinas en los países orientación y apoyo sobre la elaboración de programas adaptados a las situaciones de conflicto. El PMA seguirá trabajando en asociación con la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) para poner a punto una estrategia conjunta para la autosuficiencia de los refugiados, basada en los proyectos piloto realizados en el Chad, Sudán del Sur y Uganda. Con respecto a la urbanización, el PMA actualizará la política actual y brindará orientación sobre la adaptación de los programas a entornos urbanos.

⇒ *Análisis de la seguridad alimentaria y la nutrición*

141. El PMA seguirá haciendo un uso óptimo de sus evaluaciones de las necesidades a fin de determinar las prioridades de asistencia y apoyará la evaluación de los mercados y el análisis económico. La unificación de los indicadores utilizados para informar sobre la seguridad alimentaria constituye un ejemplo de las mejoras efectuadas recientemente por el PMA en materia de normalización y comparabilidad de los datos nacionales. El PMA estudia además los efectos multiplicadores de la asistencia humanitaria en las economías locales y revisa su marco de análisis de los mercados para tener en cuenta la evolución de las intervenciones basadas en los mercados. También está explorando la interoperabilidad de su base de datos sobre precios junto con la FAO y la Red de sistemas de alerta temprana en caso de hambruna (FEWSNET).

Evaluaciones

142. Los despachos regionales y las oficinas en los países, con el apoyo de la Sede, realizarán estudios de la seguridad alimentaria, evaluaciones de la seguridad alimentaria en emergencias, evaluaciones conjuntas con el ACNUR, evaluaciones de los cultivos y la seguridad alimentaria junto con la FAO y, a nivel interinstitucional, evaluaciones de las necesidades después de los desastres y evaluaciones rápidas iniciales multisectoriales.

Red de información sobre seguridad alimentaria

143. El PMA seguirá participando en la Red de información sobre seguridad alimentaria, que está ampliando sus asociaciones con la FAO, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), el Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias, FEWS-NET e instituciones regionales como la Autoridad Intergubernamental para el Desarrollo o el Comité Interestatal Permanente de Lucha contra la Sequía en el Sahel para optimizar el análisis de la seguridad alimentaria y nutricional. Seguirá acogiendo la Secretaría de la Red de información sobre seguridad alimentaria, que elabora orientaciones sobre medición de la resiliencia, indicadores de seguridad alimentaria y nutricional y bases de datos para la medición de los precios de mercado; también respaldará el desarrollo de las capacidades nacionales y regionales estableciendo relaciones de colaboración con la FAO y FEWS-NET en esta esfera.

## Seguimiento de la seguridad alimentaria

144. En el marco de su proyecto de análisis y cartografía de la vulnerabilidad (VAM) móvil, el PMA está probando y llevando a cabo la recopilación de datos a distancia mediante comunicaciones vocales, tecnologías interactivas de respuesta vocal y tecnología SMS para recoger en tiempo real datos desglosados por sexo relativos a los indicadores de la seguridad alimentaria aplicables a los hogares, las actividades de nutrición y los mercados. Poco después de cada ronda de recopilación de datos se publican boletines analíticos a fin de facilitar al PMA y las otras partes interesadas información actualizada para la toma de decisiones, la planificación y los procesos de llamamiento. En 2013 el PMA probó de forma experimental el proyecto VAM móvil en Somalia y la República Democrática del Congo; en 2015, el proyecto ya se lleva a cabo en 11 países y se extenderá a 30 en los próximos tres años.

## Sistemas de teledetección y de información geográfica

145. En vista de la importancia que tiene el seguimiento de la productividad agrícola estacional y de sus efectos sobre el suministro de alimentos y los ingresos, el PMA sigue mejorando sus capacidades de alerta temprana de los sistemas de teledetección y de información geográfica que utiliza en el marco del sistema de VAM a fin de que las operaciones cuenten con toda la información disponible sobre la evolución de las distintas situaciones. El PMA está desarrollando un sistema de seguimiento estacional por país empleando tableros de control fáciles de utilizar, mapas animados y videos; y, al análisis periódico del fenómeno El Niño que alerta al PMA sobre las necesidades de compras a término, este año se han añadido nuevos análisis con fines de alerta temprana. Otros métodos analíticos innovadores son, por ejemplo, el proyecto del PMA *Cambodian Land and Environment Atlas and Resource* y la colaboración mantenida con el FIDA sobre el clima, los sistemas de información geográfica y los servicios de análisis. El PMA colabora además con la Agencia Espacial Europea y con las plataformas satelitales Sentinel-L para aumentar la resolución y el grado de detalle de las imágenes.

### ⇒ *Protección social y redes de seguridad*

146. El PMA prestará más servicios de asesoramiento técnico a diversos niveles con miras a mejorar los sistemas de escala nacional para diseñar, poner en práctica y evaluar políticas y programas de redes de seguridad y protección social que sean eficaces en función de los costos y que integren aspectos de seguridad alimentaria y nutrición. Seguirá apoyando el desarrollo y la puesta en práctica de mecanismos de protección social relacionados con la lucha contra el hambre en favor de las poblaciones vulnerables y desarrollará enfoques diferenciados para prestar asistencia a las poblaciones vulnerables a la inseguridad alimentaria y nutricional. El PMA aprovechará sus competencias en materia de transferencias de base monetaria, gestión de riesgos y cadenas de valor para la nutrición y utilizará asociados de reserva para la acción inmediata y expertos externos para potenciar al máximo los recursos humanos y técnicos.

147. El PMA promoverá la transición a programas de alimentación escolar nacionales y seguirá prestando asistencia técnica a los gobiernos. Seguirá apoyando modelos de alimentación escolar en los que se utilice la producción local y que tengan vínculos con los productores de alimentos locales y promoverá la extensión del Enfoque sistémico para lograr mejores resultados educativos mediante la alimentación escolar (SF-SABER), con el que se hace el seguimiento de los avances realizados por los países en el proceso de apropiación de los

programas. El PMA mejorará sus análisis de la eficacia y la eficiencia de los programas de alimentación escolar.

⇒ *Programas relacionados con el clima y la reducción de los riesgos de desastres*

148. En consonancia con el Plan Estratégico para 2014-2017, con su asistencia alimentaria y nutricional el PMA seguirá ayudando a las personas, las comunidades y los países a aumentar la resiliencia ante las crisis, minimizar el riesgo de que se produzcan desastres y adaptarse al cambio climático. Desde 2010, en el 40 % de las operaciones del PMA se incluyen actividades de reducción del riesgo de desastres, fomento de la resiliencia y adaptación al cambio climático. El PMA procura optimizar la calidad del análisis, la planificación y la ejecución de los programas, así como desarrollar herramientas innovadoras con las que hacer frente al creciente riesgo de desastres derivado del cambio climático, la degradación ambiental y la urbanización.
149. El PMA seguirá ampliando la iniciativa de fomento de la resiliencia de las comunidades rurales (iniciativa 4R), que permite a familias rurales aquejadas de inseguridad alimentaria aumentar su nivel de seguridad alimentaria combinando cuatro estrategias de gestión de riesgos: la reducción de riesgos a escala comunitaria, la concertación de microseguros en el marco del sistema de seguros para la creación de, la diversificación de los medios de subsistencia y la inclusión financiera. La iniciativa se ha ampliado de 200 agricultores en 2011 a 30.000 en 2015. La primera evaluación de sus efectos demostró que los agricultores asegurados ahorran un 100 % más que los no asegurados, compran más ganado e invierten más en semillas, fertilizantes y activos productivos. Las mujeres, que a menudo encabezan los hogares más pobres, son las que están consiguiendo mayores aumentos de productividad.
150. Por otra parte, el PMA pondrá en funcionamiento el Mecanismo de fomento de la seguridad alimentaria y la resiliencia a los fenómenos climáticos (FoodSECuRE), que ayuda a fomentar la resiliencia de las comunidades antes y después de que se produzcan crisis de origen climático. Este mecanismo complementa los dispositivos vigentes de intervención en casos de emergencia basados en la preparación para la pronta intervención antes de que se produzcan crisis de origen climático, la financiación previsible y el fomento de la resiliencia durante la fase de recuperación. El PMA ya ha acelerado la implantación de este mecanismo en determinados países y comunidades en previsión de la inminente aparición de un nuevo episodio de El Niño. FoodSECuRE permite además aprovechar instrumentos de financiación innovadores con los que aumentar la eficacia y la rapidez de las intervenciones después de desastres relacionados con fenómenos climáticos.

⇒ *Creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia*

151. Tras la aprobación de la política del PMA de fomento de la resiliencia en materia de seguridad alimentaria y nutrición, con las nuevas OPSR y los nuevos PP se abordarán las causas subyacentes de la inseguridad alimentaria y la malnutrición y se contribuirá a fomentar la resiliencia. Los programas de creación de activos seguirán siendo un componente fundamental de las OPSR, los PP y programas de otro tipo. En situaciones de crisis prolongadas y en fases de recuperación temprana tras un desastre, las OEM incluirán actividades que faciliten el establecimiento de programas de fomento de la resiliencia y la transición a fases de reconstrucción y rehabilitación. De hecho, las actividades de ACA permitirán a las comunidades obtener ventajas inmediatas por lo que se refiere a la seguridad alimentaria, la nutrición y la reducción del riesgo de desastres, y beneficios a largo plazo en lo referente al medio ambiente y los medios de subsistencia, todo lo cual sirve para acrecentar la resiliencia ante las crisis y otras perturbaciones. El PMA aumentará las capacidades en el

marco de las operaciones para establecer programas de creación de activos en coordinación con sus asociados.

152. En vista de la importancia de reducir los riesgos y aumentar al máximo la resiliencia, los organismos con sede en Roma mantendrán su enfoque común de fomento de la resiliencia para mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición, junto con otras partes interesadas.
153. En las crisis prolongadas y las fases de recuperación temprana después de los desastres, las OEM incluirán actividades que permitan una programación relacionada con la resiliencia y la transición a las etapas de reconstrucción y rehabilitación.
154. La adopción de un enfoque de resiliencia requerirá modificar el diseño y la ejecución de los programas para determinar cómo integrarlos y secuenciar las actividades con las estrategias de los gobiernos y otras partes interesadas. En este contexto, el PMA pretende ampliar su “enfoque de tres niveles” en todos los contextos, en especial en las oficinas en los países. Este enfoque sitúa a las personas y sus medios de subsistencia en el centro de la planificación, sienta las bases de programas multisectoriales coordinados y conecta a los actores de la acción humanitaria con los agentes de asistencia para el desarrollo.

⇒ *Conectar a los pequeños agricultores con los mercados*

155. El enfoque de la iniciativa “Compras para el progreso” (P4P) de conectar a los pequeños agricultores con los mercados se integrará de forma sistemática en las actividades del PMA. Se mejorará la interconexión con otros programas del PMA y se establecerán asociaciones para que los pequeños agricultores puedan ser más competitivos en los mercados, gracias a lo cual se mejorarán sus medios de subsistencia y se combatirá la inseguridad alimentaria y la malnutrición. El PMA se ha comprometido a aumentar la cantidad de alimentos que compra a los pequeños agricultores y colaborará con los gobiernos y los compradores del sector privado para que los agricultores puedan tener un acceso sostenible a otras oportunidades distintas de las que ofrece el PMA.
156. En la fase piloto, el ensayo de varios modelos de la iniciativa “Compras para el progreso” permitió adquirir una amplia experiencia que el PMA podrá aprovechar para elaborar material de orientación destinado a los gobiernos y otras partes interesadas sobre el diseño de modalidades de adquisición favorables a los pequeños agricultores. Lo aprendido se compartirá con profesionales del mundo académico, especialistas en desarrollo y actores de la asistencia humanitaria, en especial la FAO y el FIDA, organismos que han prestado apoyo a los pequeños agricultores y han contribuido al desarrollo de modelos para promover el acceso de las organizaciones de agricultores a la financiación. Otro asociado es el Consorcio Africano de Investigaciones Económicas, un grupo de 42 universidades africanas y centros de investigación de 35 países que gestionan los datos reunidos durante la fase piloto y ayudan a la difusión de las buenas prácticas entre las partes interesadas.

⇒ *Desarrollo y aumento de las capacidades*

157. Los gobiernos solicitan cada vez en mayor medida asistencia técnica de las oficinas en los países para que los ayuden a diseñar y poner en práctica métodos innovadores que permitan mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición. El logro del Objetivo de Desarrollo Sostenible 2, esto es, erradicar el hambre, depende en gran medida de la capacidad del PMA para aprovechar el papel de los gobiernos en el diseño y la gestión de soluciones nacionales al problema del hambre y en la promoción de la seguridad alimentaria y la nutrición en los otros países. Por consiguiente, es indispensable destinar recursos a la mejora de las capacidades nacionales y lograr que los gobiernos se hagan “promotores del Hambre Cero”

para que puedan realizarse actividades en la escala apropiada y se alcancen las metas del Reto del Hambre Cero. En el plan de trabajo priorizado para 2016 se asignan 89 millones de dólares a la prestación de asistencia técnica en materia de desarrollo y aumento de las capacidades y se prevé asignar 250 millones de dólares a las actividades de aumento de las capacidades.

⇒ *Cooperación Sur-Sur y cooperación triangular*

158. La cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular apoyarán cada vez más el Objetivo de Desarrollo Sostenible 2. La política del PMA, vigente desde mayo de 2015, consiste en promover los programas nacionales que se ocupan de la lucha contra el hambre mediante la movilización de recursos adicionales y conocimientos especializados de los países en desarrollo. El PMA apoyará la cooperación Sur-Sur mediante el intercambio de conocimientos, la cooperación técnica, el apoyo a la formulación de políticas, la labor de promoción conjunta, la ayuda en especie e iniciativas regionales. Reconociendo que la cooperación Norte-Sur es esencial para lograr un mundo sin hambre, respalda la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular recurriendo a una serie de mecanismos destinados a intensificar su colaboración con los gobiernos.

⇒ *Nutrición*

159. Las necesidades estimadas para las actividades de nutrición representan el 10 % del total de las necesidades evaluadas para 2016. Se trata de una proporción relativamente baja, pero los 581 millones de dólares asignados frente a unas necesidades de 798 millones de dólares constituyen una importante contribución a los compromisos globales en materia de nutrición.

160. La utilización de alimentos especiales en las operaciones de nutrición ha ido en constante aumento: en 2014 el 80 % de los niños de 6–23 meses de edad recibió alimentos especiales, mientras que en 2010 ninguno de ellos se había beneficiado de estos productos.

161. Quizá las necesidades de 2016 estén subestimadas dado que a veces las intervenciones específicas de nutrición se realizan en el marco de otras operaciones: en el Iraq, por ejemplo, la alimentación suplementaria general para evitar la desnutrición en niños y mujeres forma parte de la distribución general de alimentos. Se están modificando los programas del PMA para mejorar sus efectos nutricionales: en la alimentación escolar, por ejemplo, se proporcionan SuperCereal, galletas de alto contenido energético y micronutrientes en polvo a 6,1 millones de niños en edad escolar en 14 países. El PMA también prevé intervenciones que integran aspectos de nutrición en el marco de programas de protección social y redes de seguridad, y se propone suministrar alimentos enriquecidos en las distribuciones generales de alimentos y realizar actividades de comunicación que induzcan cambios de comportamiento en los programas de transferencias de base monetaria con miras a mejorar la diversidad de la dieta y el consumo de micronutrientes en los hogares. El costo de estas intervenciones no se refleja en las necesidades de las operaciones de nutrición.

⇒ *Seguimiento y evaluación*

162. El seguimiento, la evaluación y la presentación de informes son elementos esenciales del sistema de gestión de las realizaciones del PMA. Se está trabajando con miras a asegurar que el personal directivo pueda utilizar las constataciones derivadas del seguimiento en la toma de decisiones y establecer un sistema de vigilancia e información por actividad para analizar y comunicar los riesgos relativos a las realizaciones en todos los niveles. Se está estandarizando el seguimiento de la ejecución y la gestión de los programas, gracias a las

nuevas orientaciones formuladas, las actividades de desarrollo de las capacidades realizadas y los mayores recursos puestos a disposición.

163. Los instrumentos electrónicos constituyen una parte destacada de las inversiones destinadas a optimizar el seguimiento y la presentación de informes. El Instrumento de seguimiento y evaluación de las oficinas en los países (COMET) permite que el personal del PMA y de los asociados que trabaja sobre el terreno pueda llevar a cabo un seguimiento de calidad en las operaciones en apoyo de la toma de decisiones y la presentación de informes, así como mejorar el diseño y la gestión de programas. El módulo de diseño de COMET se ha introducido en todas las oficinas del PMA; el módulo de ejecución se habrá introducido en todas las regiones para el mes de abril de 2016. El instrumento permite diseñar proyectos, ejecutarlos, hacer su seguimiento y presentar informes al respecto dentro de un sistema informatizado; su mayor exactitud y fiabilidad mejorará la toma de decisiones y potenciará la rendición de cuentas.

### **Aceleración de la incorporación sistemática de la perspectiva de género**

164. El PMA se ha comprometido a superar las normas del Plan de acción para todo el sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP) incorporando de forma sistemática la igualdad de género. El PMA promueve la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en las intervenciones de desarrollo y asistencia humanitaria y está acrecentando su labor conjunta con los otros organismos que tienen su sede en Roma y con la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres); copreside el Grupo sobre el Género del Comité Permanente entre Organismos y forma parte del Comité directivo del proyecto relativo al Equipo de especialistas de reserva en cuestiones de género (proyecto GenCap).
165. En 2016, las actividades relacionadas con las cuestiones de género recibirán recursos a través del presupuesto AAP, de financiación extrapresupuestaria y de los presupuestos de los proyectos, y representarán el 12 % del programa de trabajo. Ya desde 2015, el PMA capacitará a todo su personal de acuerdo con lo prescrito en la evaluación de la capacidad en materia de género puesta en marcha en septiembre de 2014. El proyecto piloto de certificación del PMA, destinado a recompensar la excelencia en la integración sistemática de la perspectiva de género, concluirá en 2015; si tiene éxito este proyecto se ampliará sobre el terreno y constituirá la columna vertebral de la incorporación sistemática de la perspectiva de género.
166. La política en materia de género para 2015-2020 contribuirá a realzar la visibilidad de la temática de género en el PMA y con ella se asegurará que la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres se integren en todas las actividades y que las distintas necesidades de las mujeres, los hombres, las niñas y los niños en cuanto a seguridad alimentaria y nutrición se aborden de forma equitativa. Las consideraciones de género se integrarán de forma sistemática a lo largo del ciclo de los programas, desde las evaluaciones iniciales de las necesidades hasta las evaluaciones finales.
167. Actividades en las que se tienen en cuenta las cuestiones de género son, por ejemplo:
- las medidas para aumentar el acceso de las niñas a la educación primaria con miras a conseguir la paridad de género y promover la igualdad de derechos y de oportunidades para todos;

- la programación estacional de los medios de subsistencia a fin de que los proyectos correspondientes a los distintos sectores respondan a las diferentes necesidades y prioridades de mujeres y hombres;
- el aumento de los conocimientos especializados en materia de género en los despachos regionales y las oficinas en los países, y
- el desarrollo de las capacidades del personal del PMA y sus asociados en esta esfera.

168. Entre las necesidades de recursos se incluye una provisión para abordar cuestiones de protección relacionadas con el género, en particular la violencia por motivos de género, y apoyar las intervenciones interinstitucionales en la esfera del VIH y el sida.

## Fondos fiduciarios

⇒ *Fondos fiduciarios para países concretos*

169. Mediante los fondos fiduciarios para países concretos se ayuda a los gobiernos a administrar y ejecutar programas alineados con los Objetivos Estratégicos del PMA y se proporcionan recursos extrapresupuestarios para los programas establecidos de acuerdo con la estrategia del PMA para el país en cuestión.

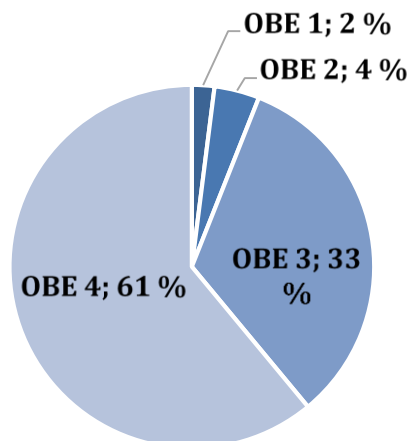
170. Para 2016 se ha pronosticado un nivel de fondos fiduciarios destinados a países concretos de 97,4 millones de dólares, lo que representa una disminución del 2 % con respecto a 2015. Los principales donantes son los gobiernos anfitriones, pero contribuyen asimismo los gobiernos de otros países y fundaciones privadas.

171. En el Cuadro III.8 se indican los fondos fiduciarios destinados a países concretos, por región.

<b>CUADRO III.8: FONDOS FIDUCIARIOS POR DESPACHO REGIONAL EN 2016</b> <i>(millones de dólares)</i>		
<b>Despacho Regional</b>	<b>Fondos fiduciarios</b>	
Bangkok	14,8	15 %
El Cairo	3,5	4 %
Dakar	3,5	4 %
Johannesburgo	20,2	21 %
Nairobi	-	-
Ciudad de Panamá	55,4	57 %
<b>TOTAL</b>	<b>97,4</b>	<b>100 %</b>

172. Al igual que en 2015, se prevé que la mayor parte de los fondos fiduciarios destinados a países concretos vayan a parar al Despacho Regional de Ciudad de Panamá, pero se prevé que los recursos proyectados para la región en concepto de fondos fiduciarios disminuyan en un 22 % con respecto a los niveles de 2015. En cambio, en otros despachos regionales, particularmente los de Bangkok y Johannesburgo, se prevé una disminución de los recursos de estos fondos.

**Figura III.3: Fondos fiduciarios para países concretos, por Objetivo Estratégico (OBE)**



173. Según muestra la Figura III.3, la mayor parte de los recursos de los fondos fiduciarios se utilizarán para alcanzar el Objetivo Estratégico 4; sin embargo su proporción solo representa el 61 %, un 13 % menos que en 2015. Estos recursos se utilizan para prestar asistencia técnica a los gobiernos anfitriones y para desarrollar sus capacidades en esferas como la alimentación escolar y la protección social.

174. Se prevé que las actividades correspondientes al Objetivo Estratégico 3 aumentarán un 14 %. Los fondos fiduciarios servirán para apoyar la distribución de suplementos alimenticios producidos localmente y mejorar las capacidades locales para llevar a cabo programas de seguridad alimentaria y nutrición. Las actividades relacionadas con el Objetivo Estratégico 1 servirán para mejorar las capacidades de análisis y seguimiento de la seguridad alimentaria y desarrollar las capacidades de preparación para la pronta intervención y la respuesta en casos de emergencia. Las actividades realizadas en virtud del Objetivo Estratégico 2 contribuirán al desarrollo de las capacidades y el desarrollo comunitario, por ejemplo por medio de la creación de activos.

⇒ *Fondos fiduciarios de carácter institucional destinados a la realización de actividades sobre el terreno*

175. Las actividades realizadas en las oficinas en los países con cargo a los fondos fiduciarios de carácter institucional representarán 35 millones de dólares y estarán relacionadas sobre todo con la iniciativa “Compras para el progreso”, las Iniciativas renovadas contra el hambre y la desnutrición infantiles (iniciativa REACH), la Children’s Investment Fund Foundation y actividades de fomento de la resiliencia frente al cambio climático.

### **Plan de ejecución**

176. En el plan de ejecución de cada región, los recursos del plan de trabajo priorizado provisional se combinan con los fondos fiduciarios destinados a países concretos y los fondos fiduciarios de carácter institucional con los que se financian programas o actividades

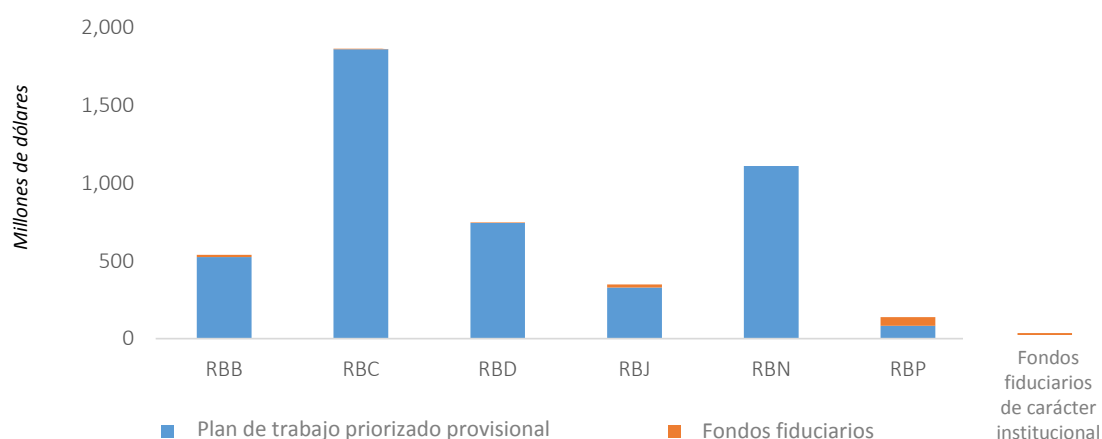


a escala nacional o regional. El PMA ha previsto un plan de ejecución global por una cuantía de 4.780 millones de dólares para 2016: 4.650 millones de dólares para el plan de trabajo priorizado provisional y 132 millones para los fondos fiduciarios.

177. En el Cuadro III.9 y en la Figura III.4 se hace un desglose del plan de ejecución por región.

<b>CUADRO III.9: PLAN DE EJECUCIÓN POR REGIÓN (millones de dólares)</b>			
<b>Despacho Regional</b>	<b>Plan de trabajo priorizado provisional</b>	<b>Fondos fiduciarios</b>	<b>Total</b>
Bangkok (RBB)	523,8	14,8	<b>538,6</b>
El Cairo (RBC)	1 861,4	3,5	<b>1 864,9</b>
Dakar (RBD)	743,8	3,5	<b>747,3</b>
Johannesburgo (RBJ)	328,2	20,2	<b>348,4</b>
Nairobi (RBN)	1 110,4	-	<b>1 110,4</b>
Ciudad de Panamá (RBP)	82,5	55,4	<b>137,9</b>
<b>Total parcial</b>	<b>4 650,0</b>	<b>97,4</b>	<b>4 747,4</b>
Fondos fiduciarios de carácter institucional relacionados con las actividades sobre el terreno	n. a.	35,0	<b>35,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4 650,0</b>	<b>132,4</b>	<b>4 782,4</b>

**Figura III.4: Plan de ejecución por región**





## SECCIÓN IV: PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO Y DE APOYO A LOS PROGRAMAS

### Sinopsis

178. En esta sección se presenta el proyecto de presupuesto AAP para 2016, que asciende a 290,3 millones de dólares. El presupuesto refleja una reasignación del 5 % del presupuesto AAP básico en la Sede para garantizar que el PMA siga adquiriendo un mayor nivel de eficiencia y se adapte a las nuevas realidades. Se propone destinar a iniciativas institucionales de importancia fundamental una asignación con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para completar en 2016 el proceso encaminado a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad (documento WFP/EB.A/2015/6-D/1), y la Secretaría pide que se reserven 3 millones de dólares adicionales para reorganizar y consolidar los procesos en el marco de la iniciativa “Excelencia en materia de costos” a fin de realizar nuevas economías y centrar mejor las actividades sobre el terreno en el cometido del PMA.
179. El presupuesto AAP da prueba de la determinación del PMA de “vivir con sus propios medios” al tiempo que da al organismo la dimensión correcta para poder hacer frente a una demanda que en estos últimos cinco años no ha dejado de aumentar. Asimismo prepara al PMA para mejorar su capacidad de intervención en las grandes emergencias y desarrollar sus mecanismos de asistencia alimentaria. En 2016 se prevé un aumento del volumen de trabajo del 11,3 % con respecto a las proyecciones del Plan de Gestión para 2015-2017 a raíz de las solicitudes de servicios dirigidas al PMA. La Secretaría se muestra prudente ante un aumento del nivel presupuestario básico y, en este sentido, propone limitar al 3 % el aumento del presupuesto AAP. Esto permitirá ampliar las capacidades de los despachos regionales y las oficinas en los países para atender el Reto del Hambre Cero e integrar capacidades relacionadas con las transferencias de base monetaria. En el presupuesto AAP para 2016 también se contempla la utilización de las economías netas derivadas de la evolución del tipo de cambio euro/dólar estadounidense para destinar 7,4 millones de dólares a sufragar las necesidades que puedan surgir.

### Finalidad del presupuesto AAP

180. El presupuesto AAP, que abarca los costos de apoyo indirecto (CAI) con los que se respaldan las operaciones del PMA, se financia mediante los CAI recuperados de las contribuciones, de conformidad con la política de recuperación total de los costos, y es sometido a la aprobación anual de la Junta. En el marco del examen del presupuesto para 2016, se revisó el presupuesto AAP ordinario para adaptarlo a las prioridades organizativas del PMA. Dicho presupuesto se complementa con las iniciativas institucionales de importancia fundamental para llevar a término el proceso encaminado a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad.

### Facultades del Director Ejecutivo para ajustar el presupuesto AAP

181. Desde 1994 se autoriza en cada Plan de Gestión al Director Ejecutivo “... a reajustar el componente AAP del presupuesto en caso de que se produzca una variación del volumen de las necesidades operacionales que supere el 10 % del nivel [previsto]”. Aunque los gastos del presupuesto AAP deben adaptarse a las necesidades del PMA, las fluctuaciones registradas durante el año no tienen por qué ser directamente proporcionales al nivel operacional; cualquier incremento del presupuesto AAP depende de los recursos disponibles.

182. En 2013 La Secretaría recomendó a la Junta que en los futuros planes de gestión las facultades del Director Ejecutivo se vincularan al nivel de ingresos previsto y no a las necesidades operacionales, habida cuenta de que los costos de apoyo se regían por el nivel de financiación global y no por los cambios que se produjeran en las necesidades operacionales. Esta modificación permitiría al Director Ejecutivo asegurar que las operaciones reciban el apoyo adecuado, en consonancia con el nivel de financiación, en el supuesto de que se incremente la actividad o surja una emergencia después de la aprobación del presupuesto AAP anual.
183. Habida cuenta del tiempo necesario para modificar efectivamente los gastos y de que el calendario de reuniones de la Junta no permite reconocer las modificaciones hasta el segundo semestre del año, la Secretaría solicita a esta última que otorgue al Director Ejecutivo facultades para ajustar el componente AAP del presupuesto por una cantidad no superior al 2 % del incremento de los ingresos previsto en los niveles indicados en la Sección III. Se informaría inmediatamente a la Junta de cualquier incremento de este tipo.

### **Uso óptimo de los recursos**

184. El concepto inherente al marco del PMA de optimización del uso de los recursos es “obtener los mejores resultados para los beneficiarios usando sabiamente los recursos de que se dispone”. Esta noción de optimización se malinterpreta a menudo como la obligación de elegir siempre la opción más barata, pero a pesar de que la economía es una consideración muy importante, esta opción puede no producir los mejores resultados para los beneficiarios. La clave de la política del PMA es lograr un equilibrio óptimo entre eficacia, eficiencia y economía.
185. Este concepto ya ha comenzado a modificar la perspectiva del personal directivo del PMA, en el sentido de que la optimización del uso de los recursos se ha convertido en un elemento central del proceso de toma de decisiones. La iniciativa “Excelencia en materia de costos” es una de las etapas de este proceso y se han elaborado orientaciones para incorporar el concepto de optimización del uso de los recursos a todos los niveles.
186. Todas las solicitudes presupuestarias, ya sean con cargo al presupuesto AAP o extrapresupuestarias, deben incluir una definición clara de los resultados previstos e incorporar indicadores de optimización del uso de los recursos. La cartera de proyectos elegida recibe el respaldo del jefe de la dependencia para su presentación prioritaria al Comité de Asignación Estratégica de Recursos que, a su vez, establecerá las prioridades entre las solicitudes recomendadas y las someterá al Director Ejecutivo para decisión. Tendrán probabilidades de ser aprobadas solo las propuestas de financiación que incluyan un claro indicador de optimización del uso de los recursos.
187. Para asegurar la optimización del uso de los recursos en el presupuesto AAP se ha previsto una reasignación del 5 % en la Sede que permita tener en cuenta los cambios de prioridad y adaptar el presupuesto a las nuevas circunstancias.
188. En su período de sesiones anual de 2008, la Junta aprobó una política de cobertura del riesgo cambiario aplicable al componente en euros de los gastos AAP realizados en la Sede para estabilizar en la medida de lo posible la financiación del presupuesto AAP. En 2015 el PMA y el Banco Mundial han emprendido una revisión de la política cambiaria con vistas a optimizar la gestión de los riesgos que puedan afectar al presupuesto global del Programa. El examen contribuirá a reconsiderar en qué momento efectuar las operaciones a término para la cobertura del riesgo cambiario euro/dólar estadounidense aplicable a los gastos AAP

en el marco de la elaboración del Plan de Gestión y permitirá determinar si algunos riesgos cambiarios inherentes a las operaciones de los proyectos del PMA tendrían que absorberse a nivel central para garantizar la máxima eficiencia.

### Presupuestación en función de las realizaciones

189. El presupuesto en función de las realizaciones permite al PMA establecer prioridades entre las distintas asignaciones y vincular las solicitudes de fondos con cargo al presupuesto con las ventajas previstas en concepto de gastos, que se detallarán en la cadena de resultados incluida en el anexo de cada solicitud de financiación.
190. En las solicitudes con cargo al presupuesto AAP y a las extrapresupuestarias se indica su vinculación con las esferas de gestión y se especifican las actividades propuestas para los 12 meses siguientes, así como los indicadores de las realizaciones y de optimización del uso de los recursos correspondientes y los resultados previstos. Este enfoque permite al PMA establecer una relación directa entre financiación y resultados, contribuyendo así a garantizar que sus realizaciones cumplan las previsiones con el máximo nivel de transparencia y rendición de cuentas.
191. El proceso de presupuestación en función de las realizaciones para 2016-2018 va unido al proceso anual de planificación y examen de las realizaciones y al Plan de Gestión. Los lazos que los unen son el Marco de resultados de gestión<sup>23</sup> y los indicadores clave de las realizaciones.

## PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO Y DE APOYO A LOS PROGRAMAS PARA 2016-2018

### Ámbitos principales de aumento

192. El proyecto de presupuesto AAP para 2016 se eleva a 290,3 millones de dólares. Este monto incluye un incremento del 3 % (8,5 millones de dólares) de sus gastos básicos. Su principal objetivo es apoyar las operaciones. El PMA mantiene su compromiso de “vivir con sus propios medios”, y el presupuesto AAP ordinario para 2016 estará equilibrado respecto de los ingresos en concepto de recuperación de los CAI relativos a un nivel de contribuciones de 4.500 millones de dólares; las proyecciones de ingresos se elevan a 4.900 millones de dólares.
193. En el Cuadro IV.1 se indica el resultado del proceso de elaboración del presupuesto AAP ordinario.

<b>CUADRO IV.1: ÁMBITOS PRINCIPALES DE AUMENTO EN EL PRESUPUESTO AAP (millones de dólares)</b>	
<b>Base del presupuesto AAP para 2016</b>	<b>281,8</b>
Aumento del presupuesto AAP para apoyar operaciones sobre el terreno	8,5
<b>Proyecto de presupuesto AAP para 2016</b>	<b>290,3</b>

<sup>23</sup> Véase el Anexo I.

## Utilización eficaz del presupuesto AAP básico

194. Para establecer un equilibrio entre las necesidades organizativas y las limitaciones de recursos se pidió a todos los departamentos de la Sede que reasignaran un 5 % como mínimo de su presupuesto básico a las nuevas esferas prioritarias y a acrecentar el nivel de eficiencia.
195. El Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción (PG) ha aumentado su asignación de fondos para el establecimiento de asociaciones con países miembros del Consejo de Cooperación del Golfo y con ONG en virtud de la estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones, que promueve el establecimiento de asociaciones que mejoren los servicios que presta el Programa a sus beneficiarios; este proceso ha obtenido el respaldo del centro de recursos para las asociaciones. Las contribuciones de los países miembros del Consejo de Cooperación del Golfo aumentaron considerablemente entre 2012 y 2014, y el PMA se propone estrechar sus relaciones con estos donantes con vistas a convertirlos en asociados plurianuales.
196. El Departamento de Servicios para las Operaciones (OS) está realizando una serie de ajustes para responder a la evolución de las necesidades de una manera eficiente y eficaz. Anticipándose a la agenda de desarrollo para después de 2015, la OS está introduciendo un nuevo enfoque en los planes estratégicos para los países con el fin de: i) ayudar a los países a alcanzar el objetivo del hambre cero; ii) aplicar el Plan Estratégico a escala nacional y iii) mejorar la posición del PMA en los planos nacional y mundial. La Dirección de la Cadena de Suministro (OSC) está adaptando la logística y las actividades de compra con miras a aumentar al máximo la flexibilidad y las sinergias y a coordinar de la mejor manera posible los sistemas de las cadenas de suministro del PMA.
197. En el marco del reajuste de su presupuesto AAP básico, el Departamento de Gestión de Recursos (RM) ha asignado fondos adicionales al Mecanismo de gestión global de los productos para capacitar al personal que enseñará a las oficinas en los países a utilizarlo. En la dirección encargada de las finanzas se ha creado una dependencia de control interno que reforzará la colaboración con las oficinas sobre el terreno y las dependencias de la Sede. La Dirección de Servicios de Gestión (RMM) ha reasignado recursos para apoyar las operaciones elaborando procedimientos administrativos para la pronta intervención en emergencias y ha incrementado los fondos destinados a las obras de ingeniería, la sostenibilidad del medio ambiente y a la gestión de los vehículos ligeros y de las residencias.
198. La Dirección de Recursos Humanos (HRM) reasignó recursos para reforzar la gestión de la carrera profesional y para la adquisición y el despliegue de talento.
199. La Oficina del Inspector General ha establecido técnicas mejoradas de análisis de datos y pruebas científicas con el fin de mejorar la productividad, así como nuevos métodos de lucha contra el fraude y la corrupción, por ejemplo exámenes de la integridad emprendidos por propia iniciativa.
200. En la Oficina del Director Ejecutivo Adjunto, se reasignará personal a apoyar la participación del PMA en procesos intergubernamentales como la Cumbre Humanitaria Mundial y la Conferencia Hábitat III, así como a gestionar las asociaciones interinstitucionales.

## **Aumento del presupuesto AAP para apoyar las operaciones sobre el terreno (8,5 millones de dólares)**

201. La Secretaría propone un aumento del presupuesto AAP por valor de 8,5 millones de dólares para apoyar las operaciones sobre el terreno:
- 1,4 millones de dólares para establecer nuevas oficinas del PMA en Libia y Ucrania y asegurar la continuidad de la financiación de las oficinas en los países;
  - 6,3 millones de dólares para que los despachos regionales mejoren las capacidades para hacer frente al Reto del Hambre Cero y en materia de SyE y de preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia, principalmente ampliando la dotación de personal dedicado a la nutrición y el SyE, y
  - 800.000 dólares para integrar sistemáticamente el apoyo a los programas de transferencias de base monetaria.
202. En la asignación de recursos a los despachos regionales se tiene en cuenta asimismo el aumento de costos de personal local como consecuencia de la concesión de prestaciones a largo plazo a los miembros del personal contratados a nivel local. El traspaso de sus contratos al régimen contractual regulado por el Reglamento del Personal de la FAO y al régimen de beneficios aplicable al personal de conformidad con las IPSAS hace necesario un aumento de los fondos para cubrir estos gastos, que anteriormente se sufragaban cuando se volvían efectivos<sup>24</sup>.

## **Programación de los beneficios cambiarios**

203. Se obtuvieron beneficios cambiarios mediante las operaciones de cobertura del componente en euros de los gastos AAP previstos para 2016 al tipo de cambio medio de 1 euro por 1,11 dólares; el tipo de cambio en 2015 es de 1 euro por 1,35 dólares. Esta diferencia permite al PMA asignar fondos a las esferas prioritarias y adaptar los presupuestos a las prioridades institucionales. Si al final del período de cobertura en 2016 no se mantiene este aumento del poder adquisitivo del dólar, la Secretaría ajustará los futuros presupuestos en consecuencia.

---

<sup>24</sup> El pasivo a largo plazo por prestaciones al personal incluye, entre otras cosas, cobertura médica después del cese en el servicio e indemnización en caso de fallecimiento, lesión y enfermedad. Antes de transferir los contratos del personal contratado a nivel local al régimen contractual regulado por la FAO, estos gastos eran consignados a los presupuestos de los proyectos. En los costos estándar del personal se tiene en cuenta el pasivo a largo plazo por prestaciones al personal contratado a nivel internacional y al personal destacado en la Sede. De conformidad con el plan de financiación aprobado por la Junta (WFP/EB.A2010/6-D/1), se reservan activos para cubrir el pasivo a largo plazo con vistas a financiar la totalidad de las prestaciones hasta 2025.

<b>CUADRO IV.2: REPROGRAMACIÓN DE LOS BENEFICIOS DERIVADOS DEL CAMBIO EURO-DÓLAR ESTADOUNIDENSE (millones de dólares)</b>	
Disminución de los gastos de personal gracias a las diferencias del tipo cambiario, al aumento neto de los costos y, en particular, a la integración de la participación en los costos del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (DS) y el programa de bienestar del personal	-7,4
Incorporación de las transferencias de base monetaria	1,4
Asignaciones a esferas normativas	3,1
Reorganización de las prioridades institucionales	2,3
Aumento de los gastos reglamentarios (consignaciones centrales)	0,6

**Disminución de los costos relacionados con el personal, deducida la parte de los costos de seguridad y del Programa de bienestar del personal financiada con cargo al presupuesto AAP (7,4 millones de dólares)**

204. El PMA aplica unas tarifas estándar para presupuestar y contabilizar los costos de personal. Dichas tarifas se calculan todos los años para tener en cuenta: i) los costos salariales efectivos de un miembro del personal, por grado y lugar de destino; ii) los tipos de cambio previstos para los gastos en euros relacionados con el personal que trabaja en Roma, y iii) las provisiones en concepto de otros subsidios y prestaciones relacionados con el personal.
205. En 2015, el PMA cubrió el riesgo cambiario del componente en euros de los costos relacionados con el personal al tipo de cambio de 1 euro por 1,35 dólares, y lo utilizó para calcular los costos estándar de personal. El tipo de cambio para 2016 es de 1 euro por 1,11 dólares, lo que supone una disminución de 9,3 millones de dólares de los costos de personal denominados en euro. Esta disminución se vio compensada en parte por un aumento de 1,2 millones de dólares debido a la incidencia de la inflación en los gastos efectivos en concepto de nómina (prestaciones y ajustes al costo de vida), y 700.000 dólares para el Programa de bienestar del personal.
206. Los costos en concepto de seguridad, que suman un total de 18,8 millones de dólares, comprenden: i) un monto estimado de 11,5 millones de dólares, que no ha variado desde 2015, correspondiente a la participación del PMA en los costos del DS, y ii) un monto de 7,3 millones de dólares para sufragar el equipamiento de seguridad de acuerdo con el Fondo de emergencia para la seguridad. El monto imputado a través de la nómina del personal se eleva a 10,0 millones de dólares (2,73 %), al igual que en 2015. En los costos estándar de personal para 2016, que se aplican a los puestos financiados con cargo al presupuesto AAP o al presupuesto de los proyectos, se tienen en cuenta una parte de la participación obligatoria en los costos del DS y el Fondo de emergencia para la seguridad del PMA. El saldo restante se consigna directamente a los proyectos.
207. El PMA ha asumido el compromiso de mantener el bienestar físico, mental y social de sus empleados y de proporcionarles un lugar de trabajo seguro y saludable, en consonancia con el Programa de bienestar del personal. Todos los gastos de personal llevan incorporada una tasa del 0,38 % —un aumento de 700.000 dólares en el presupuesto AAP— para garantizar una financiación sostenible de los servicios relacionados con esta esfera. Estos fondos complementarán los fondos establecidos en 2015 para el Programa de bienestar del personal.



208. Las nuevas tarifas estándar aplicadas al cálculo de los costos de personal reducen los costos salariales imputables al presupuesto AAP de referencia en el Plan de Gestión para 2016-2018 en un 3,5 % (7,4 millones de dólares). Esta cifra comprende: i) una disminución de 9,3 millones de dólares por las diferencias cambiarias; ii) un aumento de 1,2 millones de dólares para cubrir el incremento de los costos en concepto de nómina, y iii) un aumento de 700.000 dólares para el Programa de bienestar del personal.

### **Incorporación del apoyo proporcionado por la Sede a los programas de transferencias de base monetaria (1,4 millones de dólares)**

209. La asignación de 1,4 millones de dólares con cargo a los saldos derivados de las conversiones de divisas se utilizará para integrar el apoyo a las transferencias de base monetaria.

#### **Recuadro IV.1: Apoyo a las transferencias de base monetaria**

A medida que aumenta el número de programas del PMA en los que se utilizan las transferencias de base monetaria, es importante estabilizar el apoyo a esta modalidad de asistencia.

Los servicios de apoyo a las transferencias de base monetaria se financiaban hasta ahora con cargo a los fondos fiduciarios del PMA. Mediante una iniciativa institucional de importancia fundamental creada en 2015, con una dotación de 7,9 millones de dólares con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP, se crearon herramientas y servicios adaptables a las necesidades y se fomentaron las capacidades en la esfera del desarrollo técnico y su aplicación. La iniciativa recibirá en 2016 un suplemento de 1 millón de dólares para finalizar el proceso.

A fin de incorporar las funciones de apoyo continuo y de consignarlas en su presupuesto básico, el PMA asignó en 2015 fondos con cargo al presupuesto AAP para integrar la gestión y el control de los riesgos financieros en el proceso relativo a las transferencias de base monetaria. Para 2016 se prevé asignar 1,4 millones de dólares con cargo al presupuesto AAP para proseguir la labor de integración de los costos de apoyo de la Sede, con una asignación adicional de 800.000 dólares con cargo al presupuesto AAP para los despachos regionales.

La Oficina del Inspector General ha realizado un examen para determinar el nivel de financiación que requerirá el PMA para apoyar la puesta en práctica de las transferencias de base monetaria. La Secretaría incorporará de forma sistemática los costos de apoyo recurrentes en los presupuestos AAP anuales. No obstante, dado que se trata de cuantías importantes, mientras se vayan incorporando dichos costos de apoyo el PMA seguirá procurando obtener financiación de los donantes a través de fondos fiduciarios.

### **Asignaciones a esferas normativas (3,1 millones de dólares)**

210. Un aspecto muy importante del proceso de presupuestación para 2016 fue velar por que las políticas y prioridades aprobadas por la Junta obtuvieran financiación con cargo al presupuesto AAP. Se realizaron asignaciones adicionales por encima del nivel de base de 2015 para apoyar: i) la política en materia de género (500.000 dólares); ii) las evaluaciones (800.000 dólares); iii) la estrategia en materia de personal (500.000 dólares); iv) la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias (500.000 dólares), y v) la Dirección de Innovación y Gestión del Cambio (INC) (800.000 dólares).

### Recuadro IV.2: Oficina de Evaluación

La Oficina de Evaluación (OEV) ofrece evaluaciones independientes del desempeño del PMA en apoyo de la rendición de cuentas y el aprendizaje, que complementan las operaciones regulares de seguimiento y examen. El presupuesto AAP de la OEV se ha incrementado en un 15 % para que esta vaya ampliando gradualmente la cobertura de la función de evaluación.

Esta oficina ha adoptado medidas de optimización del uso de los recursos para economizar fondos presupuestarios y tiempo. El modelo de asociación estratégica y de gestión conjunta adoptado en la serie de evaluaciones de las actividades para tratar la malnutrición aguda moderada, por ejemplo, proporcionará datos de referencia de mitad y final de período y reducirá en un 50 % los costos de gestión de las evaluaciones.

## Reajuste del presupuesto AAP a las iniciativas institucionales del PMA (2,3 millones de dólares)

211. Las asignaciones con cargo al presupuesto AAP para apoyar las prioridades del PMA, que suman un total de 2,3 millones de dólares, incluyen fondos adicionales para: i) el sistema interno de administración de justicia; ii) exámenes para detectar los riesgos de fraude y definir medidas de mitigación de riesgos en una fase temprana; iii) la mejora de los medios de comunicación y la actualización del sitio web *WFPGo*; iv) foros interinstitucionales, y v) sistemas de apoyo para acrecentar la eficiencia, como el sistema de seguimiento de las facturas y el sistema de autoservicio para el personal.

### Recuadro IV.3: Reducción de los costos operacionales gracias al apoyo proporcionado a través del presupuesto AAP

Realizar economías forma parte del apoyo que se presta a través del presupuesto AAP, pero estas economías suelen quedar reflejadas en los presupuestos operacionales y no en el presupuesto AAP.

Así pues, se ha mejorado la supervisión de la gestión de los fondos para transporte terrestre, almacenamiento y manipulación (TTAM) con vistas a ayudar a las oficinas en los países en caso de que se produjeran desviaciones respecto de los gastos previstos, lo que le permitió generar economías por valor de 19 millones de dólares en 2014 y de 21 millones de dólares en 2015; las proyecciones para 2016 se elevan a 19 millones de dólares.

El PMA ha establecido niveles de referencia para medir las economías con independencia de la inestabilidad de los mercados, lo que le ha permitido aprovechar las fluctuaciones que se producen en el mercado del transporte de mercancías, y calcula que en 2016 ahorrará 10 millones de dólares.

## Iniciativas institucionales de importancia fundamental

212. La Junta aprobó en su período de sesiones anual de 2015 los criterios que debían tenerse en cuenta para llevar a cabo iniciativas de importancia fundamental<sup>25</sup> y una asignación de 78 millones de dólares con cargo al superávit de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP, del que un tramo de 18 millones de dólares se asignó a las iniciativas institucionales de importancia fundamental de 2015 con el fin de acelerar el proceso encaminado a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad. En el Plan de Gestión para 2016-2018 se incluirá una nueva propuesta. El proceso llegará a su fin en 2016 y sus beneficios serán objeto de una evaluación por terceros.

<sup>25</sup> WFP/EB.A/2015/6-C/1. Los criterios son que la propuesta: i) sea excepcional; ii) no esté cubierta por el presupuesto AAP ordinario; iii) no esté vinculada a un proyecto; iv) necesite financiación previsible; v) no tenga probabilidades de generar una suficiente inversión adicional por parte de los donantes, y vi) se centre en la reestructuración orgánica.

213. En el Cuadro IV.3 se indican de manera resumida las inversiones destinadas al mencionado proceso, por esferas prioritarias.

<b>CUADRO IV.3: INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL (millones de dólares)</b>		
<b>Esfera prioritaria</b>	<b>Tramo 1 2015</b>	<b>Tramo 2 2016</b>
<b>Inversiones en capacidades</b>	<b>3,6</b>	<b>7,4</b>
Capacidades y competencias del personal	2,6	2,9
Capacidades en materia de nutrición	-	0,5
Desarrollo de las capacidades nacionales	1,0	4,0
<b>Mayores logros con los recursos disponibles</b>	<b>14,4</b>	<b>9,6</b>
Diseño de programas, plataformas y sistemas, y toma de decisiones basada en datos empíricos	14,4	5,0
Flexibilidad a nivel de la financiación y uso eficiente de los recursos	-	2,5
Procesos y asociaciones estratégicas interinstitucionales e intergubernamentales	-	0,8
Otras prioridades	-	1,3
<b>TOTAL</b>	<b>18,0</b>	<b>17,0</b>

⇒ *Inversión en capacidades*

214. Las iniciativas institucionales de importancia fundamental tienen la finalidad de desarrollar las capacidades y promover la optimización del uso de los recursos incrementando la eficacia de la labor del PMA, por ejemplo, para culminar el proceso de transición a la asistencia alimentaria y hacer frente a los retos después de 2015.

215. *Capacidades y conjuntos de competencias del personal (2,9 millones de dólares en 2016)*. En estos momentos en que el PMA pasa a la asistencia alimentaria en un entorno complejo, necesita iniciativas que lo ayuden a aprender y evolucionar para poder seguir actuando de manera pertinente y contar con los medios necesarios para ello. El proyecto de transformación del aprendizaje tiene por objeto crear un modelo estándar para los programas de capacitación destinados al personal del PMA con vistas a mejorar la eficacia de la capacitación y mejorar la actuación profesional. La capacitación estándar que se imparte a los oficiales de programas contribuirá a optimizar las capacidades del PMA en lo que respecta al diseño y la aplicación de proyectos eficaces para reducir el hambre.

216. *Capacidades en materia de nutrición (500.000 dólares en 2016)*. El PMA desempeña una importante función en ayudar a los gobiernos a reforzar sus políticas y programas en materia de nutrición. Para mejorar la asistencia que presta a los gobiernos, el PMA debe aumentar sus capacidades institucionales en la esfera de la nutrición. Esta inversión lo ayudará a mejorar el diseño de sus programas, su ejecución sobre el terreno y la gestión de los conocimientos de los programas de nutrición, en apoyo de los gobiernos nacionales y permitirá trabajar en asociación con los principales participantes interesados en la esfera de la nutrición.

217. **Desarrollo de las capacidades nacionales (4,0 millones de dólares en 2016).** Las limitaciones de los gobiernos anfitriones en materia de capacidades hacen necesario que el PMA fomente las capacidades en materia de asociación y planificación en todos los contextos nacionales. En 2015, en cinco países se llevaron a cabo con carácter experimental planes estratégicos para los países, y en 2016 se llevarán a cabo planes de este tipo en otros 10 países. Este enfoque permite al PMA establecer su propuesta de valores para cada país y justificar su acción basándose en argumentos sólidos y en datos empíricos. El apoyo de los gobiernos anfitriones mejorará la eficacia y la sostenibilidad de la labor del PMA.

⇒ *Mayores logros con los recursos disponibles*

218. El PMA busca constantemente la eficiencia y procura lograr el máximo con sus recursos mediante el desempeño habitual de sus direcciones y adoptando iniciativas especiales.

219. **Diseño de programas, plataformas y sistemas, y toma de decisiones basada en datos empíricos (5,0 millones de dólares en 2016).** En 2016 el PMA concluirá el desarrollo de la plataforma para las transferencias de base monetaria y sus diversos módulos que abarcan las transacciones relacionadas con dichas transferencias; uno de ellos es el módulo relativo a los proveedores de servicios de pago o de transferencia, que incluye la negociación y la gestión de acuerdos de larga duración con organizaciones financieras, operadores de sistemas móviles y empresas tecnológicas. Para llevar la plataforma a países que no estén amparados por acuerdos de larga duración, en este módulo se elaborarán modelos y orientaciones para la selección, evaluación y contratación de proveedores de servicios locales.

220. La implantación progresiva del sistema COMET, el Instrumento de nueva generación para la presentación de los informes normalizados de los proyectos (SPRING) y el Sistema de información sobre la gestión de las realizaciones y los riesgos (PROMIS) en las oficinas en los países fortalecerá la gestión del desempeño. Se espera poder mejorar la eficiencia, habida cuenta de la necesidad de reducir el tiempo y los fondos que las oficinas en los países destinan a las numerosas soluciones locales. Por otra parte, la mejor calidad de los datos reducirá la necesidad de realizar controles de calidad en los despachos regionales y la Sede.

221. La experiencia del PMA constituye una ventaja competitiva en los contextos de la ayuda humanitaria y la ayuda para el desarrollo. La iniciativa adoptada para agilizar la gestión de los conocimientos mejorará el acceso, la cobertura y la coherencia, y permitirá al PMA aprender de sus errores, reducir la duplicación de tareas y ampliar la eficacia de la asistencia alimentaria. En este sentido, la inversión en sistemas informáticos permitirá el acceso a la información a través del nuevo sistema de gestión de contenidos y una nueva función de búsqueda.

222. **Flexibilidad a nivel de la financiación y uso eficiente de los recursos (2,5 millones de dólares en 2016).** En el examen del Marco de financiación para 2016 se ensayarán fórmulas para que las oficinas en los países aprovechen al máximo sus recursos. La separación de las categorías de costos en los proyectos, la fragmentación de la asistencia alimentaria, la imposibilidad de obtener préstamos sobre la base de algunas contribuciones confirmadas y los largos plazos de espera necesarios para poder intervenir tienen repercusiones negativas sobre los beneficiarios. La causa de estas interrupciones no es la falta de recursos, sino cuestiones de calendario y el hecho de que se presta mayor atención a los insumos que a los productos. Se están estudiando mecanismos, como los préstamos internos a proyectos y la consolidación de los proyectos en entidades presupuestarias únicas, que permitan incrementar el valor de la asistencia proporcionada a los beneficiarios con el mismo nivel de recursos.

223. *Procesos interinstitucionales e intergubernamentales y asociaciones estratégicas (800.000 dólares en 2016)*. Estas inversiones garantizarán que el PMA esté en condiciones de participar en eventos internacionales en 2016 y mejorar las herramientas de que dispone por conducto del Centro de recursos en materia de asociaciones.
224. *Otras prioridades (1,3 millones de dólares en 2016)*. Para finalizar el proceso encaminado a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad se han asignado fondos adicionales destinados a la aplicación de la estrategia en materia de personal y a la INC.

### **Excelencia en materia de costos**

225. La iniciativa “Excelencia en materia de costos” contribuirá a asegurar el uso óptimo de los recursos del PMA, atendiendo a la evolución del contexto en el que opera el Programa y a la creciente demanda de que son objeto sus servicios.
226. En el marco de dicha iniciativa se han estado examinando las oportunidades de modificar el *modus operandi* del PMA en las dos esferas principales que se describen a continuación, con el fin de aumentar la eficiencia y reorientar en mayor medida los recursos hacia la tarea fundamental de acabar con el hambre. Con este fin, el PMA solicita una asignación por valor de 3,0 millones de dólares EE.UU. con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para financiar una iniciativa institucional de importancia fundamental.

#### *⇒ Estudio de viabilidad del centro de servicios*

227. Mediante el estudio de viabilidad del centro de servicios se pretende analizar las posibilidades de obtener una mayor eficiencia y eficacia reestructurando y consolidando los procesos y aprovechando la oportunidad de transferir algunos de ellos a un lugar donde los costos sean inferiores.
228. En el próximo año el PMA ultimaré un plan operativo integral para la creación de un centro de servicios, que incluirá un modelo financiero completo de costos-beneficios y una valoración de los beneficios de tipo cualitativo que es probable que se obtengan. A la luz del análisis preliminar, el estudio abarcará servicios relacionados con las esferas siguientes: finanzas, recursos humanos, servicios de gestión, tecnología de la información y cadena de suministro. El PMA consultará a la Junta Ejecutiva acerca del plan operativo a medida que este se vaya formulando.
229. El PMA analiza continuamente sus procesos para lograr mejoras de eficiencia y eficacia. En 2016 la atención se centrará en la realineación, la reestructuración y la consolidación de los procesos que se integrarán en un centro de servicios a fin de obtener nuevos ahorros e intensificar la atención que se presta sobre el terreno al cometido del PMA. Una esfera en la que ya se ha determinado que cabe mejorar los procesos es la de la tramitación y pago de facturas, y en el presupuesto AAP ordinario propuesto para 2016 ya se han incluido los fondos necesarios para establecer sistemas de seguimiento de facturas y gestión de las comunicaciones bancarias. En 2016 se desarrollarán asimismo sistemas auxiliares de autoservicio para el personal, que se han incluido en el proyecto de presupuesto AAP para 2016.
230. El PMA solicita 3 millones de dólares con cargo al presupuesto AAP para extender esta labor a otros procesos transaccionales en las esferas de las finanzas, los recursos humanos, los servicios de gestión y la tecnología de la información, que están en el punto de mira para la primera tanda de servicios que se transferiría al centro de servicios potencial. Los procesos relativos a la cadena de suministro, por su parte, se están reorganizando actualmente por separado, labor que no se incluye en la presente solicitud de fondos.

231. La labor de reestructuración consistirá en analizar detenidamente los procesos con el fin de determinar y poner en práctica mejoras, teniendo debidamente en cuenta tanto las medidas de mitigación de los riesgos potenciales como las posibles consecuencias en materia de personal. Se examinarán la carga de trabajo, la implicación del personal y la interacción con los otros procesos y dependencias que resulten necesarios para completar un determinado proceso. Teniendo en cuenta los factores mencionados, el PMA asignará prioridad a los procesos seleccionados de cara a la reestructuración y valorará las ganancias potenciales de eficiencia y eficacia para así poner en marcha la reorganización en los ámbitos que puedan optimizarse, bajo la dirección de las distintas esferas funcionales.
232. Los fondos solicitados servirán para costear los recursos y las competencias especializadas adicionales que resulten necesarios para llevar a cabo la reestructuración, así como para mitigar las eventuales perturbaciones del trabajo en esta fase. Por otra parte, los fondos solicitados servirán para costear la actualización de algunas aplicaciones informáticas, necesaria para reestructurar los procesos.

⇒ *Análisis de los costos de apoyo globales*

233. En el marco de la iniciativa “Excelencia en materia de costos” se determinaron esferas en las que el PMA podría reasignar una cuantía considerable de fondos a atender necesidades operacionales, haciendo hincapié en optimizar el uso de los recursos en la adquisición de bienes y servicios. Se estudiaron las categorías de costos directos e indirectos para determinar qué economías pueden lograrse sin afectar a la calidad de los servicios.
234. Entre las categorías de costos figuran la gestión de las instalaciones, los viajes oficiales, los servicios y equipos informáticos y el asesoramiento comercial. En colaboración con los responsables de los costos, se determinaron distintas posibilidades de realizar economías que se pondrán en práctica en 2016 y 2017. Así pues, la optimización del tamaño del parque de vehículos y de la gestión centralizada de los costos, por ejemplo, permitiría al PMA ahorrar hasta 1 millón de dólares de gastos en vehículos, gastos que en 2014 ascendieron a 43 millones de dólares.
235. Si bien se prevé que estas iniciativas repercutan principalmente en los gastos relacionados con los proyectos, el PMA anticipa que es probable que en el presupuesto AAP se refleje un ahorro de hasta 3 millones de dólares.

### **Situación de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP**

236. La Cuenta de igualación del presupuesto AAP se utiliza: i) para cubrir todo desfase que pueda haber entre los ingresos en concepto de costos de apoyo indirecto y el gasto AAP aprobado; ii) como reserva para cubrir el riesgo de futuras reducciones en los costos de apoyo indirecto o el riesgo de infrafinanciación del presupuesto AAP; iii) para financiar iniciativas institucionales de importancia fundamental o fondos de apoyo temáticos, y iv) para optimizar 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 2015<sup>26</sup>, la Secretaría se propone elevar dicho nivel al equivalente a cinco meses de gastos AAP, y establecer en la Cuenta de igualación un límite mínimo equivalente a dos meses de gastos AAP. La parte de la Cuenta por debajo de dicho límite mínimo se emplearía exclusivamente para los fines indicados en las letras i) y ii) supra. Se presentarán

---

<sup>26</sup> WFP/EB.A/2015/6-C/1.

más detalles en el informe sobre el Marco de financiación, durante el segundo período de sesiones ordinario de 2015.

237. El saldo de cierre de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP se basa en unas previsiones de financiación para 2015 de 4.900 millones de dólares. El saldo de apertura resultante es de 136,9 millones de dólares, mientras que la proyección inicial para 2015 incluida en el Plan de Gestión para 2015-2017 ascendía a 113,3 millones de dólares. Este saldo corresponde a 5,6 meses de gastos AAP, incluso después de la retirada de 78 millones de dólares aprobada por la Junta en su período de sesiones anual de 2015<sup>1</sup>.
238. La financiación prevista para 2016 se eleva a 4.900 millones de dólares y generará unos ingresos en concepto de CAI por valor de 316,1 millones de dólares, como se indica en el Cuadro IV.4. La proyección de un saldo de cierre de 142,6 millones de dólares es equivalente a un nivel de 5,9 meses de gastos AAP.

<b>CUADRO IV.4: PROYECCIONES RELATIVAS A LA CUENTA DE IGUALACIÓN DEL PRESUPUESTO AAP (millones de dólares)</b>	
Saldo de apertura al 1 de enero de 2016 (proyección)	136,9
Ingresos en concepto de CAI para 2016, sobre la base de unos ingresos de 4.900 millones de dólares	316,1
Gasto AAP en 2016	(290,3)
Iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2016	(20,0)
Saldo de cierre al 31 de diciembre de 2016 (proyección)	142,6

### Tasa de recuperación de los costos de apoyo indirecto

239. Un examen del método de cálculo de los CAI aplicado en 2014 y 2015, el que se tuvieron en cuenta las decisiones de la Asamblea General sobre la Revisión cuatrienal amplia de la política, permitió determinar que no era necesario introducir ningún cambio fundamental en PMA.
240. WFP/EB.A/2006/6-C/1 describe un método para establecer la tasa de recuperación de los CAI para el siguiente ejercicio financiero. La tasa derivada para el año 2016 se calculó tal como se muestra en el Cuadro IV.5.

<b>CUADRO IV.5: CÁLCULO DE LA TASA DE RECUPERACIÓN DE LOS CAI (porcentaje)</b>	
<b>Tasa de referencia de 2015</b>	<b>6,39</b>
Incremento para tener en cuenta el aumento de los gastos indirectos para 2016	+0,47
Reducción para tener en cuenta el aumento de la financiación prevista	-0,08
Reducción para tener en cuenta el aumento del saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP	-1,01
<b>Tasa de recuperación de los CAI calculada para 2016</b>	<b>5,77</b>

241. Como se solicitaba en el marco de la Revisión cuatrienal amplia de la política, el PMA está determinado a cumplir el principio de la plena recuperación de los costos mediante la

aplicación de una metodología sencilla, transparente y armonizada<sup>27</sup>. El PMA participa junto con otros fondos y programas de las Naciones Unidas en la formulación de propuestas sobre una definición común de los gastos de funcionamiento y un sistema común y normalizado de control de gastos<sup>28</sup>. Este sistema común contribuirá a mejorar la comparabilidad de los gastos de administración y gestión en el sistema de las Naciones Unidas. No obstante, en las conversaciones interinstitucionales el PMA seguirá insistiendo en el carácter singular de su modelo operativo.

242. El PMA mantiene una de las tasas de recuperación de los CAI más bajas del sistema de las Naciones Unidas: organismos comparables como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el UNICEF y el UNFPA mantienen una tasa armonizada del 8 %. El modelo de financiación del PMA basado por completo en contribuciones voluntarias lo hace vulnerable a las fluctuaciones de los importes recuperados en concepto de CAI. La Cuenta de igualación del presupuesto AAP hace las veces de una red de seguridad para ajustar la estructura de costos del presupuesto AAP, y en esta coyuntura tiene especial importancia que el saldo de dicha cuenta sea positivo. La Secretaría recomienda en este sentido que para 2016 se mantenga la tasa actual del 7 %.

### **Perspectivas del presupuesto AAP para 2017-2018**

243. Como se indicaba en la Sección II, las proyecciones de ingresos de la Secretaría para 2017 y 2018 tienen un carácter conservador y se sitúan en 4.900 millones de dólares por año. Las proyecciones de ingresos son estáticas, pero el PMA seguirá garantizando la optimización del uso de los recursos del presupuesto AAP para hacer frente a la evolución de las necesidades. Los presupuestos AAP seguirán respetando el principio relacionado con la determinación del PMA de “vivir con sus propios medios” y garantizar la máxima optimización del uso de los recursos mediante la contención de los gastos y la reasignación de una parte del presupuesto. Las iniciativas de importancia fundamental establecidas en función de las necesidades prioritarias y de la financiación disponible seguirán complementando el presupuesto de base.
244. El PMA comenzará en 2016 a trabajar en el nuevo Plan Estratégico en el que se tendrán en cuenta los cambios de prioridades que se hayan producido en función del Reto del Hambre Cero, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Cumbre Humanitaria Mundial y las reformas emprendidas por las Naciones Unidas. Todo ello ayudará al PMA a mantener su posición como asociado idóneo para el fomento de las capacidades nacionales y la prestación de servicios de logística y servicios compartidos a la comunidad de asistencia humanitaria.

---

<sup>27</sup> Revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Asamblea General de las Naciones Unidas. A/RES/67/226, párrafo 53.

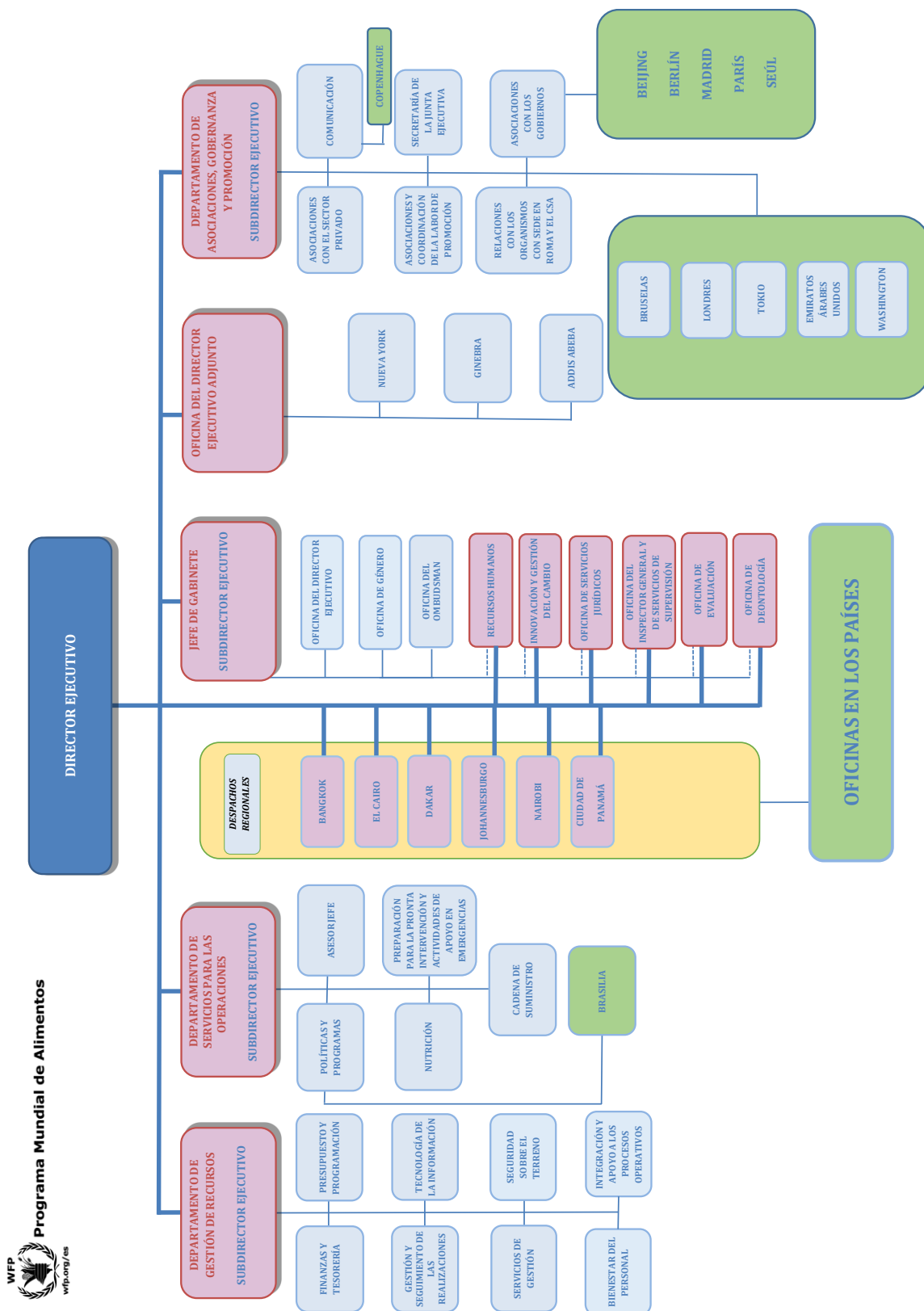
<sup>28</sup> *Ibid.*, párr. 159.



### ESTRUCTURA DE LA SECRETARÍA

245. En 2016 se mantendrá la actual estructura sin ningún cambio (Figura IV.1).

Figura IV.1: Organigrama para 2015–2016



## ORIENTACIÓN DEL PRESUPUESTO AAP POR ESFERA DE GESTIÓN

246. En el Cuadro IV.6 se presentan los elementos del presupuesto AAP en relación con las cinco esferas de gestión.

<b>CUADRO IV.6: ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO AAP Y DE LAS INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL, POR ESFERA DE GESTIÓN</b> (miles de dólares)							
	Presupuesto AAP	Reasignación de los beneficios cambiarios	Aumento del presupuesto AAP	Total del presupuesto AAP	Iniciativas institucionales de importancia fundamental	Total	Porcentaje
Personas	48 377	109	1 750	<b>50 236</b>	4 920	<b>55 156</b>	18
Asociaciones	33 873	500	0	<b>34 373</b>	800	<b>35 173</b>	11
Procesos y sistemas	78 729	3 822	842	<b>83 393</b>	3 480	<b>86 873</b>	28
Programas	35 971	2 317	4 108	<b>42 396</b>	4 500	<b>46 896</b>	15
Rendición de cuentas y financiación	77 046	1 066	1 800	<b>79 912</b>	3 300	<b>83 212</b>	27
<b>TOTAL</b>				<b>290 310</b>	<b>17 000</b>	<b>307 310</b>	<b>100</b>

### Personas

247. Esta esfera de gestión representa el 18 % de las inversiones del presupuesto AAP. En ella la atención se centra en la capacitación para fomentar las capacidades del personal y mejorar la gestión del desempeño individual. El objetivo es contar con una fuerza de trabajo cualificada y flexible y con una reserva de talento gestionada por jefes capaces. La esfera abarca la totalidad de los costos relativos al personal de categoría superior para reflejar su función de promotores de una cultura de compromiso, comunicación y rendición de cuentas. Las nuevas inversiones se centran en el proyecto para la transformación del aprendizaje y la mejora de la capacitación en competencias relacionadas con los programas.

### Asociaciones

248. Esta esfera de gestión, que representa el 11 % de las inversiones con cargo al presupuesto AAP, refleja la intención del PMA de establecer asociaciones con gobiernos, organizaciones regionales, otros organismos de las Naciones Unidas e instituciones académicas para prestar asistencia alimentaria y fomentar la resiliencia. Prevé además el apoyo a la Junta en su función de gobernanza, así como la coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas y la dirección de los módulos de acción agrupada. Se han asignado fondos adicionales para apoyar la participación del PMA en eventos internacionales y para la puesta en práctica de su estrategia institucional en materia de asociaciones.

## Procesos y sistemas

249. Esta esfera de gestión representa el 28 % de las inversiones con cargo al presupuesto AAP.

El objetivo es proporcionar una asistencia alimentaria óptima en el momento oportuno, el lugar adecuado y de la manera más eficaz y eficiente en función de los costos. Para ello se precisan: i) proyectos bien diseñados en los que se respeten las normas de calidad institucionales; ii) mecanismos para la prestación de la asistencia alimentaria que estén respaldados por sistemas eficientes y sujetos a un seguimiento oportuno, y iii) sistemas eficaces de aprendizaje, intercambio e innovación.

250. La mayor parte de las nuevas inversiones va destinada a apoyar las actividades de transferencias de base monetaria. Otras inversiones incluyen la mejora de los sistemas financieros y de pago y la creación de un sistema de autoservicio para el personal que mejore la eficiencia en general.

## Programas

251. En esta esfera de gestión, que representa el 15 % de las inversiones con cargo al presupuesto AAP, se promueven intervenciones innovadoras y basadas en datos empíricos para hacer frente a las necesidades alimentarias y nutricionales, fomentar las capacidades nacionales y garantizar que los programas sean acordes con las políticas adoptadas. Esta esfera abarca los medios que necesita el PMA para: i) responder adecuadamente a las situaciones existentes y las emergencias complejas; ii) adecuar los programas a las prioridades nacionales o locales; iii) incorporar los enfoques innovadores, comunicar los resultados y promover soluciones para combatir el hambre, y iv) valorizar la imagen del PMA y recabar apoyo. El incremento del presupuesto AAP se destinó en su mayor parte a los despachos regionales para apoyar los esfuerzos en relación con la iniciativa del Reto del Hambre Cero y la preparación ante emergencias. La iniciativa institucional de importancia fundamental consistente en la formulación de planes estratégicos para los países apoyará esta esfera de gestión.

## Rendición de cuentas y financiación

252. Esta esfera de gestión, que representa el 27 % de las inversiones con cargo al presupuesto AAP, tiene por objeto generar la financiación necesaria para las operaciones, respetar estrictos criterios de gobernanza, control interno, administración y rendición de cuentas. El objetivo es asegurar que los recursos sean flexibles, previsibles y oportunos, que sean objeto de una gestión eficaz y de la rendición de cuentas mediante las funciones de supervisión ejercidas por la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países. Las iniciativas institucionales de importancia fundamental se centran en la excelencia en materia de costos y en la coordinación del proceso de cambio.

## RESUMEN DEL PRESUPUESTO AAP ORDINARIO PARA 2016, POR SECTOR DE CONSIGNACIONES

253. De conformidad con lo establecido en el Artículo 9.3 del Reglamento Financiero, el presupuesto AAP ordinario comprende tres sectores de consignaciones: i) apoyo a los programas en los despachos regionales y las oficinas en los países; ii) apoyo a los programas en la Sede, y iii) gestión y administración.

254. En el Cuadro IV.7 se indica el presupuesto AAP ordinario, por sector de consignaciones, de 2014 a 2016. En la columna del costo total se incluyen tanto los costos de personal como los no relacionados con el personal; el personal nacional está incluido en el número total de puestos. Los sectores de consignaciones se mantienen idénticos a los del Plan de Gestión anterior. En el Anexo I se facilita más información.

<b>CUADRO IV.7: PRESUPUESTO AAP, POR SECTOR DE CONSIGNACIONES</b> <i>(millones de dólares)</i>									
	Gastos de 2014			Estimaciones de 2015			Proyecciones para 2016		
	Número de puestos		Costo total	Número de puestos		Costo total	Número de puestos		Costo total
	Prof.	Total		Prof.	Total		Prof.	Total	
Apoyo a los programas – despachos regionales y oficinas en los países	227	787	96,5	244	825	99,3	263	840	107,4
Apoyo a los programas – Sede	160	254	55,4	151	237	51,9	157	244	51,5
Gestión y administración	286	546	129,9	294	551	130,7	299	557	131,5
<b>TOTAL</b>	<b>673</b>	<b>1 586</b>	<b>281,8</b>	<b>689</b>	<b>1 613</b>	<b>281,8</b>	<b>719</b>	<b>1 641</b>	<b>290,3</b>

### Consignaciones centrales

255. Las consignaciones centrales incluyen el costo de las obligaciones reglamentarias y otras consignaciones controladas a nivel central, que se presupuestan en el apartado “Gestión y administración”. Se prevé un nivel de estas consignaciones superior al de 2015 (Cuadro IV.8). La variación más destacable con respecto a 2015 es el incremento relacionado con las primas de seguros, los servicios prestados por otros organismos y otros costos derivados de las obligaciones reglamentarias, como la contribución al sistema de coordinadores residentes.

<b>CUADRO IV.8: OBLIGACIONES REGLAMENTARIAS Y OTRAS CONSIGNACIONES CENTRALES</b>		
	<b>Cifras estimadas para 2015</b>	<b>Cifras propuestas para 2016</b>
Costos por traslados de personal	3 000 000	3 000 000
Primas de seguros	1 284 000	1 384 900
Dependencia Común de Inspección	870 000	931 000
Comisión de Administración Pública Internacional	600 000	602 534
Auditoría externa	415 800	440 000
Junta de los Jefes Ejecutivos	315 000	290 000
Evacuaciones médicas de emergencia	150 000	170 000
Comité de Auditoría	194 000	194 000
Servicios prestados por otros organismos	1 798 633	2 066 057
Apoyo entre organismos	1 372 320	1 358 973
Contribución al sistema de coordinadores residentes	1 301 554	1 413 500
Reunión mundial de los directores	265 000	265 000
Otras	794 650	869 150
<b>TOTAL</b>	<b>12 360 957</b>	<b>12 985 114</b>

## Mejoras institucionales

256. Las actividades financiadas con cargo a los fondos fiduciarios institucionales promueven la innovación y cambios importantes en las operaciones, los sistemas y los procesos, y apoyan otras mejoras institucionales del PMA e iniciativas de desarrollo de sus capacidades.
257. La experiencia demuestra que determinados donantes están dispuestos a financiar actividades dedicadas a promover la innovación y modificar las modalidades de trabajo del PMA: el desarrollo de procedimientos para ampliar los programas de transferencias de base monetaria en las oficinas en los países y mejorar el desempeño y la gestión de riesgos son algunos ejemplos del nuevo *modus operandi* que se ha probado experimentalmente con recursos no procedentes del presupuesto AAP. En algunos casos, el cambio se financia con facilidad debido al interés y la voluntad de los donantes de apoyar las distintas actividades; en otros, el PMA debe movilizar activamente fondos para financiar las necesidades que considera prioritarias.
258. En el Plan de Gestión se incorpora al proceso presupuestario información sobre las inversiones efectivas y potenciales. Se ha establecido un orden de prioridad entre las propuestas de inversión de las actividades que no pueden financiarse con cargo al presupuesto AAP ordinario para que estas puedan beneficiarse de la reasignación de recursos AAP o recibir financiación en el marco de iniciativas institucionales de importancia

fundamental o por medio de fondos fiduciarios institucionales. En consonancia con los criterios aprobados por la Junta, a las iniciativas que sean susceptibles de atraer suficientes inversiones adicionales de parte de los donantes se asignará un nivel de prioridad inferior por lo que se refiere a su financiación con cargo al presupuesto AAP, y se asegurará así que sus recursos se destinen a las esferas de máxima necesidad.

259. De cara a 2016, se solicitó financiación AAP para 79 propuestas de inversión, por un total de 57 millones de dólares, y financiación de fuentes extrapresupuestarias para 54 propuestas de inversión, por un total de 88 millones de dólares.
260. En las reasignaciones antes indicadas se ha dado prioridad a 34 propuestas de inversión que han de financiarse con cargo al presupuesto AAP ordinario mediante el incremento presupuestario y los beneficios obtenidos de operaciones cambiarias; otras 15 propuestas de inversión han sido reconocidas como iniciativas institucionales de importancia fundamental y han recibido una asignación de 17 millones de dólares. Las 84 propuestas de inversión restantes, por un total de 111,6 millones de dólares, constituyen una estimación de las necesidades de fondos fiduciarios de carácter institucional para 2016, por lo cual podrían financiarse en el futuro.

### **Análisis de los fondos fiduciarios institucionales, por esfera de gestión**

261. En el Cuadro IV.9 se indican las necesidades de los fondos fiduciarios institucionales por esfera de gestión para el año 2016, calculadas con arreglo a propuestas de inversión bien documentadas para ayudar al Comité de Asignación Estratégica de Recursos a formular sus recomendaciones acerca de la asignación de los recursos multilaterales. Las esferas de gestión “Procesos y sistemas” y “Programas” representan el 68% de las necesidades; por otra parte, el 20 % de las necesidades corresponde a las oficinas sobre el terreno.

<b>CUADRO IV.9: FONDOS FIDUCIARIOS INSTITUCIONALES PARA 2016, POR ESFERA DE GESTIÓN</b>		
	<b>Millones de dólares</b>	<b>Porcentaje</b>
Esfera de gestión 1: Personas	5,8	5
Esfera de gestión 2: Asociaciones	4,6	4
Esfera de gestión 3: Procesos y sistemas	31,3	28
Esfera de gestión 4: Programas	44,9	40
Esfera de gestión 5: Rendición de cuentas y financiación	25,0	23
<b>TOTAL</b>	<b>111,6</b>	<b>100</b>

262. Los recursos destinados a la esfera de gestión 1 servirán para optimizar las capacidades del personal en lo relativo a las intervenciones de emergencia y la administración, para apoyar la evolución profesional en materia de logística y un programa de certificación para reconocer la excelencia en la promoción de la igualdad de género.
263. Con la asignación correspondiente a la esfera de gestión 3 se apoyará la elaboración de una estrategia de gestión de los conocimientos, la integración de la modalidad de transferencias de base monetaria en los procesos de la cadena de suministro, el fomento de

las capacidades en materia de análisis de los recursos y planificación de la demanda y la mejora de la gestión del desempeño.

264. Los recursos asignados a la esfera de gestión 4 servirán para introducir mejoras en: i) las capacidades de preparación del PMA para la pronta intervención en emergencias, prestando apoyo a los sistemas de alerta temprana y cartografía; ii) el plan de acción sobre la promoción de la igualdad de género, la visibilidad y la comunicación, y iii) las capacidades relacionadas con la resiliencia en el contexto del cambio climático, la reducción del riesgo de desastres y el programa SAFE de acceso seguro a la leña y a energías alternativas.
265. Las asignaciones para las esferas de gestión 2 y 5 permitirán estrechar las relaciones interinstitucionales, en particular en la esfera de la nutrición, mejorar el sistema de ordenación ambiental y apoyar el examen del Marco de financiación.

#### **Recuadro IV.4: Mejora del sistema de compra**

La Dirección de Adquisiciones (OSP) ha implementado procesos innovadores y ha mejorado el acceso a la información sobre los mercados, lo que le permite establecer objetivos de ahorro cada vez más ambiciosos en las operaciones de compra de alimentos, bienes y servicios. Los presupuestos operacionales de las oficinas en los países se beneficiarán en 2016 de los ahorros acumulados por valor de 40 millones de dólares.

### **Marcador de género en el contexto del presupuesto AAP**

266. El PMA tiene previsto aplicar, a más tardar en 2016, los máximos requisitos del ONU-SWAP. La estructura de los responsables de las actividades, establecida en 2014, es una plataforma eficaz para la colaboración, el intercambio de mejores prácticas y el apoyo a las capacidades en el PMA.
267. En 2015 el PMA definió en su presupuesto AAP un marcador de género no programático basado en el marcador del Comité Permanente entre Organismos utilizado en la asignación de recursos a los proyectos. El marcador mide el nivel de los recursos presupuestarios destinados a las actividades que promueven la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. La Oficina de Género ha alcanzado un marcador de género 2B, y otras direcciones que han participado en el proceso del ONU-SWAP están en vías de conseguir el marcador de género 2A. A más tardar en 2016 se presupuestarán recursos para aplicar los requisitos establecidos por el ONU-SWAP a nivel de las direcciones, de acuerdo con el plan de acción sobre la igualdad de género. Otras direcciones contribuyen a este proceso bajo el código 1 del marcador de género.

#### **Recuadro IV.5: La inversión en la igualdad de género en el punto de mira**

Para incorporar la perspectiva de género y cumplir los compromisos del ONU-SWAP se nombrará en cada despacho regional a un asesor en cuestiones de género. Esta medida fomentará las capacidades a nivel regional y nacional para realizar análisis desglosados por sexo, favorecer la integración de la igualdad de género en todas las fases del ciclo de los programas, en particular la fase de diseño, y reforzar la credibilidad del PMA y de sus asociaciones en materia de género. La aplicación de la estrategia en materia de género mejorará la eficacia de la asistencia alimentaria para las mujeres y para comunidades enteras. Para 2016 se han reservado 500.000 dólares para la puesta en marcha de este proceso.

268. Los fondos previstos para sufragar las necesidades son acordes a las necesidades presupuestarias de la política en materia de género para 2015-2020, aprobada por la Junta en su período de sesiones anual de 2015. En 2016 se precisarán 13,4 millones de dólares, que se financiarán de la manera siguiente: i) 4,8 millones de dólares procederán del presupuesto

AAP de la Sede y los presupuestos de los despachos regionales para 2016; ii) 500.000 dólares se reasignarán a partir de los beneficios cambiarios; iii) 1,4 millones de dólares procederán la Cuenta especial para las cuestiones de género, y iv) otros 6,7 millones de dólares provendrán de los fondos fiduciarios institucionales para 2016.

### **Cobertura del riesgo cambiario**

269. En su período de sesiones anual de 2008, la Junta aprobó una política de cobertura del riesgo cambiario aplicable al componente en euros de los gastos AAP realizados en la Sede para reforzar la estabilidad de la financiación del presupuesto AAP. En consonancia con dicha política, la Secretaría ha efectuado compras a término de los importes en euros necesarios para el presupuesto AAP para 2016. Las medidas de cobertura del riesgo cambiario para 2016 se adoptaron en julio de 2015, cuando el tipo de cambio medio era de 1 euro por 1,11 dólares estadounidenses. En los nuevos costos estándar del personal para 2016 se tiene en cuenta este tipo medio, lo que permite conocer con certeza el valor en dólares de los gastos AAP denominados en euros.

### **Uso del Fondo General**

270. Con arreglo al Artículo 11.3 del Reglamento Financiero, el PMA puede acreditar al Fondo General todos los ingresos en concepto de intereses de sus carteras de inversiones, cuentas bancarias y cuentas del mercado monetario. Los ingresos por intereses para el año 2016 se estiman en 8 millones de dólares. La mayor parte de los costos directamente relacionados con la gestión de las inversiones del PMA, como los gastos de gestión de las inversiones, los gastos de custodia y algunas comisiones bancarias, se imputan a los ingresos por inversiones. La Secretaría propone que en lo sucesivo se imputen todos los gastos de gestión de las inversiones, hasta un máximo de 1 millón de dólares, a los ingresos en concepto de intereses acumulados en el Fondo General.



## SECCIÓN V: SERVICIOS INTERNOS Y SERVICIOS MIXTOS; CUENTAS ESPECIALES

### Sinopsis

271. El PMA aprovecha la solidez de su balance para maximizar la eficiencia en función de los costos y las economías de escala en sus operaciones. En las esferas de prestación de servicios en las que el PMA tiene una ventaja competitiva se ha aprovechado esta sólida base financiera para prestar servicios a otros organismos del sistema de las Naciones Unidas y a la comunidad de ayuda humanitaria, lo que favorece el ahorro colectivo en términos de costo y tiempo.
272. El PMA presta sus servicios sobre la base de la recuperación total de los costos de los propios proyectos o los asociados, por lo que se puede hablar de autofinanciación. Las cuentas especiales, que permiten arrastrar su saldo al ejercicio económico siguiente, constituyen el mecanismo más idóneo para la prestación de servicios<sup>29</sup>: financian los servicios con arreglo a un proceso de reembolso previamente acordado, sin que en ningún caso el monto pueda exceder el valor de la cuenta. Cada cuenta tiene un administrador responsable que se encarga de que: i) todos los gastos e ingresos queden debidamente registrados en la cuenta; ii) todos los gastos e ingresos se ajusten a la finalidad de la cuenta, y iii) nunca se sobrepase el límite máximo de la cuenta.
273. La Secretaría separa la prestación de servicios en dos corrientes:
- i) los servicios internos, que se benefician de su adquisición a nivel institucional y recuperación local, incluidas las actividades en las que se prevé un pago por prestación de servicios; un calendario de reembolso garantiza la recuperación total de los costos, y
  - ii) los servicios mixtos que, de otro modo, habría que adquirir en el exterior a un costo mayor; estos servicios se prestan tanto a las unidades internas como a los asociados, y sus costos se recuperan en función de la utilización que se haya hecho de los servicios.
274. El volumen de las transacciones de las cuentas especiales para 2016 se estima en 250 millones de dólares.

### Servicios internos

275. El sistema de financiación de los servicios internos permite al PMA proporcionar servicios de una manera económica y eficiente mediante tres tipos de financiación: i) el Programa mundial de arrendamiento de vehículos; ii) el Mecanismo de presupuestación de las inversiones (MPI), y iii) las actividades que prevén la aplicación de una tasa por prestación de servicios.
276. La Junta aprobó para 2014 un límite máximo de 70 millones de dólares para los anticipos relacionados con los servicios internos, que se ha mantenido para 2015. La Secretaría propone para 2016 incrementar este límite a 82 millones de dólares para acelerar la mejora de las inversiones.

---

<sup>29</sup> 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. Mediante ellas se gestionan contribuciones especiales o fondos destinados a fines programáticos, institucionales o de recuperación de los costos, o bien a apoyar actividades de larga duración.

⇒ *Programa mundial de arrendamiento de vehículos (22 millones de dólares)*

277. El Programa mundial de arrendamiento de vehículos gestiona la adquisición centralizada de vehículos y su preparación para hacer una utilización óptima de los recursos, mejorar la gestión de los activos y asegurar que las oficinas en los países tengan acceso inmediato a vehículos convencionales. Los gastos de arrendamiento se imputan a los presupuestos de los proyectos para garantizar la recuperación de los costos.

⇒ *Mecanismo de presupuestación de las inversiones (40 millones de dólares)*

278. Este mecanismo fue establecido en el Plan de Gestión para 2014–2016 con el fin de proporcionar anticipos, reembolsables luego por los proyectos en cuestión, para financiar inversiones en los locales y otras mejoras. El mecanismo se estableció inicialmente con un límite máximo inicial de 20 millones de dólares para respaldar el Sistema de apoyo a la ejecución logística (LESS) en las operaciones del PMA. Para el proyecto LESS fue necesaria una inversión de 35 millones de dólares, pero habida cuenta de que los reembolsos debían comenzar a mediados del período trienal de inversiones, con dicha inversión solo se tenía que subsanar el déficit entre gastos e ingresos, que en ningún caso debía sobrepasar los 20 millones de dólares.

279. El PMA prevé la implantación del sistema LESS en 30 países antes de que finalice 2015 y su ampliación a otros 42 países en 2016. Ya ha comenzado el reembolso de los fondos adelantados por el MPI mediante la aplicación de una tasa en concepto de TTAM basada en el volumen, una vez que el sistema LESS esté operativo en una oficina en el país.

280. La Junta aprobó en el Plan de Gestión para 2015-2017 elevar el límite máximo del MPI a 28 millones de dólares a fin de incluir 8 millones de dólares destinados a los planes de reembolso de las inversiones efectuadas sobre el terreno para financiar obras de mejora de los locales. En los países donde el PMA prevé permanecer durante mucho tiempo, invertir en los locales permitirá obtener un mayor rendimiento de las inversiones, garantizar la seguridad y mejorar la eficiencia operacional.

281. A raíz de una evaluación técnica, se consideró prioritario invertir en las 12 oficinas en los países más vulnerables, a las que se pidió que determinaran sus prioridades: de las 28 propuestas recibidas, 11 fueron objeto de un minucioso estudio en el que se evaluaron la viabilidad y las necesidades. Con 8 millones de dólares disponibles, las inversiones del MPI hasta mediados de 2015 sumaban un total de 7 millones de dólares:

- i) *Iraq: 2,9 millones de dólares.* La oficina en el país funciona en un contexto de inseguridad extrema y el PMA no siempre puede proveer locales seguros para el personal. En este sentido, el personal del PMA y de otros organismos se alojará en un complejo residencial de las Naciones Unidas. Esta inversión se reembolsará gracias a las economías realizadas alojando al personal en dicho complejo.
- ii) *Somalia: 1,1 millones de dólares.* Dado que el Gobierno ha recuperado el control sobre zonas afectadas por la inseguridad y el conflicto, el personal de las Naciones Unidas ya puede acceder a esas zonas. La inversión permitirá financiar la adquisición de nuevos complejos para alojamientos y oficinas en Dollow y Garowe y se reembolsará en un plazo de cinco años con los fondos destinados a los proyectos.
- iii) *Djibouti: 3,0 millones de dólares.* El PMA está construyendo una base logística en Djibouti para minimizar los costos portuarios y de manipulación, mantener existencias para reducir los plazos de entrega y mejorar la cadena de suministro en el Cuerno de

África. El costo de la inversión se recuperará facturando a los proyectos, por la utilización de los silos, un importe calculado en función del número de toneladas que se almacenen.

282. Para las propuestas preseleccionadas restantes se necesitarán 26 millones de dólares en 2016, monto que sobrepasa la capacidad de financiación del MPI. Para las inversiones en los locales habrá que contemplar otras fuentes de financiación. Una pronta recuperación de los fondos en 2015 podría reducir las necesidades para 2016.

283. La Secretaría propone incrementar el MPI a 40 millones de dólares en 2016 para continuar con el proyecto LESS, terminar las labores de mejora de los locales sobre el terreno emprendidas en 2015 y comenzar a trabajar en otras propuestas similares. Se prevé que durante 2016 el gasto total en locales, que no podrá efectuarse hasta la aprobación de los proyectos, será de 10 millones de dólares.

⇒ *Actividades en las que se prevé un pago por prestación de servicios  
(20 millones de dólares)*

284. En 2014 se creó el mecanismo de prestación de servicios que prevén facturación en las esferas de la informática, la seguridad y las evaluaciones de operaciones concretas., cuyo límite se estableció en 20 millones de dólares. Los anticipos pendientes no excederán en ningún momento de esa cantidad, pero cabe la posibilidad de que el volumen de actividades sí supere el límite porque en algunos servicios se necesitan anticipos periódicos que se recuperan posteriormente.

285. La centralización de la gestión, la adquisición y el mantenimiento de los servicios informáticos (24 millones de dólares) promueve una mayor eficiencia; en este ámbito se aplica una tasa de recuperación de costos prorrateada en función de las oficinas que utilizan esos servicios. En 2013 se introdujo un modelo de financiación prorrateada en función del número de usuarios para recuperar los gastos ordinarios en concepto de servicios informáticos y conectividad del sistema institucional. Los gastos de establecimiento y otros gastos de inversión no se recuperan mediante la aplicación de la tasa per cápita. Los gastos se imputan a la dependencia a la que pertenece el usuario en cuestión. Los costos recurrentes de los servicios informáticos sometidos al pago de la tasa prorrateada deberán ajustarse a los criterios siguientes: i) el servicio informático se prestará al PMA en su conjunto, y ii) el servicio se beneficiará de un sistema de adquisición y pago centralizado aplicable a todos los participantes.

286. Para 2016 se prevé un gasto por valor de 18,8 millones de dólares con cargo a la Cuenta especial para la seguridad, de manera que la Dirección de Seguridad sobre el Terreno (RMQ) pueda garantizar la seguridad y la protección del personal y los activos del PMA, coordinar la seguridad sobre el terreno a través del Fondo de emergencia para la seguridad (7,3 millones de dólares) y abonar al DS los costos correspondientes (11,5 millones de dólares). El Fondo cubre los costos del equipo de seguridad y protección cuando los costos de apoyo directo (CAD) son insuficientes. Este equipo es necesario para asegurar que las oficinas del PMA en los países cumplan las normas mínimas operativas de seguridad. Las organizaciones participantes en el sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas están obligadas a contribuir a los gastos del DS. Los costos relacionados con las operaciones sobre el terreno se comparten con arreglo a una fórmula de distribución de costos basada en el número de miembros del personal establecidos en países que no son miembros de la OCDE. En la medida de lo posible, los costos en concepto de seguridad se imputan a los CAD de los proyectos. Para 2016 se incluye, dentro de los costos estándar de personal, una

tasa para cubrir gastos que no puedan ser financiados con cargo a las operaciones, especialmente en las oficinas en los países pequeños.

287. La OEV recibe un anticipo destinado a facilitar la planificación y la realización de las evaluaciones de que son objeto las operaciones. Los costos se recuperan de los proyectos que son objeto de una evaluación.
288. En el Cuadro V.1 se muestra el volumen de actividad estimado para las cuentas especiales que financian los servicios internos, y se indican el límite máximo de prefinanciación previsto y los gastos estimados para 2016.

<b>CUADRO V.1: CUENTAS ESPECIALES PARA SERVICIOS INTERNOS EN 2016 (millones de dólares)</b>					
	Límite máximo de prefinanciación		Gastos estimados		Porcentaje
	-	-	-	-	-
<b>Programa mundial de arrendamiento de vehículos</b>	-	22	-	19	21
<b>MPI</b>	-	40	-	24	27
LESS	20	-	-	14	-
Mejora de instalaciones	20	-	-	10	-
<b>Actividades de prestación de servicios que prevén facturación</b>	-	20	-	46	52
Servicios informáticos	-	-	24	-	-
Seguridad	-	-	19	-	-
Evaluación	-	-	3	-	-
<b>TOTAL</b>	-	<b>82</b>	-	<b>89</b>	<b>100</b>

⇒ *Fondo para el programa de bienestar del personal*

289. La Junta aprobó en su período de sesiones anual de 2015 el Fondo para el programa de bienestar, cuyo objeto es dar apoyo a los empleados que trabajan en las oficinas sobre el terreno en aspectos tales como la salud, la seguridad y las condiciones de vida. Este fondo se financiará mediante una transferencia de 10 millones de dólares con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP. A diferencia del MPI, que es un instrumento de préstamo que permite otorgar facultades presupuestarias en forma de créditos reembolsables con cargo al presupuesto de los proyectos beneficiarios, el Fondo para el programa de bienestar proporciona recursos para subvencionar el componente de bienestar de las iniciativas financiadas con cargo al MPI cuando no hay otras fuentes de financiación disponibles. Se ha creado una cuenta especial para este Fondo.

### Servicios mixtos

290. Otras cuentas especiales permiten prestar servicios mixtos, internamente y a los asociados, con arreglo al principio de recuperación de los costos. Se ha estimado un volumen de transacciones de 161 millones de dólares, del que deberán dar cuenta en un 60 % la Red de

Depósitos de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas, los servicios de transporte aéreo y el autoseguro.

291. La Red de Depósitos de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas mantiene alimentos listos para su consumo y artículos de socorro para la pronta intervención en emergencias. La Red presta servicios estándar y específicos a 69 asociados (oficinas del PMA y clientes externos). Los costos son reembolsados a través de contribuciones directas de los donantes y de la facturación de los costos adicionales a los clientes.
292. Mediante la Cuenta especial para los servicios de transporte aéreo se apoya la capacidad del PMA para transportar por vía aérea suministros de socorro y trabajadores humanitarios a lugares que sean inaccesibles por otros medios.
293. La Cuenta especial de autoseguro, creada por el Comité de Políticas y Programas de Ayuda Alimentaria (CPA) en 1993, permite al PMA contratar primas de seguro para cubrir alimentos y bienes durante el transporte. La Secretaría retiene una parte importante en virtud del autoseguro, lo que permite al PMA negociar unas primas considerablemente más bajas que las vigentes en el mercado y minimizar los efectos económicos negativos en los proyectos de las pérdidas de alimentos.
294. Habida cuenta de las consideraciones nutricionales que conciernen a todos los programas y operaciones del PMA y del especial hincapié que se hace en las necesidades nutricionales de las personas a las que presta sus servicios, el PMA se ha visto obligado a ampliar la gama de productos nutricionales especializados que utiliza. En este contexto han aparecido nuevos tipos de riesgos inherentes a la introducción de productos alimenticios delicados, como los relacionados con la “fecha de consumo preferente” u otros riesgos similares que no están contemplados en las pólizas de seguro. De conformidad con el objetivo original de la decisión del CPA, la Secretaría ha creado una cuenta especial para cubrir estos riesgos, utilizando para ello los 10 millones de dólares del superávit de la Cuenta especial de autoseguro acumulado respecto del importe que se reserva para cubrir futuras reclamaciones (que, según lo recomendado por la Junta, ha de representar un monto equivalente al doble del promedio de las pérdidas anuales.) La medida permitirá reponer los alimentos que no puedan utilizarse en cumplimiento de las normativas nacionales —en ocasiones más estrictas que las normas internacionales, en particular aquellas relacionadas con la fecha de consumo preferente— y reducir al mínimo el impacto económico sobre los proyectos.
295. La Cuenta especial para cuestiones de género fue creada en 2014 por la Directora Ejecutiva, con una asignación inicial de 2,2 millones de dólares, a fin de proporcionar prefinanciación para: i) acelerar la incorporación sistemática de la perspectiva de género; ii) formular una nueva política de género; iii) aplicar el ONU-SWAP sobre la igualdad y el empoderamiento de las mujeres; iv) apoyar una programación que tenga en cuenta la perspectiva de género en los despachos regionales y las oficinas en los países, y v) respaldar el desarrollo de las capacidades conexas a todos los niveles.

### **Perspectivas para las cuentas especiales en 2017–2018**

296. Se prevé que en 2017 y 2018 las cuentas especiales mantengan el nivel de 241 millones de dólares de 2016. El volumen de los servicios prestados a través de estas cuentas podría aumentar si surgen necesidades imprevistas.

## ANEXO I

### PROYECTO DE PRESUPUESTO AAP PARA 2016

1. En el presente anexo, que complementa la Sección IV, “Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas”, se expone el proceso de examen empleado para preparar el proyecto de presupuesto AAP. En el proceso de presupuestación para 2016 siguieron adoptándose criterios fundados en la optimización del uso de los recursos y la vinculación con la gestión de las realizaciones.

#### Examen del presupuesto

2. La primera fase del examen del presupuesto AAP para 2016 consistió en que cada departamento revisara su presupuesto y actividades con miras a reasignar un 5 % a las esferas prioritarias del PMA. Los responsables del presupuesto revisaron sus propuestas de inversión o prepararon nuevas propuestas, estableciendo la forma en que cada inversión contribuía a lograr un mejor desempeño o bien resultados más eficaces en función de los costos. En todas las solicitudes, ya sea con cargo al presupuesto AAP o extrapresupuestarias, los resultados previstos deben estar en consonancia con los productos, efectos e indicadores clave de las realizaciones, y debe explicarse cómo se pretende optimizar el uso de los recursos. Seguidamente, las solicitudes son aprobadas por los jefes de los respectivos departamentos y presentadas al Comité de Asignación Estratégica de Recursos.
3. Tras examinar todas las solicitudes, el Comité de Asignación Estratégica de Recursos recomendó a la Directora Ejecutiva, para su aprobación, un nivel básico de financiación, en el que se tuvieron en cuenta las reasignaciones del 5 %, la reprogramación de la tasa de cambio euro/dólar y el aumento de los gastos AAP. Se dio prioridad a la financiación de las iniciativas institucionales de importancia fundamental en función de los criterios aprobados por la Junta<sup>1</sup> y de las esferas prioritarias del PMA<sup>2</sup>.
4. Las propuestas de inversiones que no se financien con cargo al presupuesto AAP podrán ser examinadas por el Comité de Asignación Estratégica de Recursos para recibir financiación multilateral o llevarse a cabo con contribuciones dirigidas de los donantes. La presentación de propuestas de inversión para financiarlas con cargo al presupuesto AAP o a asignaciones multilaterales se ha convertido en práctica habitual.

#### Optimización del uso de los recursos

5. En el PMA, por “optimización del uso de los recursos” se entiende “obtener los mejores resultados para los beneficiarios usando sabiamente los recursos de que se dispone”, con miras a lograr un equilibrio entre economía, eficiencia y eficacia, de conformidad con el Plan de Gestión y las prioridades de asignación de recursos del presupuesto AAP. Los progresos alcanzados respecto de los indicadores clave de las realizaciones en materia de seguimiento en la fase de planificación se medirán a través del proceso de los planes anuales de las

---

<sup>1</sup> WFP/EB.A/2015/6-C/1. Los criterios son que las propuestas: i) tengan carácter extraordinario; ii) no estén comprendidas en el presupuesto AAP ordinario; iii) no estén relacionadas con un solo proyecto; iv) necesiten una financiación previsible; v) no sea probable que generen suficiente inversión adicional por parte de los donantes, y vi) se centren en el cambio institucional.

<sup>2</sup> WFP/EB.A/2015/6-D/1.

realizaciones y serán notificados en el Informe Anual de las Realizaciones como parte del seguimiento de las realizaciones.

## Seguimiento de las realizaciones

6. El fundamento de este Plan de Gestión es una presupuestación basada en las realizaciones, caracterizada por vincular los resultados con los presupuestos y los recursos financieros con las realizaciones, a fin de integrar los procesos de planificación, gestión y rendición de cuentas en el ciclo del Plan de Gestión, la planificación y los exámenes anuales de las realizaciones y el Informe Anual de las Realizaciones.
7. Los planes presupuestarios presentados por cada oficina deben enumerar las actividades y los indicadores clave de las realizaciones en consonancia con el Marco de resultados de gestión y las esferas de gestión. Se han presentado las metas relativas a los indicadores de los efectos y los productos correspondientes al ciclo presupuestario 2016-2018.
8. Una vez que se han asignado los fondos, los planes anuales de las realizaciones se ajustan en función de las asignaciones presupuestarias efectivas. Las prioridades respecto de las metas establecidas, los resultados y las actividades pueden modificarse, pero los planes deben indicar de qué forma se lograrán los resultados con el presupuesto asignado. Las revisiones de los planes anuales de las realizaciones aportarán pruebas de las realizaciones que servirán de base para las decisiones presupuestarias.
9. Los resultados obtenidos a final de año con las sumas presupuestadas se indicarán en el Informe Anual de las Realizaciones y se totalizarán para dar cuenta de las realizaciones del PMA. La presupuestación basada en las realizaciones tendrá en cuenta los resultados del último ejercicio presupuestario finalizado para determinar los presupuestos del siguiente período trienal de planificación

**Figura A.I.1: Marco de resultados de gestión para 2014-2017**

Esferas de gestión	Personas	Asociaciones	Procesos y sistemas	Programas	Rendición de cuentas y financiación
Resultados en materia de gestión	Eficacia del sistema de aprendizaje y desarrollo de las capacidades del personal	Fomento de asociaciones estratégicas y operacionales	Diseño y aprobación en el momento oportuno de programas de calidad	Intervenciones programáticas apropiadas, basadas en datos empíricos	Movilización de recursos previsibles y flexibles en el momento oportuno
	Personal entregado, respaldado por jefes capaces que promuevan una cultura de compromiso, comunicación y rendición de cuentas	Logro de los objetivos de las asociaciones	Entrega puntual de la asistencia alimentaria gracias a una cadena de suministro eficaz en función de los costos	Adecuación a las prioridades gubernamentales y fortalecimiento de las capacidades nacionales	Asignación de recursos estratégica, transparente y eficiente
	Fuerza de trabajo adecuadamente planificada	Aumento de la coherencia y la eficacia del sistema de las Naciones Unidas	Racionalización y eficacia de los procesos operativos y los sistemas	Capitalización de las lecciones aprendidas e incorporación sistemática de las innovaciones	Utilización de marcos de rendición de cuentas
	Eficacia del sistema de adquisición y gestión del talento (atraer, contratar y desplegar)	Contribución a la eficacia de la gobernanza en el PMA	Plataformas que propicien el aprendizaje, el intercambio y la innovación	Comunicación eficaz de los resultados de los programas y labor de promoción	Demostración de la eficacia de la gestión de recursos

## **ESTRUCTURA DE LA SECRETARÍA**

10. La estructura de la Secretaría no ha sufrido grandes cambios con respecto a 2014. En esta sección se detallan las líneas de rendición de cuentas de cada departamento.

### **Dirección ejecutiva, supervisión y servicios centrales**

11. Las funciones de dirección ejecutiva, supervisión y servicios centrales corren a cargo de la Oficina del Director Ejecutivo, la Oficina de Género, la Oficina del Ombudsman, la Dirección de Recursos Humanos; la Dirección de Innovación y Gestión del Cambio; la Oficina de Servicios Jurídicos; la Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión; la Oficina de Evaluación, y la Oficina de Deontología.

### **Oficina del Director Ejecutivo Adjunto**

12. La Oficina del Director Ejecutivo Adjunto está encargada de: i) la representación del PMA en la Sede de las Naciones Unidas; ii) la interacción con el sistema de las Naciones Unidas y los Estados Miembros; iii) las relaciones con la Unión Africana, y iv) la participación en procesos que conforman el entorno de desarrollo y humanitario.
13. El Director Ejecutivo Adjunto supervisa las oficinas del PMA en Nueva York, Ginebra y Addis Abeba.

### **Departamento de Servicios para las Operaciones**

14. El Departamento de Servicios para las Operaciones respalda los programas, las políticas y la ejecución, así como el sistema de la cadena de suministro por intermedio de la Oficina del Asesor Jefe y las direcciones de Políticas y Programas, Nutrición, Dirección de Preparación para la Pronta Intervención y Actividades de Apoyo en Emergencias, y Cadena de Suministro.
15. En la Dirección de la Cadena de Suministro reestructurada se integran las actividades de logística y compras para lograr la mayor flexibilidad y sinergia posibles, y la incorporación de los servicios comunes de logística, a saber, el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas, el Depósito de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas y el módulo de acción agrupada de logística.

### **Departamento de Gestión de Recursos**

16. El Departamento de Gestión de Recursos promueve el bienestar de los empleados, impulsa la gestión de las realizaciones y garantiza la separación de tareas entre la aprobación del presupuesto, la supervisión financiera y la gestión de los gastos, y la rendición de cuentas a los interesados externos del PMA.
17. Está integrado por las direcciones de Finanzas y Tesorería, Presupuesto y Programación, Gestión y Seguimiento de las Realizaciones, Tecnología de la Información, Servicios de Gestión, Seguridad sobre el Terreno, y Bienestar del Personal, así como la Oficina de Integración y Apoyo a los Procesos Operativos.

### **Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción**

18. El Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción se encarga de respaldar la Estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones, la movilización de recursos y las comunicaciones, y de gestionar la Junta Ejecutiva. Consta de las direcciones de Asociaciones con los Gobiernos, Asociaciones con el Sector Privado, y Coordinación de las



Asociaciones y la Labor de Promoción, así como de la Secretaría de la Junta Ejecutiva, y presta apoyo a la interacción con los organismos con sede en Roma, el Comité de Seguridad Alimentaria y las oficinas del PMA en Beijing, Berlín, Bruselas, Londres, Madrid, París, Seúl, Tokio, Washington D.C. y los Emiratos Árabes Unidos.

### Información detallada sobre el proyecto de presupuesto AAP para 2016, por sector de consignaciones

19. En el Cuadro A.I.1 figura el presupuesto AAP relativo a 2014, 2015 (estimaciones) y 2016 (proyecciones), desglosado por sector de consignaciones. Las columnas del “Costo total” engloban tanto los costos de personal como los no relacionados con el personal; en las columnas relativas al número total de puestos se contabilizan el personal profesional internacional y el personal nacional.

<b>CUADRO A.I.1: PRESUPUESTO AAP, POR SECTOR DE CONSIGNACIONES</b>									
	<b>Gastos de 2014</b>			<b>Estimaciones de 2015</b>			<b>Proyecciones para 2016</b>		
	<b>Número de puestos</b>		<b>Costo total (millones de dólares)</b>	<b>Número de puestos</b>		<b>Costo total (millones de dólares)</b>	<b>Número de puestos</b>		<b>Costo total (millones de dólares)</b>
	<b>Prof.</b>	<b>Total</b>		<b>Prof.</b>	<b>Total</b>		<b>Prof.</b>	<b>Total</b>	
Apoyo a los programas: despachos regionales y oficinas en los países	227	787	96,5	244	825	99,3	263	840	107,4
Apoyo a los programas: Sede	160	254	55,4	151	237	51,9	157	244	51,5
Gestión y administración	286	545,5	129,9	294	551	130,7	299	557	131,5
<b>TOTAL</b>	<b>673</b>	<b>1 586</b>	<b>281,8</b>	<b>689</b>	<b>1 613</b>	<b>281,8</b>	<b>719</b>	<b>1 641</b>	<b>290,3</b>

### Apoyo a los programas: despachos regionales y oficinas en los países

20. Los despachos regionales prestan apoyo a las oficinas en los países, velan por la aplicación sobre el terreno de las estrategias y políticas, y potencian la eficacia de la gestión, la supervisión de las operaciones y la coherencia en los planos regional y nacional. Sus principales funciones son las siguientes:

- proporcionar apoyo y orientación en materia de políticas a las operaciones del PMA;
- aportar liderazgo y velar por la eficacia y la eficiencia de las intervenciones de emergencia del PMA mediante una utilización coherente de los recursos regionales en las emergencias de nivel 2;
- proporcionar orientación operacional y recursos regionales para lograr una ejecución efectiva de las intervenciones de emergencia de nivel 3;
- asegurar la calidad de los diseños y los documentos de los proyectos;
- hacer un seguimiento del desempeño de las oficinas en los países;
- supervisar la gestión y los asuntos presupuestarios de las oficinas en los países, y

- facilitar el intercambio de recursos técnicos de modo que las oficinas en los países cuenten con las capacidades técnicas y operativas necesarias.

21. En el Cuadro A.I.2 figura la distribución de los puestos y los costos financiados con cargo al presupuesto AAP, por despacho regional y oficina en el país. En las columnas del “Costo total” figuran tanto los costos de personal como los no relacionados con el personal; en el número total de puestos se contabilizan el personal profesional internacional y el personal nacional.

<b>CUADRO A.I.2: APOYO A LOS PROGRAMAS: DESPACHOS REGIONALES Y OFICINAS EN LOS PAÍSES</b>									
	Gastos de 2014			Estimaciones de 2015			Proyecciones para 2016		
	Número de puestos		Costo total (millones de dólares)	Número de puestos		Costo total (millones de dólares)	Número de puestos		Costo total (millones de dólares)
	Prof.	Total		Prof.	Total		Prof.	Total	
Despacho Regional: Asia	21	66	10,9	24	69	11,3	28	73	12,4
Despacho Regional: Oriente Medio, África del Norte, Asia Central y Europa Oriental	23	63	8,9	28	76	10,3	29	77	11,2
Despacho Regional: África Occidental	26	65	9,7	29	70	10,7	31	72	11,7
Despacho Regional: África Oriental y Central	24	69	10,9	24	69	10,6	26	71	11,4
Despacho Regional: África Meridional	19	52	8,8	21	65	8,7	23	59	10,1
Despacho Regional: América Latina y el Caribe	16	51	6,9	19	54	7,2	20	59	8,0
Oficinas en los países	98	421	40,5	99	422	40,5	102	425	41,7
Transferencias de base monetaria	–	–	–	–	–	–	4	4	0,8
<b>TOTAL</b>	<b>227</b>	<b>787</b>	<b>96,5</b>	<b>244</b>	<b>825</b>	<b>99,3</b>	<b>263</b>	<b>840</b>	<b>107,4</b>

22. Las principales responsabilidades de las oficinas en los países son las siguientes:

- entablar asociaciones con autoridades nacionales, ONG, grupos de la sociedad civil, donantes y el sector privado para potenciar al máximo la eficacia de los programas;
- diseñar y ejecutar proyectos en consonancia con las políticas y el Plan Estratégico del PMA;
- obtener resultados, supervisarlos y comunicarlos, velando por la coordinación con los equipos de las Naciones Unidas en los países, y
- asumir la responsabilidad de la gestión de los recursos a nivel de los países.

23. El presupuesto AAP se asigna en función del tamaño de la oficina en el país (véase el Cuadro A.I.3).

<b>CUADRO A.I.3: ESTRUCTURA ESTÁNDAR DE LAS OFICINAS EN LOS PAÍSES</b>		
<b>Tamaño</b>	<b>Asignación con cargo al presupuesto AAP</b>	<b>Número de oficinas</b>
Muy grande	1 Director en el País	19
Grande	1 Director en el País	13
Mediano	1 Director en el País, más gastos de funcionamiento, incluidos los correspondientes al personal nacional financiado con cargo al presupuesto AAP	24
Pequeño	1 Director en el País, más gastos de funcionamiento, incluidos los correspondientes al personal nacional financiado con cargo al presupuesto AAP	14
Muy pequeño	1 Director en el País, más gastos de funcionamiento, incluidos los correspondientes al personal nacional financiado con cargo al presupuesto AAP	11
<b>TOTAL</b>		<b>81</b>

Además, se asignan a las oficinas en los países 28 puestos de categoría P-3 destinados a brindar apoyo estratégico y selectivo a las operaciones.

### **Apoyo a los programas: Sede**

24. En el Cuadro A.I.4 figura el presupuesto AAP de apoyo a los programas en la Sede relativo a 2014, 2015 (estimaciones) y 2016 (proyecciones). En las columnas del “Costo total” figuran tanto los costos de personal como los no relacionados con el personal; en el número total de puestos se contabiliza el personal profesional internacional y el personal nacional.

**CUADRO A.I.4: APOYO A LOS PROGRAMAS: SEDE**

	Gastos de 2014			Estimaciones de 2015			Proyecciones para 2016		
	Número de puestos		Costo total (millones de dólares)	Número de puestos		Costo total (millones de dólares)	Número de puestos		Costo total (millones de dólares)
	Prof.	Total		Prof.	Total		Prof.	Total	
<b>Departamento de Servicios para las Operaciones</b>									
Oficina del Subdirector Ejecutivo: Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión	2	4	1,0	2	4	1,0	2	4	0,9
Oficina del Asesor Jefe	–	–	–	2	3	1,3	2	3	1,3
Oficina de Planificación Estratégica	–	–	1,1	–	–	–	–	–	–
Políticas y Programas	34	46	9,1	24	34	7,3	24	34	7,0
Preparación para la Pronta Intervención y Actividades de Apoyo en Emergencias	9	11	2,2	10	13	2,7	10	13	3,1
Servicios de Nutrición	1	2	0,5	7	9	2,0	7	9	1,9
Oficina de Género*	3	4	0,9	4	5	1,2	4	5	1,6
Cadena de Suministro	–	–	–	39	76	12,9	52	96	15,9
Servicios Comunes de Logística	–	–	–	13	20	3,9	–	–	–
Dirección de Logística	41	79	12,8	–	–	–	–	–	–
Dirección de Adquisiciones	15	28	5,0	–	–	–	–	–	–
<b>Jefe de Gabinete</b>									
Jefe de Administración	3	5	1,2	–	–	–	–	–	–
Dependencia de Apoyo a la Gestión de las Operaciones	2	7	1,1	3	8	1,4	4	8	1,3
<b>Gestión de Recursos</b>									
Tecnología de la Información	46	63	19,5	44	61	17,2	45	62	16,2
Seguridad sobre el Terreno	4	5	1,0	3	4	1,0	3	4	1,0
<b>Transferencias de base monetaria</b>	–	–	–	–	–	–	4	6	1,4
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>254</b>	<b>55,4</b>	<b>151</b>	<b>237</b>	<b>51,9</b>	<b>157</b>	<b>244</b>	<b>51,5</b>

\* A partir del mes de noviembre de 2015, la Oficina de Género rinde cuentas al Jefe de Gabinete. Sin embargo, para fines de comparación de datos, en este cuadro la Oficina de Género sigue formando parte del Departamento de Servicios para las Operaciones.

## Gestión y administración

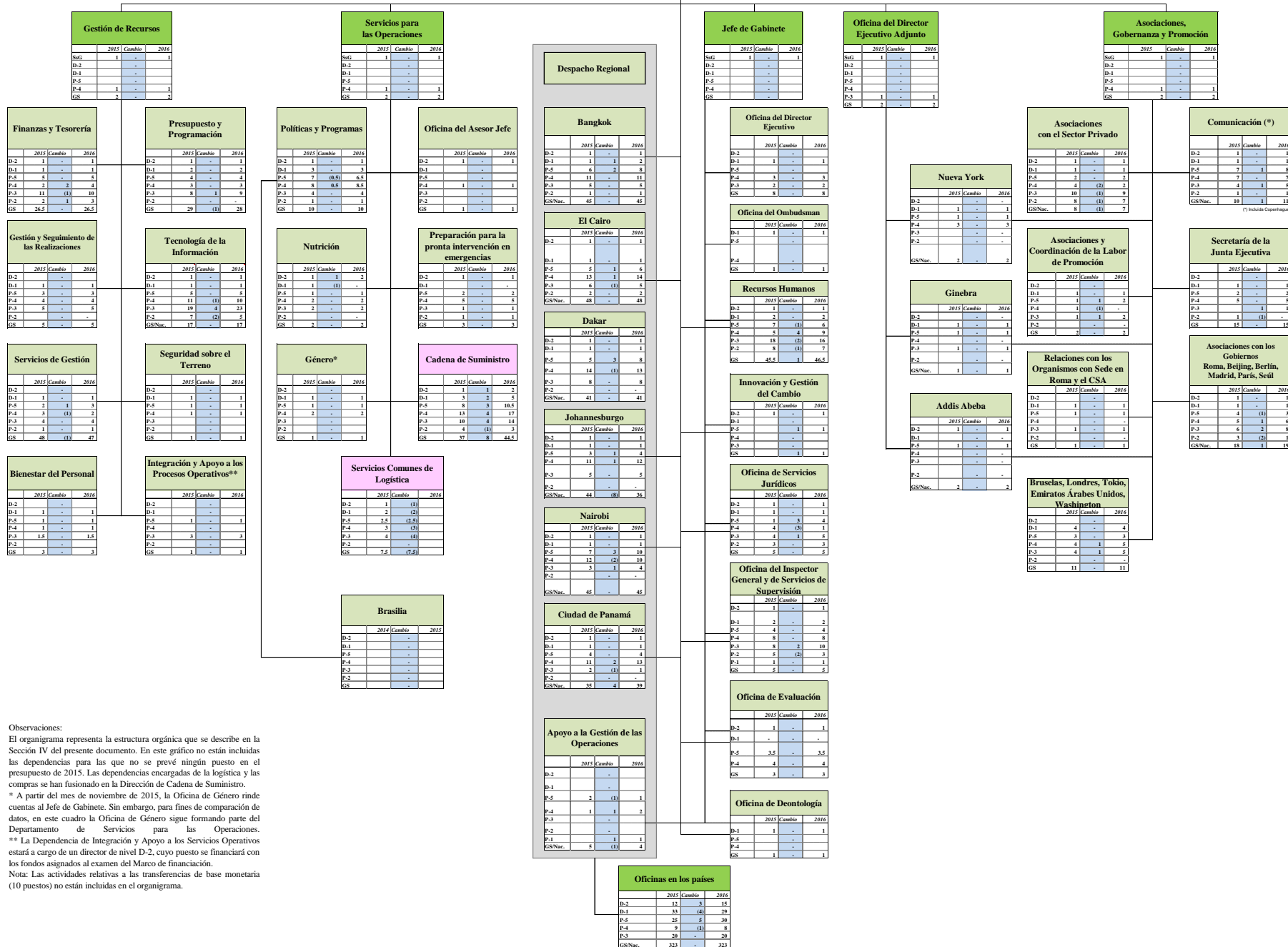
25. En el Cuadro A.I.5 se desglosan los costos de gestión y administración y el número de puestos correspondiente a 2014, 2015 (estimaciones) y 2016 (proyecciones). En las columnas del “Costo total” figuran tanto los costos de personal como los no relacionados con el personal; en el número total de puestos se contabiliza el personal profesional internacional y el personal nacional.

<b>CUADRO A.I.5: GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN</b>									
	<b>Gastos de 2014</b>			<b>Estimaciones de 2015</b>			<b>Proyecciones para 2016</b>		
	<b>Número de puestos</b>		<b>Costo total (millones de dólares)</b>	<b>Número de puestos</b>		<b>Costo total (millones de dólares)</b>	<b>Número de puestos</b>		<b>Costo total (millones de dólares)</b>
	<b>Prof.</b>	<b>Total</b>		<b>Prof.</b>	<b>Total</b>		<b>Prof.</b>	<b>Total</b>	
<b>GESTIÓN</b>									
Oficina del Director Ejecutivo y Jefe de Gabinete	8	16	4,4	8	16	3,9	8	16	3,8
Oficina del Ombudsman	1	2	0,6	1	2	0,7	1	2	0,6
Dirección de Recursos Humanos	45	97	15,9	42	88	14,9	41	88	14,1
Oficina de Servicios Jurídicos	15	20	3,7	14	19	3,9	15	20	4,1
Oficina de Deontología	1	2	0,5	1	2	0,7	1	2	0,8
Innovación y Gestión del Cambio	–	–	–	1	1	0,3	2	3	1,1
Inspector General y Servicios de Supervisión	30	37	7,9	29	34	8,0	29	34	7,9
Oficina de Evaluación	9	12	6,0	9	12	5,5	9	12	6,2
<b>Oficina del Director Ejecutivo Adjunto</b>									
Oficina del Director Ejecutivo Adjunto	–	–	–	2	4	0,9	2	4	0,9
Nueva York	5	8	2,3	5	7	2,1	5	7	2,1
Ginebra	3	4	1,1	3	4	1,1	3	4	1,3
Addis Abeba	2	4	0,7	2	4	0,8	2	4	0,8
<b>Asociaciones y Servicios de Gobernanza</b>									
Oficina del Subdirector Ejecutivo: Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción	3	5	1,7	2	4	1,2	2	4	1,1
Asociaciones con el Sector Privado	26	31	7,2	26	34	7,9	22	29	6,4
Comunicación	21	31	8,2	21	31	7,8	23	34	8,6
Coordinación de las Asociaciones y la Labor de Promoción	–	–	0,1	4	6	1,3	5	7	1,5

<b>CUADRO A.I.5: GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN</b>									
	<b>Gastos de 2014</b>			<b>Estimaciones de 2015</b>			<b>Proyecciones para 2016</b>		
	<b>Número de puestos</b>		<b>Costo total (millones de dólares)</b>	<b>Número de puestos</b>		<b>Costo total (millones de dólares)</b>	<b>Número de puestos</b>		<b>Costo total (millones de dólares)</b>
	<b>Prof.</b>	<b>Total</b>		<b>Prof.</b>	<b>Total</b>		<b>Prof.</b>	<b>Total</b>	
Secretaría de la Junta Ejecutiva	8	24	5,5	9	24	5,6	9	24	5,3
Relaciones con los organismos con sede en Roma y el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CSA)	3	4	0,9	3	4	0,9	3	4	0,8
Oficina de Asociaciones con las ONG	1	1	0,4	–	–	–	–	–	–
Asociaciones con los Gobiernos	19	37	6,7	20	38	7,0	20	39	7,3
Bruselas	4	7	1,9	4	7	1,7	4	7	1,7
Londres	1	2	0,4	1	2	0,5	1	2	0,4
Tokio	3	6	1,3	3	6	1,3	3	6	1,3
Emiratos Árabes Unidos	1	1	0,9	2	2	1,2	4	4	1,5
Washington	5	9	2,3	5	9	2,2	5	9	2,3
<b>Total parcial</b>	<b>213</b>	<b>357</b>	<b>80,7</b>	<b>216</b>	<b>358</b>	<b>81,5</b>	<b>219</b>	<b>364</b>	<b>81,8</b>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>									
<b>Gestión de Recursos</b>									
Oficina del Subdirector Ejecutivo: Departamento de Gestión de Recursos	2	4	0,9	2	4	0,9	2	4	0,9
Presupuesto y Programación	16	44	7,1	18	47	7,3	19	47	7,1
Finanzas y Tesorería	22	52	7,8	22	49	8,1	24	51	8,7
Gestión y Seguimiento de las Realizaciones	11	16	2,9	13	18	3,7	13	18	3,5
Servicios de Gestión	14	63	15,2	11	59	14,1	11	58	13,6
Oficina de Integración y Apoyo a los Procesos Operativos	5	7	1,4	4	5	0,9	4	5	1,2
Bienestar del Personal	–	–	0,5	5	8	1,7	5	8	1,6
<b>Total parcial</b>	<b>70</b>	<b>186</b>	<b>35,7</b>	<b>75</b>	<b>182</b>	<b>36,8</b>	<b>78</b>	<b>190</b>	<b>36,6</b>
Consignaciones gestionadas a nivel central	3	3	13,4	3	3	12,4	3	3	13,0
<b>TOTAL</b>	<b>286</b>	<b>546</b>	<b>129,9</b>	<b>293</b>	<b>551</b>	<b>130,7</b>	<b>299</b>	<b>557</b>	<b>131,5</b>

# CUADRO A.II.1: ORGANIGRAMA Y DISTRIBUCIÓN DE LOS PUESTOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP, 2015 Y 2016

**DIRECTOR EJECUTIVO**



Observaciones:  
 El organigrama representa la estructura orgánica que se describe en la Sección IV del presente documento. En este gráfico no están incluidas las dependencias para las que no se prevé ningún puesto en el presupuesto de 2015. Las dependencias encargadas de la logística y las compras se han fusionado en la Dirección de Cadena de Suministro.  
 \* A partir del mes de noviembre de 2015, la Oficina de Género rinde cuentas al Jefe de Gabinete. Sin embargo, para fines de comparación de datos, en este cuadro la Oficina de Género sigue formando parte del Departamento de Servicios para las Operaciones.  
 \*\* La Dependencia de Integración y Apoyo a los Servicios Operativos estará a cargo de un director de nivel D-2, cuyo puesto se financiará con los fondos asignados al examen del Marco de financiación.  
 Nota: Las actividades relativas a las transferencias de base monetaria (10 puestos) no están incluidas en el organigrama.



**CUADRO A.II.2: CUADRO DE EFECTIVOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP Y A LOS CAD,  
POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, PARA 2015 Y 2016**

		Categoría de personal profesional internacional y categorías superiores										Otros		
		Director Ejecutivo	Subdirector Ejecutivo	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Personal nacional sobre el terreno	Servicios generales (Sede y oficinas de enlace)	Total general
<b>A. APOYO A LOS PROGRAMAS – DESPACHOS REGIONALES Y OFICINAS EN LOS PAÍSES</b>														
<b>DESPACHOS REGIONALES</b>														
<b>Despacho regional – Asia</b>														
2015	AAP	–	–	1	1	6	11	4	1	–	24	45	–	69
2016	AAP	–	–	1	2	8	11	5	1	–	28	45	–	73
<b>Despacho regional – Oriente Medio, África del Norte, Europa Oriental y Asia Central</b>														
2015	AAP	–	–	1	1	5	13	6	2	–	28	48	–	76
2016	AAP	–	–	1	1	6	14	5	2	–	29	48	–	77
<b>Despacho regional – África Occidental</b>														
2015	AAP	–	–	1	1	5	14	8	–	–	29	41	–	70
2016	AAP	–	–	1	1	8	13	8	–	–	31	41	–	72
<b>Despacho regional – África Oriental y Central</b>														
2015	AAP	–	–	1	1	7	12	3	–	–	24	45	–	69
2016	AAP	–	–	1	1	10	10	4	–	–	26	45	–	71
<b>Despacho regional – África Meridional</b>														
2015	AAP	–	–	1	1	3	11	5	–	–	21	44	–	65
2016	AAP	–	–	1	1	4	12	5	–	–	23	36	–	59
<b>Despacho regional – América Latina y el Caribe</b>														
2015	AAP	–	–	1	1	4	11	2	–	–	19	35	–	54
2016	AAP	–	–	1	1	4	13	1	–	–	20	39	–	59
<b>Total parcial de despachos regionales</b>														
2015	AAP	–	–	6	6	30	72	28	3	–	145	258	–	403
2016	AAP	–	–	6	7	40	73	28	3	–	157	254	–	411
<b>OFICINAS EN LOS PAÍSES</b>														
2015	AAP	–	–	12	33	25	9	20	–	–	99	323	–	422
	CAD	–	–	1	16	92	268	503	98	2	980	6 438	–	7 418
2016	AAP	–	–	15	29	30	8	20	–	–	102	323	–	425
	CAD	–	–	1	19	88	287	522	94	2	1 013	6 618	–	7 631



**CUADRO A.II.2: CUADRO DE EFECTIVOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP Y A LOS CAD,  
POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, PARA 2015 Y 2016**

		Categoría de personal profesional internacional y categorías superiores										Otros		
		Director Ejecutivo	Subdirector Ejecutivo	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Personal nacional sobre el terreno	Servicios generales (Sede y oficinas de enlace)	Total general
<b>Transferencias de base monetaria – Terreno</b>														
2015	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	AAP	-	-	-	-	-	1	3	-	-	4	-	-	4
<b>TOTAL DE APOYO A LOS PROGRAMAS – DESPACHOS REGIONALES Y OFICINAS EN LOS PAÍSES</b>														
2015	AAP	-	-	18	39	55	81	48	3	-	244	581	-	825
	CAD	-	-	1	16	92	268	503	98	2	980	6 438	-	7 418
	<b>TOTAL 2015</b>	-	-	<b>19</b>	<b>55</b>	<b>147</b>	<b>349</b>	<b>551</b>	<b>101</b>	<b>2</b>	<b>1 224</b>	<b>7 019</b>	-	<b>8 243</b>
2016	AAP	-	-	21	36	70	82	51	3	-	263	577	-	840
	CAD	-	-	1	19	88	287	522	94	2	1 013	6 618	-	7 631
	<b>TOTAL 2016</b>	-	-	<b>22</b>	<b>55</b>	<b>158</b>	<b>369</b>	<b>573</b>	<b>97</b>	<b>2</b>	<b>1 276</b>	<b>7 195</b>	-	<b>8 471</b>
<b>B. APOYO A LOS PROGRAMAS – SEDE</b>														
<b>Servicios para las operaciones – Oficina del Subdirector Ejecutivo</b>														
2015	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
2016	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
<b>Oficina del Asesor Jefe</b>														
2015	AAP	-	-	1	-	-	1	-	-	-	2	-	1	3
2016	AAP	-	-	1	-	-	1	-	-	-	2	-	1	3
<b>Políticas y programas</b>														
2015	AAP	-	-	1	3	7	8	4	1	-	24	-	10	34
2016	AAP	-	-	1	3	7	9	4	1	-	24	-	10	34
<b>Dirección de Preparación para la Pronta Intervención y Actividades de Apoyo en Emergencias</b>														
2015	AAP	-	-	1	-	2	5	1	1	-	10	-	3	13
2016	AAP	-	-	1	-	2	5	1	1	-	10	-	3	13
<b>Nutrición</b>														
2015	AAP	-	-	1	1	1	2	2	-	-	7	-	2	9
2016	AAP	-	-	2	-	1	2	2	-	-	7	-	2	9
<b>Género*</b>														
2015	AAP	-	-	-	1	1	2	-	-	-	4	-	1	5
2016	AAP	-	-	-	1	1	2	-	-	-	4	-	1	5



**CUADRO A.II.2: CUADRO DE EFECTIVOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP Y A LOS CAD,  
POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, PARA 2015 Y 2016**

		Categoría de personal profesional internacional y categorías superiores										Otros		
		Director Ejecutivo	Subdirector Ejecutivo	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Personal nacional sobre el terreno	Servicios generales (Sede y oficinas de enlace)	Total general
<b>Cadena de suministro**</b>														
2015	AAP	-	-	1	3	8	13	10	4	-	39	-	37	76
2016	AAP	-	-	2	5	11	17	14	3	-	52	-	45	96
<b>Servicios comunes de logística**</b>														
2015	AAP	-	-	1	2	3	3	4	-	-	13	-	7	20
2016	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Apoyo a la gestión de las operaciones</b>														
2015	AAP	-	-	-	-	2	1	-	-	-	3	-	5	8
2016	AAP	-	-	-	-	1	2	-	-	1	4	-	4	8
<b>Seguridad sobre el terreno</b>														
2015	AAP	-	-	-	1	1	1	-	-	-	3	-	1	4
2016	AAP	-	-	-	1	1	1	-	-	-	3	-	1	4
<b>Tecnología de la información</b>														
2015	AAP	-	-	1	1	5	11	19	7	-	44	-	17	61
2016	AAP	-	-	1	1	5	10	23	5	-	45	-	17	62
<b>Transferencias de base monetaria – Sede</b>														
2015	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	AAP	-	-	-	-	-	4	-	-	-	4	-	2	6
<b>TOTAL DE APOYO A LOS PROGRAMAS – SEDE</b>														
2015	AAP	-	1	7	12	30	48	40	13	-	151	-	86	237
2016	AAP	-	1	8	11	28	54	44	10	1	157	-	88	244
<b>C. GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN</b>														
<b>GESTIÓN</b>														
<b>Oficina del Director Ejecutivo y Jefe de Gabinete</b>														
2015	AAP	1	1	-	1	-	3	2	-	-	8	-	8	16
2016	AAP	1	1	-	1	-	3	2	-	-	8	-	8	16
<b>Oficina del Ombudsman</b>														
2015	AAP	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	2
2016	AAP	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	2

**CUADRO A.II.2: CUADRO DE EFECTIVOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP Y A LOS CAD,  
POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, PARA 2015 Y 2016**

		Categoría de personal profesional internacional y categorías superiores										Otros		
		Director Ejecutivo	Subdirector Ejecutivo	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Personal nacional sobre el terreno	Servicios generales (Sede y oficinas de enlace)	Total general
<b>Recursos humanos</b>														
2015	AAP	-	-	1	2	7	5	19	8	-	42	-	46	<b>88</b>
2016	AAP	-	-	1	2	6	9	16	7	-	41	-	47	<b>88</b>
<b>Innovación y gestión del cambio</b>														
2015	AAP	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	<b>1</b>
2016	AAP	-	-	1	-	1	-	-	-	-	2	-	1	<b>3</b>
<b>Oficina de Servicios Jurídicos</b>														
2015	AAP	-	-	1	1	1	4	4	3	-	14	-	5	<b>19</b>
2016	AAP	-	-	1	1	4	1	5	3	-	15	-	5	<b>20</b>
<b>Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión</b>														
2015	AAP	-	-	1	2	4	8	8	5	1	29	-	5	<b>34</b>
2016	AAP	-	-	1	2	4	8	10	3	1	29	-	5	<b>34</b>
<b>Oficina de Evaluación</b>														
2015	AAP	-	-	1	-	4	4	-	-	-	9	-	3	<b>12</b>
2016	AAP	-	-	1	-	4	4	-	-	-	9	-	3	<b>12</b>
<b>Oficina de Deontología</b>														
2015	AAP	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	<b>2</b>
2016	AAP	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	<b>2</b>
<b>Oficina del Director Ejecutivo Adjunto</b>														
2015	AAP	-	1	-	-	-	-	1	-	-	2	-	2	<b>4</b>
2016	AAP	-	1	-	-	-	-	1	-	-	2	-	2	<b>4</b>
<b>Nueva York</b>														
2015	AAP	-	-	-	1	1	3	-	-	-	5	-	2	<b>7</b>
2016	AAP	-	-	-	1	1	3	-	-	-	5	-	2	<b>7</b>
<b>Ginebra</b>														
2015	AAP	-	-	-	1	1	-	1	-	-	3	-	1	<b>4</b>
2016	AAP	-	-	-	1	1	-	1	-	-	3	-	1	<b>4</b>

**CUADRO A.II.2: CUADRO DE EFECTIVOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP Y A LOS CAD,  
POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, PARA 2015 Y 2016**

		Categoría de personal profesional internacional y categorías superiores										Otros		
		Director Ejecutivo	Subdirector Ejecutivo	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Personal nacional sobre el terreno	Servicios generales (Sede y oficinas de enlace)	Total general
<b>Addis Abeba</b>														
2015	AAP	-	-	1	-	1	-	-	-	-	2	2	-	4
2016	AAP	-	-	1	-	1	-	-	-	-	2	2	-	4
<b>Asociaciones, gobernanza y promoción – Oficina del Subdirector Ejecutivo</b>														
2015	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
2016	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
<b>Asociaciones con el sector privado</b>														
2015	AAP	-	-	1	1	2	4	10	8	-	26	3	5	34
2016	AAP	-	-	1	1	2	2	9	7	-	22	3	4	29
<b>Comunicación</b>														
2015	AAP	-	-	1	1	7	7	4	1	-	21	-	10	31
2016	AAP	-	-	1	1	8	7	5	1	-	23	-	11	34
<b>Coordinación de las asociaciones y la labor de promoción</b>														
2015	AAP	-	-	-	1	1	1	1	-	-	4	-	2	6
2016	AAP	-	-	-	1	2	-	2	-	-	5	-	2	7
<b>Secretaría de la Junta Ejecutiva</b>														
2015	AAP	-	-	-	1	2	5	-	1	-	9	-	15	24
2016	AAP	-	-	-	1	2	5	1	-	-	9	-	15	24
<b>Organismos con Sede en Roma y CSA</b>														
2015	AAP	-	-	-	1	1	-	1	-	-	3	-	1	4
2016	AAP	-	-	-	1	1	-	1	-	-	3	-	1	4
<b>Asociaciones con los gobiernos (Roma, Beijing, Berlín, Madrid, París, Seúl)</b>														
2015	AAP	-	-	1	1	4	5	6	3	-	20	5	13	38
2016	AAP	-	-	1	1	3	6	8	1	-	20	5	14	39
<b>Bruselas</b>														
2015	AAP	-	-	-	1	1	-	2	-	-	4	-	3	7
2016	AAP	-	-	-	1	1	-	2	-	-	4	-	3	7

**CUADRO A.II.2: CUADRO DE EFECTIVOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP Y A LOS CAD,  
POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, PARA 2015 Y 2016**

		Categoría de personal profesional internacional y categorías superiores										Otros		
		Director Ejecutivo	Subdirector Ejecutivo	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Personal nacional sobre el terreno	Servicios generales (Sede y oficinas de enlace)	Total general
<b>Londres</b>														
2015	AAP	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	1	2
2016	AAP	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	1	2
<b>Tokio</b>														
2015	AAP	-	-	-	1	-	1	1	-	-	3	-	3	6
2016	AAP	-	-	-	1	-	1	1	-	-	3	-	3	6
<b>Emiratos Árabes Unidos</b>														
2015	AAP	-	-	-	1	-	1	-	-	-	2	-	-	2
2016	AAP	-	-	-	1	-	2	1	-	-	4	-	-	4
<b>Washington</b>														
2015	AAP	-	-	-	1	1	2	1	-	-	5	-	4	9
2016	AAP	-	-	-	1	1	2	1	-	-	5	-	4	9
<b>Total parcial de gestión</b>														
<b>2014</b>	<b>AAP</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>20</b>	<b>39</b>	<b>54</b>	<b>61</b>	<b>29</b>	<b>1</b>	<b>216</b>	<b>10</b>	<b>133</b>	<b>359</b>
<b>2015</b>	<b>AAP</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>20</b>	<b>43</b>	<b>54</b>	<b>66</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	<b>219</b>	<b>10</b>	<b>136</b>	<b>364</b>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>														
<b>Gestión de recursos – Oficina del Subdirector Ejecutivo y Jefe de Finanzas</b>														
2015	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
2016	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
<b>Presupuesto y programación</b>														
2015	AAP	-	-	1	2	4	3	8	-	-	18	-	29	47
2016	AAP	-	-	1	2	4	3	9	-	-	19	-	28	47
<b>Finanzas y tesorería</b>														
2015	AAP	-	-	1	1	5	2	11	2	-	22	-	27	49
2016	AAP	-	-	1	1	5	4	10	3	-	24	-	27	51
<b>Gestión y seguimiento de las realizaciones</b>														
2015	AAP	-	-	-	1	3	4	5	-	-	13	-	5	18
2016	AAP	-	-	-	1	3	4	5	-	-	13	-	5	18

**CUADRO A.II.2: CUADRO DE EFECTIVOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP Y A LOS CAD,  
POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, PARA 2015 Y 2016**

		Categoría de personal profesional internacional y categorías superiores										Otros		
		Director Ejecutivo	Subdirector Ejecutivo	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Personal nacional sobre el terreno	Servicios generales (Sede y oficinas de enlace)	Total general
<b>Servicios de gestión</b>														
2015	AAP	-	-	-	1	2	3	4	1	-	11	-	48	59
2016	AAP	-	-	-	1	3	2	4	1	-	11	-	47	58
<b>Integración y apoyo a los procesos operativos</b>														
2015	AAP	-	-	-	-	1	-	3	-	-	4	-	1	5
2016	AAP	-	-	-	-	1	-	3	-	-	4	-	1	5
<b>Bienestar del personal</b>														
2015	AAP	-	-	-	1	1	1	2	-	-	5	-	3	8
2016	AAP	-	-	-	1	1	1	2	-	-	5	-	3	8
<b>Total parcial de administración</b>														
2015	AAP	-	1	2	6	16	14	33	3	-	75	-	115	189
2016	AAP	-	1	2	6	17	15	33	4	-	78	-	113	190
<b>Consignaciones centrales</b>														
2015	AAP	-	-	-	1	2	-	-	-	-	3	-	-	3
2016	AAP	-	-	-	1	1	1	-	-	-	3	-	-	3
<b>TOTAL DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN</b>														
2015	AAP	1	4	11	27	57	68	94	32	1	294	10	247	551
2016	AAP	1	4	11	27	61	70	99	26	1	299	10	248	557
<b>TOTAL GENERAL</b>														
2015	AAP	1	5	36	78	142	197	182	48	1	689	591	333	1 613
	CAD	-	-	1	16	92	268	503	98	2	980	6 438	-	7 418
	<b>TOTAL 2015</b>	1	5	37	94	234	465	685	146	3	1 669	7 029	333	9 031
2016	AAP	1	5	40	74	159	206	194	39	2	719	587	336	1 641
	CAD	-	-	1	19	88	287	522	94	2	1 013	6 618	-	7 631
	<b>TOTAL 2016</b>	1	5	41	93	247	493	716	133	4	1 732	7 205	336	9 272

\* A partir del mes de noviembre de 2015, la Oficina de Género rinde cuentas al Jefe de Gabinete. Sin embargo, para fines de comparación de datos, en este cuadro la Oficina de Género sigue formando parte del Departamento de Servicios para las Operaciones.

\*\* En 2016 las dependencias encargadas de la cadena de suministro y de los servicios comunes de logística se fusionarán en una única dirección.

**CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2015 Y 2016**  
(miles de dólares)

	Costos de personal	Personal local	Consultorías	Personal temporal	Horas extras	Viajes oficiales	Capacitación	Alquiler de locales	Servicios de limpieza y mantenimiento de locales	Material de oficina y otros gastos conexos	Servicios y equipo de TIC	Seguro	Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos	Atenciones sociales	Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas	Contribución de organismos de las Naciones Unidas	Órgano rector	Servicios jurídicos	Otro	Total de costos no relacionados con el personal	TOTAL
<b>A. APOYO A LOS PROGRAMAS – DESPACHOS REGIONALES Y OFICINAS EN LOS PAÍSES</b>																					
<b>DESPACHOS REGIONALES</b>																					
<b>Despacho Regional – Asia</b>																					
2015	5 648	2 182	956	71	4	740	261	351	90	28	395	3	7	2	516	6	0	0	4	5 614	<b>11 261</b>
2016	6 633	2 640	442	156	7	907	188	386	77	119	356	3	7	2	479	6	0	0	6	5 783	<b>12 415</b>
<b>Despacho Regional – Oriente Medio, África del Norte, Europa Oriental y Asia Central</b>																					
2015	6 343	1 426	256	202	14	378	153	139	49	138	622	0	52	6	510	0	0	0	0	3 944	<b>10 287</b>
2016	6 596	1 783	249	293	20	389	268	170	55	180	584	0	55	8	529	18	0	0	0	4 600	<b>11 196</b>
<b>Despacho regional – África Occidental</b>																					
2015	6 649	1 590	47	22	20	466	60	308	150	190	588	21	50	5	523	0	0	0	31	4 070	<b>10 720</b>
2016	7 213	1 664	213	64	20	512	88	0	150	212	583	21	50	5	596	0	0	10	356	4 543	<b>11 757</b>
<b>Despacho Regional – África Oriental y Central</b>																					
2015	5 815	1 876	415	3	10	660	100	268	42	148	396	5	30	0	710	113	0	0	0	4 775	<b>10 590</b>
2016	6 358	2 357	326	4	10	659	100	271	0	101	380	5	50	0	738	0	0	0	0	5 000	<b>11 358</b>
<b>Despacho Regional – África Meridional</b>																					
2015	4 883	1 754	0	12	8	548	35	375	69	181	218	127	89	0	308	19	0	0	105	3 848	<b>8 731</b>
2016	5 365	2 568	0	12	8	549	35	375	69	181	186	127	89	0	279	19	0	0	204	4 700	<b>10 065</b>
<b>Despacho Regional – América Latina y el Caribe</b>																					
2015	4 600	1 578	0	2	4	354	0	103	131	9	163	5	12	1	182	5	0	0	91	2 640	<b>7 240</b>
2016	4 874	2 346	40	2	3	197	29	42	135	14	124	5	13	0	167	5	0	0	7	3 128	<b>8 002</b>
<b>Total parcial de despachos regionales</b>																					
2015	<b>33 938</b>	<b>10 407</b>	<b>1 674</b>	<b>311</b>	<b>60</b>	<b>3 146</b>	<b>609</b>	<b>1 544</b>	<b>531</b>	<b>694</b>	<b>2 381</b>	<b>161</b>	<b>239</b>	<b>14</b>	<b>2 748</b>	<b>142</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>231</b>	<b>24 891</b>	<b>58 830</b>
2016	<b>37 038</b>	<b>13 357</b>	<b>1 270</b>	<b>531</b>	<b>68</b>	<b>3 214</b>	<b>707</b>	<b>1 244</b>	<b>486</b>	<b>807</b>	<b>2 213</b>	<b>161</b>	<b>264</b>	<b>15</b>	<b>2 787</b>	<b>48</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>573</b>	<b>27 755</b>	<b>64 793</b>
<b>Oficinas en los países</b>																					
2015	29 098	5 524	475	550	15	837	0	650	250	443	1 253	0	550	10	450	350	0	0	0	11 357	<b>40 455</b>
2016	30 022	5 674	475	550	25	837	0	650	300	593	1 253	10	550	10	450	350	0	0	0	11 727	<b>41 750</b>

**CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2015 Y 2016**  
(miles de dólares)

	Costos de personal	Personal local	Consultorías	Personal temporal	Horas extras	Viajes oficiales	Capacitación	Alquiler de locales	Servicios de limpieza y mantenimiento de locales	Material de oficina y otros gastos conexos	Servicios y equipo de TIC	Seguro	Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos	Atenciones sociales	Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas	Contribución de organismos de las Naciones Unidas	Órgano rector	Servicios jurídicos	Otro	Total de costos no relacionados con el personal	TOTAL
<b>Transferencias de base monetaria</b>																					
2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2016	765	50	0	0	0	14	5	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	77	842
<b>TOTAL DE APOYO A LOS PROGRAMAS – DESPACHOS REGIONALES Y OFICINAS EN LOS PAÍSES</b>																					
2015	63 036	15 931	2 149	861	75	3 983	609	2 194	781	1 137	3 634	161	789	24	3 198	492	0	0	231	36 248	99 285
2016	67 826	19 081	1 745	1 081	93	4 065	712	1 894	786	1 400	3 474	171	814	25	3 237	398	0	10	573	39 559	107 385
<b>B. APOYO A LOS PROGRAMAS – SEDE</b>																					
<b>Servicios para las Operaciones – Oficina del Subdirector Ejecutivo</b>																					
2015	801	0	50	0	5	62	0	0	0	23	20	0	0	2	0	0	0	0	0	162	964
2016	740	0	50	0	4	62	0	0	0	24	19	0	0	2	0	0	0	0	0	161	901
<b>Oficina del Asesor Jefe</b>																					
2015	682	0	250	100	2	100	3	0	0	100	100	0	0	0	0	0	0	0	11	666	1 347
2016	647	0	250	100	2	100	3	0	0	100	100	0	0	0	0	0	0	0	10	665	1 312
<b>Políticas y programas</b>																					
2015	6 675	0	150	50	5	200	10	0	0	50	150	0	0	0	0	0	0	0	12	627	7 302
2016	6 349	0	295	60	0	100	60	0	0	3	95	0	0	0	0	0	0	0	0	613	6 961
<b>Dirección de Preparación para la Pronta Intervención y Actividades de Apoyo en Emergencias</b>																					
2015	2 619	0	10	0	0	22	0	0	6	15	30	0	0	3	0	0	0	0	0	87	2 705
2016	2 520	0	60	406	0	16	0	0	6	51	18	0	0	3	0	0	0	0	2	562	3 082
<b>Servicios de nutrición</b>																					
2015	1 907	0	29	5	0	36	0	0	0	10	17	0	0	0	0	0	0	0	0	97	2 004
2016	1 845	0	13	0	0	20	0	0	0	5	17	0	0	0	0	0	0	0	11	66	1 911
<b>Género*</b>																					
2015	1 119	0	0	0	0	10	0	0	0	19	15	0	0	0	0	0	0	0	0	44	1 162
2016	1 066	368	0	0	0	54	20	0	0	2	28	0	0	0	0	0	0	0	70	542	1 608



**CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2015 Y 2016**  
(miles de dólares)

	Costos de personal	Personal local	Consultorías	Personal temporal	Horas extras	Viajes oficiales	Capacitación	Alquiler de locales	Servicios de limpieza y mantenimiento de locales	Material de oficina y otros gastos conexos	Servicios y equipo de TIC	Seguro	Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos	Atenciones sociales	Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas	Contribución de organismos de las Naciones Unidas	Órgano rector	Servicios jurídicos	Otro	Total de costos no relacionados con el personal	TOTAL	
<b>Cadena de suministro**</b>																						
2015	12 190	0	120	100	15	200	20	0	0	45	160	0	0	0	0	0	0	0	10	670	<b>12 860</b>	
2016	15 162	0	375	36	7	195	0	0	0	14	53	0	0	7	0	0	0	0	0	0	688	<b>15 850</b>
<b>Servicios comunes de logística**</b>																						
2015	3 756	0	50	30	1	0	0	0	0	19	20	0	0	0	0	0	0	0	0	120	<b>3 876</b>	
2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Apoyo a la Gestión de las Operaciones</b>																						
2015	1 236	0	60	34	5	30	0	0	0	15	20	0	0	2	0	0	0	0	0	166	<b>1 402</b>	
2016	1 173	0	133	5	4	0	0	0	0	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0	157	<b>1 330</b>	
<b>Seguridad sobre el terreno</b>																						
2015	901	0	0	0	0	72	10	0	0	6	18	0	0	0	0	0	0	0	0	106	<b>1 007</b>	
2016	857	0	0	0	0	72	10	0	0	6	17	0	0	0	0	0	0	0	0	104	<b>961</b>	
<b>Tecnología de la información</b>																						
2015	10 565	0	1 000	902	40	250	238	192	0	1	3 385	0	0	0	650	0	0	0	0	6 657	<b>17 222</b>	
2016	10 240	0	1 000	731	40	250	240	192	0	10	2 942	0	0	0	550	0	0	0	0	5 954	<b>16 195</b>	
<b>Transferencias de base monetaria – Sede</b>																						
2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>	
2016	1 035	0	150	63	0	30	25	0	0	20	35	0	0	0	0	0	0	0	0	323	<b>1 358</b>	
<b>TOTAL DE APOYO A LOS PROGRAMAS – SEDE</b>																						
2015	42 450	0	1 719	1 220	73	982	281	192	6	303	3 935	0	0	7	650	0	0	0	32	9 400	<b>51 850</b>	
2016	41 633	368	2 326	1 401	57	899	358	192	6	234	3 339	0	0	12	550	0	0	0	92	9 836	<b>51 469</b>	
<b>C. GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN</b>																						
<b>GESTIÓN</b>																						
<b>Oficina del Director Ejecutivo y Jefe de Gabinete</b>																						
2015	3 168	0	60	0	70	450	40	0	0	20	90	0	0	43	0	0	0	0	9	782	<b>3 950</b>	
2016	2 983	0	60	0	40	420	30	0	0	20	110	0	0	50	0	0	0	0	41	771	<b>3 754</b>	

**CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2015 Y 2016**  
(miles de dólares)

	Costos de personal	Personal local	Consultorías	Personal temporal	Horas extras	Viajes oficiales	Capacitación	Alquiler de locales	Servicios de limpieza y mantenimiento de locales	Material de oficina y otros gastos conexos	Servicios y equipo de TIC	Seguro	Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos	Atenciones sociales	Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas	Contribución de organismos de las Naciones Unidas	Órgano rector	Servicios jurídicos	Otro	Total de costos no relacionados con el personal	TOTAL	
<b>Oficina del Ombudsman</b>																						
2015	454	0	15	88	1	80	20	0	0	2	15	0	0	0	0	0	0	0	0	4	224	<b>678</b>
2016	423	0	15	88	1	60	40	0	0	2	15	0	0	0	0	0	0	0	0	3	224	<b>647</b>
<b>Recursos humanos</b>																						
2015	12 814	8	392	337	0	220	644	0	0	207	271	0	0	0	0	0	0	0	0	14	2 094	<b>14 908</b>
2016	12 117	0	560	330	25	100	250	0	0	50	460	0	0	0	0	0	0	0	0	169	1 943	<b>14 061</b>
<b>Innovación y gestión del cambio</b>																						
2015	341	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>341</b>
2016	683	0	253	0	0	148	20	0	0	4	13	0	0	2	0	0	0	0	0	0	440	<b>1 122</b>
<b>Oficina de Servicios Jurídicos</b>																						
2015	3 396	0	178	150	0	22	0	0	0	25	75	0	0	0	0	0	0	0	0	86	536	<b>3 931</b>
2016	3 507	0	256	150	0	22	0	0	0	25	72	0	0	0	0	0	0	0	0	86	610	<b>4 118</b>
<b>Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión</b>																						
2015	6 580	0	821	10	0	222	50	0	0	148	130	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 381	<b>7 961</b>
2016	6 282	0	397	238	0	520	60	2	0	162	152	0	0	0	0	0	0	0	0	48	1 578	<b>7 860</b>
<b>Oficina de Evaluación</b>																						
2015	2 495	0	2 842	0	0	50	46	0	0	10	46	0	0	0	0	15	0	0	0	0	3 009	<b>5 504</b>
2016	2 397	0	3 521	60	0	93	20	0	0	20	11	0	0	0	20	0	0	0	0	60	3 805	<b>6 202</b>
<b>Oficina de Deontología</b>																						
2015	454	0	124	0	0	45	25	0	0	11	43	0	0	0	3	0	0	0	0	5	256	<b>709</b>
2016	423	0	130	100	0	40	44	0	0	7	16	0	0	0	3	0	0	0	0	15	355	<b>778</b>
<b>Oficina del Director Ejecutivo Adjunto</b>																						
2015	746	0	21	30	0	90	0	0	0	25	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	196	<b>942</b>
2016	682	0	30	0	5	120	0	0	0	3	3	0	0	3	0	0	0	0	0	31	195	<b>876</b>
<b>Nueva York</b>																						
2015	1 459	0	117	0	0	50	45	334	43	16	67	0	0	3	0	0	0	0	0	0	676	<b>2 135</b>
2016	1 390	0	82	0	0	24	18	355	74	3	92	0	0	3	0	0	0	0	0	23	674	<b>2 063</b>

**CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2015 Y 2016**  
(miles de dólares)

	Costos de personal	Personal local	Consultorías	Personal temporal	Horas extras	Viajes oficiales	Capacitación	Alquiler de locales	Servicios de limpieza y mantenimiento de locales	Material de oficina y otros gastos conexos	Servicios y equipo de TIC	Seguro	Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos	Atenciones sociales	Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas	Contribución de organismos de las Naciones Unidas	Órgano rector	Servicios jurídicos	Otro	Total de costos no relacionados con el personal	TOTAL	
<b>Ginebra</b>																						
2015	882	0	17	88	0	15	5	48	9	2	54	0	10	2	0	10	0	0	0	1	260	1 142
2016	832	0	170	180	0	15	6	33	6	1	33	0	8	2	0	5	0	0	0	0	459	1 291
<b>Addis Abeba</b>																						
2015	608	72	0	3	2	40	0	36	2	16	31	0	4	0	0	0	0	0	0	0	207	815
2016	583	70	0	4	2	40	3	36	2	8	31	1	8	0	0	0	0	0	0	0	206	788
<b>Asociaciones, gobernanza y promoción – Oficina del Subdirector Ejecutivo</b>																						
2015	801	0	75	0	20	200	2	0	0	5	33	0	0	5	0	0	0	0	0	14	354	1 156
2016	740	0	75	0	20	239	4	0	0	5	30	0	0	4	0	0	0	0	0	3	381	1 121
<b>Asociaciones con el sector privado</b>																						
2015	5 546	338	467	190	10	307	45	239	20	471	212	0	0	2	4	0	0	0	0	0	2 305	7 851
2016	4 330	337	365	189	10	206	45	239	20	475	172	0	0	2	4	0	0	0	0	0	2 064	6 394
<b>Comunicación</b>																						
2015	5 937	0	670	140	4	120	0	155	4	95	690	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 878	7 815
2016	6 188	76	1 222	0	0	65	5	116	0	62	594	0	0	3	0	0	0	0	0	288	2 430	8 618
<b>Coordinación de las asociaciones y la labor de promoción</b>																						
2015	1 170	0	0	33	1	75	10	0	0	4	36	0	0	0	0	0	0	0	0	0	159	1 329
2016	1 330	0	0	85	0	9	0	0	0	0	34	0	0	0	0	0	0	0	0	0	127	1 457
<b>Secretaría de la Junta Ejecutiva</b>																						
2015	3 721	0	18	726	55	9	15	0	0	59	110	0	0	11	0	0	402	0	442	1 846	5 567	
2016	3 522	0	0	691	43	7	18	0	0	18	102	0	0	6	0	0	385	0	472	1 741	5 264	
<b>Organismos con Sede en Roma y CSA</b>																						
2015	861	0	4	0	0	8	2	0	0	3	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	29	890
2016	817	0	4	0	0	8	2	0	0	3	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	27	844
<b>Asociaciones con los gobiernos (Roma, Beijing, Berlín, Madrid, París, Seúl)</b>																						
2015	5 658	185	285	174	4	219	8	89	0	109	182	0	2	3	2	0	0	0	0	59	1 322	6 979
2016	5 570	275	284	344	4	167	163	75	21	175	141	2	3	3	2	0	0	0	0	60	1 718	7 288

**CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2015 Y 2016**  
(miles de dólares)

	Costos de personal	Personal local	Consultorías	Personal temporal	Horas extras	Viajes oficiales	Capacitación	Alquiler de locales	Servicios de limpieza y mantenimiento de locales	Material de oficina y otros gastos conexos	Servicios y equipo de TIC	Seguro	Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos	Atenciones sociales	Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas	Contribución de organismos de las Naciones Unidas	Órgano rector	Servicios jurídicos	Otro	Total de costos no relacionados con el personal	TOTAL
<b>Bruselas</b>																					
2015	1 306	0	99	62	0	30	8	128	30	30	20	3	0	5	0	5	0	0	19	438	1 744
2016	1 231	0	157	62	0	30	8	129	30	25	20	3	0	5	0	0	0	0	18	486	1 717
<b>Londres</b>																					
2015	358	0	30	10	0	10	0	30	0	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	100	458
2016	345	0	0	0	0	15	1	55	0	10	17	0	0	1	0	0	0	0	0	99	444
<b>Tokio</b>																					
2015	1 011	0	20	10	6	55	10	127	9	20	50	2	3	1	2	0	0	0	10	324	1 335
2016	948	0	72	9	10	65	10	105	6	6	32	2	2	1	2	0	0	0	2	322	1 270
<b>Emiratos Árabes Unidos</b>																					
2015	531	350	20	0	7	71	30	0	20	75	41	5	21	7	0	0	0	0	5	651	1 183
2016	874	350	20	0	7	71	30	0	20	15	41	5	21	7	0	0	0	0	64	650	1 524
<b>Washington</b>																					
2015	1 614	17	33	0	0	121	0	270	0	11	70	2	0	2	51	0	0	0	39	615	2 229
2016	1 534	20	181	0	0	154	0	280	0	9	64	2	0	2	47	0	0	0	32	792	2 326
<b>Total parcial de gestión</b>																					
2015	61 912	969	6 307	2 051	180	2 508	1 005	1 457	137	1 374	2 317	12	40	83	62	30	402	0	707	19 642	81 553
2016	59 731	1 128	7 854	2 529	167	2 639	776	1 424	178	1 106	2 263	15	42	93	78	5	385	0	1 415	22 096	81 826
<b>ADMINISTRACIÓN</b>																					
<b>Gestión de recursos – Oficina del Subdirector Ejecutivo y Jefe de Finanzas</b>																					
2015	833	0	0	0	5	43	0	0	0	1	8	0	0	2	0	0	0	0	0	59	892
2016	771	0	0	0	6	71	0	0	0	1	7	0	0	2	0	0	0	0	0	87	857
<b>Presupuesto y programación</b>																					
2015	7 017	0	0	178	10	30	0	0	0	5	109	0	0	0	0	0	0	0	0	332	7 349
2016	6 709	0	95	171	15	9	6	0	0	10	104	0	0	0	0	0	0	0	0	410	7 119
<b>Finanzas y tesorería</b>																					
2015	7 518	100	200	41	20	50	15	7	2	7	157	0	0	0	0	0	0	0	2	601	8 119
2016	7 511	197	514	100	37	136	43	7	2	12	122	0	0	0	0	0	0	0	18	1 189	8 700
<b>Gestión y seguimiento de las realizaciones</b>																					

**CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2015 Y 2016**  
(miles de dólares)

	Costos de personal	Personal local	Consultorías	Personal temporal	Horas extras	Viajes oficiales	Capacitación	Alquiler de locales	Servicios de limpieza y mantenimiento de locales	Material de oficina y otros gastos conexos	Servicios y equipo de TIC	Seguro	Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos	Atenciones sociales	Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas	Contribución de organismos de las Naciones Unidas	Órgano rector	Servicios jurídicos	Otro	Total de costos no relacionados con el personal	TOTAL	
2015	3 374	0	119	57	10	0	15	40	0	0	79	0	0	0	0	0	0	0	0	0	320	3 695
2016	3 229	0	151	29	10	10	15	0	0	5	54	0	0	0	0	0	0	0	0	29	303	3 532
<b>Servicios de gestión</b>																						
2015	6 539	124	530	400	100	250	250	0	2 900	1 375	1 133	250	167	0	70	0	0	0	0	0	7 549	14 088
2016	5 990	123	530	399	100	250	250	0	2 450	1 380	1 130	250	167	0	70	0	0	0	0	504	7 602	13 592
<b>Integración y apoyo a los procesos operativos</b>																						
2015	877	0	0	0	0	30	5	0	0	5	14	0	0	0	0	0	0	0	0	5	59	935
2016	831	0	54	235	0	21	5	0	0	10	42	0	0	0	0	0	0	0	0	5	372	1 203
<b>Bienestar del personal</b>																						
2015	1 391	0	80	30	1	100	0	0	0	54	50	0	0	0	0	0	0	0	0	3	318	1 709
2016	1 327	0	120	0	0	90	75	0	0	10	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	315	1 642
<b>Total parcial de administración</b>																						
2015	27 549	224	929	706	146	503	285	47	2 902	1 448	1 550	250	167	2	70	0	0	0	10	9 239	36 788	
2016	26 368	320	1 464	935	168	586	394	7	2 452	1 428	1 479	250	167	2	70	0	0	0	555	10 277	36 645	
<b>Consignaciones centrales</b>																						
2015	4 472	0	400	0	0	100	0	0	0	300	0	1 284	0	0	1 600	3 231	0	100	877	7 891	12 363	
2016	4 419	0	246	0	0	80	0	0	0	303	0	1 385	0	0	2 116	3 237	0	215	984	8 566	12 985	
<b>TOTAL DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN</b>																						
2015	93 933	1 193	7 636	2 757	326	3 111	1 289	1 504	3 039	3 121	3 868	1 546	207	85	1 732	3 261	402	100	1 594	36 772	130 704	
2016	90 518	1 448	9 563	3 463	335	3 306	1 171	1 431	2 630	2 838	3 741	1 650	209	95	2 264	3 242	385	215	2 954	40 939	131 457	
<b>TOTAL GENERAL</b>																						
2015	199 419	17 124	11 504	4 839	474	8 076	2 179	3 889	3 826	4 561	11 437	1 707	996	116	5 581	3 753	402	100	1 858	82 420	281 839	
2016	199 977	20 897	13 634	5 945	486	8 270	2 241	3 517	3 423	4 472	10 554	1 822	1 023	133	6 051	3 639	385	225	3 619	90 334	290 311	

\* A partir del mes de noviembre de 2015, la Oficina de Género rinde cuentas al Jefe de Gabinete. Sin embargo, para fines de comparación de datos, en este cuadro la Oficina de Género sigue formando parte del Departamento de Servicios para las Operaciones.

\*\* En 2016 las dependencias encargadas de la cadena de suministro y de los servicios comunes de logística se fusionarán en una única dirección.

**ANEXO III****NECESIDADES OPERACIONALES PROYECTADAS PARA 2016 Y SINOPSIS REGIONALES****Introducción**

1. En este anexo se ofrece información sobre las necesidades operacionales proyectadas para 2016 por Objetivo Estratégico, categoría de programas, componente de costos y región, y también se comparan dichas necesidades con el plan de trabajo priorizado provisional para el mismo año. Las necesidades operacionales proyectadas son las necesidades agrupadas de todos los países, determinadas a partir de las evaluaciones de la seguridad alimentaria y la nutrición efectuadas por el PMA en el marco de los proyectos aprobados y sus prórrogas. Las evaluaciones a nivel del terreno se realizan en asociación con las partes interesadas y los gobiernos de modo que el PMA tenga las capacidades necesarias para ejecutar las actividades propuestas y que no haya superposición con las intervenciones de otros organismos. Con frecuencia las evaluaciones se hacen conjuntamente con otros organismos y entidades a fin de aumentar al máximo las sinergias, la complementariedad y el impacto de la asistencia en las poblaciones que reciben la ayuda del Programa. Las necesidades operacionales no están limitadas por los niveles de financiación previstos y reflejan las necesidades de los grupos de beneficiarios más vulnerables, para los que el PMA llevará adelante tareas de promoción y obtención de fondos.
2. El PMA, sus asociados y los gobiernos anfitriones han proyectado para 2016 unas necesidades operacionales de 8.600 millones de dólares<sup>1</sup>, cifra que contempla la entrega de 19.700 millones de raciones diarias a 82 millones de beneficiarios<sup>2</sup>, lo cual representa un incremento con respecto a la proyección mínima de 6.400 millones de dólares que se indica en el Plan de Gestión para 2015-2017. La cifra estimada para 2016 comprende las necesidades proyectadas para cuatro emergencias de nivel 3 a escala de todo el sistema que se prevé continúen durante el año (el Iraq, la República Árabe Siria, Sudán del Sur y el Yemen), y que representan el 44 % de dichas necesidades.
3. El aumento de las necesidades operacionales con respecto a las proyecciones del año pasado para 2016 se debe al importante incremento de las necesidades humanitarias en el Yemen y el mantenimiento de la demanda de la intervención del PMA ante las crisis del Iraq, la República Árabe Siria y Sudán del Sur. El monto necesario para cubrir durante todo el año las necesidades operacionales en Sudán del Sur es de 953 millones de dólares, en el caso de la emergencia siria es de 1.050 millones de dólares y en el Yemen de 1.327 millones de dólares.
4. Se incluyen las necesidades proyectadas para 2017 y 2018 a fin de proporcionar contexto y a efectos de la planificación; se basan en las situaciones humanitarias conocidas y pueden aumentar como consecuencia de emergencias imprevistas<sup>3</sup>. Los planes de trabajo priorizados para 2017 y 2018 se presentarán en los planes de gestión futuros.

<sup>1</sup> Salvo que se indique lo contrario, en las cifras se incluyen los CAI y no se incluyen los fondos fiduciarios.

<sup>2</sup> Salvo que se indique lo contrario, en esta sección por “beneficiarios” se entienden los beneficiarios directos, es decir, de nivel 1.

<sup>3</sup> Véase el Anexo IV.

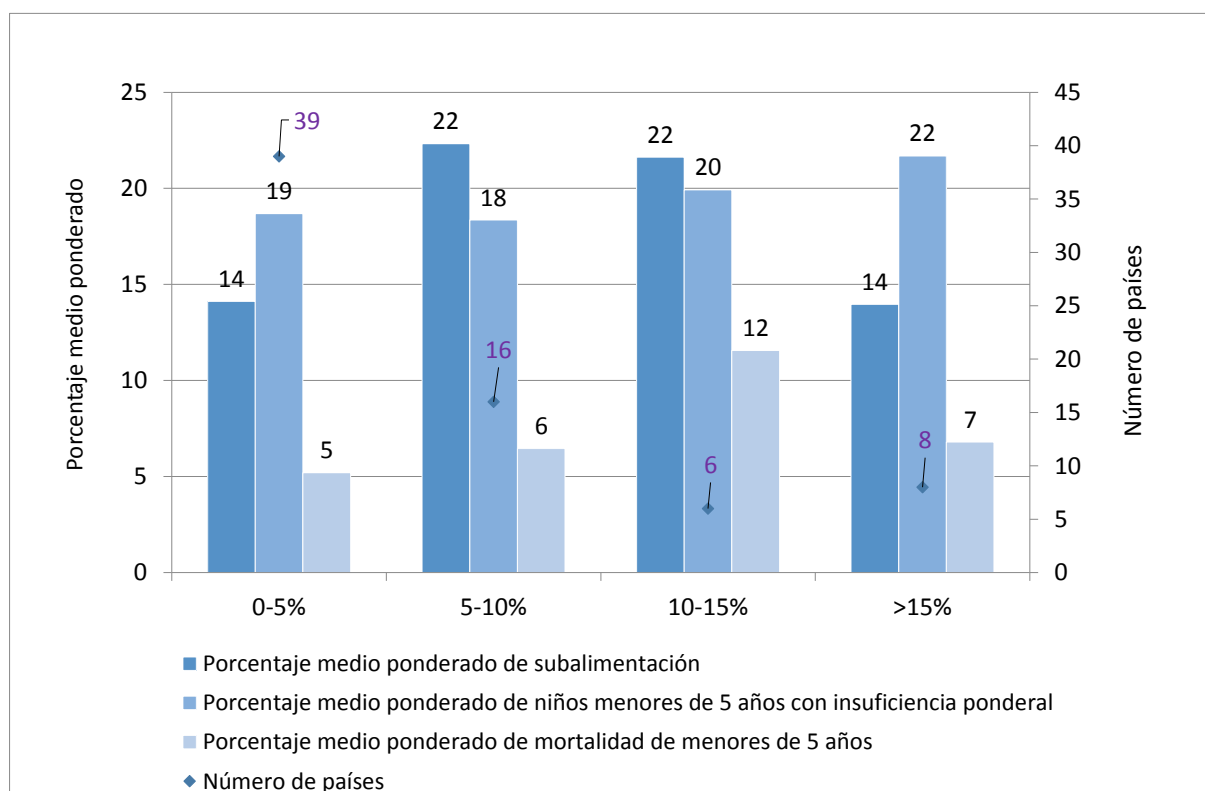
5. Las proyecciones mínimas de las necesidades operacionales totales para 2017 se sitúan en 7.600 millones de dólares y para 2018 en 7.400 millones de dólares. En el Cuadro A.III.1 se desglosan las necesidades operacionales previstas para 2017 y 2018 por tipo de transferencia. En las proyecciones mínimas de las necesidades operacionales para estos dos años no se incluyen las necesidades correspondientes a las emergencias imprevistas. La reducción de las necesidades operacionales previstas para el Iraq en 2018 contribuye considerablemente que las necesidades operacionales para 2018 disminuyan 200 millones de dólares con respecto a 2017. El PMA seguirá dando prioridad a la modalidad de transferencia de base monetaria al tiempo que se elabora un plan de trabajo priorizado provisional.

<b>CUADRO A.III.1: PROYECCIONES MÍNIMAS DE LAS NECESIDADES OPERACIONALES TOTALES, POR TIPO DE TRANSFERENCIA</b> <i>(millones de dólares)</i>		
Tipo de transferencia	<b>2 017</b>	<b>2 018</b>
Alimentos y COD conexos	3 754	3 683
Transferencias de base monetaria y COD conexos	2 540	2 491
Desarrollo y aumento de las capacidades	442	407
CAD	857	855
<b>TOTAL</b>	<b>7 593</b>	<b>7 436</b>

## DATOS DEMOGRÁFICOS CORRESPONDIENTES A LAS NECESIDADES OPERACIONALES

6. Según las evaluaciones en que se fundan las necesidades operacionales proyectadas, necesitan asistencia directa del PMA aproximadamente 82 millones de personas, lo que representa alrededor del 4,5 % del total de la población de los países donde se prevé prestar asistencia. En general, esos países registran una prevalencia media de la subalimentación de en torno al 16 % y de la insuficiencia ponderal en los niños menores de 5 años del 19 %, además de un promedio de mortalidad infantil de 57 cada 1.000 nacidos vivos. En la Figura A.III.1 se indica que el PMA tiene previsto prestar asistencia a entre el 0 % y el 5 % de la población en 39 países, entre el 5 % y el 10 % en 16 países y entre el 10 % y el 15 % en seis países. Solo se ha planeado prestar asistencia a más del 15 % de la población en ocho países, entre los que cabe destacar la República Árabe Siria, la República Centroafricana, Sudán del Sur y el Yemen.
7. El mayor número de beneficiarios seleccionados para recibir asistencia alimentaria en 2016 (31 %) se encuentra en el Oriente Medio, África del Norte, Europa Oriental y Asia Central, donde se mantienen las emergencias de nivel 3 en el Iraq, la República Árabe Siria y los países vecinos, y el Yemen. A la región de Asia corresponde el 17 % de la asistencia específica, a la región de África Oriental y Central el 18 %, a la región de África Occidental el 18 %, a la región de África Meridional el 14 % y a la región de América Latina y el Caribe el 3 %.
8. Más de dos terceras partes del número de beneficiarios previsto son mujeres y niños. Al 67 % de los beneficiarios previstos se les atiende mediante distribuciones generales de alimentos y actividades de alimentación escolar.

**Figura A.III.1: Subalimentación, insuficiencia ponderal y mortalidad por número de beneficiarios como porcentaje de la población total**



## NECESIDADES OPERACIONALES POR OBJETIVO ESTRATÉGICO

9. En el Cuadro A.III.2 se hace un desglose de las necesidades operacionales proyectadas por Objetivo Estratégico y actividad.

<b>CUADRO A.III.2: NECESIDADES OPERACIONALES PARA 2016, POR OBJETIVO ESTRATÉGICO Y ACTIVIDAD (millones de dólares)</b>					
<b>Actividad</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Total</b>
Distribuciones generales	5 153	122	13	2	<b>5 290</b>
ACA	48	378	666	7	<b>1 099</b>
APC	3	36	28	22	<b>89</b>
Nutrición	163	204	131	286	<b>784</b>
Alimentación escolar	37	155	72	457	<b>721</b>
VIH/sida/tuberculosis	2	1	2	38	<b>43</b>
Desarrollo y aumento de las capacidades	323	67	65	100	<b>555</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5 729</b>	<b>963</b>	<b>977</b>	<b>912</b>	<b>8 581</b>



10. Las actividades encaminadas a cumplir el Objetivo Estratégico 1 (“Salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en las emergencias”) representan el 67 % de las necesidades operacionales proyectadas, es decir, 5.730 millones de dólares. Las actividades que más contribuyen a la consecución de este objetivo son las distribuciones generales de alimentos y/o las transferencias de base monetaria en las situaciones de emergencia. Las actividades de alimentación escolar y nutrición, especialmente las de alimentación suplementaria, complementan la asistencia destinada a salvar vidas. El desarrollo y aumento de las capacidades, que representa el 6 % del total de las necesidades operacionales relacionadas con este Objetivo Estratégico, comprende las actividades de apoyo a la ejecución de las intervenciones humanitarias del PMA y otras entidades. Estas actividades incluyen el aumento de la capacidad logística, el aumento de la flota, la ampliación de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), la infraestructura de emergencia, los servicios comunes de las Naciones Unidas y la dirección y el apoyo de los módulos de acción agrupada de las Naciones Unidas.
11. Las necesidades operacionales proyectadas para 2016 en relación con el Objetivo Estratégico 2 (“Respaldar o restablecer la seguridad alimentaria y la nutrición y crear o reconstruir los medios de subsistencia en contextos frágiles y después de una emergencia”) representan 963 millones de dólares, es decir, el 11 % del total. Las principales actividades son las de ACA, las intervenciones en materia de nutrición y la alimentación escolar.
12. Según las proyecciones realizadas, el presupuesto operacional necesario para alcanzar el Objetivo Estratégico 3 (“Reducir los riesgos y poner a las personas, las comunidades y los países en condiciones de satisfacer sus propias necesidades alimentarias y nutricionales”) será de 977 millones de dólares, es decir, el 11 % de las necesidades totales. Las principales actividades son las de ACA y las intervenciones en materia de nutrición. Las actividades de ACA orientadas a la consecución de este Objetivo Estratégico se ejecutan principalmente dentro del marco de fomento de la resiliencia, mientras que las intervenciones en materia de nutrición incluyen tanto actividades que tienen en cuenta este aspecto como otras que se centran específicamente en él.
13. Con respecto al Objetivo Estratégico 4 (“Reducir la desnutrición y romper el ciclo intergeneracional del hambre”), el PMA calcula unas necesidades operacionales de 912 millones de dólares, es decir, el 11 % de las necesidades totales proyectadas. La principal actividad en esta esfera es la alimentación escolar, seguida de las intervenciones en materia de nutrición dirigidas a los niños y las mujeres gestantes y lactantes.
14. Mediante las actividades de desarrollo y aumento de las capacidades orientadas a alcanzar los Objetivos Estratégicos 3 y 4 se procura fortalecer las capacidades nacionales con miras a que los programas que reciben asistencia del PMA pasen gradualmente a manos de asociados nacionales, o para consolidar programas gubernamentales que ya se gestionan a nivel nacional. Para ello, se trabajará, por ejemplo, en el desarrollo de las capacidades nacionales para el diseño de programas, la alimentación escolar, la gestión de las cadenas de suministro, los programas nacionales destinados a abordar la malnutrición crónica y la carencia de micronutrientes, las redes de seguridad, la gestión nacional de desastres, y el análisis y la cartografía de la vulnerabilidad (VAM). El desarrollo de las capacidades también incorpora la asistencia técnica prestada en proyectos que no sean del PMA, como, por ejemplo, los servicios de asesoramiento técnico destinados a fortalecer la capacidad de ejecución de los gobiernos para apoyar la seguridad alimentaria y nutricional; la preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia, y las actividades conexas

que tengan un impacto directo en la reducción del hambre a través de la propia acción de los gobiernos.

## NECESIDADES OPERACIONALES POR CATEGORÍA DE PROGRAMAS

15. En el cuadro A.III.3 se presentan en forma resumida las necesidades operacionales proyectadas por categoría de programas, sobre la base de las estimaciones señaladas en los planes de gestión para 2015-2017 y 2016-2018.

<b>CUADRO A.III.3: NECESIDADES OPERACIONALES POR CATEGORÍA DE PROGRAMAS (millones de dólares)</b>		
<b>Actividad</b>	<b>2 015</b>	<b>2 016</b>
Proyecto de desarrollo/PP	785	690
OEM	2 973	3 716
OPSR	3 837	3 775
Operaciones especiales (OE)	372	400
<b>TOTAL</b>	<b>7 967</b>	<b>8 581</b>

16. En 2016 las necesidades operacionales de las OEM aumentarán a 3.720 millones de dólares, principalmente debido al importante incremento de las necesidades humanitarias en el Yemen. Además, el PMA sigue apoyando a las personas afectadas por las crisis en el Iraq, la República Árabe Siria y Sudán del Sur, lo que en total representa 3.240 millones de dólares, esto es, el 87 % de las necesidades previstas para esta categoría de programas. Las necesidades operacionales para la República Árabe Siria disminuirán un 44 % al orientar la ayuda solamente a los beneficiarios más vulnerables. Esta reducción también es consecuencia de la eficiencia en materia de costos lograda gracias al examen de la canasta de alimentos y de los recortes en costos de transporte y distribución.
17. Las necesidades operacionales proyectadas en el caso de las OPSR ascienden a 3.770 millones de dólares. A las cinco OPSR de mayor envergadura —Etiopía, el Níger, Somalia, el Sudán y Sudán del Sur— corresponde el 45 % de las necesidades proyectadas, es decir, 1.700 millones de dólares.
18. El PMA prevé una ligera reducción del importe de las necesidades correspondientes a los proyectos de desarrollo y los PP, que pasarían de 785 millones de dólares en 2015 a 690 millones de dólares en 2016; a las OE les corresponderían 400 millones de dólares. Esta reducción refleja el hecho de que algunos programas del PMA han pasado a manos de las autoridades nacionales y se han integrado en los correspondientes programas en los países, lo que implica una reducción del presupuesto operacional necesario.

## NECESIDADES OPERACIONALES POR TIPO DE TRANSFERENCIA

19. Dentro del Marco de financiación del PMA, los productos alimenticios y los costos conexos, las transferencias de base monetaria y los costos conexos, y los costos vinculados al desarrollo y aumento de las capacidades se gestionan de forma separada. En el Cuadro

A.III.4 se ilustran las necesidades operacionales proyectadas para 2015 y 2016, incluidos los COD y los CAD, por tipo de transferencia.

<b>CUADRO A.III.4: NECESIDADES OPERACIONALES, POR TIPO DE TRANSFERENCIA</b>				
<b>Tipo de transferencia</b>	<b>2015</b>		<b>2016</b>	
	<i>(millones de dólares)</i>	<i>(porcentaje)</i>	<i>(millones de dólares)</i>	<i>(porcentaje)</i>
Alimentos y COD conexos	4 839	61	4 564	53
Transferencias de base monetaria y COD conexos	1 869	23	2 591	30
Desarrollo y aumento de las capacidades	448	6	498	6
<b>Total parcial</b>	<b>7 156</b>	<b>90</b>	<b>7 653</b>	<b>89</b>
CAD	811	10	928	11
<b>Total de las necesidades operacionales</b>	<b>7 967</b>	<b>100</b>	<b>8 581</b>	<b>100</b>

## ALIMENTOS Y COSTOS OPERACIONALES DIRECTOS CONEXOS

20. Los costos de alimentos y los COD conexos, que consisten en transporte externo, TTAM y otros costos operacionales directos (OCOD), ascienden a 4.560 millones de dólares, es decir, el 53 % del total de los costos operacionales previstos para 2016.
21. Como se puede apreciar en el Cuadro A.III.5, los costos medios estimados por tonelada de productos alimenticios han disminuido un 5% con respecto a las proyecciones de 2015. El aprovechamiento máximo de los recursos se logrará gracias a la optimización de la canasta de alimentos y los ahorros en los costos de los productos mediante el uso del Mecanismo de gestión global de los productos y de innovadores instrumentos de adquisiciones y contrataciones, como, por ejemplo, los acuerdos de suministro mediante compras a término.

**CUADRO A.III.5: COMPOSICIÓN DE LA CANASTA DE ALIMENTOS**

Tipo de alimentos	2015		2016		Variación porcentual respecto del volumen total entre 2015 y 2016 <sup>4</sup>	Variación porcentual estimada del costo unitario por tonelada
	Parte prevista del volumen total (porcentaje)	Costo unitario estimado por tonelada (dólares)	Parte prevista del volumen total (porcentaje)	Costo unitario estimado por tonelada (dólares)		
Cereales	68	404	61	357	-7	-12
Legumbres secas	12	643	11	634	-1	-1
Mezclas de alimentos y alimentos compuestos	11	1 055	12	978	+1	-7
Aceites y grasas	5	1 165	5	995	0	-15
Otros	3	806	11	821	+8	2
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>578</b>	<b>100</b>	<b>546</b>	<b>-</b>	<b>-5</b>

22. En 2016 se prevé que disminuya la proporción de cereales en la canasta de alimentos en un 7 % con respecto a las cifras de planificación de 2015; la cantidad de legumbres secas disminuirá un 1 %. El mayor incremento previsto (8 %) se produce en “otros” productos alimenticios, debido principalmente al mayor uso de paquetes de alimentos preenvasados en el Iraq. El aumento relativo de los “otros” productos alimenticios refleja la política del PMA de proporcionar los alimentos adecuados en el lugar apropiado y en el momento oportuno.
23. La reducción del costo de la canasta de alimentos se puede atribuir a una combinación de varios factores, a saber: las tendencias a la baja de los precios de los productos agrícolas; los ahorros previstos gracias al uso de instrumentos de optimización del suministro (por ejemplo, el Mecanismo de gestión global de los productos); una mejor información sobre mercados que permite comprar los alimentos cuando se prevé que los precios sean inferiores, y una gestión más eficaz de la composición de la canasta de alimentos. Durante todo 2015 los precios del trigo se mantendrán en los bajos niveles actuales, y se prevé que en el primer trimestre de 2016 suban levemente para luego registrar un aumento constante hacia el final del año. Se estima que los precios del arroz seguirán cayendo en el transcurso de 2016. Los precios del maíz a nivel mundial registraron sus menores niveles en el segundo trimestre de 2015, subieron un 6 % en el tercer trimestre y se prevé que durante 2016 se mantengan estables. Es probable que los mercados locales se vean afectados por el fenómeno de El Niño durante su período de mayor intensidad, que va de octubre a diciembre de 2015. Por ese motivo, el PMA está utilizando instrumentos de VAM para hacer un seguimiento de las tendencias y ajustar su estrategia de suministro en consecuencia.
24. Para 2016 se estima que los costos del transporte externo, incluidos el transporte de carga por carretera y el transporte marítimo internacional, serán de 293 millones de dólares, lo que supone una reducción del 16 % respecto de 2015. El costo medio del transporte marítimo internacional se estima en 90 dólares por tonelada, es decir, un 10 % menos que en 2015.
25. La disminución prevista del presupuesto para fletes marítimos se deriva principalmente de cambios en la programación, entre ellos: la evolución a las compras locales y regionales; la reducción de las canastas de alimentos en especie, y la modificación de la combinación

<sup>4</sup> Esta cifra corresponde a la diferencia entre la parte porcentual del volumen total de la canasta de alimentos prevista para 2015 y la parte de la canasta de alimentos proyectada para 2016.

de alimentos utilizada. Esos cambios se inscriben en la estrategia orientada a optimizar los costos de la cadena de suministro y demostrar el enfoque de utilización óptima de los recursos. Desde el punto de vista del mercado, tras un período en el cual las capacidades de las embarcaciones superaron la demanda y el crecimiento económico mundial generando así la caída de los precios de los fletes, para 2016 se prevé un cambio de la situación. Se espera que la combinación del crecimiento mundial continuado y la disminución en la entrega de embarcaciones nuevas en 2016 conduzcan a una situación de equilibrio entre el suministro y la demanda, lo cual daría lugar a una mayor demanda y probablemente impulsaría los precios de los fletes al alza. Por lo tanto, la caída del 10 % debería considerarse consecuencia de los cambios en las opciones de suministro, al tiempo que los precios del transporte marítimo internacional van en aumento.

26. Las necesidades en materia de TTAM para 2016 ascienden a 1.330 millones de dólares, con una tasa media de 283 dólares por tonelada<sup>5</sup> frente a los 282 dólares por tonelada de 2015. No se trata de un gran incremento, e incluye los 3 dólares por tonelada que se imputan a los proyectos para recuperar las inversiones realizadas en el Sistema de apoyo a la gestión logística (LESS), según lo acordado con la Junta<sup>6</sup>.
27. Los OCOD relacionados con las transferencias de alimentos ascienden a 389 millones de dólares. Las tarifas medias de los OCOD son de 84 dólares por tonelada en las OPSR, de 103 dólares por tonelada en las OEM y de 77 dólares por tonelada en los proyectos de desarrollo.

## TRANSFERENCIAS DE BASE MONETARIA

28. Las transferencias de base monetaria y los costos conexos ascienden a 2.590 millones de dólares<sup>7</sup>, es decir, el 30 % de las necesidades proyectadas para 2016. De ese total, el 91 % es el valor transferido a los beneficiarios y el 9 % a los costos de entrega y de otra índole. El valor proyectado de las transferencias de base monetaria supera en 645 millones de dólares las cifras de planificación de 2015.

<b>CUADRO A.III.6: TRANSFERENCIAS DE BASE MONETARIA</b> <i>(millones de dólares)</i>		
<b>Actividad</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Transferencia	1 703	2 348
Entrega	66	52
Otros	100	191
<b>TOTAL</b>	<b>1 869</b>	<b>2 591</b>

29. En el Cuadro A.III.7 se puede apreciar que 730 millones de dólares de las transferencias son en efectivo y 1.620 millones de dólares en cupones para alimentos o un valor equivalente en transferencias de base monetaria. En los países comprendidos en los despachos regionales

<sup>5</sup> Sobre la base del uso de la matriz de costos de TTAM en varios niveles (local, regional, internacional) en todos los proyectos en 2016.

<sup>6</sup> WFP/EB.2/2014/5-A/1.

<sup>7</sup> En este monto están excluidos los CAD e incluidos los CAI.

de Bangkok y Dakar se prevé realizar más transferencias de efectivo que de cupones. Entre las distintas regiones, las mayores transferencias totales de efectivo se prevén para el Despacho Regional de El Cairo.

<b>Cuadro A.III.7: DESGLOSE DE LAS TRANSFERENCIAS DE BASE MONETARIA EN 2016 (millones de dólares)</b>			
<b>Despacho Regional</b>	<b>Efectivo</b>	<b>Cupones</b>	<b>Total de transferencias de base monetaria</b>
RBB	85	26	111
RBC	381	1 400	1 781
RBD	109	68	177
RBJ	49	30	79
RBN	89	80	169
RBP	17	14	32
<b>TOTAL</b>	<b>730</b>	<b>1 618</b>	<b>2 348</b>

30. La plena aplicación del Marco de financiación a finales de 2013 permitió mejorar la rastreabilidad de los costos relacionados con las transferencias de base monetaria. La mayor visibilidad contribuyó a reducir los costos de entrega de un 3,7 % a un 3,5 % del presupuesto, lo que indica una mayor eficiencia. El aumento de la proporción de intervenciones planificadas en las que se usan las transferencias de base monetaria —de un 23 % en 2015 a un 30 % en 2016— demuestra que se obtienen resultados positivos y que las oficinas en los países tienen cada vez mayor capacidad para diseñar intervenciones adaptadas a los distintos contextos.
31. Se prevé que las transferencias de base monetaria sean una parte importante de la labor del PMA orientada a la consecución del Objetivo Estratégico 1. En 2016 el PMA tiene previsto utilizar el 71 % del presupuesto asignado a dichas transferencias en el marco de OEM.

## DESARROLLO Y AUMENTO DE LAS CAPACIDADES

32. El desarrollo y aumento de las capacidades tiene por finalidad el establecimiento y fortalecimiento de instituciones y sistemas dedicados a gestionar los programas de fomento de la seguridad alimentaria y a prestar apoyo a la asistencia humanitaria. En 2016 se necesitarán 498 millones de dólares<sup>8</sup>, es decir, el 6 % del total de las necesidades operacionales (véase el Cuadro A.III.8).

<sup>8</sup> Excluidos los CAD; en la suma de 555 millones de dólares que figura en el Cuadro A.III.2 se incluyen los CAD.

<b>CUADRO A.III.8: COSTOS RELATIVOS AL DESARROLLO Y AUMENTO DE LAS CAPACIDADES, POR OBJETIVO ESTRATÉGICO Y POR TIPO DE PROYECTO (ALIMENTARIO Y NO ALIMENTARIO) (millones de dólares)</b>		
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Proyectos alimentarios</b>	<b>106</b>	<b>129</b>
Objetivo Estratégico 1	11	19
Objetivo Estratégico 2	22	7
Objetivo Estratégico 3	25	51
Objetivo Estratégico 4	48	52
<b>Proyectos no alimentarios</b>	<b>341</b>	<b>369</b>
Objetivo Estratégico 1	274	281
Objetivo Estratégico 2	15	53
Objetivo Estratégico 3	4	2
Objetivo Estratégico 4	48	33
<b>TOTAL</b>	<b>447</b>	<b>498</b>

33. De los 498 millones de dólares de las necesidades operacionales previstas en relación con el desarrollo y aumento de las capacidades, el 66 %, esto es, 329 millones de dólares, se asigna a las actividades de aumento de las capacidades ejecutadas por conducto de 26 OE en las que el PMA optimizará los servicios de transporte y logística, proveerá el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas y apoyará los módulos de acción agrupada de seguridad alimentaria, telecomunicaciones de emergencia y logística. Las mayores OE planificadas son las de la República Democrática del Congo, Sudán del Sur y el Yemen.
34. A medida que vaya aumentando el número de países que se clasifican en la categoría de países de ingresos medios y/o económicamente estables, se incrementarán las necesidades de asistencia técnica y desarrollo de las capacidades y disminuirán las necesidades de asistencia alimentaria directa. Así pues, el PMA ha adoptado políticas y sistemas operacionales para respaldar su actuación en el aumento de las capacidades, por ejemplo, actualizando las herramientas pertinentes en 2015 y continuando el proceso de examen estratégico en los países. Las orientaciones en materia de diseño y ejecución de la asistencia técnica y el desarrollo de las capacidades ayudan a las oficinas del PMA en los países a impulsar soluciones nacionales y locales para erradicar el hambre apoyando las capacidades nacionales relativas a las estrategias, los recursos, las estructuras jurídicas e institucionales y los programas nacionales necesarios para reducir y eliminar el hambre.
35. El PMA ha previsto asignar 169 millones de dólares a las actividades de desarrollo de las capacidades en el marco de 39 proyectos de desarrollo y 30 OPSR en 54 países, y desarrollará las capacidades nacionales en materia de diseño y ejecución de programas de asistencia alimentaria, evaluación de las necesidades, gestión de desastres, desarrollo de los mercados y enriquecimiento de los alimentos.

## COSTOS DE APOYO DIRECTO

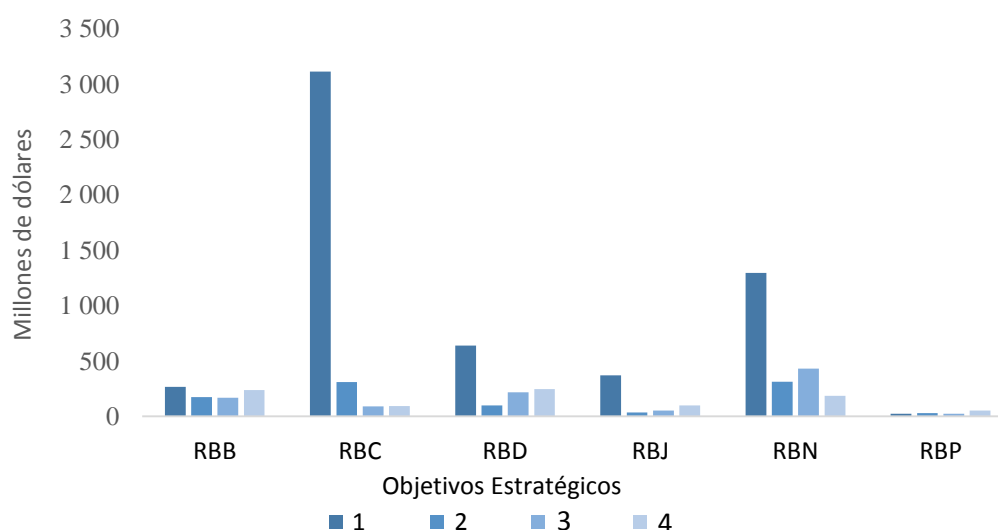
36. Los CAD se estiman en 928 millones de dólares, esto es, el 10,8 % de las necesidades operacionales. A los costos de personal y relacionados con el personal corresponde el 60 % de los CAD y los costos de los bienes de equipo, mientras que el 40 % restante se atribuye a los gastos ordinarios y otros costos. La comparación de tres años que se hace en el Cuadro A.III.9 muestra una tendencia a la baja en el porcentaje de las necesidades operacionales correspondiente a los CAD, lograda gracias a las economías de escala derivadas del aumento de las necesidades operacionales y de los ingresos, junto con la aplicación del enfoque del PMA de control de costos y mantenimiento de los costos fijos al tiempo que se incrementa el programa de trabajo.

CUADRO A.III.9: COSTOS DE APOYO DIRECTO COMO PORCENTAJE DE LAS NECESIDADES OPERACIONALES			
Porcentaje efectivo en 2013	Porcentaje efectivo en 2014	Porcentaje estimado en 2015	Porcentaje estimado para 2016
13,6	12,0	10,2	10,8

## NECESIDADES OPERACIONALES POR REGIÓN

37. En las secciones siguientes se describen el contexto del hambre y la inseguridad alimentaria, la orientación estratégica, las iniciativas operacionales, los problemas que se plantean y las necesidades existentes en cada región. En la Figura A.III.2 se indican las necesidades operacionales por región y Objetivo Estratégico. A partir del párrafo 44 se proporciona información más pormenorizada.

Figura A.III.2: Necesidades operacionales por región y Objetivo Estratégico para 2016





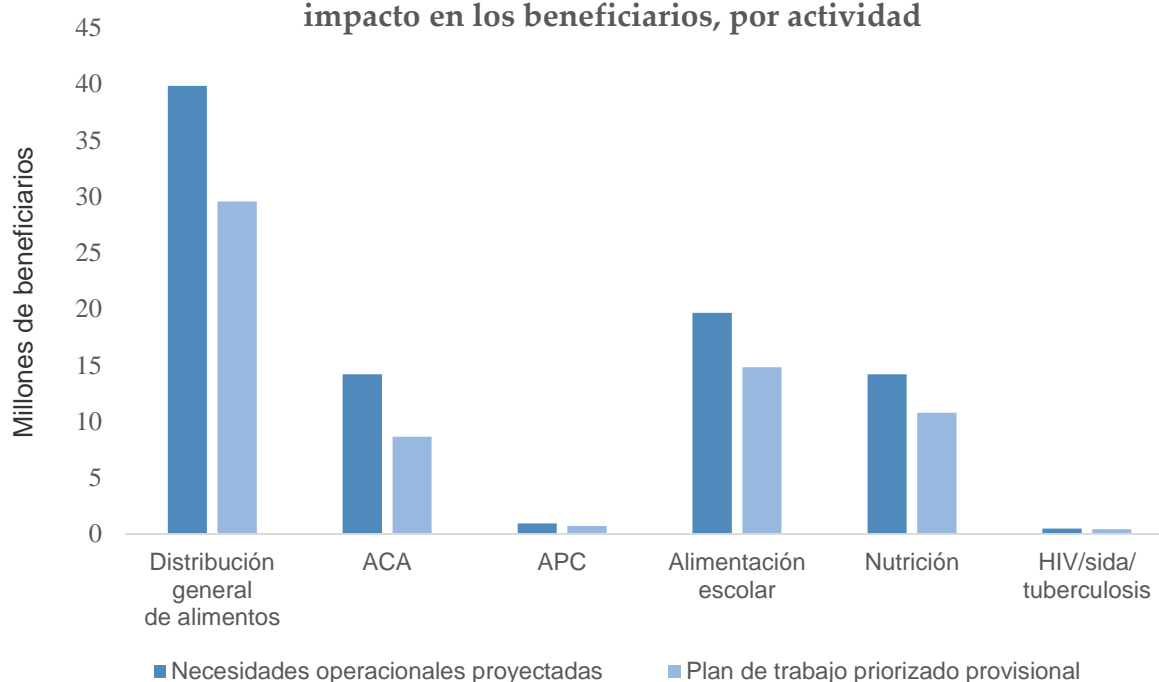
## COMPARACIÓN ENTRE LAS NECESIDADES OPERACIONALES Y EL PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL

38. Si bien la financiación proyectada por valor de 4.700 millones de dólares (excluidos los fondos fiduciarios) representa alrededor del 54 % de las necesidades operacionales proyectadas para 2016, el déficit de fondos no da lugar a una reducción proporcional del número de beneficiarios y raciones diarias, como se puede apreciar en el Cuadro A.III.10 y en la Figura A.III.3. Ello se debe a que los directores utilizan diversas opciones para priorizar las actividades, entre ellas interrumpir intervenciones y reducir el número de beneficiarios, el tamaño de las raciones diarias o la duración de la asistencia.

<b>CUADRO A.III.10: COMPARACIÓN ENTRE LAS NECESIDADES OPERACIONALES PROYECTADAS PARA 2016 Y EL PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL</b>				
		<b>Necesidades operacionales proyectadas</b>	<b>Plan de trabajo priorizado provisional</b>	<b>Diferencia porcentual</b>
Financiación	(millones de dólares)	8 581	4 650	-46
Beneficiarios directos	(millones)	82	64	-22
Raciones diarias	(miles de millones)	19,7	13,7	-30

39. Tal como ilustra la Figura A.III.3, las reducciones más importantes en el número de beneficiarios dentro del plan de trabajo priorizado provisional se observan en: i) las distribuciones generales de alimentos (26 %); ii) las actividades de ACA (39 %), y iii) las actividades de alimentación escolar (28 %). Se prevé reducir el tamaño de las raciones utilizadas en las distribuciones generales en un 22 % en el caso de los alimentos y un 25 % en el caso de las transferencias de base monetaria, pero las raciones empleadas en las actividades de nutrición no se reducirán. En general, la duración de la asistencia se mantendrá en todas las actividades, aunque es posible que las carencias de fondos den lugar a una reducción del 21 % en las actividades de APC.

**Figura A.III.3: Comparación entre las necesidades operacionales proyectadas para 2016 y el plan de trabajo priorizado provisional: impacto en los beneficiarios, por actividad**



**CUADRO A.III.11: COMPARACIÓN ENTRE LAS NECESIDADES OPERACIONALES PROYECTADAS Y EL PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL, POR OBJETIVO ESTRATÉGICO (millones de dólares)**

Objetivo Estratégico	Necesidades operacionales proyectadas	Plan de trabajo priorizado provisional	Diferencia porcentual entre el plan de trabajo priorizado provisional y las necesidades operacionales proyectadas
Objetivo Estratégico 1	5 728	3 069	54
Objetivo Estratégico 2	963	501	52
Objetivo Estratégico 3	977	484	50
Objetivo Estratégico 4	912	596	65
<b>TOTAL</b>	<b>8 581</b>	<b>4 650</b>	<b>54</b>

40. La mayor parte de las necesidades operacionales y de las necesidades del plan de trabajo priorizado provisional corresponde al Objetivo Estratégico 1: 5.700 millones de dólares y 3.100 millones de dólares, respectivamente.

<b>CUADRO A.III.12: COMPARACIÓN ENTRE LAS NECESIDADES OPERACIONALES PROYECTADAS Y EL PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL, POR ACTIVIDAD (millones de dólares)</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Necesidades operacionales proyectadas</b>	<b>Plan de trabajo priorizado provisional</b>	<b>Diferencia porcentual entre el plan de trabajo priorizado provisional y las necesidades operacionales proyectadas</b>
Distribución general	5 289	2 746	52
ACA	1 099	492	45
APC	89	34	38
Nutrición	784	581	74
Alimentación escolar	721	426	59
VIH/sida/tuberculosis	43	33	77
Desarrollo y aumento de las capacidades	555	339	61
<b>TOTAL</b>	<b>8 581</b>	<b>4 650</b>	<b>54</b>

41. La distribución general es la mayor actividad y a ella se destinan 5.300 millones de dólares de las necesidades operacionales y 2.800 millones de dólares del plan de trabajo priorizado provisional.
42. Los dos tipos de actividades donde se observan las menores reducciones entre el plan original y el plan de trabajo priorizado provisional son las relativas al VIH/sida (23 %) y a la nutrición (26 %). La mayor reducción (62 %) se registra en las actividades de APC.

<b>CUADRO A.III.13: COMPARACIÓN ENTRE LAS NECESIDADES OPERACIONALES PROYECTADAS Y EL PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL, POR TIPO DE TRANSFERENCIA (millones de dólares)</b>			
<b>Tipo de transferencia</b>	<b>Necesidades operacionales proyectadas</b>	<b>Plan de trabajo priorizado provisional</b>	<b>Diferencia porcentual entre el plan de trabajo priorizado provisional y las necesidades operacionales proyectadas</b>
Alimentos y costos conexos	5 201	2 948	57
Transferencias de base monetaria y costos conexos	2 826	1 363	48
Desarrollo y aumento de las capacidades	555	339	61
<b>TOTAL</b>	<b>8 581</b>	<b>4 650</b>	<b>54</b>

43. A los alimentos y los costos conexos corresponden 5.200 millones de dólares de las necesidades operacionales proyectadas y 2.900 millones de dólares del plan de trabajo priorizado provisional, lo que representa una reducción del 43 %.
44. La menor reducción corresponde a las actividades de desarrollo y aumento de las capacidades (39 %) y la mayor a las transferencias de base monetaria (52 %), debido principalmente a la financiación proyectada para las actividades en el Yemen.

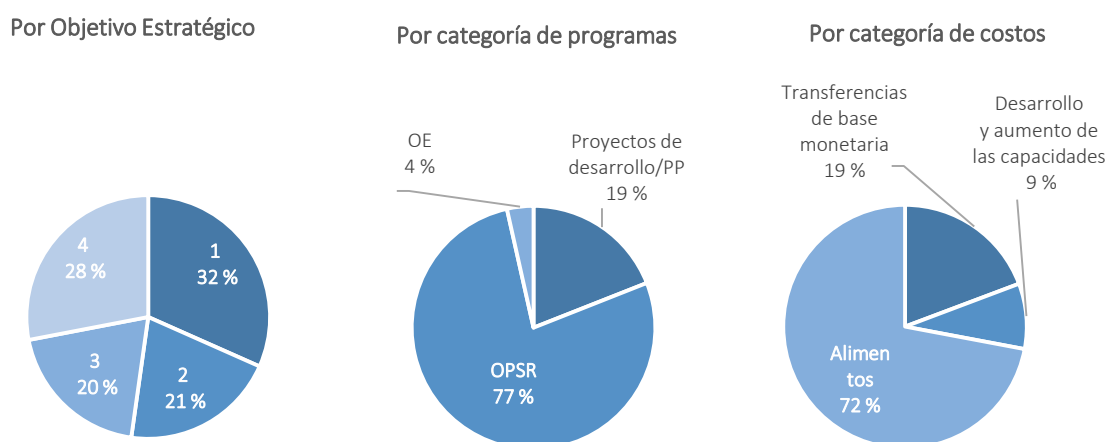
## SINOPSIS REGIONALES

### Despacho Regional de Bangkok (RBB)

⇒ *Prioridades: nutrición, preparación para la pronta intervención, seguridad alimentaria en contextos urbanos, actividades de desarrollo.*

CUADRO A.III.14: NECESIDADES OPERACIONALES DEL DESPACHO REGIONAL DE BANGKOK	
Necesidades operacionales	849 millones de dólares (2015: 719 millones de dólares)
Número de raciones diarias	2.600 millones (2015: 2.510 millones)
Volumen de alimentos	558.000 toneladas (2015: 551.000 toneladas)
Número de operaciones	19 (2015: 19)
Países en los que está previsto realizar operaciones	Afganistán, Bangladesh, Bhután, Camboya, Filipinas, Indonesia, Myanmar, Nepal, Pakistán, República Democrática Popular Lao, República Popular Democrática de Corea, Sri Lanka y Timor-Leste
Fondos fiduciarios destinados a países concretos	14,8 millones de dólares

**Figura A.III.4: Necesidades operacionales del Despacho Regional de Bangkok para 2016 (millones de dólares)**



45. Si bien la región de Asia se caracteriza por un crecimiento económico reciente sin precedentes y la calificación de algunos países como países de ingresos medios, esto no ha beneficiado por igual a todos los habitantes de esa populosa región y la pobreza y la subalimentación persisten. Los datos demográficos relacionados con la vulnerabilidad y el hambre están cambiando; la urbanización pone a las personas en riesgo de sufrir inseguridad alimentaria al tiempo que aumenta el riesgo de que sufran las consecuencias de los desastres naturales y el cambio climático. En general, la cartera de proyectos para 2016 sitúa al PMA en condiciones de responder a necesidades muy diversas en una región compleja y cambiante.

46. El PMA se centra en esferas tales como la prevención del retraso del crecimiento, la inversión en redes de seguridad de los gobiernos basadas en alimentos, el fortalecimiento de la resiliencia de las comunidades y el trabajo en la preparación para la pronta intervención en casos de desastre conjuntamente con entidades regionales, nacionales y locales. La calificación de varios países como países de ingresos medios y la creciente importancia que van cobrando las actividades vinculadas al desarrollo en la región son factores que acentuarán los desafíos en materia de financiación.
47. En el período 2016-2018 el PMA prestará asistencia directa a casi 14 millones de personas en 13 países —con unas necesidades operacionales proyectadas de 2.300 millones de dólares— y consolidará la transición de su labor en Asia. En India y, más recientemente, en Indonesia, la asistencia está pasando de la transferencia de alimentos a la ejecución de programas de desarrollo de las capacidades conjuntamente con los gobiernos. Esta transición se apoya en las eficaces asociaciones del PMA con los gobiernos para el fortalecimiento de la eficiencia y las capacidades en estos países. Los países donde se han previsto las actividades de desarrollo y aumento de las capacidades de mayor envergadura en 2016 son el Afganistán, con 25 millones de dólares, el Pakistán, con 17 millones de dólares, y Filipinas, con 13 millones de dólares.
48. La asistencia del PMA se centrará en el socorro prolongado, con 658 millones de dólares, equivalentes al 77 % del total de las necesidades operacionales para Asia. Las mayores OPSR seguirán siendo las del Afganistán y el Pakistán, donde las operaciones se han reorientado atendiendo a la creciente complejidad del entorno donde se trabaja. En ambos países, el PMA aborda las elevadas tasas de malnutrición, procura mejorar la asistencia escolar, interviene ante las crisis (incluidos los nuevos desplazamientos de población) y reduce los riesgos a los que se enfrentan las comunidades a causa de los desastres naturales recurrentes. En Myanmar, la OPSR del PMA tiene por fin contribuir a un desarrollo más equitativo en todo el país y respaldar las iniciativas de reconciliación nacional en las zonas donde ha habido un alto el fuego mediante la reducción de la pobreza, la inseguridad alimentaria y la desnutrición y el aumento de la resiliencia de la población más vulnerable. En Filipinas, la operación del PMA seguirá estando dirigida a las comunidades afectadas por la inseguridad alimentaria y los conflictos en Mindanao Central y Occidental. La OEM puesta en marcha en Nepal tras el terremoto se convertirá en una OPSR con la finalidad de apoyar la recuperación de la seguridad alimentaria y nutricional, para lo cual la asistencia prestada en el país se reorientará hacia la construcción de infraestructuras y la recuperación de los medios de subsistencia, en consonancia con los planes establecidos por el Gobierno del Nepal.
49. Basándose en la sólida asociación con el UNICEF, el PMA reforzará la atención que presta a la prevención y el tratamiento de la malnutrición aguda moderada, al tiempo que también intensificará los esfuerzos por prevenir el retraso del crecimiento. Centrándose en promover soluciones locales, facilitará un mayor acceso a alimentos nutritivos especializados colaborando con los gobiernos, junto con el UNICEF, en iniciativas relativas a políticas de nivel nacional y prestando apoyo directo a las poblaciones en riesgo. El fomento del consumo de arroz enriquecido para reducir las carencias de micronutrientes sigue siendo uno de los pilares de la estrategia del PMA en materia de nutrición en la región.
50. El PMA está reforzando sus asociaciones operacionales con las organizaciones nacionales y regionales dedicadas a la gestión de desastres. En 2016 seguirá trabajando en la preparación para posibles emergencias de gran impacto, a efectos de lo cual actuará como guía de gobiernos, agentes humanitarios, organizaciones regionales (como la Asociación de

Naciones del Asia Sudoriental) y entes militares intervinientes en la planificación de intervenciones anticipadas de múltiples partes. A fin de que los gobiernos puedan gestionar sus propias intervenciones, se prestará especial atención al desarrollo de las capacidades de las oficinas nacionales encargadas de la gestión de desastres, en particular en relación con las funciones básicas del PMA en materia de logística e intervención. El RBB intensificará la colaboración con la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH) en la preparación para la intervención en casos de emergencia, centrándose en las posibles situaciones de alto riesgo de tifones y/o terremotos en Bangladesh, Filipinas, Indonesia, Myanmar y Nepal.

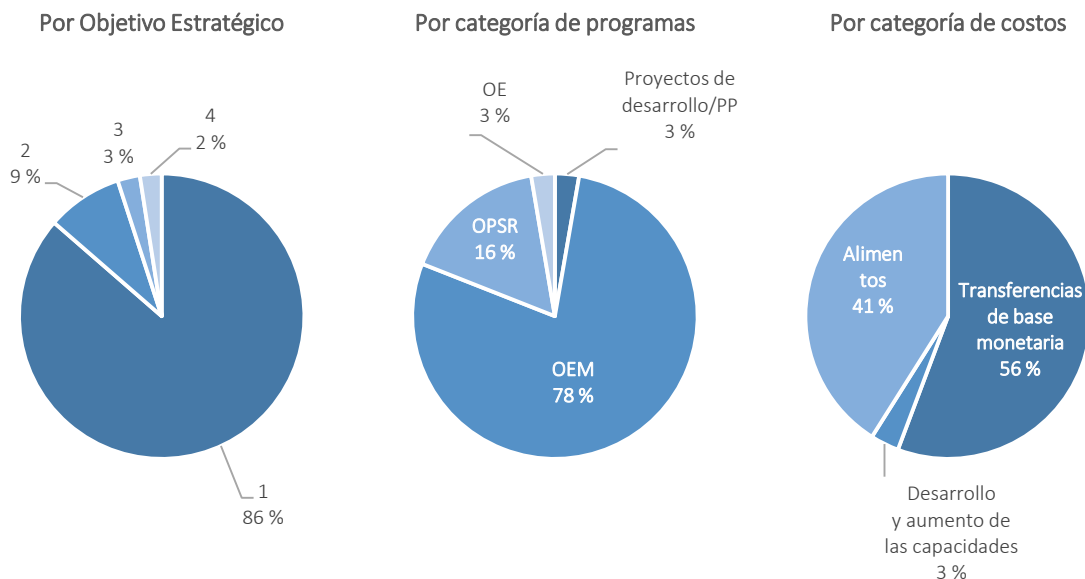
51. El PMA seguirá introduciendo modalidades y cambios de los procesos operativos que permitan realizar ajustes flexibles y sin solución de continuidad en la combinación de las transferencias de alimentos y de base monetaria. La asistencia mediante las transferencias de base monetaria aumentará un 200 %, de 45 millones de dólares en 2015 a 137 millones de dólares en 2016; a este respecto, los mayores incrementos previstos en las transferencias de este tipo para 2016 corresponden a Myanmar y el Nepal.

### Despacho Regional de El Cairo (RBC)

⇒ *Prioridades: inversiones en la reducción de riesgos y la preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia, fortalecimiento de la resiliencia y desarrollo de las capacidades, sistemas de protección social y redes de seguridad, programas de adaptación al cambio climático.*

<b>CUADRO A.III.15: NECESIDADES OPERACIONALES DEL DESPACHO REGIONAL DE EL CAIRO</b>	
Necesidades operacionales	3.611 millones de dólares (2015: 2.860 millones de dólares)
Número de raciones diarias	7.800 millones (2015: 5.520 millones)
Volumen de alimentos	1.302.000 toneladas (2015: 1.323.000 toneladas)
Número de operaciones	28 (2015: 27)
Países en los que está previsto realizar operaciones	Argelia, Armenia, Egipto, Estado de Palestina, Iraq, Jordania, Líbano, Libia, Marruecos, República Árabe Siria, República Islámica del Irán, República Kirguisa, Sudán, Tayikistán, Túnez, Turquía, Ucrania y Yemen
Fondos fiduciarios destinados a países concretos	3,5 millones de dólares

### Figura A.III.5: Necesidades operacionales del Despacho Regional de El Cairo para 2016 (millones de dólares)



52. Los conflictos que sacuden la región están afectando a la vida de las personas a las que se dirige la asistencia del PMA. Este realiza operaciones difíciles y a gran escala, pero también actúa en países de ingresos medios que experimentan dificultades humanitarias y de desarrollo. En el período 2016-2018, su capacidad operacional se verá obstaculizada por la inseguridad, especialmente en el Iraq, Libia, la República Árabe Siria, el Sudán, Ucrania y el Yemen. El agravamiento de los conflictos, la inestabilidad política y los disturbios sociales están ocasionando un aumento sin precedentes del número de personas vulnerables, muchas de las cuales han sido desplazadas internamente o de un país a otro. El RBC seguirá interviniendo rápida y eficazmente ante las emergencias y las crisis humanitarias, abordando los restos a corto plazo en materia de seguridad alimentaria y nutrición, al tiempo que seguirá apoyando las actividades de rehabilitación y recuperación como base para el fomento de la resiliencia de las poblaciones más afectadas y vulnerables, en consonancia con los Objetivos Estratégicos 1 y 2. Además de prestar asistencia a los refugiados de la crisis siria, el PMA seguirá apoyando a los refugiados en Argelia, el Estado de Palestina, la República Islámica del Irán, el Sudán y el Yemen. Asimismo, atiende las necesidades de las personas vulnerables y desplazadas en los países afectados por conflictos o que están saliendo de ellos, como son el Iraq, Libia, el Sudán, Ucrania y el Yemen.
53. El agravamiento del conflicto en el Iraq está ocasionando un desplazamiento interno masivo. En 2016 el PMA incrementará su capacidad para prestar asistencia de emergencia a las poblaciones desplazadas, basándose en el apoyo del Gobierno iraquí para poder acceder a ellas. También está trabajando con el Ministerio de Comercio para sincronizar las actividades y, cuando sea posible, reducir el nivel de asistencia para quienes ya reciben ayuda del sistema público de distribución. Con el fin de impulsar el proceso de recuperación, el PMA está poniendo en marcha un proyecto de desarrollo orientado a fortalecer las redes de protección social en el país.
54. Una de las operaciones más complejas del PMA sigue siendo la del Sudán, donde los conflictos presentes en Darfur y los estados fronterizos, junto con las crisis regionales, afectan al inestable entorno operativo restringiendo el acceso humanitario y ocasionando un desplazamiento en gran escala de la población, el deterioro de la economía y pobreza. Por

medio de una estrategia para el país que abarca un período de tres años (2015-2017), el PMA está reestructurando su intervención en el Sudán para pasar de una OEM a una OPSR.

55. Tras el agravamiento del conflicto en el Yemen en 2015, se aprobó una nueva OEM para la realización de distribuciones generales de alimentos a fin de atender las necesidades básicas de las poblaciones que padecen inseguridad alimentaria grave. El PMA tiene previsto brindar asistencia a través de actividades que incluyen la asistencia alimentaria condicionada y no condicionada utilizando transferencias de alimentos o de base monetaria, el tratamiento y la prevención de la malnutrición aguda y crónica y las carencias de micronutrientes, así como la distribución de comidas y raciones para llevar a casa entre los niños que asisten a la escuela con regularidad.
56. En pos del cumplimiento de los Objetivos Estratégicos 3 y 4, una de las prioridades seguirá siendo reforzar la seguridad alimentaria nacional, con especial atención al fomento de la resiliencia y el desarrollo de las capacidades. Las actividades comprenderán el apoyo a la producción local y los sistemas nacionales de subvención de los alimentos, además del fortalecimiento de la gestión de la cadena de suministro y los sistemas nacionales de vigilancia de la seguridad alimentaria. El RBC también tiene previsto apoyar el fortalecimiento y la aplicación de los sistemas de protección social y las redes de seguridad relacionadas con la seguridad alimentaria y nutricional, y de los programas de adaptación al cambio climático. En Egipto, las intervenciones del PMA en relación con la adaptación al cambio climático incluirán la introducción de variedades de cultivos y ganado resistentes al calor, la diversificación de las fuentes de ingresos de los hogares mediante el cultivo intercalado y la facilitación de préstamos, un mejor uso de las tierras y la eficiencia del riego, y un mayor acceso a los pronósticos meteorológicos. En la República Kirguisa, la asistencia que presta el Programa contribuye a que las comunidades desarrollen la resiliencia y las capacidades para hacer frente a las crisis y dificultades en materia de seguridad alimentaria. En Tayikistán se prevé realizar una labor similar en la próxima fase del PP para el período 2016-2020. En el Sudán, se está contribuyendo al fortalecimiento de la resiliencia y la provisión de redes de protección social mediante intervenciones que comprenden el apoyo a los pequeños productores para acceder a los mercados por medio de capacitación, la información de alerta temprana y los seguros contra diversos riesgos. También en el Sudán, el PMA está colaborando con la FAO y el UNICEF en un programa conjunto de tres años de duración encaminado a fortalecer la resiliencia de las comunidades afectadas por la inseguridad alimentaria ante las crisis ocasionadas por el clima y la malnutrición crónica.
57. El RBC ampliará la escala de los programas de alimentación escolar en consonancia con los Objetivos Estratégicos 2, 3 y 4. Los objetivos interrelacionados de los programas de alimentación escolar del PMA comprenden combatir la nutrición inadecuada y la falta de diversidad en la dieta de los niños; aumentar la asistencia de las niñas y su permanencia en la escuela, y crear mercados para los productores locales a fin de ofrecer empleos a las mujeres y garantizar la protección de las familias más vulnerables. El establecimiento de asociaciones innovadoras permite al PMA poner en práctica intervenciones plurianuales de desarrollo de las capacidades y asistencia técnica, entre ellas enfoques sistemáticos y coordinados de la alimentación escolar y el desarrollo de las capacidades nacionales (como en Armenia, Jordania, Marruecos, la República Kirguisa, Tayikistán y Túnez), además del fortalecimiento de los programas nacionales en paralelo al traspaso gradual de las actividades de alimentación escolar del PMA a iniciativas nacionales. En Egipto, por conducto de un proyecto de cuatro años con una financiación de 60 millones de euros, se está mejorando el acceso a la educación de los niños en situación de riesgo que viven en las zonas con las tasas más elevadas de pobreza e inseguridad alimentaria. En los contextos de



crisis prolongadas e inseguridad de otra índole (como en el Iraq, la República Árabe Siria y el Yemen), el PMA velará por que se diseñen programas de alimentación escolar que ayuden a los niños de las zonas afectadas por los conflictos. En Argelia y la República Islámica del Irán se siguen atendiendo las necesidades de los niños mediante alimentación escolar.

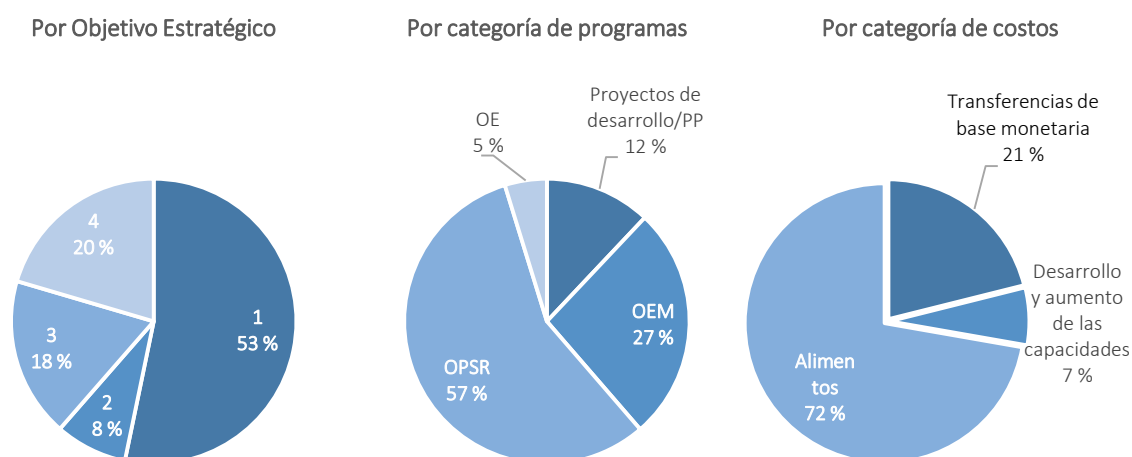
58. Algunos de los desafíos en materia de nutrición son la malnutrición aguda (emaciación), la malnutrición crónica (retraso del crecimiento), la carencia de micronutrientes y la obesidad. Pese a las dificultades subyacentes que influyen en la disponibilidad de servicios en esta materia, las oficinas del PMA están contribuyendo a las iniciativas nacionales encaminadas a eliminar la malnutrición mediante actividades multisectoriales realizadas a través de plataformas integradas. Entre las iniciativas cabe mencionar la mejora del acceso a alimentos adecuados desde el punto de vista nutricional y el enriquecimiento en gran escala de alimentos básicos. Además de las actividades específicas de nutrición, las oficinas en los países están considerando la realización de actividades que integren aspectos de nutrición por medios como la alimentación escolar y otros mecanismos de redes de seguridad. El PMA incrementará su asistencia encaminada a desarrollar las capacidades de las contrapartes nacionales para comprender, medir y abordar los desafíos en materia de nutrición, lo que se hará, por ejemplo, mejorando el seguimiento, evaluando los hábitos de alimentación complementaria y transmitiendo mensajes destinados a lograr cambios de comportamiento.
59. Con arreglo a la política en materia de género para 2015-2020 y al Plan Estratégico para 2014-2017, el PMA fortalecerá la integración de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en todas sus actividades. El RBC colaborará con las oficinas en los países para establecer estrategias en esta esfera orientadas a lograr los cuatro objetivos establecidos en la política por medio de: i) la asistencia alimentaria adaptada a las distintas necesidades; ii) la igualdad en la participación de mujeres y hombres; iii) la toma de decisiones por parte de mujeres y niñas, y iv) la consideración de los aspectos de género y de protección. En todos los proyectos elaborados para el período 2016-2018 se procurará obtener un código de marcador de género 2a o 2b. Las oficinas en los países realizarán análisis para comprender las desigualdades de género en el contexto de cada país, incluidos los contextos de emergencia, e identificar los puntos de entrada de intervenciones específicas.
60. El PMA seguirá trabajando con sus asociados en atender las crecientes necesidades humanitarias en toda la región. El RBC colabora con los gobiernos y los asociados nacionales e invierte en el desarrollo de las capacidades para garantizar la alineación con los planes y las necesidades nacionales, y para lograr un impacto sostenible. Se dará prioridad a la asociación con organizaciones intergubernamentales, como la Liga de los Estados Árabes, la comunidad humanitaria en general, instituciones técnicas y académicas y el sector privado. El RBC está trabajando con otros organismos de las Naciones Unidas en pos de la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la erradicación del hambre.

## Despacho Regional de Dakar (RBD)

⇒ *Prioridades: desarrollo de las capacidades.*

CUADRO A.III.16: NECESIDADES OPERACIONALES DEL DESPACHO REGIONAL DE DAKAR	
Necesidades operacionales	1.204 millones de dólares (2015: 1.189 millones de dólares)
Número de raciones diarias	2.300 millones (2015: 2.500 millones)
Volumen de alimentos	644.000 toneladas (2015: 651.000 toneladas)
Número de operaciones	35 (2015: 39)
Países en los que está previsto realizar operaciones	Benin, Burkina Faso, Camerún, Côte d'Ivoire, Chad, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea-Bissau, Liberia, Malí, Mauritania, Níger, República Centroafricana, Santo Tomé y Príncipe, Senegal, Sierra Leona y Togo
Fondos fiduciarios destinados a países concretos	3,5 millones de dólares

**Figura A.III.6: Necesidades operacionales del Despacho Regional de Dakar para 2016 (millones de dólares)**



61. La región de África Occidental presenta unos altos niveles de inseguridad alimentaria y malnutrición, agudizados por la pobreza crónica, la inestabilidad política, los conflictos, los desplazamientos en gran escala de la población, la volatilidad de los precios de los alimentos y las crisis de origen climático ocasionadas por las sequías y las inundaciones. Los conflictos en la República Centroafricana, el norte de Malí y el norte de Nigeria agravan las vulnerabilidades y podrían desestabilizar aún más la región, afectando así a países que ya son frágiles. La región experimenta una emergencia silenciosa derivada de problemas estructurales muy enraizados, por lo que la mayoría de los países registra tasas importantes de malnutrición aguda global de moderada a grave entre los niños menores de 5 años, que se mantienen incluso durante el período posterior a las cosechas y generalmente aumentan a “graves” y “críticas” durante la temporada anual de escasez. Además, los niveles de alfabetización de los países sahelianos se encuentran entre los más bajos del mundo. En épocas de conflictos o crisis, las

- instituciones educativas a veces se ven obligadas a cerrar sus puertas y la educación de los niños se interrumpe durante meses.
62. En 2016, el PMA tiene previsto prestar asistencia a 14 millones de beneficiarios, con lo cual las necesidades presupuestarias ascenderán a 1.200 millones de dólares. En general, los proyectos se han racionalizado y, en cuanto a la composición, 16 de los 35 proyectos son de desarrollo o PP y 11 son OPSR; el 57 % de las operaciones previstas se financiará mediante OPSR y la cuarta parte mediante OEM. Está previsto que continúen tres OEM en las que participan las oficinas del PMA en seis países, pero el número podría aumentar durante el año dada la frecuencia de las crisis y los conflictos recurrentes en la región. La prioridad son las distribuciones generales para salvar vidas y, por lo tanto, seguirán representando la mayor parte del gasto del PMA. Dadas las numerosas emergencias complejas y recurrentes que están teniendo lugar en la región, en 2016 se prevé destinar 541 millones de dólares a las distribuciones generales, lo que constituye el 45 % del gasto total del RBD.
63. De ese total, 254 millones de dólares se destinarán a las transferencias de base monetaria. En el Chad, los refugiados de la República Centroafricana seguirán recibiendo asistencia mediante la entrega de cupones, y en Ghana, en 2015 la mayor parte de las operaciones pasaron a emplear las transferencias de base monetaria. En la República Centroafricana y Malí, cada vez es mayor el número de intervenciones que las emplean. Otras oficinas en los países —por ejemplo, en Benin, Camerún y Guinea-Bissau— están diversificando sus modalidades de transferencia e incluyendo las de este tipo, con lo cual el número de países que utilizan un enfoque basado en el mercado asciende a 15.
64. Las actividades de desarrollo de las capacidades siguen siendo una prioridad y se mantendrán en los mismos niveles previstos para 2015. En 2016, el PMA seguirá invirtiendo en el aumento de las capacidades de los gobiernos para ejecutar programas orientados a reducir la inseguridad alimentaria y la malnutrición. También se ofrece apoyo para el desarrollo de las capacidades —por ejemplo, en Togo—, y una combinación de programas de asistencia técnica y alimentaria con miras al traspaso gradual de las responsabilidades en las intervenciones de Côte d'Ivoire, Gambia y Santo Tomé y Príncipe.
65. En el Níger, el PMA está fortaleciendo la resiliencia de quienes sufren vulnerabilidad crónica, para lo cual impulsa el desarrollo del capital humano (nutrición y educación), facilita el acceso a los alimentos a través de actividades de regeneración de tierras y riego, y garantiza una red de seguridad básica en materia de alimentación y nutrición. Mediante un proceso conjunto de selección de los beneficiarios se identificaron los municipios prioritarios donde las vulnerabilidades crónicas y las actividades de los organismos convergen a favor de la ejecución de un conjunto de intervenciones multisectoriales. El PMA está trabajando en un enfoque integrado dirigido por el órgano de coordinación de la seguridad alimentaria del Gobierno (los nigerianos alimentan a los nigerianos) y en asociación con el UNICEF, la FAO, el FIDA y ONU-Mujeres. Se está extendiendo por toda la región el enfoque de tres niveles del PMA, el cual, al centrar la planificación en las personas —mediante la planificación de los medios de subsistencia estacionales y la planificación participativa basada en la comunidad—, sirve de marco subyacente para las actividades de fomento de la resiliencia.
66. El PMA está impulsando la aplicación de un enfoque integrado para prevenir la desnutrición y colabora con Médicos sin Fronteras en el Chad, Malí y el Níger en la ejecución y ampliación de escala de iniciativas piloto de alimentación complementaria para los niños de entre 6 y 23 meses, con un conjunto de medidas sanitarias de inmunización,

prevención y tratamiento de las enfermedades infantiles comunes como la malaria, la diarrea y las infecciones graves de las vías respiratorias.

67. El RBD está invirtiendo en el análisis y el seguimiento para que la obtención de datos y las evaluaciones sean correctas y permitan mejorar las actividades del PMA mediante la ejecución de programas mejor adaptados a cada contexto y una mayor rendición de cuentas ante los beneficiarios. El RBD también está ampliando el uso del sistema móvil de VAM, que constituye un instrumento eficaz en cuanto a los costos en las zonas donde las dificultades de acceso limitan la recopilación directa de datos. Además, está trabajando con instituciones académicas y el sector privado para fortalecer y diversificar el análisis de mercados, en concreto por medio de un estudio regional sobre la asistencia alimentaria basada en el mercado con el fin de contribuir a la comprensión del papel de las mujeres en los mercados de alimentos de África Occidental, así como los desafíos y riesgos a los que se enfrentan.
68. En África Occidental, el PMA está forjando asociaciones sólidas para abordar el Reto del Hambre Cero. Las iniciativas regionales para la seguridad alimentaria y nutricional se impulsan a través de la Alianza Mundial para la Resiliencia y los marcos de las Naciones Unidas para el fortalecimiento de la resiliencia, pero también mediante el marco estratégico para la seguridad alimentaria del Comité Interestatal Permanente de Lucha contra la Sequía en el Sahel, la estrategia del Reto del Hambre Cero, la política agrícola común de la Comunidad Económica de los Estados de África Occidental, los programas de inversión agrícola regionales y nacionales, y las iniciativas multisectoriales complementarias en materia de salud, educación, etc.
69. El RBD contribuye a varias iniciativas relacionadas con la nutrición, la educación y la seguridad alimentaria, y ofrece la oportunidad de consolidar las asociaciones y las sinergias entre las distintas actividades, por ejemplo:
- en 12 países se puso en marcha el Movimiento para el fomento de la nutrición (SUN);
  - en cinco países se estableció la iniciativa REACH;
  - en el Níger se puso en práctica la iniciativa “Alimentar el cuerpo, alimentar la mente”, en la que participan el PMA, el UNICEF y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO);
  - en Liberia y el Níger se aceleró el avance hacia el empoderamiento económico de las mujeres rurales en colaboración con la FAO, el FIDA y ONU-Mujeres, y
  - en el Senegal se lleva a cabo la iniciativa de fomento de la resiliencia en el medio rural, denominada “iniciativa 4R”, que es dirigida por Oxfam América y el PMA.
70. El trabajo en contextos con problemas de seguridad —como en la República Centroafricana, el norte de Malí y el norte de Nigeria— conlleva restricciones operacionales tales como los riesgos para la seguridad del personal y los beneficiarios y la exposición de los artículos alimentarios y no alimentarios al saqueo. En esos contextos los costos operacionales generalmente son más altos y el número de personal es reducido, a pesar de que la necesidad de asistencia es muy grande. Cuando se transportan alimentos a lugares alejados en países sin salida al mar, surgen dificultades operacionales derivadas del mal estado de las carreteras y la infraestructura portuaria, los elevados costos del transporte, los largos plazos de entrega y las difíciles condiciones climáticas y de seguridad. Tanto en el caso del transporte terrestre como el marítimo, el PMA depende de corredores de acceso; siempre que es posible, cuando los conflictos o la inestabilidad ocasionan el cierre de las

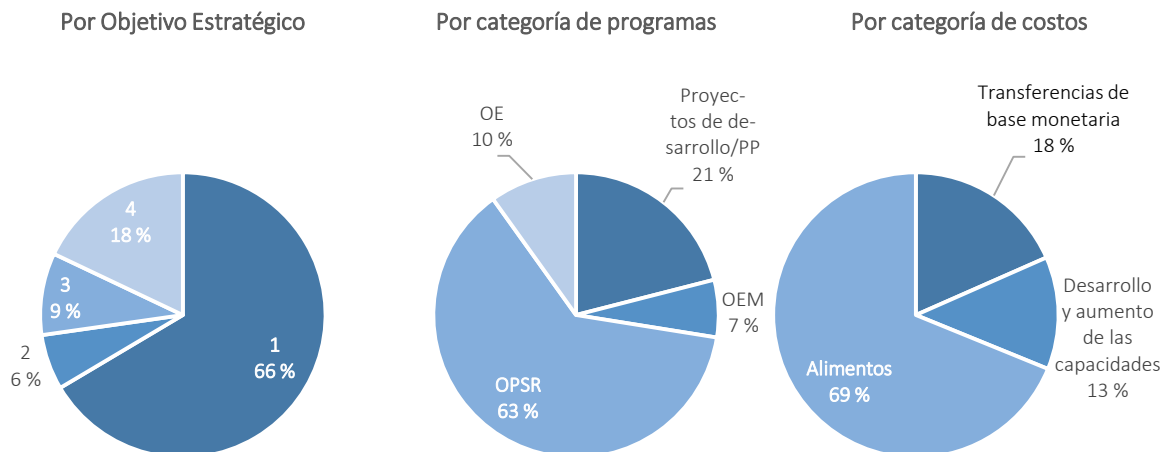
rutas existentes, se establecen rutas alternativas. En países como el Chad y la República Centroafricana, la temporada lluviosa hace casi imposible el acceso a las poblaciones beneficiarias en algunas zonas, lo que requiere el establecimiento por adelantado de existencias de reserva antes del inicio de dicha temporada. Esto es posible cuando se dispone de suficiente financiación por anticipado para que en los lugares alejados sin salida al mar los alimentos se entreguen tempranamente.

### Despacho Regional de Johannesburgo (RBJ)

⇒ *Prioridades: desarrollo de las capacidades, preparación para la pronta intervención en emergencias*

<b>CUADRO A.III.17: NECESIDADES OPERACIONALES DEL DESPACHO REGIONAL DE JOHANNESBURGO</b>	
Necesidades operacionales	559 millones de dólares (2015: 562 millones de dólares)
Número de raciones diarias	1.700 millones (2015: 1.800 millones)
Volumen de alimentos	355.000 toneladas (2015: 413.000 toneladas)
Número de operaciones	23 (2015: 22)
Países en los que está previsto realizar operaciones	Congo, Lesotho, Madagascar, Malawi, Mozambique, República Democrática del Congo, República Unida de Tanzania, Swazilandia, Zambia y Zimbabwe
Fondos fiduciarios destinados a países concretos	20,2 millones de dólares

**Figura A.III.7: Necesidades operacionales del Despacho Regional de Johannesburgo para 2016 (millones de dólares)**



71. Aunque África Meridional está atravesando un período de estabilidad sin precedentes, aún existen inequidades y altos niveles de desempleo. La desnutrición crónica afecta a 15 millones de niños menores de 5 años, y cinco países tienen tasas de retraso del crecimiento superiores al 40 %. Nueve de los 10 países con las mayores tasas de prevalencia de VIH y sida del mundo se encuentran en esta región. Los fenómenos vinculados al clima (ciclones, inundaciones y sequías) también plantean riesgos importantes. La escasa producción de la temporada agrícola 2014/15 —que fue especialmente mala en Madagascar y Zimbabwe, a causa de la extraordinaria irregularidad de las precipitaciones, y en Malawi, donde en 2015 las inundaciones ocasionaron importantes daños— ha producido graves dificultades en materia de seguridad alimentaria y nutricional, que seguirán afectando a los hogares y las comunidades vulnerables en 2016.
72. El RBJ mantendrá un alto nivel de disponibilidad para la respuesta inmediata en caso de que se siga deteriorando la situación de seguridad alimentaria o que se produzcan emergencias repentinas, pero, al mismo tiempo, perseguirá objetivos de desarrollo a más largo plazo. Las oficinas en los países se concentrarán cada vez más en el desarrollo de las capacidades de las contrapartes nacionales y la transferencia de conocimientos a las mismas para que los gobiernos puedan gestionar y financiar sus propios programas de redes de seguridad, tanto basados en las transferencias de alimentos como de base monetaria. El PMA reducirá su función en la ejecución directa a medida que vayan asumiendo los programas gubernamentales para mejorar la seguridad alimentaria y nutricional.
73. Se hará gran hincapié en ayudar a los gobiernos —por ejemplo, los de Mozambique, Namibia y la República Unida de Tanzania— a determinar las carencias y las medidas prioritarias a fin de ayudarlos a cumplir su compromiso de acabar con el hambre para 2025, como se establece en la Declaración de Malabo. En algunos países se realizarán exámenes estratégicos independientes sobre la meta del hambre cero para determinar cómo pueden el PMA y otros agentes contribuir de la mejor manera posible a las prioridades nacionales de erradicación del hambre, lo que servirá de base al diseño de nuevos planes estratégicos nacionales quinquenales.
74. En el marco del Objetivo Estratégico 1, el RBJ brindará asistencia para salvar vidas y colaborará en el tratamiento de la malnutrición aguda entre los niños menores de 5 años y las mujeres gestantes y lactantes, especialmente en Malawi tras las inundaciones, en las zonas de la República Democrática del Congo afectadas por el conflicto y en las partes de Zimbabwe asoladas por la sequía. Cuando resulte apropiado se utilizará la alimentación escolar de emergencia como intervención de socorro y recuperación para abordar la inseguridad alimentaria entre los niños mediante el suministro de una comida al día en la escuela.
75. El Objetivo Estratégico 2 guía la colaboración del PMA con los gobiernos y las comunidades para reforzar sus conocimientos especializados en materia de preparación para la pronta intervención —incluidos sistemas de alerta temprana— y respuesta en emergencias, así como para generar información a partir de evaluaciones con el fin de hacer una mejor cartografía de los riesgos y una planificación eficaz. Las oficinas en los países desarrollarán actividades de apoyo y promoción con los asociados y los gobiernos a fin de garantizar que las redes de protección social productivas sirvan de instrumento para reducir y gestionar el riesgo de desastres.

76. Gran parte de la cartera de proyectos del RBJ se centrará en intervenciones orientadas a la consecución del Objetivo Estratégico 3, concretamente en las actividades de alimentación escolar y ACA para fortalecer la resiliencia de las comunidades. El PMA está colaborando con las contrapartes gubernamentales en el desarrollo de programas de alimentación escolar basados en la producción local, que está promocionando en Malawi, Mozambique y Zambia en asociación con el Centro de Excelencia de Brasilia. En asociación con el Banco Mundial y la Partnership for Child Development se seguirá aplicando el Enfoque sistémico para lograr mejores resultados educativos mediante la alimentación escolar.
77. El PMA promoverá la agricultura de conservación y los planes de seguro contra riesgos climáticos; por ejemplo, en Malawi y Zambia se está aplicando como proyecto piloto la “iniciativa 4 R” de fomento de la resiliencia en el medio rural, que conecta a los agricultores con el sector privado para ofrecerles acceso a los microseguros contra riesgos meteorológicos basados en índices. El RBJ y algunas oficinas en los países también mejorarán la coordinación con los programas nacionales de protección social y redes de seguridad, aplicando instrumentos de programación sobre el fomento de la resiliencia tales como el enfoque de tres niveles. El PMA estudiará las oportunidades que existan para promover las innovaciones en la adaptación de las comunidades al cambio climático; en Zimbabwe, por ejemplo, pondrá a prueba el Mecanismo de fomento de la seguridad alimentaria y la resiliencia a los fenómenos climáticos para facilitar la respuesta temprana ante las sequías moderadas.
78. En el marco del Objetivo Estratégico 4, el PMA realiza intervenciones en materia de nutrición alineadas con la iniciativa SUN, y orientará la ayuda a las niñas adolescentes, los niños en sus primeros 1.000 días de vida y las mujeres lactantes, en consonancia con la iniciativa africana para la eliminación del retraso del crecimiento (denominada ARISE). Las investigaciones sobre las modalidades utilizadas para prevenir el retraso del crecimiento, en particular el proyecto piloto ejecutado por la Children’s Investment Fund Foundation en Malawi, generarán enseñanzas que contribuirán a la integración de las modalidades eficaces en programas en los países. En Mozambique y el Congo se seguirán probando experimentalmente intervenciones en materia de nutrición relacionadas con las transferencias de efectivo.
79. En el Congo, Mozambique y Zimbabwe, el RBJ apoyará a los gobiernos en la formulación de políticas y directrices relativas al enriquecimiento de los alimentos y el desarrollo de las capacidades para la aplicación de las políticas. El enriquecimiento de alimentos con fines de comercialización y en los hogares se facilitará mediante el apoyo técnico a la producción local de alimentos complementarios para niños pequeños y de productos nutritivos especializados para personas con VIH. El PMA colaborará con ONG, con la Alianza mundial para mejorar la nutrición y con el sector privado, por ejemplo, con Royal DSM y empresas locales.
80. El PMA seguirá apoyando a los gobiernos en la formulación de políticas para garantizar el cumplimiento de las normas internacionales en materia de calidad e inocuidad de los alimentos. Cuando las condiciones sean favorables, los alimentos se adquirirán por medio de compras locales y regionales. El RBJ seguirá impulsando programas de acceso a los mercados (en conexión con inversiones de la FAO y el FIDA siempre que sea posible), y velará por que un porcentaje de la financiación proporcionada mediante el Mecanismo de gestión global de los productos se utilice para prestar ayuda a los pequeños productores, especialmente a las mujeres.

81. El RBJ y el Gobierno de Angola están preparando un programa de asistencia técnica orientado a desarrollar las capacidades de VAM, fortalecer el programa nacional de alimentación escolar y conectarlo a la producción agrícola en pequeña escala, así como dar impulso a las medidas de fomento de la nutrición.
82. El RBJ utilizará las enseñanzas extraídas de la satisfactoria asociación con Sudáfrica, que permitió establecer estructuras para comprar a pequeños productores de ese país alimentos proporcionados a las mujeres gestantes y lactantes y a los escolares en Lesotho. Se espera mantener esta asociación en 2016, fortaleciendo las capacidades de los pequeños productores sudafricanos, conectándolos con el programa nacional de alimentación escolar y facilitando su acceso a los mercados comerciales en Sudáfrica.

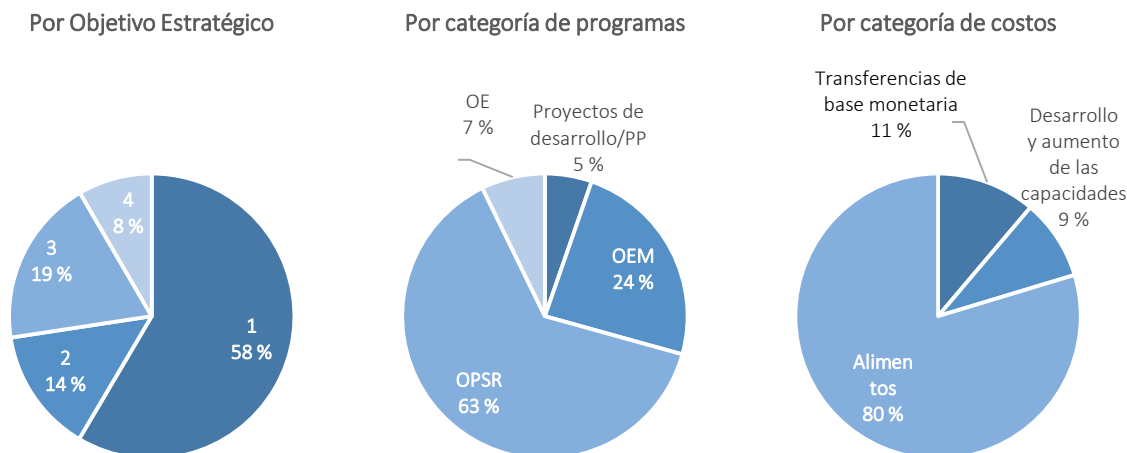
### Despacho Regional de Nairobi (RBN)

⇒ *Prioridades: resiliencia mediante la mejora de las estructuras gubernamentales de respuesta, las redes de seguridad y la creación de activos; programas de transferencias de base monetaria flexibles e innovadores; innovaciones; análisis e incorporación de la perspectiva de género y la protección, con el fin de obtener un código de marcador de género de 2*

<b>CUADRO A.III.18: NECESIDADES OPERACIONALES DEL DESPACHO REGIONAL DE NAIROBI</b>	
Necesidades operacionales	2.226 millones de dólares (2015: 2.507 millones de dólares)
Número de raciones diarias	4.900 millones (2015: 4.400 millones)
Volumen de alimentos	1.440.000 toneladas (2015: 1.579.000 toneladas)
Número de operaciones	28 (2015: 32)
Países en los que está previsto realizar operaciones	Burundi, Djibouti, Etiopía, Kenya, Rwanda, Somalia, Sudán del Sur, Uganda
Fondos fiduciarios destinados a países concretos	–



### Figura A.III.8: Necesidades operacionales del Despacho Regional de Nairobi para 2016 (*millones de dólares*)



83. En África Oriental y Central la pobreza y el hambre son producto de una compleja combinación de dificultades políticas, ambientales, económicas y sociales. La vulnerabilidad a las sequías, los conflictos y otras crisis recurrentes, que a menudo ocasionan desplazamientos masivos de la población, son grandes problemas que repercuten en las operaciones del PMA en la región. La situación política, económica y humanitaria en Sudán del Sur, el país más joven del mundo, sigue requiriendo una cantidad importante de recursos y las operaciones del PMA en la región siguen aumentando. Así pues, la labor del Programa no se limita a la prestación de asistencia para salvar vidas, sino que sus operaciones apuntan a fomentar la resiliencia ante las crisis de la seguridad alimentaria, fortalecer los mercados de alimentos, reducir la desnutrición y mejorar las capacidades de intervención en casos de emergencia. Todas las intervenciones se fundan en asociaciones sólidas con diversos agentes y el compromiso de apoyar a las personas, las comunidades y los países para que puedan satisfacer sus necesidades alimentarias y nutricionales.

84. En la región se encuentran algunas de las operaciones más grandes y complejas del PMA, entre ellas la de Sudán del Sur, que fue declarada emergencia de nivel 3 en diciembre de 2013 y es probable que se mantenga en esa categoría en el futuro próximo. En Somalia se lleva a cabo una operación de nivel 2, con importantes complejidades y necesidades humanitarias en aumento. La crisis previa a las elecciones en Burundi desencadenó una OEM de respuesta inmediata para atender las necesidades de las personas desplazadas internamente (PDI) y los refugiados que huyen a los países vecinos. El RBN tiene una de las mayores carteras de proyectos regionales del PMA, dentro de la cual se encuentran cuatro de las mayores operaciones a nivel mundial: una OEM y una OPSR en Sudán del Sur, y las OPSR de Etiopía y Somalia. Las intervenciones de emergencia siguen siendo una prioridad y la mayor proporción de necesidades se relaciona con el Objetivo Estratégico 1, al que corresponde el 59 % de las mismas. Las necesidades operacionales para 2016 representan una reducción del 11 % con respecto a 2015, debido principalmente a la disminución del número de beneficiarios en la OPSR de Sudán del Sur a causa de la reorientación geográfica de la ayuda hacia zonas más estables, y en la OPSR de Somalia tras una leve mejora de la seguridad alimentaria. La reducción de las necesidades operacionales en Etiopía se debe a

que al haber un menor número de beneficiarios se necesita un menor volumen de alimentos, así como a la caída de los precios de estos.

85. El RBN seguirá apoyando y fortaleciendo la resiliencia de las comunidades ante las crisis mediante el fortalecimiento de las estructuras gubernamentales de respuesta, las redes de seguridad y la creación de activos, además de la ejecución de programas de transferencias de base monetaria flexibles e innovadores, en colaboración con asociados tales como la FAO y el UNICEF. La asistencia alimentaria a cambio del trabajo en obras comunitarias, la creación de activos o la capacitación —principalmente en el marco de los Objetivos Estratégicos 2 y 3— reviste gran importancia en las carteras de proyectos de los países y representa el 33 % del total de los costos operacionales.
86. Los países de la región se encuentran entre los que acogen al mayor número de refugiados del mundo, con un importante aumento a partir de 2014 debido a la llegada en gran escala de refugiados de Sudán del Sur y, más recientemente, de Burundi. El PMA seguirá colaborando con el ACNUR para garantizar que se atiendan las acuciantes necesidades de los refugiados y apoyar el fomento de sus medios de subsistencia y su autosuficiencia. En el período 2015-2017 la labor conjunta con el ACNUR incluirá la aplicación experimental de nuevos enfoques para facilitar soluciones duraderas para los refugiados de larga data en Uganda. El PMA mantendrá la colaboración con los gobiernos, los organismos de las Naciones Unidas y las ONG, aplicando toda la gama de instrumentos de asistencia alimentaria para prestar un firme apoyo a las PDI. El número de PDI en la región ha aumentado, principalmente a causa de los conflictos en Sudán del Sur y Somalia. La prestación de asistencia a estas personas y a los refugiados representa un componente importante de la cartera de proyectos regional en el marco de los Objetivos Estratégicos 1, 2 y 4.
87. Las innovaciones constituyen una gran prioridad. El PMA está trabajando con el ACNUR para constituirse en un centro de innovaciones en relación con los programas relativos a los refugiados, lo que incluye, por ejemplo, el uso de datos biométricos para mejorar los mecanismos de distribución de alimentos y de tecnologías móviles para efectuar directamente las transferencias de base monetaria y la entrega de los vales de compra. El registro biométrico de beneficiarios se está ampliando a otras poblaciones aparte de los refugiados; en Somalia, por ejemplo, todos los beneficiarios, independientemente de la modalidad de transferencia que se utilice, se integrarán a la plataforma SCOPE, lo que otorgará mayor flexibilidad para cambiar entre la asistencia a través de las transferencias de alimentos y de base monetaria.
88. Durante 2016-2018, varios países de la región ampliarán la escala de la asistencia prestada mediante transferencias de base monetaria, para la cual se prevé un aumento del 12 % en 2016. El examen de dichas transferencias demuestra que tienen ventajas adicionales, en forma de más posibilidades de elección, empoderamiento de los beneficiarios, seguridad, y mayor acceso a la asistencia por parte de las personas de más edad y otros grupos desfavorecidos. La labor en curso para proporcionar efectivo directamente a las escuelas de modo que realicen las compras en los mercados locales, en el marco del programa de alimentación escolar con productos locales, constituye una nueva forma de ejecutar las operaciones del PMA. El RBN también seguirá dando prioridad al análisis y la incorporación sistemática de las cuestiones de género y protección en su labor, velando por que sus proyectos se diseñen de modo que satisfagan las necesidades específicas de mujeres, hombres, niñas y niños. La región está cerca de lograr que todas las operaciones cumplan con las normas para obtener un código 2 del marcador de género.

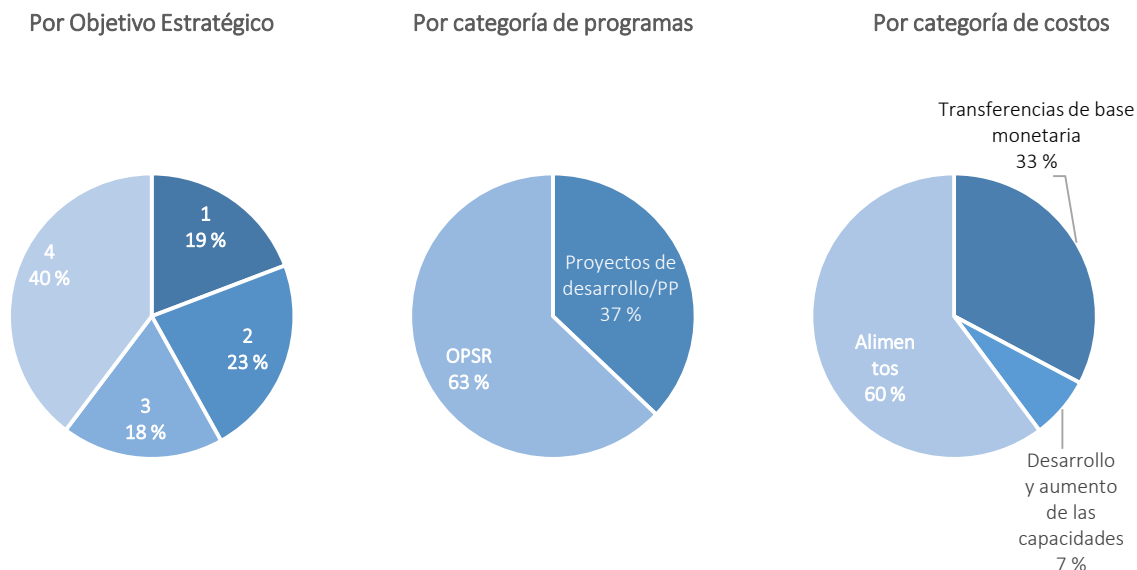
89. Otra prioridad es la reducción de la desnutrición infantil y en la edad adulta. En apoyo a los Objetivos Estratégicos 2 y 4, el PMA colaborará con los gobiernos y otros asociados, tales como el UNICEF, a fin de combatir la malnutrición aguda y los altos índices de desnutrición crónica, incluida la carencia de micronutrientes. Se basará, concretamente, en los compromisos asumidos en la estrategia de nutrición de la Unión Africana y aprovechará el interés generado por la iniciativa REACH, el Movimiento SUN y la “asociación de los 1.000 días” para dar prioridad a la reducción de la desnutrición en niños y adultos programando asistencia alimentaria y nutricional selectiva. En 2016 se ampliará el apoyo al enriquecimiento de alimentos producidos en los mercados locales a fin de lograr un mayor impacto en las poblaciones. El trabajo encaminado a aumentar el número de proveedores y la disponibilidad de nuevos productos nutricionales a través del Mecanismo de gestión global de los productos está contribuyendo de forma importante a mejorar la capacidad de respuesta del PMA.
90. La mejora de las capacidades nacionales para atender la inseguridad alimentaria, las cuestiones de logística y el problema del hambre constituye el 9 % de la cartera de proyectos del RBN prevista para 2016. Cabe destacar especialmente las inversiones en el desarrollo de las capacidades, dado el gran número de intervenciones de emergencia relacionadas con la situación en Sudán del Sur. Además de impulsar los programas gubernamentales de seguridad alimentaria y redes de seguridad, las intervenciones del PMA también apoyan las capacidades de los gobiernos en materia de logística, las mejoras en infraestructura y una iniciativa piloto para reducir las pérdidas posteriores a las cosechas. El RBN ha hecho un importante esfuerzo para ampliar las actividades de este tipo, ya que muchos países están en vías de lograr la clasificación de países de ingresos medios y, por tanto, el papel del PMA pasará de la prestación directa de asistencia a apoyar la prestación a través de las estructuras gubernamentales.
91. El RBN seguirá haciendo hincapié en el incremento de las capacidades de seguimiento y evaluación. Algunas de las iniciativas importantes son la ampliación de los mecanismos de retroinformación de los beneficiarios en Kenya y Somalia y el aumento del uso de la tecnología, como, por ejemplo, el uso de medios de comunicación móvil para obtener información de los beneficiarios y de tabletas para recabar datos sobre la seguridad alimentaria y la nutrición.
92. El RBN está plenamente comprometido con la aplicación de iniciativas institucionales, entre ellas, la incorporación del LESS, del COMET y del nuevo modelo de proceso operativo para las modalidades de transferencia de efectivo en las oficinas del PMA en los países de la región.

## Despacho Regional de Ciudad de Panamá (RBP)

⇒ *Prioridades: programas de protección social a través de los gobiernos; resiliencia por medio de una mejor gestión del ciclo de los desastres; desarrollo de la producción agrícola de los pequeños productores y de los mercados*

<b>CUADRO A.III.19: NECESIDADES OPERACIONALES DEL DESPACHO REGIONAL DE CIUDAD DE PANAMÁ</b>	
Necesidades operacionales	133 millones de dólares (2015: 129 millones de dólares)
Número de raciones diarias	400 millones (2015: 400 millones)
Volumen de alimentos	61.000 toneladas (2015: 71.000 toneladas)
Número de operaciones	10 (2015: 11)
Países en los que está previsto realizar operaciones	Bolivia (Estado Plurinacional de), Colombia, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua
Fondos fiduciarios destinados a países concretos	55,4 millones de dólares

### Figura A.III.9: Necesidades operacionales del Despacho Regional de Ciudad de Panamá para 2016 (millones de dólares)



93. En la región de América Latina y el Caribe en su conjunto se ha alcanzado el primer Objetivo de Desarrollo del Milenio (ODM), y entre 1990 y 2014 se redujo la prevalencia del hambre de un 15 % a un 6 %. No obstante, hay 37 millones de latinoamericanos que aún padecen hambre. La pobreza afecta a 164 millones de personas, es decir, el 28 % de la población. Si bien el número total de pobres ha disminuido levemente, ha habido un aumento tanto del número como de la proporción de personas que viven en condiciones de pobreza extrema. La inequidad en materia de ingresos sigue siendo elevada y, en ese sentido, las mujeres y las poblaciones indígenas y afrodescendientes son especialmente vulnerables. La situación de la seguridad alimentaria varía mucho entre los distintos países y subregiones. La malnutrición crónica sigue siendo un importante problema, ya que, en los 12 países donde está presente el PMA, 4 millones de niños menores de 5 años presentan retraso del crecimiento.
94. El RBP tiene tres prioridades complementarias: i) reducir la inseguridad alimentaria y nutricional mediante el apoyo a los gobiernos para que amplíen los programas de protección social; ii) aumentar la resiliencia ante los desastres naturales recurrentes y los efectos del cambio climático a más largo plazo, mediante el apoyo a los gobiernos y las comunidades para mejorar la gestión del ciclo de los desastres, y iii) estimular la producción de los pequeños agricultores y promover el desarrollo de los mercados a fin de contribuir a las capacidades locales.
95. En América Latina, los beneficiarios del PMA son las personas que reciben asistencia alimentaria directa mediante transferencias de alimentos y/o de base monetaria; quienes se benefician de la creación de activos, la capacitación y los mensajes destinados a lograr cambios de comportamiento, y los pequeños productores que participan en las actividades de la iniciativa “Compras para el progreso”, además de las poblaciones que se ven favorecidas por el impacto del desarrollo de las capacidades y la asistencia técnica.

96. El PMA está invirtiendo cada vez más en programas de protección social que ayudan a los niños, a las mujeres gestantes y lactantes y a los pequeños productores. Estas intervenciones no solo abordan el problema del hambre y la falta de ingresos, sino que también impulsan objetivos generales de desarrollo, como, por ejemplo, la educación primaria universal, la igualdad de género y la salud maternoinfantil.
97. Se llevan a cabo programas de alimentación escolar que integran aspectos de nutrición y prestan atención a la generación de datos empíricos que luego se utilizan para formular los programas nacionales de alimentación escolar. Se están introduciendo actividades innovadoras —por ejemplo, las transferencias de base monetaria— en los programas de alimentación escolar con productos locales, para que los beneficiarios puedan comprar alimentos frescos a los productores locales y mejorar la diversidad de la dieta de los niños, contribuyendo así a la sostenibilidad de los programas a nivel comunitario y nacional.
98. El PMA también trabaja en el desarrollo de las capacidades de los gobiernos y la ejecución de programas de acceso a los mercados, así como en el fortalecimiento de las conexiones entre esos programas, la iniciativa “Compras para el progreso” y los mecanismos nacionales de protección social. La demanda generada por los programas de protección social a largo plazo se está conectando con las compras a los pequeños productores locales.
99. La seguridad alimentaria en América Latina está ligada a los efectos de los desastres naturales y la pobreza. El PMA fortalece la resiliencia de las comunidades para ayudarlas a resistir a las crisis, absorber sus efectos y recuperarse mediante la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias, la reducción del riesgo de desastres y la adaptación al cambio climático.
100. En 2016, el PMA tiene previsto prestar asistencia a más de 4,9 millones de beneficiarios, lo que implicará unas necesidades operacionales de 133 millones de dólares, es decir, un 3 % más que en 2015. Para que la planificación y la priorización de las actividades sean eficaces, se requiere una financiación previsible y flexible. Los PP y los proyectos de desarrollo en el Estado Plurinacional de Bolivia, Cuba, Guatemala, Haití, Honduras y Nicaragua tienen un presupuesto total previsto de 49 millones de dólares. Por medio de OPSR se presta asistencia a las poblaciones afectadas por el conflicto colombiano en Colombia y en el Ecuador, y se facilita la preparación para la pronta intervención y respuesta en emergencias en Haití. Una OPSR regional en América Central permite asistir a las poblaciones vulnerables afectadas por los desastres naturales. Las necesidades operacionales proyectadas para 2016 en el caso de las OPSR ascienden a 84 millones de dólares.
101. En 2016, el PMA realizará actividades financiadas mediante fondos fiduciarios en ocho países latinoamericanos. El presupuesto de 55 millones de dólares previsto incluye una contribución plurianual del Gobierno de Honduras para el programa nacional de alimentación escolar, y un fondo fiduciario de múltiples donantes para el desarrollo de las capacidades en Colombia. Estos fondos fiduciarios se establecen principalmente con los gobiernos anfitriones, y reciben contribuciones adicionales de los gobiernos de otros países y de fundaciones privadas.

## ANEXO IV

## EXAMEN DEL PLAN DE GESTIÓN PARA 2015-2017

1. En la presente sección se reseñan las variaciones que ha experimentado el Plan de Gestión para 2015-2017, tomando como base los datos disponibles a finales de septiembre de 2015.
2. El presupuesto aprobado para 2015 en relación con las necesidades operacionales, incluidos los CAI, pero excluidos los fondos fiduciarios, era de 8.000 millones de dólares. Los ingresos estimados para el año ascendían a 4.400 millones de dólares.

## Programa de trabajo

3. Varios factores influyeron en los incrementos que sufrió el programa de trabajo original. Los aumentos resultantes de necesidades imprevistas en los últimos cinco años fueron, en promedio, de un 25 %. En el Cuadro A.IV.1 se presenta una sinopsis de los cambios que debieron introducirse entre 2011 y 2015 con respecto al plan original debido a necesidades imprevistas.

<b>CUADRO A.IV.1: NECESIDADES IMPREVISTAS, 2011-2015</b> <i>(millones de dólares)*</i>				
<b>Año</b>	<b>Plan de Gestión original</b>	<b>Necesidades imprevistas**</b>	<b>Programa de trabajo definitivo</b>	<b>Variación porcentual</b>
2011	4 347	1 764	6 111	41
2012	5 162	1 634	6 796	32
2013	5 317	1 356	6 672	26
2014	6 267	2 183	8 450	35
2015 (septiembre)	7 967	578	8 545***	7
<b>Promedio</b>	<b>5 812</b>	<b>1 503</b>	<b>7 315</b>	<b>26</b>

\* Las cifras del Plan de Gestión se han redondeado.

\*\* Sobre la base de los presupuestos de los proyectos aprobados o presentados a efectos de aprobación antes del 21 de septiembre de 2015.

\*\*\* Cifras al 21 de septiembre de 2015.

4. Hasta septiembre de 2015, el programa de trabajo previsto<sup>1</sup> totalizaba 8.550 millones de dólares, esto es, un aumento del 7 % con respecto a las previsiones originales de 7.970 millones de dólares. El programa de trabajo registró un aumento de 1.560 millones de dólares en 53 países y una disminución de 990 millones de dólares en 31 países. El aumento neto resultante, que se presenta en el Cuadro A.IV.2, fue de 580 millones de dólares.

<sup>1</sup> Necesidades operacionales más CAI.

<b>CUADRO A.IV.2: NECESIDADES IMPREVISTAS EN 2015, POR CATEGORÍA DE PROGRAMA (en millones de dólares)</b>				
<b>Categoría de programa</b>	<b>Plan de Gestión original</b>	<b>Necesidades imprevistas<sup>2</sup></b>	<b>Programa de trabajo en curso<sup>2</sup></b>	<b>Variación porcentual</b>
Programa de desarrollo/PP	785	-49	736	-6
OEM	2 973	385	3 357	13
OPSR	3 838	1	3 839	0
OE	372	241	613	65
<b>TOTAL</b>	<b>7 967</b>	<b>578</b>	<b>8 545</b>	<b>7</b>

5. En el Cuadro A.IV.3, las necesidades imprevistas se desglosan por categoría de costos. El mayor aumento por categoría de costos corresponde a las actividades de aumento de las capacidades ejecutadas por medio de operaciones especiales en apoyo de las intervenciones de emergencia para responder a la crisis generada por el virus del Ébola, el terremoto en Nepal y las crisis en el Yemen y la República Centroafricana.

<b>CUADRO A.IV.3: NECESIDADES IMPREVISTAS EN 2015, POR CATEGORÍA DE COSTOS (millones de dólares)</b>				
<b>Categoría de costos</b>	<b>Plan de Gestión original</b>	<b>Necesidades imprevistas<sup>2</sup></b>	<b>Programa de trabajo en curso<sup>2</sup></b>	<b>Variación porcentual</b>
Alimentos	4 839	336	5 175	7
Efectivo y cupones	1 869	-212	1 657	-11
Desarrollo y aumento de las capacidades	448	208	656	46
CAD	811	246	1 057	30
<b>TOTAL</b>	<b>7 967</b>	<b>578</b>	<b>8 545</b>	<b>7</b>

<sup>2</sup> Sobre la base de los presupuestos de los proyectos aprobados o presentados para aprobación hasta el 21 de septiembre de 2015.



6. En el Cuadro A.IV.4 se presentan las principales necesidades imprevistas en 2015.

<b>CUADRO A.IV.4: PRINCIPALES NECESIDADES IMPREVISTAS EN 2015</b> <i>(millones de dólares)</i>				
<b>País receptor</b>	<b>Plan de Gestión original</b>	<b>Necesidades imprevistas<sup>2</sup></b>	<b>Programa de trabajo actual<sup>2</sup></b>	<b>Variación porcentual</b>
Intervención ante el virus del Ébola	–	292	292	–
Yemen	251	227	477	90
Iraq	118	216	334	183
República Centroafricana regional	–	216	216	–
Nepal	52	127	179	244
Otros	7 547	-499	7 048	-7
<b>TOTAL</b>	<b>7 967</b>	<b>578</b>	<b>8 545</b>	<b>7</b>

7. En agosto de 2014 la intervención a raíz del virus del Ébola se clasificó como emergencia de nivel 3. Mediante la OEM regional 200761, puesta en marcha en ese mismo mes con el objetivo de asistir a 1,3 millones de personas, se presta apoyo a esa intervención brindando asistencia alimentaria y en materia de nutrición para atender a las personas infectadas y contener la propagación del virus. El objetivo del PMA era prestar asistencia alimentaria y nutricional continua a los pacientes que ingresaban a dependencias de tratamiento. Las necesidades operacionales no se incluyeron en el Plan de Gestión para 2015-2017 porque los plazos de presentación finalizaron antes de que se produjera el brote del virus del Ébola.
8. Para hacer frente a la inseguridad, los desplazamientos, la inoperatividad de los servicios sociales, la inseguridad alimentaria y la pobreza en el Yemen —situación clasificada como emergencia de nivel 3 en junio de 2015—, el PMA está distribuyendo alimentos y efectivo sin condiciones a los hogares, realizando actividades participativas de asistencia alimentaria, prestando apoyo nutricional para combatir la malnutrición, y suministrando a los escolares comidas y raciones para llevar al hogar.
9. La violencia continúa en el Iraq aun después de la elección del nuevo gobierno: 2,1 millones de personas se han visto desplazadas desde enero de 2014 y las recientes incursiones de extremistas en las regiones de Anbar y Salah al-Din han provocado, por cuarta vez, un drástico aumento de los desplazamientos. Otro millón y medio de personas en las comunidades anfitrionas también requieren asistencia debido a la mayor demanda de servicios públicos y oportunidades de subsistencia, y 1,3 millones de personas en zonas fuera del control del gobierno se encuentran en una situación particular de vulnerabilidad. El PMA está proporcionando cupones de alimentos o paquetes familiares mensuales de alimentos a las personas asentadas y raciones inmediatas para tres días a las personas desplazadas en lugares transitorios —1,3 millones de personas en total— en las 18 gobernaciones. Desde agosto de 2014 se está realizando una intervención de nivel 3.
10. La escalada del conflicto que se produjo en la República Centroafricana en diciembre de 2013 provocó el desplazamiento de 640.000 personas y una crisis política en enero de 2014 ocasionó más desplazamientos y la huida a países vecinos. Se está llevando a cabo una intervención de emergencia de nivel 3. Con la OEM 200799 se preveía asistir a 1,5 millones

de beneficiarios en el Camerún, el Chad, la República Centroafricana y la República del Congo. En 2015, la clasificación de la OEM regional pasó del nivel 3 al nivel 2.

11. El terremoto que azotó Nepal en abril de 2015 provocó importantes daños y se estima que afectó directamente a 6,5 millones de personas; el PMA y sus asociados están prestando apoyo a 1,4 millones de personas vulnerables y que padecen inseguridad alimentaria en las regiones occidentales y centrales por medio de distribuciones de alimentos y transferencias de efectivo, así como alimentación suplementaria general para los niños de entre 6 y 59 meses de edad y las mujeres embarazadas y lactantes. En abril de 2015, estas operaciones se clasificaron como de nivel 2.

### **Ingresos previstos**

12. El Plan de Gestión para 2015-2017 se basó en unas previsiones de ingresos de 4.400 millones de dólares en 2015, que generarían ingresos por valor de 284,0 millones de dólares en concepto de CAI. Las últimas proyecciones para 2015, basadas en los compromisos de los donantes, apuntan a un nivel de ingresos de 4.900 millones de dólares, lo que a su vez generaría ingresos en concepto de CAI de 316,1 millones de dólares.

### **Presupuesto AAP**

13. Para 2015 se aprobó un presupuesto AAP ordinario de 281,8 millones de dólares: 99,3 millones de dólares para financiar los gastos de apoyo a los programas en los despachos regionales y las oficinas en los países; 52,1 millones de dólares para los gastos de apoyo a los programas en la Sede, y 130,4 millones de dólares para los gastos de gestión y administración.
14. En 2015 se aprobó con cargo al presupuesto AAP una inversión suplementaria de 9,2 millones de dólares a fin de mejorar la eficiencia de los procesos operativos y sufragar cambios en la plantilla y nuevos instrumentos en consonancia con la iniciativa encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad. Las inversiones iban dirigidas a:
  - finalizar el proyecto relativo al personal de contratación local y elaborar una estrategia de diversidad e inclusión;
  - constituir el equipo de gestión global del cambio y examinar los costos y gastos en el marco del proceso de excelencia en materia de costos;
  - desarrollar las capacidades para incorporar la gestión integrada de la cadena de suministro;
  - poner mayor énfasis en las comunicaciones, incluidos los sitios web internos y externos, y
  - seguir prestando apoyo al examen del Marco de financiación.
15. A finales de 2014, la Cuenta de igualación del presupuesto AAP tenía un saldo de 189,8 millones de dólares que obedecía, en parte, al nivel de ingresos sin precedentes registrado en 2014. En el período de sesiones anual de la Junta de 2015 se aprobaron los siguientes usos del saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP<sup>3</sup>:
  - transferir 50 millones de dólares a la CRI con miras a crear una capacidad mínima de concesión de préstamos para emergencias;

<sup>3</sup> WFP/EB.A/2015/6-D/1.

- asignar 10 millones de dólares a la creación del Fondo para el programa de bienestar del personal;
  - destinar 18 millones de dólares a las iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2015, centrándose en la aceleración del cambio; tales inversiones incluían:
    - ◇ la capacitación de la fuerza de trabajo del PMA para apoyar las intervenciones necesarias ante las emergencias repentinas y la atención a situaciones de hambre a largo plazo;
    - ◇ la prestación de asistencia a países seleccionados para que desarrollasen las capacidades nacionales en materia de erradicación del hambre;
    - ◇ la promoción del desarrollo y la ampliación de la plataforma de transferencias de base monetaria, y
    - ◇ la mejora de las capacidades del PMA en materia de recolección de datos empíricos y su utilización para la toma de decisiones.
16. En la Sección IV, sobre el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas, se describen las últimas fases de la iniciativa dirigida a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad, que está previsto ultimar a finales de 2016.

### **Fondos fiduciarios y cuentas especiales**

17. En el Cuadro A.IV.5 se comparan las previsiones revisadas relativas al presupuesto para los fondos fiduciarios y las cuentas especiales en 2015 con las necesidades indicadas en el Plan de Gestión para 2015-2017.
18. En 2015 los fondos fiduciarios de carácter institucional han servido para apoyar mejoras de la capacidad y la eficacia institucionales del PMA, sobre todo mediante la financiación de actividades relacionadas con la iniciativa “Compras para el progreso”, la preparación para la pronta intervención en situaciones de emergencia, la calidad e inocuidad de los alimentos, la nutrición, el aprendizaje y el desarrollo de aptitudes, el género y el desarrollo de las capacidades.
19. Las necesidades de los fondos fiduciarios de carácter institucional son un 54 % inferiores a lo indicado en el Plan de Gestión para 2015-2017, como se observa en el Cuadro A.IV.5. Las necesidades generales para fondos fiduciarios, de 150 millones de dólares, constan de: i) aquellas que ya tienen fondos asignados, y ii) aquellas para las que todavía no se ha encontrado un donante concreto. Las previsiones de financiación actualizadas para 2015, que ascienden a 69 millones de dólares, excluyen las necesidades en concepto de fondos fiduciarios de carácter institucional, que probablemente seguirán sin financiarse.
20. Los fondos fiduciarios destinados a países concretos son un 15 % inferiores a lo indicado en el Plan de Gestión para 2015-2017, como se observa en el Cuadro A.IV.5. Los fondos se reciben a nivel nacional, sobre todo de los gobiernos anfitriones, y permiten a las oficinas en los países colaborar con esos gobiernos en la ejecución de los programas del PMA. En 2015 el 61 % de los fondos fiduciarios destinados a países concretos se destinaron a la región de América Latina y el Caribe, especialmente a actividades de alimentación escolar en Honduras y de asistencia técnica en Colombia. Entre los principales proyectos de otras regiones cabe mencionar el programa conjunto de fomento de la resiliencia en el Sudán y el proyecto del PMA y Nutrition and Education International en el Afganistán.

21. En 2015, mediante las cuentas especiales se siguieron apoyando iniciativas en las esferas del transporte aéreo, los Depósitos de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas, las telecomunicaciones, el Sistema de apoyo a la gestión logística (LESS), el Programa mundial de arrendamiento de vehículos, la logística, la seguridad, el autoseguro y el género. El aumento de las previsiones de financiación para 2015 obedece en gran parte a la adopción de la cuenta especial para las transferencias de efectivo y cupones.

<b>CUADRO A.IV.5: PREVISIONES REVISADAS PARA 2015 RESPECTO DE LOS FONDOS FIDUCIARIOS Y LAS CUENTAS ESPECIALES</b>			
	<b>Necesidades previstas en el Plan de Gestión para 2015 (millones de dólares)</b>	<b>Previsiones de financiación para 2015 (millones de dólares)</b>	<b>Variación porcentual</b>
Fondos fiduciarios de carácter institucional	150	69	-54
Fondos fiduciarios destinados a países concretos	99	84	-15
Cuentas especiales	223	240	8
<b>TOTAL</b>	<b>472</b>	<b>393</b>	<b>-17</b>

**ANEXO V****PLAN DE TRABAJO DE LA OFICINA DE EVALUACIÓN PARA 2016-2018****Introducción**

1. En el presente anexo se expone el programa de trabajo que la Oficina de Evaluación (OEV) se propone realizar en el período 2016-2018. Se trata del primer plan de este tipo que se presenta con arreglo a la nueva política en materia de evaluación que se presentará a la Junta Ejecutiva para aprobación en su período de sesiones de noviembre de 2015.
2. En la nueva política de evaluación [en su versión provisional], los principios y los requisitos vigentes en las Naciones Unidas para asegurar que la función de evaluación sea de la máxima calidad se integran teniendo en cuenta el contexto, las finalidades y la arquitectura específicos del PMA. En él se refleja la determinación y la ambición de la dirección del PMA hacer realidad las expectativas mundiales de que las evaluaciones independientes apoyen la obligación de rendir cuentas sobre los resultados y la adopción de decisiones basada en datos empíricos a todos los niveles.
3. Conforme a las disposiciones contenidas en el Plan Estratégico y en el documento sobre la iniciativa encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad y a los compromisos internacionales, la nueva política [en su versión provisional] define el marco de orientación estratégica, el marco normativo y el marco de rendición de cuentas de toda la función de evaluación del PMA, y lo hace principalmente a partir de la función de evaluación centralizada del PMA, cuyo desempeño es excelente, y del establecimiento de una función de evaluación descentralizada guiada por la demanda.
4. Teniendo en cuenta las prioridades, los riesgos y las limitaciones financieras del PMA, y reconociendo que las funciones de evaluación centralizada y descentralizada del PMA están en fases de desarrollo muy distintas, la dirección y la Junta Ejecutiva han acordado<sup>1</sup> adoptar un enfoque por fases para la movilización de recursos y la ejecución durante el período comprendido entre 2016 y 2021. Por consiguiente, los resultados tangibles previstos para 2016 y descritos a continuación se basan en las prioridades estratégicas establecidas en la nueva política [en su versión provisional] y determinan las primeras actividades que deberá llevar a cabo la OEV para hacerlos realidad. Las perspectivas para 2017-2018 son de carácter provisional y puede que sea necesario ajustarlas en los futuros planes de trabajo de la OEV con arreglo a la próxima estrategia de evaluación y de la disponibilidad de recursos.

**RESUMEN DEL PLAN DE TRABAJO**

5. El propio año 2016 será en cierta medida un año de transición para la OEV, ya que esta irá asumiendo sus funciones ampliadas, que abarcarán la supervisión de toda la función de evaluación en el conjunto del PMA, el establecimiento de estas funciones y la presentación de informes al respecto, y seguirá encargándose al mismo tiempo de la función de evaluación centralizada. Por consiguiente, el presente plan de trabajo está estructurado de forma acorde con las líneas de trabajo estratégicas que se derivan del [proyecto de] política en materia de evaluación para 2016-2021, ilustrado en la Figura 1.

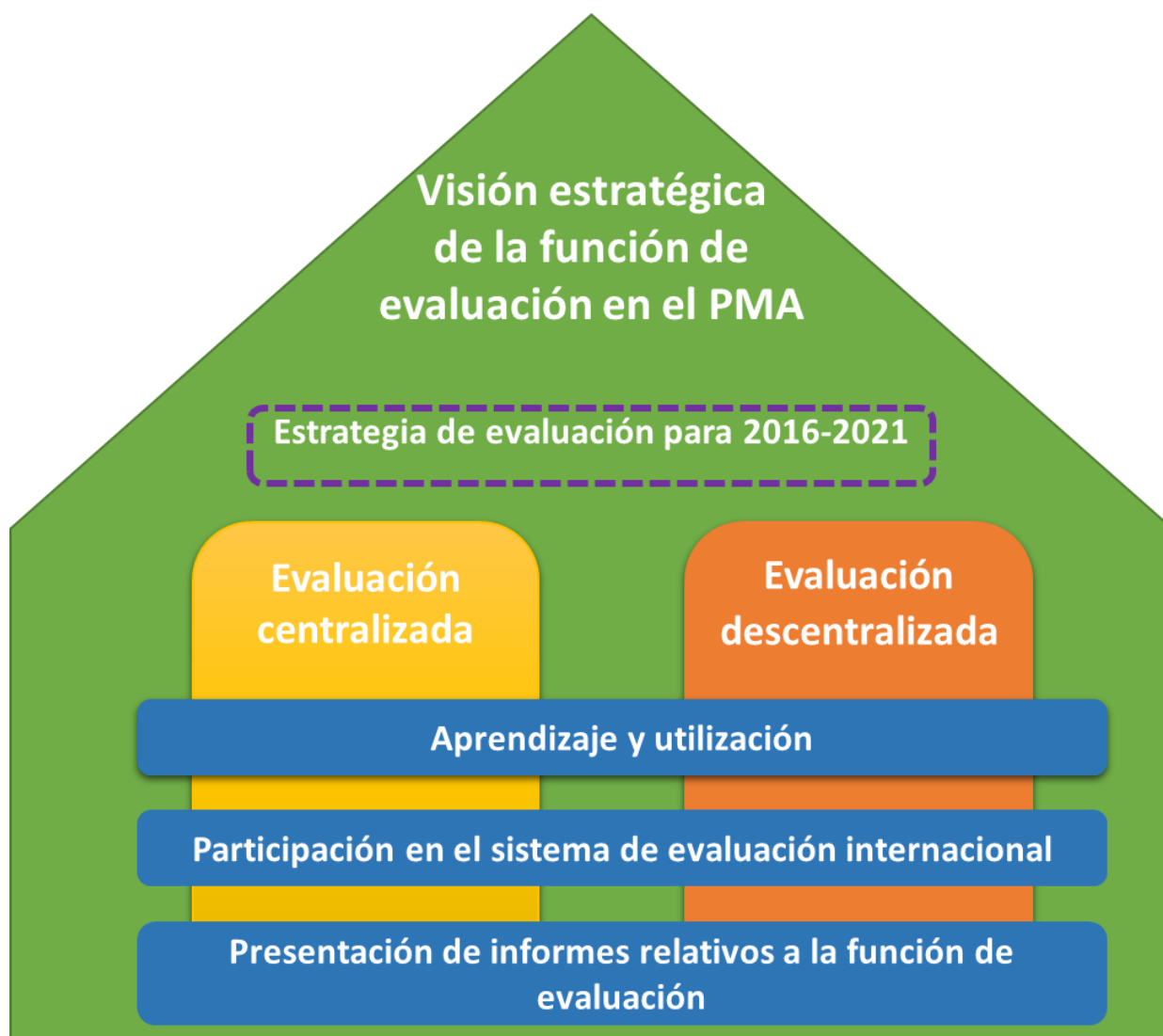
<sup>1</sup> Respuesta a las recomendaciones formuladas en el informe resumido del examen por expertos homólogos de la función de evaluación en el Programa Mundial de Alimentos (WFP/EB.2/2014/6-D/Rev.1).

6. Durante el período comprendido entre 2016 y 2018 la OEV se ocupará de:
- i) poner en marcha a principios de 2016 una estrategia de evaluación para orientar la puesta en práctica de la nueva política en materia de evaluación;
  - ii) generar, de manera independiente, datos empíricos en apoyo de la rendición de cuentas y de la extracción de enseñanzas a través de su programa de evaluaciones centralizadas, que se seleccionarán con arreglo al enfoque por fases establecido en la política en aplicación de las normas de cobertura de las evaluaciones; pero también en función de las necesidades prioritarias en materia de datos empíricos, de la capacidad de responder a estas necesidades y de la disponibilidad de recursos. Continuará la serie de evaluaciones de operaciones individuales de carácter temporal del servicio central de evaluación durante otro año, hasta el año 2017<sup>2</sup>, con arreglo a los niveles de cobertura establecidos en 2014;
  - iii) proseguir la labor de establecimiento y adopción de un marco propicio para la evaluación descentralizada, con arreglo a lo dispuesto en la política en materia de evaluación;
  - iv) contribuir a la cultura de aprendizaje y rendición de cuentas del PMA apoyando la utilización activa de las evaluaciones en el diseño y la aprobación de políticas y programas;
  - v) participar en el sistema internacional de evaluación en el marco de evaluaciones, asociaciones y redes a nivel de todo el sistema;
  - vi) ampliar los sistemas de información y presentación de informes para permitir la supervisión de la función de evaluación en su conjunto, a nivel tanto centralizado como descentralizado.

---

<sup>2</sup> Últimas evaluaciones encargadas en 2016.

**Figura 1: Ampliación de la función de evaluación en el PMA**



## RECURSOS

7. En 2016, el volumen total de recursos de todas las fuentes de financiación disponibles para llevar a cabo la totalidad del plan de trabajo de la OEV asciende a 9 millones de dólares EE.UU., el mismo monto que en 2015. De esa cuantía, el presupuesto total establecido para sufragar los costos de personal es de 2,7 millones de dólares (frente a 2,9 millones de dólares en 2015) y el presupuesto para gastos no relacionados con el personal se cifra en 6,3 millones de dólares (frente a 6,2 millones de dólares en 2015). Este último monto representa un incremento del 2 % de los recursos en efectivo de la OEV.
8. **Presupuesto AAP.** Del volumen total de recursos, los recursos AAP suman 6,2 millones de dólares, de manera que la dotación básica de fondos de la OEV con cargo al presupuesto AAP ha aumentado en un 13 % en comparación con 2015, año en que ascendió a 5,5 millones de dólares. En la práctica, el aumento del presupuesto global de la OEV para 2016 con cargo a fuentes relacionadas con el presupuesto AAP es de solo el 1,6 % con respecto a 2015. Esto se debe a que en 2015 la OEV recibió un monto adicional de 600.000 dólares

para financiar una iniciativa institucional de importancia fundamental consistente en mejorar la función de evaluación en consonancia con la respuesta del PMA al examen de la función de evaluación realizado por expertos homólogos en 2014. Debido a esta contribución, el presupuesto total de la OEV con cargo a fuentes relacionadas con el presupuesto AAP en 2015 ascendió a 6,1 millones de dólares.

9. Dicho esto, el incremento de la dotación básica de fondos de la OEV con cargo al presupuesto AAP en 2016 representa un paso importante hacia el establecimiento de una base financiera más segura para la función de evaluación, porque pone más alto el listón a partir del cual se decidirán las asignaciones presupuestarias en un futuro y constituye el punto de partida para realizar el seguimiento de los presupuestos futuros vinculados con la nueva política de evaluación.
10. Otras fuentes: además, para llevar a cabo la serie de evaluaciones de operaciones individuales, de cuya gestión se encarga temporalmente la OEV, se pondrán a disposición 2.837.500 dólares de la cuenta especial creada con este fin en 2013 aprovechando recursos destinados a proyectos.
11. Para empezar a aplicar la política con buen pie, asegurar progresos constantes hacia el cumplimiento de las normas en materia de cobertura de las evaluaciones centralizadas y establecer al mismo tiempo todos los elementos necesarios para mejorar la función de evaluación en todo el PMA, el volumen de recursos AAP necesario en 2016 habría de ser considerablemente superior al de los recursos asignados (6,2 millones de dólares), esto es, del orden de 8 millones de dólares. Los factores principales que justifican estas necesidades son los siguientes:
  - la acumulación de las evaluaciones atrasadas que deberían haberse realizado con arreglo al ciclo de evaluaciones de las políticas del PMA aprobado;
    - ◇ la conveniencia de aumentar gradualmente cobertura de la evaluación, como en el caso de las evaluaciones de las políticas y las carteras en los países, con arreglo a las normas en materia de cobertura;
    - ◇ las actividades que hay que llevar a cabo para progresar de forma sistemática en todas las líneas de trabajo, lo que abarca la evaluación descentralizada, la presentación de informes sobre la propia función de evaluación y el apoyo activo y mejorado al aprendizaje y al uso de las evaluaciones.
12. En vista de las limitaciones de recursos para 2016, en el plan de trabajo se adoptan decisiones austeras e innovadoras en materia de asignación de prioridades y se procura lograr el mayor grado de aumento de la eficiencia en la gestión de las evaluaciones (véase el párrafo 14) y de aprovechar el valor añadido de las asociaciones. Aproximadamente dos terceras partes de los recursos financieros del presupuesto AAP para gastos de personal y no relacionados con el personal se destinan a evaluaciones centralizadas, y aproximadamente una tercera parte de esos recursos se utiliza para realizar progresos concretos en todas las demás líneas de trabajo estratégicas. A fin de alcanzar este equilibrio en 2016, se ha seguido reduciendo el número de evaluaciones centralizadas (esta reducción se inició en 2015), lo que supone una disminución en comparación con los últimos niveles de cobertura y amplía la diferencia con respecto a las normas en materia de cobertura establecidas en la nueva política.
13. Las perspectivas del plan de trabajo para 2017 y 2018 se basan en el supuesto de que se avance más hacia el logro de la meta establecida en la nueva política en materia de



evaluación, a saber, dedicar a la evaluación, tanto centralizada como descentralizada<sup>3</sup>, antes de que finalice (en 2021) el período de vigencia de la política, el 0,8 % de los ingresos del PMA por concepto de contribuciones, con cargo a todas las fuentes y con arreglo a un mecanismo de financiación sostenible.

14. La OEV se ha comprometido a mantener los costos de evaluación al nivel mínimo necesario para facilitar datos empíricos sólidos y fidedignos en el momento oportuno y en una forma accesible a fin de ayudar a los responsables a adoptar decisiones bien fundamentadas. Se han logrado aumentos de eficiencia y economías:
- i) realizando evaluaciones de forma conjunta o en asociación con otras entidades, siempre que ha sido posible, y por tanto compartiendo los costos (como en el caso de las evaluaciones interinstitucionales de la acción humanitaria);
  - ii) externalizando parcialmente la gestión de las evaluaciones, cuando actuar de este modo permite ahorrar en los costos y mantener al mismo tiempo los niveles de calidad (como en las evaluaciones de las operaciones o la serie de evaluaciones del impacto en asociación con la Iniciativa 3IE [Iniciativa Internacional sobre Evaluación de Impacto]);
  - iii) utilizando acuerdos de larga duración con una gran variedad de proveedores de servicios de evaluación<sup>4</sup>;
  - iv) creando sinergias entre las evaluaciones, en especial llevándolas a cabo en series y elaborando síntesis para mejorar la contribución de las evaluaciones a la base de conocimientos.
15. En síntesis, el Cuadro 1 contiene un panorama general del plan de la OEV para las evaluaciones descentralizadas de 2016 y las perspectivas provisionales para 2017 y 2018. En 2016 habrá 14 evaluaciones básicas centralizadas en curso, de las que 8 ya estaban en marcha en 2015<sup>5</sup>, y 6 se iniciarán en 2016<sup>6</sup>. Se estarán llevando a cabo otras 25 evaluaciones de operaciones de cuya gestión se encargará temporalmente la OEV. De estas evaluaciones 10 ya estaban en marcha en 2015 y 15 se iniciarán en 2016. La justificación y la información relativa a estas evaluaciones previstas figuran en la Sección B siguiente. Las evaluaciones que deberán efectuarse respecto de las restantes líneas de trabajo figuran más abajo en la Sección C.

## RESULTADOS PREVISTOS EN 2016 Y PERSPECTIVAS PARA 2017-2018

### A. Estrategia de evaluación

16. La estrategia de evaluación, que se puso en marcha en 2015, será una de las primeras tareas que habrá que finalizar en el marco del plan de trabajo para 2016. Tiene el objetivo de servir como puente entre la política en materia de evaluación y los planes de gestión

<sup>3</sup> Teniendo en cuenta que las evaluaciones descentralizadas se financiarán con cargo a los presupuestos de otras dependencias y no al de la OEV.

<sup>4</sup> Los acuerdos de larga duración ofrecen múltiples ventajas, entre las que figura la mejora de la eficiencia administrativa.

<sup>5</sup> Incluida la serie de cuatro evaluaciones del impacto de la malnutrición moderada y aguda en el marco de una nueva asociación. En el momento de redactar el plan de trabajo para 2015, esta asociación se hallaba en una fase inicial de negociación y por consiguiente no se incluye entre las seis nuevas evaluaciones indicadas en este plan.

<sup>6</sup> Para 2015, se prevé finalizar siete evaluaciones e iniciar 10 (véase la nota anterior); en 2014, estaba previsto finalizar nueve evaluaciones e iniciar ocho.

anuales del PMA. En la estrategia se definirán las fases, las modalidades de ejecución y las medidas necesarias para alcanzar la finalidad y los efectos previstos en la política, incluida la aplicación progresiva en todo el PMA de los principios y normas en materia de cobertura, las capacidades y la dotación de recursos, las funciones y responsabilidades, la evaluación de la calidad y la presentación de informes.

## B. Evaluaciones centralizadas

17. Las evaluaciones de cuya gestión se encarga la OEV a nivel central proporcionan información a todos los interesados sobre la pertinencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad de las políticas, estrategias, operaciones y actividades del PMA, así como acerca de la eficiencia de su ejecución. Hay dos tipos de evaluaciones, esto es: i) las evaluaciones de políticas, estrategias y programas de alcance mundial y las evaluaciones de emergencia con fines humanitarios (nivel 3), carteras en los países e impacto de las actividades del PMA, y ii) la serie de evaluaciones de operaciones individuales de carácter temporal en las que se utiliza un modelo de gestión externalizado.
18. La selección y la asignación de prioridades al contenido del programa de evaluaciones para 2016-2018 se han efectuado de modo que se tenga debidamente en cuenta la evolución del contexto en el que el PMA aplica sus políticas y realiza sus programas. De forma acorde con las seis esferas de acción del Plan de Gestión del PMA para 2016–2018 cuya finalidad es seguir adelante con el fortalecimiento institucional,<sup>7</sup> el programa de evaluaciones está diseñado para generar datos empíricos oportunos y pertinentes en apoyo de un proceso de adopción de decisiones bien fundamentado. Diversas evaluaciones y series de evaluaciones previstas aportan datos empíricos específicos sobre el desarrollo de las capacidades nacionales, las capacidades en materia de nutrición y/o las asociaciones estratégicas. A través de las líneas de trabajo que se describen a continuación, la propia OEV está estableciendo por su cuenta nuevas asociaciones estratégicas en materia de evaluación, mejorando los datos que aporta a la toma de decisiones por parte del PMA en materia de políticas y operaciones y adoptando medidas adicionales para lograr aumentos de eficiencia en el proceso de evaluación.
19. Teniendo en cuenta el número sin precedentes de situaciones de emergencia de nivel 3 que se produjeron en 2014, se mantendrá la categoría creada en 2014 que agrupa las evaluaciones de las intervenciones humanitarias realizadas para hacer frente a estas emergencias. Tras la exitosa fase de experimentación de las evaluaciones interinstitucionales de la acción humanitaria, incorporadas en el ciclo de los programas de asistencia humanitaria del Comité Permanente entre Organismos, todas las intervenciones de emergencia de nivel 3 se evaluarán mediante evaluaciones interinstitucionales de la acción humanitaria o por la OEV, en el marco de evaluaciones separadas de las intervenciones realizadas por el PMA. Las decisiones se adoptan caso por caso. Las intervenciones de emergencia de un nivel inferior al 3 se examinarán en el marco del proceso de selección de las evaluaciones de operaciones para lograr un nivel de cobertura óptimo. En 2016, la evaluación de la intervención del PMA a nivel regional para responder a la crisis del virus del Ébola se llevará a cabo como una evaluación separada del PMA.
20. Las normas para la evaluación de las políticas del PMA se definen en el documento titulado “Proceso de formulación de las políticas en el PMA” aprobado por la Junta Ejecutiva

---

<sup>7</sup> Descritas en el documento titulado “Utilización estratégica de la Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo de los programas del PMA”, WFP/EB.A/2015/6-D/1, y en la sección del Plan de Gestión del PMA para 2016-2018 dedicada a las iniciativas institucionales de importancia fundamental.

en 2011<sup>8</sup>. La aplicación de este enfoque a todas las políticas aprobadas después de 2011 requiere que se efectúen evaluaciones en un plazo de entre cuatro y seis años tras el inicio de las actividades de ejecución, con el fin de obtener datos empíricos y enseñanzas aplicables en el ciclo de las políticas del PMA. De forma acorde con lo expuesto y con la disponibilidad de recursos, en 2016 se iniciarán las evaluaciones de la política del PMA en materia de protección humanitaria (adoptada en 2012) y de la estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones para 2014-2017<sup>9</sup>. Además, en 2016 se finalizará la evaluación de la política del PMA de fomento de las capacidades (adoptada en 2009). En las perspectivas relativas a la labor de evaluación de políticas para 2017 se incluye una evaluación de la política sobre las actividades del PMA relacionadas con el VIH y el sida, y la labor para 2018 abarca evaluaciones de las políticas que se exponen en los documentos titulados “Informe de actualización sobre la política del PMA en materia de redes de seguridad” (2012), “Política de alimentación escolar revisada” (2013) y “El papel del PMA en materia de consolidación de la paz en situaciones de transición” (2013).

21. Respecto de las políticas aprobadas hace más de seis años, se está estudiando la posibilidad de evaluar la propia política o el tema en ella tratado en función de su pertinencia para la labor actual del PMA o de su contribución potencial a la formulación de nuevas políticas. En 2016, la OEV tiene previsto iniciar una evaluación del papel que desempeña el PMA en las intervenciones humanitarias, que abarcará tres de sus políticas anteriores descritas en los documentos siguientes: “Principios humanitarios” (2004), “Nota sobre el acceso de la ayuda humanitaria y sus consecuencias para el PMA” (2006) y “La función del PMA en el sistema de asistencia humanitaria” (2010). La fase de conceptualización se iniciará una vez se haya celebrado la Cumbre Humanitaria Mundial (mayo de 2016) con el fin de tener en cuenta los documentos de posición del PMA más recientes sobre las cuestiones de que se trate, así como los resultados de la Cumbre, con miras a aportar datos empíricos en apoyo del compromiso renovado del PMA en materia de políticas. Otras evaluaciones de políticas podrán añadirse en función de los recursos y de las prioridades que se determinen en la estrategia de evaluación que se formulará próximamente.
22. Las evaluaciones estratégicas se centran en las estrategias, las cuestiones sistémicas o institucionales y/o los programas e iniciativas de alcance mundial o regional. Los planes y prioridades de la OEV se han actualizado para tener en cuenta las últimas novedades sobre la renovación del Plan Estratégico del PMA. En 2016 no se iniciarán nuevas evaluaciones estratégicas. En lugar de ello, a partir de 2017, cuando se haya preparado el próximo Plan Estratégico del PMA, se finalizarán los planes relativos a las evaluaciones estratégicas, lo que permitirá tener en cuenta el Plan Estratégico del PMA y evaluar los progresos realizados en la aplicación de la Revisión cuatrienal amplia de la política. En los planes relativos a las evaluaciones estratégicas que puedan llevarse a cabo en el futuro también se tendrá en cuenta el estudio de evaluabilidad<sup>10</sup> del Plan Estratégico del PMA para 2014-2017, que se ultimará a principios de 2016. Además, con ello se pretende contribuir a fundamentar la preparación del próximo Plan Estratégico y del Marco de resultados estratégicos que lo acompaña, para lo cual se tendrá que adoptar una perspectiva de futuro sobre las contribuciones que se prevé

---

<sup>8</sup> WFP/EB.A/2011/5-B.

<sup>9</sup> Este documento forma parte del Compendio de las políticas del PMA.

<sup>10</sup> En las evaluaciones de la evaluabilidad se aprecia la medida en que es posible realizar una evaluación fiable y fidedigna —examinando la claridad y racionalidad del diseño (objetivos, metas e indicadores), la demanda de los interesados, la idoneidad de los indicadores y los datos pertinentes—, y se presta asesoramiento sobre cómo pueden superarse o reducirse las limitaciones.

que el PMA aporte al objetivo de desarrollo sostenible 2 “Poner fin al hambre, conseguir la seguridad alimentaria y una mejor nutrición, y promover la agricultura sostenible”<sup>11</sup> y a las esferas conexas de interés estratégico.

23. Mirando hacia el futuro, el próximo plan completo de evaluaciones estratégicas dependerá de los resultados del estudio de evaluabilidad del Plan Estratégico. Una vez dicho esto, es probable que una próxima serie de evaluaciones estratégicas abarque elementos relacionados con la gestión de las operaciones en el contexto en que trabaja el PMA, que se ve afectado por un número creciente de crisis y situaciones complejas y está sobrecargado y caracterizado por preocupaciones de carácter económico, y en el que las dimensiones de la acción humanitaria y del desarrollo están interconectadas y requieren intervenciones dinámicas y flexibles que se realicen en régimen de colaboración. En vista de que en 2016 está previsto finalizar el conjunto de iniciativas de cambio orgánico emprendidas con arreglo al Plan Estratégico para 2014-2017 a fin de aumentar la eficiencia y la eficacia del PMA, en 2017 se ha previsto llevar a cabo una evaluación sobre la gestión del cambio orgánico.
24. La evaluación estratégica de la labor del PMA en materia de resiliencia, que anteriormente estaba prevista para 2016, será sustituida cuando corresponda por una evaluación de la política en materia de fomento de la resiliencia para la seguridad alimentaria y la nutrición, aprobada en 2015<sup>12</sup>.
25. Las evaluaciones de carteras de proyectos en los países, al proporcionar datos empíricos sobre el posicionamiento estratégico, las realizaciones y los resultados de todas las operaciones y actividades del PMA durante un período comprendido entre tres y cinco años, apoyan la voluntad renovada del PMA de abordar las actividades que realiza a nivel de los países con un enfoque estratégico análogo al de sus carteras de proyectos. Estas evaluaciones representan un valioso instrumento de rendición de cuentas y aprendizaje que podrá utilizarse en las futuras estrategias en los países.
26. Tras un proceso sistemático de selección de los países que podrían ser objeto de una evaluación de su cartera de proyectos en el país<sup>13</sup>, el criterio definitivo para determinar la planificación de una evaluación es la “oportunidad” para aportar datos empíricos al proceso de planificación estratégica y operacional de las oficinas en los países, alineando el Plan Estratégico del PMA, el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y otros procesos de coordinación de las Naciones Unidas con las necesidades y prioridades a nivel nacional. El PMA no controla totalmente estos procesos y por esta razón la planificación de evaluaciones de carteras en los países que efectúa la OEV es flexible, y los países mencionados más adelante deben considerarse a título ilustrativo.
27. En el marco de la política de evaluación para 2016-2021, el PMA se propone ampliar gradualmente la cobertura hasta llegar a que se realicen anualmente siete u ocho evaluaciones de carteras en los países. Debido a los limitados recursos disponible para 2016, la prioridad será iniciar las evaluaciones de la cartera de proyectos en Sri Lanka y el Camerún

---

<sup>11</sup> A finales de 2015 los organismos con sede en Roma organizarán un seminario denominado “Año de la Evaluación” en el que se examinarán cuestiones relacionadas con la contribución de esos organismos al logro del objetivo de desarrollo sostenible 2.

<sup>12</sup> WFP/EB.A/2015/5-C.

<sup>13</sup> Con arreglo a criterios como el tamaño de la cartera, el perfil de la programación, el equilibrio regional y la realización de evaluaciones reciente o aún en curso, en especial si se trata de evaluaciones de las operaciones o de evaluaciones interinstitucionales de la acción humanitaria.

(por confirmar) y a finalizar las evaluaciones en curso en la República Islámica de Mauritania, Burundi y el Iraq (iniciadas en 2015).

28. En 2016 proseguirá la labor relacionada con la serie de evaluaciones de operaciones individuales de carácter temporal que se gestiona a nivel central, iniciada en 2013. También en 2016, se finalizarán 10 evaluaciones de operaciones comenzadas en 2015 y se iniciarán otras 15. Esto permitirá mantener el mismo nivel de cobertura durante 2016, mientras se sigue adelante con el establecimiento de la función de evaluación descentralizada en el PMA. La realización de otras evaluaciones de esta serie se planificará con arreglo a la estrategia de evaluación y en consonancia con los sistemas de gestión de las realizaciones y de gestión del ciclo de proyectos del PMA, en plena evolución, así como con las estrategias conexas. Puesto que las evaluaciones de operaciones individuales se publican pero no se presentan a la Junta, en 2016 y 2017 se seguirá preparando para la Junta una síntesis de las evaluaciones de las operaciones finalizadas.
29. La serie plurinacional de evaluaciones del impacto de la malnutrición aguda moderada que se puso en marcha en 2015 seguirá adelante en 2016 y 2017, y cuando se haya ultimado se realizará una síntesis de la misma. A partir de la experiencia adquirida con las tres series de evaluaciones del impacto anteriores<sup>14</sup>, la OEV colabora con la Iniciativa 3IE, en el marco de una asociación estratégica mundial, en apoyo de esta serie. Esto permite ampliar la cobertura gracias a asociaciones con entidades especializadas en otras esferas con el fin de llevar a cabo y gestionar evaluaciones del impacto de calidad y fidedignas, que permitan responder a los desafíos metodológicos específicos de las intervenciones de asistencia humanitaria y en particular de la cuestión que aquí se examina. A este respecto desde hace dos años se está utilizando un enfoque de evaluación más experimental con arreglo al cual los datos de referencia se recopilan en el marco del proceso de evaluación.

---

<sup>14</sup> Relativas a la alimentación, la contribución de la asistencia alimentaria a la puesta en práctica de soluciones duraderas al problema de los refugiados de larga data, y el impacto de las actividades de alimentos para la creación de activos en la resiliencia de los medios de subsistencia.

**CUADRO 1: PLAN DE EVALUACIONES CENTRALIZADAS PARA 2016  
Y PERSPECTIVAS PARA 2017 Y 2018**  
**Progresión por fases hasta alcanzar la cobertura completa**

Tipo de evaluación	2016 (período de sesiones de la Junta Ejecutiva)	2017	2018
<b>Evaluaciones de políticas</b>	<p><i>Continuadas desde 2015:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de las capacidades (segundo período de sesiones ordinario de 2016)</li> </ul> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Función del PMA en el sistema de asistencia humanitaria</li> <li>Protección humanitaria</li> <li>Estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones</li> </ul>	<p><i>Continuadas desde 2016:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Función del PMA en el sistema de asistencia humanitaria (primer período de sesiones ordinario de 2017)</li> <li>Protección (período de sesiones anual de 2017)</li> <li>Estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones (período de sesiones anual de 2017)</li> </ul> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades relacionadas con el VIH y el sida</li> </ul>	<p><i>Continuadas desde 2017:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades relacionadas con el VIH y el sida</li> </ul> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización sobre las redes de seguridad</li> <li>Revisión de la política de alimentación escolar</li> <li>Consolidación de la paz en situaciones de transición</li> </ul>
<b>Evaluaciones estratégicas</b>	<p><i>Continuadas desde 2015:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguna</li> </ul> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguna</li> </ul>	<p><i>Continuadas desde 2016:</i></p> <p>Ninguna</p> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión del cambio orgánico</li> <li>Otras que se decidirán con arreglo al próximo Plan Estratégico del PMA y el estudio de evaluabilidad del Plan Estratégico</li> </ul>	<p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Como en 2017</li> </ul>
<b>Evaluaciones de carteras de proyectos en los países</b>	<p><i>Continuadas desde 2015:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>República Islámica de Mauritania (período de sesiones anual de 2016)</li> <li>Burundi (segundo período de sesiones ordinario de 2016)</li> <li>Iraq (segundo período de sesiones ordinario de 2016)</li> </ul> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Camerún (por confirmar)</li> <li>Sri Lanka</li> </ul>	<p><i>Continuadas desde 2016:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Camerún</li> <li>Sri Lanka</li> </ul> <p><i>Nuevas: (por confirmar)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>País 1</li> <li>País 2</li> <li>País 3</li> <li>País 4</li> </ul>	<p><i>Continuadas desde 2016:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>por determinar</li> </ul> <p><i>Nuevas: (por confirmar)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>País 1</li> <li>País 2</li> <li>País 3</li> <li>País 4</li> <li>País 5</li> <li>País 6*</li> </ul>
<b>Evaluaciones de intervenciones de emergencia con fines humanitarios de nivel 3</b>	<p><i>Continuadas desde 2015:</i> ninguna</p> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Respuesta del PMA a la crisis del virus del Ébola: Guinea, Liberia y Sierra Leona</li> </ul>	<p><i>Continuadas desde 2016:</i></p> <p>Respuesta del PMA a la crisis del virus del Ébola: Guinea, Liberia y Sierra Leona</p> <p><i>Nuevas:</i></p> <p>Por determinar dependiendo del contexto: se supone que serán dos</p>	<p>Por determinar dependiendo del contexto: se supone que serán dos</p>
<b>Evaluaciones del impacto</b>	<p><i>Continuadas desde 2015:</i></p> <p>Malnutrición moderada y aguda en el Chad, Malí, el Níger y el Sudán (por confirmar)</p>	<p><i>Continuadas desde 2016:</i></p> <p>Malnutrición moderada y aguda en el Chad, Malí, el Níger y el Sudán (segundo período de sesiones ordinario de 2017)</p>	<p>Por definir</p>
<b>Evaluaciones de operaciones</b>	<p><i>Continuadas desde 2015:</i> 10</p> <p><i>Se iniciarán en 2016:</i> 15</p>	<p><i>Continuadas desde 2016:</i></p> <p>Se finalizará la serie.</p>	

**CUADRO 1: PLAN DE EVALUACIONES CENTRALIZADAS PARA 2016  
Y PERSPECTIVAS PARA 2017 Y 2018  
Progresión por fases hasta alcanzar la cobertura completa**

Tipo de evaluación	2016 (período de sesiones de la Junta Ejecutiva)	2017	2018
<b>individuales (exceptuando las de emergencia de nivel 3)</b>			
<b>Síntesis de evaluaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe Anual de Evaluación de 2015 (período de sesiones anual de 2016)</li> <li>Síntesis de las evaluaciones de operaciones específicas de 2015-2016 (segundo período de sesiones ordinario de 2016)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe Anual de Evaluación de 2016 – ampliado (período de sesiones anual de 2017)</li> <li>Síntesis de las evaluaciones de operaciones específicas de 2016-2017 (segundo período de sesiones ordinario de 2017)</li> <li>Serie de evaluaciones del impacto de la malnutrición moderada y aguda (segundo período de sesiones ordinario de 2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe Anual de Evaluación de 2017 – ampliado (período de sesiones anual de 2018)</li> </ul>

\* No se ha determinado aún el número de las evaluaciones pero estas se realizarán progresivamente hasta alcanzar la cobertura determinada en la política de evaluación.

### C. Refuerzo de la función de evaluación descentralizada

30. Para sus inversiones en 2015 y 2016, el PMA ha asignado prioridad, en primer lugar, a reforzar el seguimiento manteniendo al mismo tiempo la función de evaluación centralizada del PMA, cuyo desempeño es excelente, y estableciendo los elementos fundamentales de un marco propicio para la evaluación descentralizada. La Figura 2 ilustra, de forma acorde con la nueva política de evaluación, los elementos fundamentales de la función de evaluación descentralizada, que irán pasando a ser operativos de forma progresiva durante los próximos tres años, esto es, de 2016 a 2018 (dependiendo de la estrategia en materia de evaluación y de la disponibilidad de recursos). Si bien la función de evaluación descentralizada se hará operativa en todo el PMA, la OEV tiene un papel de liderazgo en el desarrollo de los elementos sistémicos básicos de esa función, en consulta con colegas de otras direcciones de la Sede, las oficinas regionales y las oficinas en los países. Durante 2016 también será de importancia vital en la OEV la estrecha interrelación entre las líneas de trabajo estratégicas relativas al aprendizaje y la utilización de las evaluaciones y a la presentación de informes sobre la función de evaluación.

31. Las cuestiones prioritarias para 2016 serán las siguientes:

- informar sobre las consecuencias de la política de evaluación relativa a las evaluaciones descentralizadas a todos los niveles del Programa mediante un diálogo proactivo con los colegas de los despachos regionales y las oficinas en los países;
- ensayar el proyecto de orientaciones en materia de evaluación descentralizada y seguir desarrollándolo<sup>15</sup>. Se tratará de seguir prestando asesoramiento técnico de forma

<sup>15</sup> El proyecto de orientaciones se diseñó en 2015 paralelamente a las orientaciones relativas a los exámenes de la Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones.

puntual a los colegas que efectúen los ensayos piloto de las orientaciones y formular un mecanismo de revisión externa de los proyectos de mandato y de los informes iniciales y de evaluación;

- diseñar un método de evaluación posterior independiente de la calidad para las evaluaciones descentralizadas<sup>16</sup>, que también se aplicará a las evaluaciones centralizadas;
- diseñar un curso completo de aprendizaje sobre las evaluaciones descentralizadas;
- elaborar descripciones de las funciones de los puestos y contratar para 2017 asesores regionales encargados de la evaluación, y
- apoyar la búsqueda de un mecanismo de financiación sostenible para las evaluaciones descentralizadas.

32. En las perspectivas para 2017, la OEV prevé que cada despacho regional cree un puesto nuevo de Asesor Regional de Evaluación con arreglo a lo dispuesto en la política de evaluación.

## Figura 2: Elementos básicos de la función de evaluación descentralizada

### Marco normativo

- Política y estrategia de evaluación
- Normas y criterios
- Normas en materia de cobertura
- Funciones y rendición de cuentas



## D. Promoción del aprendizaje y utilización de la evaluación

33. En [la versión provisional de] su política en materia de evaluación, el PMA reafirma la importancia de asegurar que las evaluaciones sean útiles para los responsables de la adopción de decisiones y las partes interesadas y que estimulen *el aprendizaje y la utilización de los*

<sup>16</sup> Esta tarea, que estaba prevista originalmente para 2015, se aplazó a 2016 para que se lleve a cabo después de la aprobación de la política.



*datos obtenidos* para mejorar las políticas, las estrategias, los programas y los procesos de adopción de decisiones operativas, con lo cual ayudarán al PMA a cumplir sus requisitos de rendición de cuentas.

34. Teniendo en cuenta la limitación de los recursos y la necesidad de proceder por etapas de modo que el establecimiento de la función de evaluación se lleve a cabo en consonancia con lo dispuesto por la política, en 2016 las prioridades serán las siguientes:
- promover el aprendizaje sobre la base de las evaluaciones y utilizando los datos empíricos obtenidos para respaldar los programas, las políticas y las actividades de planificación y ejecución, integrándolos sistemáticamente en el proceso estratégico de examen de los programas del PMA y celebrando talleres sobre las enseñanzas derivadas de las evaluaciones, cuando lo permitan los recursos;
  - finalizar la actualización de las páginas del PMA sobre evaluación tanto en la Intranet como en Internet (labor que se inició en 2015) para posibilitar un intercambio más eficaz de informaciones y datos empíricos en esta esfera y permitir a los usuarios internos y externos acceder más fácilmente a los datos derivados de la totalidad de las evaluaciones del PMA, tanto centralizadas como descentralizadas;
  - informar activamente al personal del PMA y las partes interesadas sobre la política y la estrategia de evaluación;
  - seguir planificando y realizando evaluaciones con la clara intención de utilizar sus resultados, llevándolas a cabo en el momento oportuno para que puedan tenerse en cuenta en los procesos de adopción de decisiones.

## **E. Participación en el sistema internacional de evaluación**

35. La OEV mantendrá su participación en el sistema internacional de evaluación, centrando su atención en los aspectos que resulten más útiles y más pertinentes para la labor del PMA. Observando las oportunidades concretas que ofrecen la Cumbre Humanitaria Mundial, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de 2015 y el Año Internacional de la Evaluación, en 2016 la OEV:
- seguirá participando en los acuerdos sobre las evaluaciones interinstitucionales de la asistencia humanitaria en el marco del ciclo de programas de asistencia humanitaria del Comité Permanente entre Organismos;
  - presidirá la labor del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) para asegurar que la evaluación fundamente las iniciativas en curso y oriente las nuevas demandas a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas, para lo cual también se utilizará el mecanismo de evaluación independiente del sistema de las Naciones Unidas en su conjunto y del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género. La OEV también dirigirá el examen del UNEG sobre las consecuencias en materia de evaluación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las iniciativas para reforzar la participación de dicho Grupo en las cuestiones de evaluación de la acción humanitaria;
  - mejorará la colaboración entre las oficinas de evaluación de los organismos con sede en Roma, sobre la base de las iniciativas siguientes: el seminario conjunto de 2015 sobre los preparativos para la evaluación del objetivo de desarrollo sostenible 2; las evaluaciones conjuntas, como la del módulo de seguridad alimentaria, que se realizó en 2014, la de las Iniciativas renovadas contra el hambre y la desnutrición infantiles (REACH), que se realizó en 2015, y la recomendación formulada acerca de

la evaluación descentralizada del Comité de Seguridad Alimentaria, y las iniciativas conjuntas de aprendizaje y de fomento de las capacidades, como las relativas a las evaluaciones de la problemática de género o de la acción humanitaria, iniciadas en 2014-2015;

- contribuirá a otras actividades pertinentes del UNEG sobre la evaluación descentralizada, las normas y criterios aplicables, la profesionalización, los exámenes por homólogos, la gestión de los conocimientos y la utilización de las evaluaciones, las asociaciones y el desarrollo de las capacidades de evaluación, de forma acorde con la resolución de 2014 sobre las capacidades de evaluación nacionales;
- seguirá realizando aportaciones y colaborando con otras redes internacionales de especialistas<sup>17</sup>;
- seguirá fortaleciendo y ensayando la asociación estratégica con la Iniciativa 3IE en su área temática de evaluación humanitaria.

## F. Presentación de informes sobre la función de evaluación

36. En la estrategia de evaluación, la OEV también determinará los indicadores clave de las realizaciones y los sistemas de información y presentación de informes conexos para las funciones de evaluación centralizada y descentralizada del PMA, con arreglo al marco contenido en la propia política [en su versión provisional]. A partir de 2017, la OEV presentará informes anuales sobre estas cuestiones a la Junta para ayudarla a supervisar la función de evaluación del PMA.

37. Se están formulando los indicadores clave de las realizaciones respecto de los seis grupos contenidos en la política de evaluación para 2016-2021 [en su versión provisional]. Para efectuar el seguimiento de estos indicadores y presentar informes al respecto es necesario ampliar los sistemas de información y presentación de informes del PMA. A partir de las bases sentadas en 2015, las actividades prioritarias para 2016 serán las siguientes:

- reunir datos sobre un conjunto básico de indicadores que pueden obtenerse a partir de los sistemas actuales de información y presentación de informes;
- presentar informes al respecto en la versión rediseñada del Informe Anual de Evaluación de 2016 (período de sesiones anual de 2017);
- ampliar el compendio de indicadores diseñado en 2015;
- elaborar las orientaciones sobre acopio de datos relativos a los indicadores clave de las realizaciones;
- diseñar una plataforma y un tablero de gestión basados en Internet para la reunión de datos sobre los indicadores clave de las realizaciones asociados a las evaluaciones descentralizadas y centralizadas, conectándolos con otras plataformas y sistemas institucionales, lo cual deberá llevarse a cabo en el período comprendido entre 2017 y 2018.

<sup>17</sup> Por ejemplo, el Sistema de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y el logro de resultados en la asistencia humanitaria (ALNAP), en el que la OEV es miembro del grupo directivo; las redes de evaluación del impacto, como la “Red de redes de evaluación del impacto”, y asociaciones profesionales pertinentes, como las asociaciones de evaluación americana y europea y la Asociación Internacional de Evaluación para el Desarrollo (IDEAS).

## ANEXO VI

### TERMINOLOGÍA

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

#### **Beneficiario**

Persona que ha sido seleccionada para recibir asistencia alimentaria del PMA en el marco de por lo menos una de sus intervenciones en cualquier momento durante el período considerado.

#### **Categoría de programas**

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

#### **Consignación**

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

#### **Contribución**

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

#### **Contribución multilateral**

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

#### **Contribución multilateral dirigida**

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

### **Costos de apoyo directo**

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

### **Costos de apoyo indirecto**

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

### **Costos operacionales**

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

### **Cuenta**

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

### **Cuenta especial**

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

### **Director Ejecutivo**

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

### **Fondo fiduciario**

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

### **Fondo General**

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

### **Informe Anual de las Realizaciones**

Principal instrumento de rendición de cuentas y aprendizaje del PMA, así como mecanismo de supervisión fundamental para la Junta Ejecutiva y los donantes. En él se reflejan las prácticas establecidas en materia de gestión basada en los resultados y se ilustra la cadena de resultados: insumos, productos, efectos, procesos, retos y aprendizaje. Este informe se basa en los sistemas de contabilidad y de presentación de informes del PMA, e incorpora las consultas realizadas con las direcciones, las dependencias técnicas, los despachos regionales, las oficinas en los países y los asociados.

## **Iniciativas institucionales de importancia fundamental**

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

### **Junta**

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

### **Mecanismo de financiación anticipada**

Mecanismo interno de prefinanciación cuyos objetivos principales son: i) optimizar la utilización de los recursos destinados a los proyectos, y ii) mejorar la disponibilidad de alimentos en el momento oportuno. Gracias a él los proyectos pueden recibir financiación anticipada mientras se espera la confirmación de las contribuciones previstas, respetando los parámetros establecidos para la gestión del riesgo.

### **Mecanismo de presupuestación de las inversiones**

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

### **Mecanismo de gestión global de los productos**

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

### **Necesidades operacionales**

En ellas se engloban todas las necesidades directas de las operaciones y los costos de apoyo directo relacionados con los proyectos aprobados y sus prórrogas previsibles.

### **Optimización de los recursos**

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

### **Plan de Gestión**

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

### **Plan de trabajo priorizado provisional**

Plan en el que la utilización de los fondos previstos se establece en función de las previsiones de financiación de los proyectos.

### **Planificación basada en los recursos**

Método estándar de priorización y adaptación del plan de un proyecto en función del nivel de recursos previsto.

### **Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas**

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

### **Presupuesto del PMA**

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

### **Programa de trabajo**

Instrumento utilizado como llamamiento para la movilización de recursos que se basa en las evaluaciones de las necesidades realizadas en colaboración con los gobiernos y otros asociados. El programa de trabajo comprende las necesidades operacionales y los costos de apoyo indirecto.

### **Proyecto**

Actividad claramente definida dentro de una categoría de programas.

### **Ración**

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

### **Reasignación estratégica**

Asignaciones presupuestarias resultantes del reajuste del presupuesto AAP con el fin de financiar las prioridades institucionales, optimizar el uso de los recursos y respaldar inversiones recurrentes a medio plazo.

### **Recuperación total de los costos**

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

### **Reglamento Financiero**

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

### **Sector de consignaciones**

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

## LISTA DE LAS SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

4R	iniciativa de fomento de la resiliencia de las comunidades rurales
AAP	presupuesto administrativo y de apoyo a los programas
ACA	asistencia alimentaria para la creación de activos
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
ALNAP	Sistema de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y el logro de resultados en la asistencia humanitaria
APC	asistencia alimentaria para la capacitación
CAD	costos de apoyo directo
CAI	costos de apoyo indirecto
COD	costos operacionales directos
COMET	Instrumento de seguimiento y evaluación de las oficinas en los países
CPA	Comité de Políticas y Programas de Ayuda Alimentaria
CRI	Cuenta de respuesta inmediata
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FEWSNET	Red de sistemas de alerta temprana en caso de hambruna
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FoodSECuRE	Mecanismo de fomento de la seguridad alimentaria y la resiliencia a los fenómenos climáticos
GenCap	proyecto relativo al Equipo de especialistas de reserva en cuestiones de género
HRM	Dirección de Recursos Humanos
IDEAS	Asociación Internacional de Evaluación para el Desarrollo
INC	Dirección de Innovación y Gestión del Cambio
IPSAS	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
LESS	Sistema de apoyo a la ejecución logística
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MPI	Mecanismo de presupuestación de las inversiones
OBE	Objetivo Estratégico
OCAH	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
OCOD	otros costos operacionales directos
ODM	Objetivo de Desarrollo del Milenio
OE	operación especial
OEM	operación de emergencia
OEV	Oficina de Evaluación
ONG	organización no gubernamental
ONU-Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres

ONU-SWAP	Plan de acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
OPSR	operación prolongada de socorro y recuperación
OS	Departamento de Servicios para las Operaciones
OSC	Dirección de la Cadena de Suministro
OSP	Dirección de Adquisiciones
PDI	personas desplazadas internamente
PG	Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PP	programa en el país
PROMIS	Sistema de información sobre la gestión de las realizaciones y los riesgos
RBB	Despacho Regional de Bangkok
RBC	Despacho Regional de El Cairo
RBD	Despacho Regional de Dakar
RBJ	Despacho Regional de Johannesburgo
RBN	Despacho Regional de Nairobi
RBP	Despacho Regional de Ciudad de Panamá
CSA	Relaciones con los organismos con sede en Roma y el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial
REACH	Iniciativas renovadas contra el hambre y la desnutrición infantiles
RM	Departamento de Gestión de Recursos
RMM	Dirección de Servicios de Gestión
RMQ	Dirección de Seguridad sobre el Terreno
SF-SABER	Enfoque sistémico para lograr mejores resultados educativos mediante la alimentación escolar
SGS	sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas
SPRING	Instrumento de nueva generación para la presentación de los informes normalizados de los proyectos
SUN	Movimiento para el fomento de la nutrición
SyE	seguimiento y evaluación
TIC	
TTAM	transporte terrestre, almacenamiento y manipulación
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
VAM	análisis y cartografía de la vulnerabilidad