

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Segundo período de sesiones ordinario
de la Junta Ejecutiva**

Roma, 10-13 de noviembre de 2014

ASUNTOS FINANCIEROS, PRESUPUESTARIOS Y DE RECURSOS

Tema 5 del programa

Para aprobación

S

Distribución: GENERAL
WFP/EB.2/2014/5-A/1
10 octubre 2014
ORIGINAL: INGLÉS

PLAN DE GESTIÓN DEL PMA PARA 2015-2017



La tirada del presente documento es limitada. 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 funcionarios del PMA encargados de la coordinación del documento, que se indican a continuación, de ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión de la Junta.

| | | |
|---|------------------|-------------------|
| Subdirector Ejecutivo, RM* y Jefe de Finanzas: | Sr. M. Juneja | Tel.: 066513-2885 |
| Director, RMB**: | Sr. F. Curran | Tel.: 066513-2408 |
| Jefe, RMBB***: | Sr. C. Gardner | Tel.: 066513-2077 |
| Jefe, RMBP****: | Sr. A-R. Qureshi | Tel.: 066513-2074 |

Para cualquier información sobre la disponibilidad de los documentos destinados a la Junta Ejecutiva, sírvase dirigirse a la Dependencia de Servicios de Conferencias (tel.: 066513-2645).

* Departamento de Gestión de Recursos y Rendición de Cuentas

** Dirección de Presupuesto y Programación

*** Servicio de Presupuesto

**** Servicio del Presupuesto y la Programación de los Proyectos

Índice

| | |
|--|------------|
| Resumen | 5 |
| Proyecto de decisión | 15 |
| Sección I: Introducción | 17 |
| Sección II: Contexto de la financiación y supuestos relativos a la dotación de recursos | 23 |
| Sección III: Plan de trabajo priorizado provisional | 29 |
| Sección IV: Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas | 47 |
| Sección V: Prefinanciación de los servicios internos y otras cuentas especiales | 73 |
| Anexo I: Cuadro A.I.1: Organigrama y distribución de los puestos financiados con cargo al presupuesto AAP, 2014 y 2015 | 77 |
| Cuadro A.I.2: Cuadro de efectivos financiados con cargo al presupuesto AAP, por sector de consignaciones para 2014 y 2015 | 78 |
| Cuadro A.I.3: Presupuesto AAP por dependencia orgánica y por sector de consignaciones, 2014 y 2015 | 87 |
| Anexo II: Proyecto de presupuesto AAP para 2015 | 97 |
| Anexo III: Síntesis de las necesidades operacionales y proyectadas para 2015 y sinopsis regionales | 105 |
| Anexo IV: Examen del Plan de Gestión para 2014-2016 | 129 |
| Anexo V: Plan de trabajo de la Oficina de Evaluación para 2015-2017 | 134 |
| Anexo VI: Terminología | 145 |
| Lista de las siglas utilizadas en el presente documento | 149 |

RESUMEN

Plan financiero para afrontar grandes emergencias con los medios de que ya dispone el PMA

1. El Plan de Gestión para 2015-2017 refleja la evolución de los procesos presupuestarios del PMA hacia una presupuestación basada en las realizaciones y una mayor transparencia y rendición de cuentas. Entre las esferas que se han mejorado cabe destacar las siguientes:
 - una nueva sección en la que se describe el contexto para formular previsiones de financiación en relación con las tendencias mundiales y se determinan las dificultades conexas en cuanto a previsibilidad y flexibilidad;
 - un aumento del nivel indicativo de la Cuenta de respuesta inmediata (CRI) para aprovechar el carácter multilateral y el efecto multiplicador de este mecanismo de crédito renovable;
 - un nuevo plan de ejecución en el que se prioricen las necesidades operacionales en consonancia con los niveles de financiación previstos para 2015 y se incluyan los fondos fiduciarios con los que se presta apoyo a los programas o las actividades en el plano tanto nacional como regional, con miras a ofrecer una visión realista de la labor del PMA en el próximo año, y
 - la integración de la información presentada sobre los fondos fiduciarios para aumentar la transparencia con respecto a todas las actividades y la financiación del PMA.
2. Estas mejoras sentarán las bases para establecer vínculos más coherentes entre el Plan de Gestión, los planes de los proyectos y los planes anuales de las realizaciones de las dependencias, el Informe Anual de las Realizaciones y los estados financieros del PMA, que están concebidos para mejorar las realizaciones y la rendición de cuentas durante y entre los ciclos presupuestarios.
3. La financiación prevista para el primer año del Plan de Gestión para 2015-2017 es de 4.400 millones de dólares EE.UU, una cifra realista y congruente con los niveles de financiación alcanzados en los últimos años.
4. La magnitud y la complejidad de las operaciones del PMA seguirán planteando problemas. La persistencia de crisis graves y complejas pone de relieve la importancia de seguir realizando las reformas necesarias para lograr que el PMA sea plenamente apto para su finalidad y ponga en práctica el Plan Estratégico para 2014-2017. A medida que las necesidades aumentan y los gobiernos están obligados a tomar decisiones económicas difíciles, el PMA debe demostrar su eficiencia y eficacia.
5. En el Plan de Gestión para 2015-2017 se propone un crecimiento nominal cero del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) con respecto a 2014, lo que se logrará mediante la generación de ahorros y un examen del presupuesto desde una

perspectiva de optimización de los recursos. La financiación prevista de 4.400 millones de dólares y el proyecto de presupuesto AAP garantizarán que el PMA siga actuando con sus propios medios, como demuestran las proyecciones positivas relativas al saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP previsto para finales de 2015.

Financiación

6. El PMA ha encabezado la creación de enfoques e instrumentos financieros innovadores para satisfacer las crecientes necesidades de asistencia humanitaria. El diseño riguroso de programas adaptados a circunstancias particulares, con sistemas eficaces de seguimiento y evaluación, control interno y presentación de informes, es una condición necesaria para incrementar la financiación de los donantes.
7. Una prioridad constante para el PMA es la necesidad de aumentar las entradas financieras mediante el aumento del número de donantes y el incremento de la proporción de fondos plurianuales y multilaterales a su disposición, en consonancia con su estrategia en materia de asociaciones. Este enfoque consiste en parte en ampliar la base de donantes del PMA para incluir donantes no habituales, como los Estados del Golfo y los países del grupo BRICS (el Brasil, la Federación de Rusia, la India, China y Sudáfrica), y aprovechar las oportunidades derivadas de la responsabilidad social de las empresas del sector privado.
8. Entre las innovaciones introducidas cabe mencionar los nuevos instrumentos financieros destinados a ayudar a los donantes a concentrarse en esferas de interés como, por ejemplo, el seguro contra los riesgos climáticos o el mecanismo FoodSECuRE —destinado a promover la resiliencia, la preparación para la pronta intervención y la recuperación después de un desastre en caso de crisis climáticas—, y los instrumentos de prefinanciación como el Mecanismo de financiación anticipada (MFA), con el que se optimiza el uso de los activos que ya están a disposición del PMA, y la CRI, que ayuda a lograr el máximo impacto de la financiación de los donantes.

⇒ *Propuesta de elevar el nivel indicativo de la Cuenta de respuesta inmediata*

9. La CRI fue creada en diciembre de 1991 para que el PMA pudiera prestar asistencia inmediata en situaciones de emergencia, como apoyo logístico y no alimentario. Gracias a esta cuenta es posible evitar los retrasos que se producen sistemáticamente en la financiación de la asistencia humanitaria, por ejemplo, a causa de los plazos necesarios para lanzar un llamamiento y ver confirmadas oficialmente las promesas de contribución. Los donantes realizan contribuciones a esta cuenta con la finalidad de salvar vidas, lo que constituye la esencia del mandato del PMA. Las contribuciones se abonan por anticipado a las operaciones en previsión de las contribuciones que los donantes aportan para fines específicos y, normalmente, se reembolsan de modo que la contribución original pueda volver a utilizarse para otro proyecto. En determinadas circunstancias, un anticipo con cargo a la CRI para una operación destinada a salvar vidas puede convertirse en una donación.
10. La mayor flexibilidad de este mecanismo de financiación ofrece ventajas comprobadas. Las contribuciones a la CRI son abonadas directamente por los donantes, y sus efectos pueden multiplicarse gracias al carácter rotatorio del mecanismo. Además, dado que las contribuciones no están destinadas estrictamente a fines específicos, el PMA tiene la flexibilidad de intervenir con rapidez en situaciones donde la adopción oportuna de medidas permite salvar vidas. La gobernanza de la CRI se combinará con otros mecanismos de financiación a fin de asegurar que se complementen entre sí, y la mejora de la presentación de informes sobre las realizaciones garantizará una mayor rendición de cuentas.

11. En virtud del Artículo 4.3 del Reglamento Financiero, para cada ejercicio económico la Junta Ejecutiva establecerá un nivel indicativo para la CRI. En octubre de 2004 este nivel, que no implica ningún compromiso, se fijó en 70 millones de dólares. Desde entonces, los ingresos del PMA prácticamente se han duplicado, y en numerosas ocasiones durante la última década el aumento del volumen y la complejidad de su labor ha llevado a agotar los recursos de la cuenta. Por consiguiente, la Secretaría propone un nuevo nivel indicativo para la CRI de 200 millones de dólares.

⇒ *Previsiones de financiación*

12. El PMA es un organismo financiado con contribuciones voluntarias: sus operaciones y gestión financiera dependen, por lo tanto, de la financiación que recibe efectivamente. A fin de dotarse de un plan de trabajo realista y priorizado, el Programa ha basado sus previsiones de contribución, desde el nivel de los proyectos hasta el nivel estratégico, en las tendencias observadas y la información facilitada por los donantes, teniendo en cuenta las posibilidades de que la financiación sea más cuantiosa y más flexible gracias a la ampliación de la base de donantes y a los instrumentos financieros del PMA.
13. En el Cuadro 1 se resume la financiación efectiva confirmada para 2012 y 2013 y se indica la financiación prevista para 2014 y 2015. La Secretaría considera que la previsión de 4.400 millones de dólares para el año 2015 es a la vez conservadora y realista.

| CUADRO 1: FINANCIACIÓN EFECTIVA Y PROYECTADA <i>(millones de dólares)</i> | | | | |
|---|-------------|-------------|--------------|--------------|
| | 2012 | 2013 | 2014* | 2015* |
| Plan de Gestión para 2015-2017 | 4 044 | 4 380 | 4 500 | 4 400 |

* Última estimación: 30 de septiembre de 2014

14. Contar con asociaciones sólidas y emprender iniciativas innovadoras de movilización de fondos son condiciones previas que permiten prestar servicios eficaces a los beneficiarios. La estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones promoverá una “acción conjunta para lograr mejores resultados” mediante la participación de sus asociados en el plano estratégico y contribuirá a forjar nuevas relaciones para movilizar recursos a partir de una gama más amplia de donantes.

Plan de trabajo priorizado provisional

15. Habida cuenta de que las necesidades siguen aumentando y siendo superiores a los recursos disponibles, el PMA necesita disponer de un medio eficaz para establecer un orden de prioridad en y entre sus operaciones a fin de dotarse de un plan preliminar que corresponda a las previsiones de financiación. Se reconoce que este enfoque presenta algunas limitaciones debido al carácter voluntario de la financiación de todas y cada una de las operaciones del PMA, la naturaleza impredecible de su labor y el hecho de que la información se recopila cinco meses antes de que inicie el ejercicio económico.
16. A fin de proporcionar una evaluación exhaustiva de los resultados financieros, el PMA incluirá el plan de trabajo priorizado provisional para 2015, que está vinculado con los productos y efectos obtenidos, en el informe de los resultados presupuestarios de los estados financieros.

17. Para pasar a una presupuestación basada en las realizaciones, es fundamental contar con un plan de trabajo priorizado. En el Plan de Gestión para 2014-2016 se presentaron los resultados de un análisis proyecto por proyecto de todas las operaciones en los países, con objeto de mostrar de qué forma el personal directivo priorizaría los gastos en 2014 a fin de alinear las actividades planificadas a los niveles de financiación previstos.
18. Este análisis se ha ampliado para elaborar un plan de trabajo priorizado provisional basado en las previsiones de financiación para 2015. Un aspecto importante es que todas las decisiones en materia de prioridades son tomadas por el personal directivo sobre el terreno, proyecto por proyecto, y se analizan para determinar el impacto global en el programa de trabajo. Una mejora introducida para 2015 consiste en elaborar las previsiones de financiación a nivel de los proyectos, sobre la base de las tendencias observadas y de la información procedente de los donantes, teniendo en cuenta las modalidades de financiación por ellos preferidas¹. Otra mejora consiste en agrupar las previsiones de gastos con cargo a los fondos fiduciarios a nivel de las oficinas en los países para ofrecer una visión exhaustiva de la labor que debe realizarse en los despachos regionales. Se trata de medidas fundamentales para poder establecer una presupuestación institucional más realista, condición esencial para establecer un sistema de presupuestación basada en las realizaciones.

⇒ *El costo de la asistencia alimentaria*

19. En años anteriores, el alcance de la labor del PMA se expresaba haciendo referencia al número de beneficiarios que recibían asistencia alimentaria directa, y el costo unitario de la asistencia alimentaria haciendo referencia al costo medio por beneficiario. Sin embargo, debido a la naturaleza variable de la asistencia alimentaria y a las diferencias en la duración y frecuencia de la misma y en sus efectos para los beneficiarios, este modalidad de cálculo ya no es tan pertinente: por ejemplo, el suministro a corto plazo de galletas de alto valor energético a la población, inmediatamente después de una emergencia, no puede compararse con la asistencia alimentaria a largo plazo destinada a poblaciones que se hallan en situaciones de emergencia prolongada.
20. Es por esto que el PMA está modificando la manera de medir la asistencia prestada y los métodos de determinación de los costos, pasando de un enfoque centrado en los beneficiarios a un enfoque basado en las raciones proporcionadas². Esto le permitirá ser más transparente por lo que se refiere a los costos de la asistencia prestada en forma de alimentos, efectivo o cupones en el marco de las distintas operaciones y actividades que lleva a cabo actualmente. En el curso de este año se implantarán en todos los servicios los sistemas de presentación de informes y de información necesarios para notificar el costo efectivo por ración para 2015. Los nuevos parámetros de costos permiten indicar con mayor facilidad los costos de la asistencia prestada en forma de alimentos, efectivo o cupones a nivel de actividad, modalidad de asistencia o proyecto. Sin embargo, no reflejan con exactitud el valor que reviste la asistencia del PMA para las personas que no son receptoras directas de la asistencia alimentaria, por ejemplo, en el caso de que se utilice la modalidad de desarrollo y aumento de las capacidades³.

¹ El 90 % de las contribuciones al PMA están destinadas a proyectos específicos.

² Por ración se entiende una sola comida o transferencia de efectivo o cupón proporcionada a un beneficiario en el marco de una actividad de lucha contra la inseguridad alimentaria.

³ Se ha establecido una clasificación de los beneficiarios del PMA para distinguir entre las personas que reciben asistencia alimentaria directa y las que se benefician de la creación de activos, el desarrollo de las capacidades o

21. En el plan de trabajo priorizado provisional para 2015 se prevé la distribución de 10.720 millones de raciones a un costo medio de 0,34 dólares por ración. El costo diario de una ración se calcula en el marco de cada actividad del proyecto y comprende todos los costos relacionados con la modalidad de transferencia. El número de raciones proporcionadas y el costo por ración varían en función del tipo de actividad y la modalidad de transferencia: por ejemplo, el costo medio de la ración en el marco de los programas de alimentación escolar es menor que el de la ración prevista para las distribuciones generales debido a las diferentes condiciones operacionales.

Necesidades operacionales

22. Las necesidades operacionales del PMA para 2015 se estiman en 7.450 millones de dólares. Este monto, que es algo superior al nivel de las proyecciones máximas de 7.270 millones de dólares indicado para 2015 en el Plan de Gestión del año pasado, permitirá entregar 17.120 millones de raciones diarias en el marco de 150 proyectos realizados en 76 países y cubrirá las necesidades correspondientes a cuatro intervenciones de emergencia de nivel 3 durante todo el año (Iraq, República Árabe Siria, República Centroafricana y Sudán del Sur), que representan el 40 % de las necesidades operacionales proyectadas⁴.
23. Las necesidades operacionales proyectadas para las regiones de Oriente Medio, África del Norte, Europa Oriental y Asia Central aumentarán en 1.060 millones de dólares, lo que corresponde a un incremento del 65 % con respecto a 2014; se trata del mayor nivel de necesidades regionales, correspondiente al 36 % de las necesidades totales. También se prevé un aumento de 657 millones de dólares —un incremento del 39 % con respecto al nivel de 2014— para la región de África oriental y central, debido en gran parte a la situación de emergencia en Sudán del Sur. Estas dos regiones representan dos tercios de las necesidades operacionales proyectadas, que se mantienen estables si se excluyen las intervenciones de emergencia realizadas en la República Árabe Siria y en Sudán del Sur, y no tienen repercusiones significativas en las necesidades operacionales de las otras regiones.

⇒ Necesidades imprevistas

24. En los montos indicados anteriormente se tienen en cuenta las necesidades conocidas y cuantificadas, pero la inestabilidad imperante en el Iraq y el Estado de Palestina, por ejemplo, podría dar lugar a necesidades adicionales. Las necesidades operacionales determinadas durante la preparación del Plan de Gestión suelen registrar un incremento del 35 % a medida que avanza el año y se producen crisis imprevistas.

Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas para 2015

25. El presupuesto AAP abarca los costos de apoyo indirecto (CAI) necesarios para llevar a cabo el plan de trabajo priorizado provisional. Este presupuesto se financia con los ingresos

la promoción de cambios de conducta. Gran parte de la asistencia del PMA se presta en forma de distribución de alimentos y transferencia de efectivo o cupones a los beneficiarios para mejorar la seguridad alimentaria.

⁴ En el total de las necesidades operacionales no se incluyen las necesidades de recursos para combatir el brote del virus del Ébola en África occidental, y las necesidades previstas para el Iraq se refieren a las necesidades estimadas al mes agosto de 2014.

derivados de la recuperación de los CAI, de conformidad con la política de recuperación total de los costos⁵.

26. La Secretaría prevé mantener un presupuesto de crecimiento nominal cero en 2014 mediante la absorción de los aumentos de costos con respecto al año anterior y una mayor eficiencia para conseguir el mismo producto. El presupuesto AAP ordinario propuesto para 2015 es de 281,8 millones de dólares, el mismo nivel aprobado en el Plan de Gestión para 2014-2016.
27. Actualmente, se está realizando un examen del presupuesto para velar por que se mantenga la eficacia del apoyo operacional, se generen ahorros y un aumento de la eficiencia interna y se reasignen los recursos en función de las prioridades más acuciantes.
28. El crecimiento nominal cero se logró mediante una reducción obligatoria del presupuesto de 12,8 millones de dólares, que afectó a la mayoría de las dependencias operativas⁶. Estos ahorros, a los que se añaden 750.000 dólares correspondientes a los costos de gestión de las inversiones que se financiarán con cargo al Fondo General, se utilizaron para:
 - cubrir el aumento de 5,4 millones de dólares de los costos no discrecionales⁷, incluidos los costos de seguridad que antes se sufragaban con cargo al Fondo General y ahora se financian con cargo al presupuesto AAP, y
 - reasignar 8,1 millones de dólares a esferas de alta prioridad.

⇒ *Reasignaciones estratégicas*

29. Hay tres categorías de reasignaciones estratégicas en concepto de gastos recurrentes:
 - las asignaciones que se devuelven a las dependencias operativas en los casos en que la reducción presupuestaria obligatoria pueda hacer peligrar la eficacia de determinadas funciones o perjudicar una esfera prioritaria; como ejemplos pueden citarse la Oficina de Género, la Oficina de Evaluación y la Oficina del Inspector General;
 - las asignaciones para incorporar iniciativas que anteriormente se financiaban con otros medios, como los fondos fiduciarios de carácter institucional: por ejemplo, se reasignaron 1,9 millones de dólares para integrar funciones cruciales de gestión de riesgos relacionadas con la transferencia de efectivo y cupones y el control interno, así como para mantener el Centro de Operaciones de Emergencia, y
 - asignaciones para apoyar gastos recurrentes en esferas fundamentales para la futura eficacia del PMA: mejora de la capacidad de los despachos regionales en materia de programación (2,8 millones de dólares); apoyo a la estrategia en materia de personal (1,6 millones de dólares), y apoyo a la estrategia institucional en materia de asociaciones (700.000 dólares).

⁵ A fin de ofrecer un panorama más completo de las actividades previstas para 2015 con cargo al presupuesto AAP, en la presente sección del Plan de Gestión figuran los gastos previstos con cargo a los fondos fiduciarios relacionados con la reorganización institucional y las innovaciones conexas.

⁶ Quedaron exentos de esta obligación los despachos regionales, el Departamento de Servicios para las Asociaciones y la Gobernanza y las funciones relacionadas con la política de recursos humanos.

⁷ Los costos no discrecionales son desembolsos que el PMA debe realizar debido a factores externos o provisiones destinadas a asegurar una buena gestión financiera.

⇒ *Iniciativas institucionales de importancia fundamental*

30. Se proponen varias iniciativas de este tipo que no están incluidas dentro del límite máximo del presupuesto AAP de 281,8 millones de dólares propuesto para 2015. Se trata de inversiones no recurrentes con las que se garantizará que el PMA pueda continuar su proceso de fortalecimiento orgánico. Estas inversiones ascienden a 9,2 millones de dólares, el mismo nivel que en 2014.
31. Las inversiones para 2015 son las siguientes: i) 1,9 millones de dólares para poner en práctica la estrategia en materia de personal; ii) 3,1 millones de dólares para financiar el examen del Marco de financiación; iii) 1,1 millones de dólares para establecer un equipo encargado de la gestión global del cambio, que se ocupe de coordinar, seguir y dar a conocer las iniciativas emprendidas en esta esfera, y para poner en marcha una iniciativa encaminada a lograr la excelencia en materia de costos a fin de buscar formas de redirigir los recursos hacia las esferas del Programa que necesitan una inversión sostenida; iv) 1 millón de dólares para mejorar la imagen del PMA y realizar actividades externas de sensibilización; v) 300.000 dólares para crear un centro de recursos en materia de asociaciones; vi) 600.000 dólares para mejorar el apoyo a las evaluaciones descentralizadas, y vii) 1,2 millones de dólares para mejorar la integración de la cadena de suministro del PMA.
32. Estas iniciativas institucionales se financiarán con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP, lo que está en consonancia con la gestión prudente de los recursos actualmente disponibles en las reservas y la necesidad de mantener un saldo suficiente en esta cuenta. Según las proyecciones, a finales de 2015 el saldo será de 113,3 millones de dólares, un 21 % por encima del objetivo (cuatro meses de gastos AAP).

Estructura de la Secretaría

33. En febrero de 2013 el PMA aprobó una nueva estructura orgánica en consonancia con el proceso encaminado a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad. Después de dos años de ejecución satisfactoria, se proponen algunos ajustes que entrarán en vigor a partir de enero de 2015 con objeto de:
- mejorar la contribución del PMA a las labores relacionadas con los objetivos de desarrollo sostenible para después de 2015, la Cumbre Humanitaria Mundial de 2016 y la iniciativa “Una ONU”;
 - reducir la cadena jerárquica entre la Directora Ejecutiva y los despachos regionales;
 - fortalecer la capacidad y las herramientas de que dispone el PMA para sus intervenciones de nutrición y su participación en las plataformas mundiales que se ocupan de esa esfera;
 - promover la innovación y el cambio en todo el PMA para acelerar y ampliar iniciativas prometedoras y de gran impacto, y
 - promover el bienestar físico, mental y social de todos los empleados, entre otros medios adoptando medidas de prevención.
34. Estos cambios comportan la reclasificación temporal del puesto de categoría D-2 del Jefe de Gabinete para el período de 2015 a 2016 a fin de reflejar el aumento de responsabilidades de este puesto; el traslado de un puesto correspondiente a la categoría de Subsecretario General (SsG) de Roma a Nueva York durante el período 2015-2016, y la redistribución de las funciones entre los demás puestos de esa categoría en la Sede. Estas modificaciones no

implican ningún cambio en el número total de miembros del personal ni aumento alguno del presupuesto AAP.

Orientación estratégica del presupuesto AAP

35. En el Cuadro 2 se indica la orientación del presupuesto AAP.

| CUADRO 2: ORIENTACIÓN DEL PRESUPUESTO AAP E INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL (miles de dólares) | | | | | | |
|--|---------------------------------|--|--|---|------------------------|-----------------------------|
| Esfera de gestión | Presupuesto AAP ajustado | Reasignaciones estratégicas recurrentes | Proyecto de presupuesto AAP para 2015 | Iniciativas institucionales de importancia fundamental | Total (dólares) | Porcentaje del total |
| Personas | 51 547 | 1 620 | 53 167 | 1 916 | 55 083 | 19 |
| Asociaciones | 25 522 | 300 | 25 822 | 300 | 26 122 | 9 |
| Procesos y sistemas | 85 918 | 2 215 | 88 133 | 2 588 | 90 721 | 31 |
| Programas | 32 255 | 2 554 | 34 809 | 696 | 35 505 | 12 |
| Rendición de cuentas y financiación | 78 436 | 1 433 | 79 869 | 3 700 | 83 569 | 29 |
| TOTAL | | | 281 800 | 9 200 | 291 000 | 100 |

36. Las características importantes del presupuesto son las siguientes:

- Por lo que respecta a la esfera de gestión relativa a las personas (el 19 % del presupuesto AAP), el PMA pondrá en práctica la estrategia en materia de personal, invertirá en las competencias y capacidades mediante capacitación técnica y comportamental, aprovechando la tecnología para facilitar el acceso de todos los empleados al aprendizaje, mejorando la gestión de la actuación profesional individual y desarrollando las capacidades del personal directivo.
- La esfera de gestión relativa a las asociaciones (9 %) refleja la reorientación de la estrategia institucional en materia de asociaciones puesto que el PMA se propone establecer asociaciones con los gobiernos, las organizaciones regionales, otros organismos de las Naciones Unidas y entidades de ejecución e investigación.
- La esfera de gestión relativa a los procesos y sistemas (31 %) se centra en los sistemas y procesos que aseguran que la asistencia alimentaria llegue a las personas más pobres y vulnerables con rapidez, eficiencia y eficacia; las actividades principales están relacionadas con los sistemas operativos, la infraestructura de comunicaciones, el mantenimiento y el apoyo, la nómina, la gestión de los contratos del personal, los pagos y los gastos de la Sede.
- La esfera de gestión relativa a los programas (12 %) abarca las actividades que se realizan en los despachos regionales y la Sede para promover intervenciones innovadoras, debidamente orientadas, basadas en datos empíricos y adaptadas a las circunstancias. La mejora de las funciones de seguimiento, examen y evaluación garantizará que los programas produzcan efectos eficaces; la labor externa de comunicación promoverá la imagen del PMA y la sensibilización pública y permitirá

llevar a cabo actividades de promoción para reforzar la imagen positiva del Programa y recabar mayor apoyo.

- La esfera de gestión relativa a la rendición de cuentas y la financiación (29 %) tiene por objeto generar la financiación necesaria para las operaciones del PMA, respetar unos criterios de gobernanza estrictos optimizar el control interno sobre la gestión de los recursos y promover la rendición de cuentas mediante sólidos sistemas de asignación y gestión de recursos.

Apoyo adicional a la innovación y el cambio mediante los fondos fiduciarios de carácter institucional

37. El presupuesto AAP proporciona el nivel mínimo de recursos necesarios para llevar a cabo el plan de trabajo priorizado provisional. El PMA procurará movilizar recursos adicionales para financiar otras inversiones propuestas por el personal directivo con miras a cambiar el modo en que funciona el Programa. Estas inversiones guardan relación con la mejora del diseño y la realización de los programas, en especial en las esferas de la preparación para la pronta intervención en emergencias, la transferencia de efectivo y cupones, la nutrición, los sistemas y procesos, las asociaciones, el personal y la rendición de cuentas, así como las innovaciones encaminadas a apoyar el proceso de transformación del PMA. Estas propuestas adicionales de inversión se clasificarán por orden de prioridad para ser financiadas con recursos extrapresupuestarios y, de ser posible, con fondos multilaterales.

Costos de apoyo indirecto

38. La Secretaría propone que en 2015 se mantenga una tasa de recuperación de los CAI del 7 %. En su período de sesiones anual de 2015, se presentará a la Junta un documento definitivo sobre los CAI.

Prefinanciación de los servicios internos y otras cuentas especiales

39. El PMA dispone de varios sistemas de financiación y de contabilidad para prestar servicios financieros internos, financiar servicios sin fines de lucro y apoyar actividades que no encajan en sus categorías de programas. En 2014, la prefinanciación de los servicios internos se separó del MFA y se estableció un límite máximo de 70 millones de dólares para el Mecanismo de presupuestación de las inversiones (MPI), el Programa mundial de arrendamiento de vehículos y las actividades en las que se prevé un pago por prestación de servicios⁸.

⇒ *Mecanismo de presupuestación de las inversiones*

40. El MPI permite financiar proyectos cuando se demuestra que pueden aportar beneficios cuantificables, por ejemplo en forma de aumentos de eficiencia mensurables, y van acompañados de un plan de reembolso de las inversiones financiado generando ahorros administrativos o imputando determinados cargos a las operaciones para poder reponer el mecanismo a largo plazo. El MPI es un fondo renovable de cuyo uso se rinde cuentas todos los años en el Plan de Gestión.
41. Actualmente, este mecanismo se está utilizando para financiar la ultimación e implantación experimental del Sistema de apoyo a la gestión logística (LESS) en todo el PMA; el sistema entrará en funcionamiento primero en dos países, en 2014, y luego, a partir

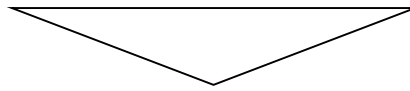
⁸ Véase el documento WFP/EB.A/2014/6-D/1.

de 2015, en otros más. El límite máximo propuesto para el MPI en 2015 es de 28 millones de dólares a fin de atender las necesidades previstas para el LESS y financiar planes de inversión de capital sobre el terreno con los que sufragar la mejora de locales e instalaciones. Este aumento puede englobarse en la asignación de 70 millones de dólares para los servicios internos, reduciendo el límite máximo del Programa mundial de arrendamiento de vehículos de 30 millones a 22 millones de dólares.

⇒ *Otras cuentas especiales*

42. El nivel de actividad de las otras cuentas especiales se ha estimado en 142 millones de dólares. Esto incluye las actividades relacionadas con los Depósitos de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas, la Cuenta especial para los servicios de transporte aéreo y el fondo de autoseguro.

PROYECTO DE DECISIÓN*



Habiendo examinado el Plan de Gestión del PMA para 2015-2017, presentado por la Directora Ejecutiva en el documento WFP/EB.2/2014/5-A/1, la Junta:

- i) **toma nota** de que la consignación para el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) y el plan de trabajo priorizado provisional se basan en el supuesto de un nivel de financiación de 4.400 millones de dólares EE.UU. en 2015;
- ii) **toma nota** de las proyecciones relativas a las necesidades operacionales para 2015 de 7.450 millones de dólares, en las que no se incluye ninguna consignación para emergencias imprevistas pero se incluyen los costos de apoyo directo, tal como se indica en la Sección III;
- iii) **aprueba** para 2015 una consignación con cargo al presupuesto AAP de 281,8 millones de dólares con los fines siguientes:

| | |
|--|----------------------------------|
| Apoyo a los programas: despachos regionales y oficinas en los países | 99,3 millones de dólares |
| Apoyo a los programas: Sede | 52,1 millones de dólares |
| Gestión y administración | 130,4 millones de dólares |
| Total | 281,8 millones de dólares |

- iv) **aprueba** la inclusión en el presupuesto AAP de una consignación suplementaria de 9,2 millones de dólares para financiar iniciativas institucionales de importancia fundamental, según se indica en la Sección IV;
- v) **aprueba** un nivel de gastos en 2015 de 750.000 dólares con cargo al Fondo General para sufragar los costos de gestión de las inversiones;
- vi) **aprueba** un nuevo nivel indicativo de 200 millones de dólares para la Cuenta de respuesta inmediata;
- vii) **aprueba** una tasa de recuperación de los costos de apoyo indirecto del 7,0 % para el año 2015, y
- viii) **autoriza** a la Directora Ejecutiva a ajustar 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 indicado en la Sección III.

* Se trata de un proyecto de decisión. Si se 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

43. El Plan de Gestión para 2015-2017 refleja la evolución de la gestión de las realizaciones en el PMA por lo que se refiere a una mayor coherencia entre el mismo Plan de Gestión, el Plan Anual de las Realizaciones y los estados financieros. Dentro de las necesidades operacionales se indican los recursos necesarios para poner en práctica el Plan Estratégico, en tanto que un nuevo presupuesto de ejecución ofrece una visión estructurada por orden de prioridad del trabajo del PMA en el próximo año, en función de los niveles de financiación proyectados. Con el nuevo enfoque del presupuesto AAP, para determinar la asignación de los fondos se toman en consideración criterios de optimización de los recursos y se establece una vinculación entre los logros previstos y los resultados en materia de gestión con el fin de asegurar que el PMA gestione sus recursos de la manera más económica, eficiente y eficaz, y con la máxima transparencia y rendición de cuentas.
44. Con miras a hacer una presupuestación basada en las realizaciones⁹, en el presente Plan de Gestión se han introducido las mejoras que se indican a continuación.
- En la nueva Sección II, “Contexto de la financiación y supuestos relativos a la dotación de recursos”, se ofrece una imagen más exhaustiva de la financiación definiendo el contexto financiero, las tendencias de la financiación y dotación de recursos y los supuestos formulados para 2015.
 - En la nueva Sección III, “Plan de trabajo priorizado provisional”, se presenta una visión de las operaciones estructurada por orden de prioridad, junto con los niveles proyectados de recursos para 2015, y se señala a la vez que los supuestos con respecto a la dotación de recursos constituyen la base para establecer las prioridades y que los donantes asignan en torno al 90 % de la financiación a proyectos específicos.
 - En el nuevo plan de ejecución se establece una correspondencia entre los niveles de financiación previstos con el plan priorizado provisional y se incluyen los fondos fiduciarios que respaldan programas u operaciones a nivel de los países o las regiones. Este plan se empleará para promover la rendición de cuentas con el fin de informar acerca de los resultados efectivamente logrados; también podrá servir para comparar los gastos presupuestados y los efectivos en los estados financieros.
 - Según se expone en la Sección IV, “Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas”, el presupuesto AAP se basa en criterios de optimización de los recursos y en la aplicación de las esferas de gestión, conectando más estrechamente la presupuestación con las realizaciones.
 - Los gastos relativos a los fondos fiduciarios se indican en los apartados correspondientes: los fondos fiduciarios de las oficinas en los países y los de ámbito institucional relacionados con actividades operacionales que se emplean en las oficinas en los países se tratan en la Sección III, en tanto que los fondos fiduciarios de ámbito institucional destinados a introducir mejoras institucionales se tratan en la Sección IV.

⁹ En la presupuestación informada por las realizaciones se establece una relación clara entre las aportaciones presupuestarias y los resultados, demostrándose cómo influyen los niveles de financiación en las realizaciones. Por consiguiente, la información sobre estas se convierte en un factor decisivo para determinar el presupuesto.

- En la Sección V, “Prefinanciación de los servicios internos y otras cuentas especiales”, se estudian el MPI y otras cuentas especiales.
45. Para que los lectores puedan acceder a la información con un nivel de detalle adecuado a sus necesidades, cada sección comienza con una sinopsis de su contenido y en los anexos se ofrecen datos sobre el presupuesto AAP y una sinopsis de las necesidades operacionales por región. El lector podrá así examinar el Plan de Gestión consultando el resumen y el proyecto de decisión que figuran al principio del documento y las sinopsis iniciales de las secciones, o bien leer el documento completo.

Estructura del documento

46. El Plan de Gestión para 2015-2017 consta de cinco secciones, un resumen general y un proyecto de decisión.
- La Sección I, “Introducción”, contiene la guía de lectura seguida de unos comentarios sobre el contexto económico y político mundial y las consideraciones del PMA en materia estratégica y de gestión.
 - En la Sección II, “Contexto de la financiación y supuestos relativos a la dotación de recursos”, se estudia el contexto en el que el PMA solicita contribuciones voluntarias para llevar a cabo su programa de trabajo. En ella se explica por qué en materia de dotación de recursos se ha elegido el supuesto de 4.400 millones de dólares EE.UU., un nivel relativamente conservador si se tienen en cuenta los ingresos efectivos de 2013 y las proyecciones para el año 2014; asimismo, se comenta la disminución de los recursos multilaterales y se propone un aumento del nivel establecido como meta en la CRI.
 - En la Sección III, “Plan de trabajo priorizado provisional”, se examina cómo influye el desfase previsto entre las necesidades operacionales y los niveles de financiación, y se exponen los consiguientes marcos hipotéticos elaborados para establecer las prioridades; ello incluye un análisis de los gastos operacionales previstos por categoría de costos, que podrá utilizarse para elaborar el Estado V de los estados financieros de 2015. En la Sección III se examina asimismo la naturaleza variable de la asistencia alimentaria y los diferentes tipos de efectos previstos que se utilizan en la definición y cuantificación de las necesidades de los beneficiarios, y se presenta un análisis de los fondos fiduciarios de las oficinas en los países y los fondos fiduciarios de carácter institucional relacionados con las actividades operacionales.
 - En la Sección IV, “Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas”, se presenta la propuesta relativa al presupuesto AAP necesario para financiar el plan de trabajo priorizado provisional. Se describen las medidas adoptadas para que el PMA pueda funcionar eficazmente en un contexto de crecimiento nominal cero —con un presupuesto AAP ordinario de 281,8 millones de dólares e inversiones esenciales a escala institucional por valor de 9,2 millones de dólares—, y se expone la propuesta de financiación sostenible de los gastos de seguridad que anteriormente se financiaban con cargo al Fondo General. En la Sección IV se analizan asimismo los fondos fiduciarios de ámbito institucional destinados al desarrollo de las capacidades institucionales del PMA y la propuesta de mantener la tasa de los CAI en el 7 % en 2015¹⁰.
 - En la Sección V, “Prefinanciación de los servicios internos y otras cuentas especiales”, se exponen la situación y la utilización propuesta del Mecanismo de financiación de los

¹⁰ En 2015 se concluirá un examen del método para calcular la tasa de recuperación de los CAI.

servicios internos, de 70 millones de dólares, aprobado por la Junta en su período de sesiones anual de 2014, y de otras cuentas especiales creadas por la Directora Ejecutiva¹¹.

Contexto económico y político mundial

47. El hecho de que el PMA opere en todo el mundo y de que para su financiación dependa de contribuciones voluntarias significa que sus planes dependen de diversos factores sobre los que tiene escaso o ningún control. Es esencial conocer cómo influyen dichos factores en el programa de trabajo para comprender el contexto del Plan de Gestión.

Impacto de los conflictos armados

48. En septiembre de 2014 el PMA intervenía ante situaciones de emergencia de nivel 3 derivadas de los conflictos armados en la República Centroafricana, el Iraq, Sudán del Sur y la República Árabe Siria. La situación en el Oriente Medio sigue siendo fuente de preocupación. El avance del Estado Islámico del Iraq y el Levante ha sacudido una región ya agitada, y unos conflictos antes independientes están convergiendo en un desastre regional más amplio y prolongado, mientras que los desplazamientos de población y la interrupción y alteración de la actividad comercial, el turismo y las inversiones ponen en peligro la estabilidad y la seguridad alimentaria.

Impacto del cambio climático

49. Los fenómenos relacionados con el clima pueden influir en el entorno operativo del PMA a finales de 2014 y posteriormente. Se prevé que a finales de 2014 y principios de 2015 alcanzará su punto álgido un proceso de “El Niño” entre débil y moderado¹². Esta situación generalmente produce unas condiciones más secas que la media en las zonas agrícolas del África meridional, y cultivos tardíos en el subcontinente indio, el Oriente Medio y las regiones húmedas de Asia sudoriental. Los efectos en la producción agrícola y los precios de mercado se dejarán sentir durante la temporada de carestía de 2015. En África oriental habrá unas precipitaciones más abundantes que la media en la estación breve de lluvias de octubre a enero, lo que podría beneficiar a los cultivos y pastos, particularmente en las zonas áridas, pero también podría causar inundaciones.

50. Los patrones de precipitaciones en el hemisferio norte durante la época de crecimiento de los cultivos en 2014 tendrán consecuencias para las poblaciones en situación de inseguridad alimentaria hasta 2015: en la segunda mitad de 2014 se observaron condiciones más secas que la media en América Central, Indonesia, el Pakistán, el Sahel y Sudán del Sur, donde incluso unas pequeñas fluctuaciones de las precipitaciones pueden tener graves consecuencias.

Impacto de las emergencias de aparición repentina

51. Seguirán produciéndose acontecimientos catastróficos repentinos, los cuales exigen intervenciones rápidas y bien coordinadas. Últimamente se ha propagado con rapidez la enfermedad del Ébola en África occidental, impulsada por factores entre los que se incluyen la dificultad para controlar y detectar los movimientos de población a través de las fronteras, las ideas erróneas y los temores que han surgido acerca de la enfermedad y las reticencias

¹¹ 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.

¹² Según los datos históricos, incluso fenómenos de poca intensidad pueden tener consecuencias graves.

observadas ante las autoridades sanitarias y los agentes humanitarios. El brote ha desestabilizado con gran rapidez la producción, el comercio y otras actividades de subsistencia en la región, por lo cual ha tenido amplias repercusiones inmediatas en las necesidades de asistencia alimentaria.

Necesidades imprevistas

52. Hay varios factores a los que pueden atribuirse los aumentos que se reflejan en el programa de trabajo original. En los últimos cinco años, la proporción de los aumentos debidos a necesidades imprevistas fue por término medio del 35 %; la Secretaría utiliza el registro de los riesgos institucionales para someter a seguimiento los riesgos que podrían dar lugar a necesidades imprevistas.

| CUADRO I.1: NECESIDADES IMPREVISTAS, 2010-2014 (millones de dólares)¹³ | | | | |
|--|-------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| | Programa de trabajo original | Necesidades imprevistas | Programa de trabajo final | Aumento porcentual |
| 2010 | 4 606 | 2 241 | 6 848 | 49 |
| 2011 | 4 347 | 1 764 | 6 111 | 41 |
| 2012 | 5 162 | 1 634 | 6 796 | 32 |
| 2013 | 5 317 | 1 356 | 6 673 | 26 |
| 2014 | 6 267 | 1 728 | 7 995* | 28 |
| Media | 5 140 | 1 745 | 6 884 | 35 |

* Cifras de mitad de año

Entorno de financiación problemático

53. Se prevé que el entorno de financiación seguirá siendo problemático. Algunos países donantes se enfrentan a dificultades financieras y las necesidades de asistencia humanitaria van en aumento en todo el mundo.

Contexto estratégico y organizativo

54. El Plan de Gestión para 2015-2017 se guía por el Plan Estratégico para 2014-2017 y por el Marco de resultados estratégicos. El contexto organizativo y el Marco de acción se tienen en cuenta en las cinco esferas de gestión: personas; asociaciones; procesos y sistemas; programas, y rendición de cuentas y financiación.

Consideraciones estratégicas

55. El PMA avanza ahora hacia una presupuestación basada en las realizaciones, vinculando los resultados con los presupuestos y la financiación con las realizaciones:

- el Plan Estratégico define el contexto de las intervenciones del PMA;
- el Marco de resultados estratégicos guía el plan de trabajo priorizado provisional;
- el Marco de resultados de gestión guía la planificación de los recursos AAP, y

¹³ Las cifras que figuran en el Plan de Gestión están redondeadas.

- los resultados estratégicos y de gestión, así como los gastos conexos, son objeto de seguimiento y de un informe anual; las lecciones aprendidas influyen en los futuros planes.
56. En el Plan Estratégico para 2014-2017 se definen los cuatro Objetivos Estratégicos del PMA atendiendo a 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 duradera¹⁴. 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.
57. El PMA se propone elevar al máximo la eficacia de sus operaciones mediante la aplicación de su conjunto mejorado de instrumentos que le permite prestar un mejor asesoramiento en materia de elaboración de políticas, desarrollo institucional y programación, en respuesta a las necesidades de los gobiernos y las organizaciones regionales, con miras al traspaso de los programas a las autoridades locales y nacionales, cuando sea posible.
58. En el programa de trabajo del PMA influye la evolución geográfica y demográfica de la prevalencia de la pobreza. Los niños que padecen retraso del crecimiento y las otras personas crónicamente vulnerables son cada vez más numerosos en los países de ingresos medianos, y se está produciendo un desplazamiento de la pobreza hacia las zonas urbanas, en especial en Asia y América Latina. Puesto que no existe un enfoque aplicable a todas las situaciones, el PMA sigue desarrollando las políticas y las capacidades necesarias para desplegar los instrumentos apropiados en el lugar indicado y el momento oportuno.
59. El 80 % de los beneficiarios del PMA, cuya mayoría son mujeres y niños, vive en entornos frágiles y propensos a crisis y tienen dificultades para mantener su seguridad alimentaria y afrontar las crisis sin poner en peligro sus medios de subsistencia. Por ello, entre las operaciones que el PMA prevé financiar figuran las de aumento de la resiliencia mediante la creación de activos, intervenciones nutricionales e instrumentos como el microseguro, acompañadas del desarrollo de análisis desglosados por sexo. Esta labor irá acompañada de análisis de la seguridad alimentaria y los datos derivados de los sistemas de alerta temprana a fin de ayudar a los gobiernos y comunidades a hacer frente a los desastres naturales y a salvaguardar los logros en materia de desarrollo.

Principios de gestión

60. Los principios de gestión fundamentales establecidos en el Marco de acción consisten en:
- reforzar la capacidad de las oficinas en los países para diseñar y ejecutar programas en los países (PP) y operaciones;
 - aumentar la capacidad de los despachos regionales para prestar apoyo a las oficinas en los países en materia de políticas y gestión y en sus actividades sobre el terreno, y
 - velar por que los servicios de la Sede estén eficazmente orientados hacia el terreno y establezcan políticas, estrategias y normas, desempeñen funciones de supervisión,

¹⁴ Objetivo Estratégico 1 – Salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en las emergencias. 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. 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.

apoyen la innovación y promuevan una rendición de cuentas, un seguimiento de las realizaciones y una presentación de informes óptimos.

61. Las cinco esferas de gestión y el enfoque de optimización de los recursos que se está desarrollando en el PMA posibilitan una utilización óptima de los fondos del presupuesto AAP. Todas las solicitudes de financiación para 2015 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.

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

Sinopsis

62. En la presente sección, que figura por primera vez por separado, se ofrece una visión general del contexto de financiación y de los supuestos que se han tenido en cuenta para formular las previsiones de ingresos del PMA para 2015, correspondientes a 4.400 millones de dólares.
63. Se describen sucintamente el modelo de financiación del PMA y los retos inherentes, haciendo hincapié en la necesidad de financiación flexible y explicando de qué modo el PMA hace un uso óptimo de los fondos recibidos. Una financiación previsible y flexible contribuirá a mejorar la planificación y la gestión financiera a fin de responder a unas necesidades operacionales sumamente variables.
64. En la Sección II se expone además la propuesta de aumentar el nivel indicativo de la CRI y las iniciativas en curso encaminadas a aumentar la financiación de carácter plurianual.

Esfuerzo por mantenerse al ritmo del aumento de las necesidades

65. Los donantes hacen un gran esfuerzo por mantener su nivel de contribuciones pese a los seis años de condiciones económicas adversas: en 2013 se puso a disposición un monto récord de asistencia oficial para el desarrollo de 134.800 millones de dólares, en tanto que la asistencia humanitaria proporcionada para hacer frente a crisis simultáneas se incrementó un 25 %. No obstante, en ese año el déficit de financiación del procedimiento de llamamientos unificados fue del 44 %, el mayor registrado en 10 años. El monto solicitado inicialmente en el procedimiento de llamamientos unificados de 2014 fue el más elevado de todos los tiempos: 12.900 millones de dólares, un 34 % más que en 2013. No obstante, los niveles récord de la asistencia para el desarrollo y la asistencia humanitaria no siguen el ritmo de aumento de las necesidades.

Tendencias de la financiación en el PMA

66. Tras las conversaciones mantenidas con los donantes habituales y los nuevos donantes, los gobiernos anfitriones y el sector privado, el PMA prevé que para 2015 sus ingresos asciendan a 4.400 millones de dólares.
67. Esta cifra de 4.400 millones de dólares es a la vez realista y conservadora, ya que en cuatro de los últimos cinco años la financiación recibida para responder a las necesidades operacionales y sufragar los gastos AAP alcanzó o superó los 4.000 millones de dólares, y que las estimaciones para el año actual se han elevado a 4.500 millones de dólares a resultas del compromiso de los donantes ante las múltiples crisis a las que está haciendo frente el PMA. En 2013 se obtuvieron 4.400 millones de dólares en concepto de contribuciones, frente a la cifra de 3.700 millones de dólares prevista en el Plan de Gestión.

Financiación de las necesidades previstas para 2015-2017

68. Atendiendo a las conversaciones mantenidas con los donantes habituales, durante el período objeto de planificación habrá un nivel de apoyo estable, con contribuciones cuyo monto va de 3.600 millones de dólares —apoyo básico de los donantes al PMA— a 4.400 millones de dólares, estimación basada en las tendencias actuales.

69. Las proyecciones para 2015 apuntan a unas necesidades operacionales importantes y un nivel de financiación de 4.400 millones de dólares. A falta de datos probatorios que indiquen un aumento de las necesidades humanitarias, las proyecciones de la Secretaría para 2016 y 2017 siguen siendo conservadoras, con un nivel de financiación de 4.200 millones de dólares; estas proyecciones se basan en el supuesto de que las contribuciones de los donantes se mantengan más o menos constantes, pero sigue siendo difícil anticipar el impacto que podría tener una crisis imprevista durante esos años.
70. El grueso del apoyo financiero al PMA seguirá procediendo de donantes habituales, pero el PMA reconoce la necesidad de ampliar su base de donantes para poder mantener los niveles de financiación teniendo en cuenta que las necesidades humanitarias siguen siendo elevadas. El PMA intenta establecer una base constante de donantes en la región del Golfo, además de colaborar con donantes nuevos y del sector privado. Por lo que se refiere a las nuevas potencias económicas en los mercados mundiales, el PMA procurará consolidar y ampliar el apoyo de los países del “grupo BRICS” y el que se aporta en la región del Golfo. También está explorando la posibilidad de que los gobiernos anfitriones contribuyan a las operaciones en sus propios países y en los países vecinos, así como la posibilidad de recurrir en mayor medida a los mecanismos de apoyo que prevén la recuperación total de los costos, como los acuerdos de emparejamiento de las contribuciones.

Financiación previsible y flexible para una planificación eficiente

71. El PMA es un organismo financiado con contribuciones voluntarias; no dispone de recursos básicos. Su nivel global de financiación es en general previsible, pero, debido a que el 90 % de las contribuciones están dirigidas a fines específicos, la previsibilidad disminuye considerablemente a escala de los países, los proyectos o las actividades. Las restricciones impuestas al uso de las contribuciones pueden limitar las posibilidades de las oficinas en los países de planificar sus operaciones y determinar sus prioridades.
72. Entre 2009 y 2013, el porcentaje que representaba la financiación destinada a las operaciones de emergencia (OEM) y las operaciones prolongadas de socorro y recuperación (OPSR) varió enormemente, en relación con las necesidades, en los cinco países donde se llevaban a cabo los programas de mayor tamaño: del 31 % en Etiopía al 83 % en el Sudán. En los países donde los recursos eran insuficientes, sobre todo en Sudán del Sur y la República Árabe Siria, se produjeron con poco aviso previo grandes déficits de financiación y un aumento de la demanda, y ahora es difícil hacer frente a esta situación (véase el Recuadro II.1). En los últimos años, las necesidades imprevistas han dado lugar a un aumento del nivel de las necesidades operacionales planificadas de un 35 % por término medio.
73. Aumentando flexibilidad y la previsibilidad de la financiación, por ejemplo mediante acuerdos multilaterales y plurianuales, se conseguiría: i) prestar a los beneficiarios un apoyo más regular, y ii) planificar el trabajo y establecer prioridades más eficazmente para alcanzar los objetivos del Plan Estratégico.
74. La falta de previsibilidad y la frecuente falta de flexibilidad de las donaciones obligan al PMA a dedicar recursos a desarrollar mecanismos financieros innovadores. Por ejemplo, en sus instrumentos de prefinanciación destinados a reducir en lo posible las interrupciones de la cadena de suministro se emplean las provisiones de las contribuciones de los donantes como garantía de los anticipos, que se reembolsan cuando se confirman las contribuciones. El mecanismo FoodSECuRE del PMA tiene por objeto garantizar que se disponga ininterrumpidamente de fondos para financiar actividades de preparación para la pronta

intervención y respuesta ante desastres de origen climático; en el marco de este mecanismo se recurre a instrumentos financieros específicos con el fin de financiar actividades de fomento de la resiliencia lo suficientemente temprano como para salvar vidas y preservar los medios de subsistencia.

75. Sin embargo, incluso estas innovaciones están amenazadas por las restricciones impuestas cada vez con más frecuencia por los donantes en cuanto a la utilización de sus contribuciones previstas o futuras como garantía o reembolso de los anticipos: en 2014 estaba sometido a tales restricciones el 50 % de las contribuciones en dólares. La imposibilidad para el PMA de utilizar estas contribuciones para reembolsar los anticipos socava la eficacia de los instrumentos que emplea para financiar las operaciones y, por consiguiente, tiene efectos perjudiciales sobre las cadenas de suministro y la puntualidad de la prestación de la asistencia alimentaria a los beneficiarios.
76. Para lograr una gestión eficaz de las cadenas de suministro es esencial contar con contribuciones que puedan utilizarse para sufragar los gastos efectuados mediante anticipos. Las restricciones al empleo de las contribuciones para respaldar anticipos obstaculizan el funcionamiento de los mecanismos de prefinanciación y ralentizan las operaciones de las cadenas de suministro, y pueden dar lugar a un aumento de los gastos generales.
77. El PMA examinará su proceso de pronóstico en el segundo semestre de 2014 con miras a obtener indicaciones más tempranas de los donantes en cuanto al destino de sus contribuciones y a cómo responderán a las necesidades prioritarias del Programa teniendo en cuenta las restricciones impuestas.

Recuadro II.1: Efecto de desplazamiento de emergencias de gran envergadura

La previsibilidad de la financiación de las operaciones se reduce cuando situaciones de emergencia de gran envergadura exigen que se reoriente una parte importante de los fondos destinados a la asistencia humanitaria.

La experiencia demuestra que una emergencia importante no redundan necesariamente en un aumento de los recursos disponibles para fines humanitarios y, debido a ello, puede que se tenga que reducir la financiación de las intervenciones de emergencia de menor resonancia. Un ejemplo reciente fue, en 2010, cuando el terremoto de Haití y las inundaciones en el Pakistán exigieron grandes intervenciones de emergencia. En 2010 Haití recibió el 15 % de la asistencia humanitaria frente al 1 % en 2009, y el Pakistán el 11 % frente al 4 % en 2009. Pero la ayuda humanitaria aumentó solo un 4 % entre 2009 y 2010 y, por consiguiente, la asistencia destinada al África subsahariana disminuyó del 48 % al 35 %.

La CRI, creada con el fin de proporcionar fondos para las emergencias repentinas, depende de las contribuciones directas ofrecidas por donantes.

Propuesta de elevar el nivel indicativo de la Cuenta de respuesta inmediata

78. La CRI fue creada en diciembre de 1991 para prestar asistencia alimentaria, no alimentaria y logística inmediata en emergencias en las que haya vidas en peligro, a la espera de que se lanzaran llamamientos y se formularan previsiones de donaciones. En efecto, la CRI sirve como fondo rotatorio sin fines específicos, disponible para ser usado de inmediato en las emergencias repentinas o cuando se produce una interrupción de la cadena de suministro que ponga en peligro vidas humanas. Esta flexibilidad permite al PMA mantener en marcha su asistencia alimentaria.
79. Las contribuciones a la CRI que se hayan asignado a un determinado proyecto pueden reembolsarse y ser utilizadas posteriormente para financiar otros proyectos, una vez que el proyecto inicial haya reembolsado su anticipo (véase el Cuadro II.1); de este modo una

misma donación podrá utilizarse más de una vez. Las contribuciones empleadas para hacer reembolsos a la CRI son contabilizadas y registradas dentro de la operación para la que se prometieron.

| CUADRO II.1: MOVIMIENTOS DE LA CUENTA DE RESPUESTA INMEDIATA, 2008-2013 (millones de dólares) | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Nuevas contribuciones | 60,7 | 52,7 | 37,3 | 38,1 | 56,2 | 52,1 |
| Asignaciones | 140,6 | 136,6 | 151,9 | 161,9 | 126,1 | 165,3 |
| Fondos reembolsados | 97,6 | 86,3 | 113,0 | 104,4 | 82,4 | 88,6 |

80. En virtud del Artículo 4.3 del Reglamento Financiero, para cada ejercicio económico la Junta fija un nivel indicativo para la CRI. El nivel actual de 70 millones de dólares se estableció en octubre de 2004. La Secretaría propone elevar este nivel a 200 millones de dólares basándose en los motivos siguientes:

- los ingresos del PMA se han duplicado desde 2004;
- el nivel indicativo de la CRI de 70 millones de dólares fue renovado 2,4 veces en 2013, de modo que se prestaron 165 millones de dólares de anticipos a proyectos;
- la CRI puede renovarse de forma más eficaz si los fondos disponibles se utilizan como garantía de los anticipos otorgados cuando las contribuciones previstas están aún por registrarse;
- las actuales emergencias de nivel 3 han reducido el saldo disponible de la CRI a menos de 10 millones de dólares, con el riesgo de limitar la disponibilidad de fondos para futuras intervenciones, y
- la CRI permite que los donantes proporcionen contribuciones plurianuales multilaterales que sirven para financiar las intervenciones de emergencia inmediatas.

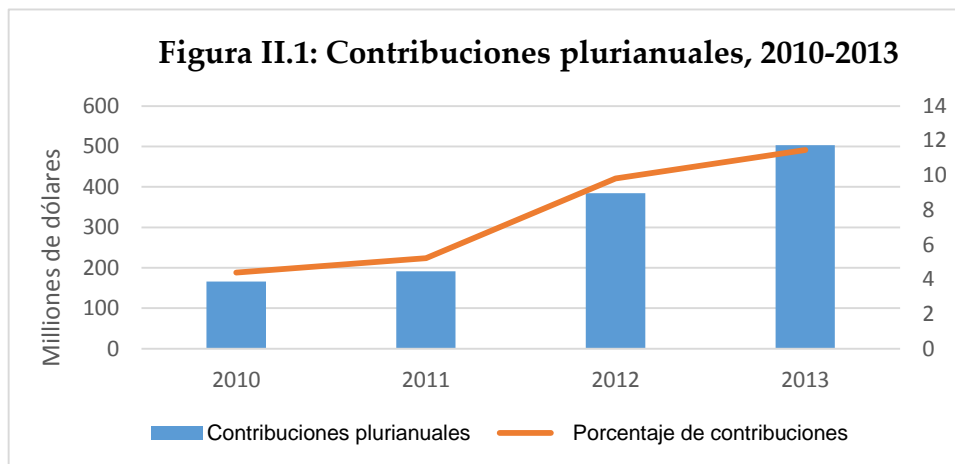
81. Fijar un nivel indicativo no implica ningún compromiso por parte de los Estados Miembros, pero sí permite al PMA recurrir a contribuciones destinadas a la CRI para satisfacer las necesidades de los beneficiarios en situaciones que impliquen un peligro para la vida.

Asociaciones plurianuales y estratégicas

82. En los últimos años el PMA ha firmado asociaciones estratégicas y acuerdos de financiación plurianuales con muchos donantes. En 2014 se recibió apoyo plurianual de 20 donantes: Alemania, Australia, Bélgica, Camboya, el Canadá, los Estados Unidos de América, la Federación de Rusia, Finlandia, Honduras, Irlanda, Islandia, Luxemburgo, Mónaco, Noruega, Nueva Zelanda, los Países Bajos, Portugal, el Reino Unido, la República de Corea y Suiza.

83. Los acuerdos de financiación plurianuales facilitan el proceso de planificación, sobre todo al comenzar el año, y permiten adoptar con antelación medidas estratégica, como el depósito preventivo de alimentos o el establecimiento de prioridades entre las distintas actividades.

84. En 2015 el PMA seguirá intentando aumentar tanto el número de sus asociados estratégicos como el nivel de financiación plurianual previsible.



SECCIÓN III: PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL

Sinopsis

85. Esta sección, que en los planes de gestión anteriores se titulaba “Necesidades operacionales proyectadas”, se titula ahora “Plan de trabajo priorizado provisional”. Se introducen en ella dos cambios sustanciales en respuesta a los comentarios formulados por la Junta. El primero es el perfeccionamiento en curso de los métodos de cálculo de los costos de la asistencia alimentaria; el segundo, que responde a la petición de la Junta de recibir información adicional sobre el modo en que el personal directivo aborda los déficits de financiación previstos, consiste en la presentación de un plan de trabajo priorizado provisional para 2015 establecido en función de la financiación proyectada. A este respecto, en el Plan de Gestión para 2014-2016 se introdujo un proceso de determinación de prioridades para analizar el impacto potencial de los déficits de financiación, y en el Plan de Gestión para 2015-2017 se establece un nuevo plan de ejecución consistente en un plan de trabajo priorizado provisional y un panorama general de los fondos fiduciarios destinados a países concretos y de los fondos fiduciarios de carácter institucional utilizados sobre el terreno.
86. Para perfeccionar aún más el cálculo de los costos de la asistencia alimentaria, el presente Plan de Gestión centra la atención en las raciones diarias en lugar de en los beneficiarios¹⁵. Emplear la ración diaria como unidad de análisis permite al PMA determinar con mayor precisión los costos que conlleva la prestación de asistencia en forma de distribución de alimentos o de transferencia de efectivo o cupones. El análisis efectuado para 2015 sitúa el costo medio de la ración diaria que se prevé distribuir en 0,44 dólares al día, mientras que en el plan de trabajo priorizado provisional se indica un costo medio de la ración diaria de 0,34 dólares al día, lo que significa que es necesario reducir el tamaño de las raciones.
87. Esta nueva modalidad de cálculo permite hacer un análisis más pormenorizado del costo de la asistencia, pero no refleja verdaderamente el alcance de la acción del PMA más allá de los destinatarios directos de la asistencia alimentaria. Por ello el PMA ha definido tres categorías de beneficiarios: i) personas seleccionadas que reciben asistencia alimentaria; ii) personas que se benefician de la creación de activos y de los mensajes destinados a lograr cambios de comportamiento, así como pequeños agricultores que participan en la iniciativa “Compras para el progreso” (P4P), y iii) personas que se benefician del desarrollo de capacidades y de la asistencia técnica.
88. En el plan de trabajo priorizado provisional la utilización de los fondos previstos se define teniendo en cuenta un pronóstico realista de la financiación de los proyectos. El plan difiere de las necesidades operacionales proyectadas en que estas se determinan a partir de las evaluaciones de la seguridad alimentaria y la nutrición. Las prioridades se determinan a nivel de cada actividad de modo que, una vez agrupadas, permitan obtener un cuadro analítico global del impacto en los diferentes aspectos de la labor del PMA. Este procedimiento se basa en el supuesto de que la asignación de las contribuciones se realiza a nivel de los proyectos para poder contar luego con cierta flexibilidad a nivel de las actividades.

¹⁵ Por ración se entiende la cantidad de alimentos o las transferencias de efectivo o cupones equivalentes proporcionadas diariamente a un beneficiario de un grupo destinatario con el fin alcanzar los objetivos establecidos.

89. El plan de trabajo priorizado provisional para 2015 se basa en:

- unas previsiones de contribución de 4.400 millones de dólares¹⁶ en 2015 —3.900 millones si se excluyen los CAI y los fondos fiduciarios—, basadas en las preferencias de los donantes y las expectativas actuales, lo cual arroja un plan provisional de 10.720 millones de raciones diarias en el marco de 150 proyectos realizados en 79 países, o en 76 países, si se excluyen los fondos fiduciarios, y
- unas necesidades operacionales proyectadas para 2015 de 7.450 millones de dólares¹⁷ para proporcionar 17.120 millones de raciones diarias.

El PMA seguirá haciendo una labor de promoción a fin de recabar los fondos necesarios para atender todas las necesidades determinadas.

90. El nivel estimado de las necesidades proyectadas para 2016 y 2017 se presenta con carácter indicativo y a efectos de planificación; se trata de unas proyecciones mínimas basadas en situaciones humanitarias conocidas y que es probable que aumenten a resultas de emergencias imprevistas¹⁸. En los futuros planes de gestión se incluirá un plan de trabajo priorizado para 2016 y 2017.

91. La proyección mínima de las necesidades operacionales totales para 2016 se sitúa en 6.400 millones de dólares. El costo de los alimentos y los costos operacionales directos (COD) conexos ascienden a un total de 3.800 millones de dólares, lo que corresponde a 3,9 millones de toneladas de alimentos; el costo de las transferencias de efectivo y cupones y los COD conexos representan un total de 1.600 millones de dólares, y el costo de las actividades de desarrollo y aumento de las capacidades totaliza 400 millones de dólares¹⁹.

92. Para 2017, la proyección mínima de las necesidades operacionales totales es de 6.100 millones de dólares. El costo de los 3,6 millones de toneladas de alimentos y los COD conexos se han proyectado en un total de 3.400 millones de dólares, el de las transferencias de efectivo y cupones y los COD conexos en un total de 1.700 millones de dólares, y el de las actividades de desarrollo y aumento de las capacidades, en 400 millones de dólares¹⁹.

93. El PMA ha hecho un pronóstico de financiación para 2016 y 2017 de 4.200 millones de dólares. Cuando se establezcan las prioridades en 2016 y 2017, las necesidades operacionales proyectadas se alinearán con las previsiones de financiación actualizadas para poder establecer el plan de trabajo priorizado.

¹⁶ Véase la Sección II.

¹⁷ En el total de las necesidades operacionales se incluyen las necesidades previstas en el Iraq a fecha de agosto de 2014 para prestar asistencia a la población afectada por la gran escalada de violencia en la gobernación de Ninewa.

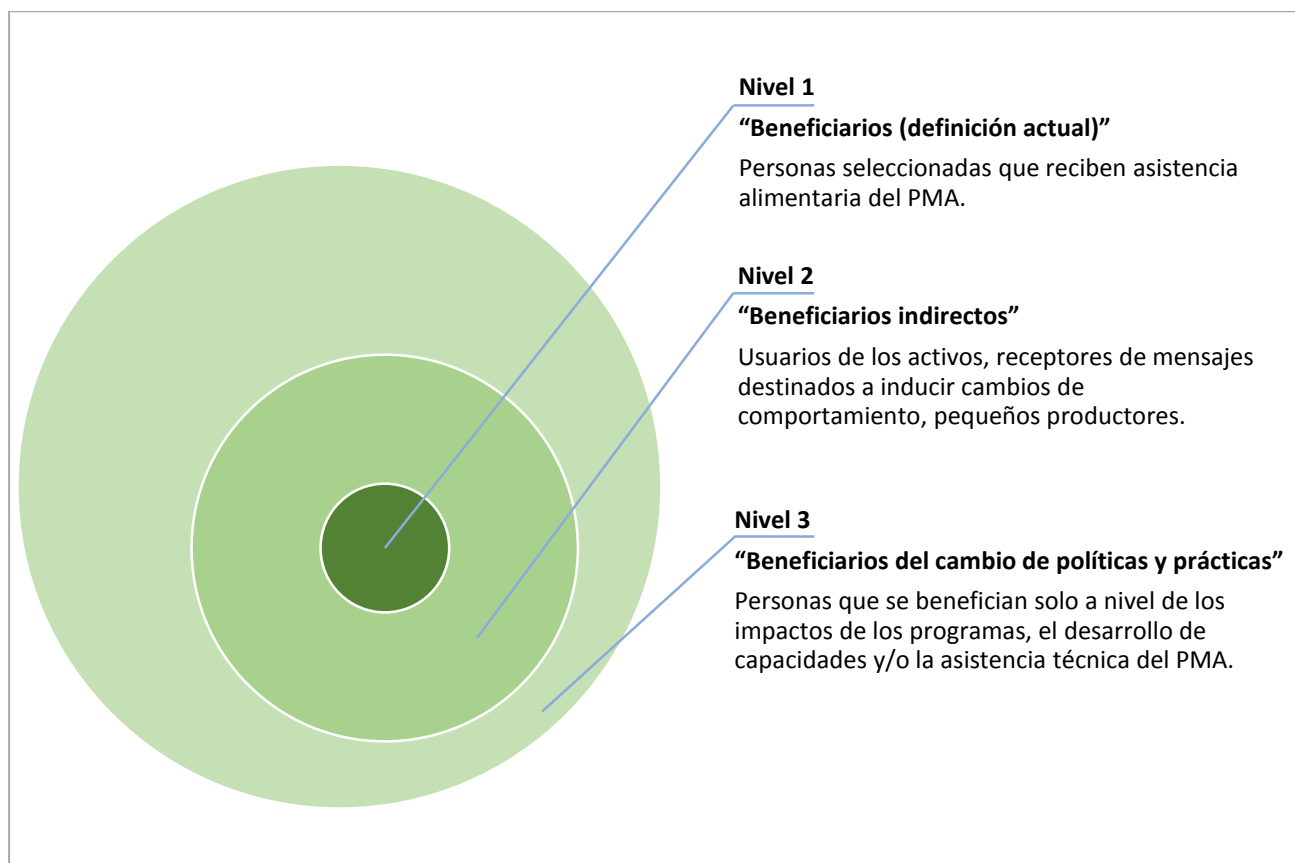
¹⁸ Véase el Anexo IV.

¹⁹ Los costos de apoyo directo (CAD) se prorratan entre las tres categorías de costos.

COSTO Y ALCANCE DE LA ASISTENCIA ALIMENTARIA

94. Determinar el costo de la asistencia alimentaria en función del número de beneficiarios tiene unas limitaciones inherentes, por ejemplo el hecho de que se contabilice a todos los beneficiarios por igual, prescindiendo del tipo de intervención o de su duración. Usar las raciones como unidad permite indicar mucho más claramente los costos de la asistencia prestada en forma de transferencia de alimentos, efectivo o cupones, por operación y por actividad. Por ración se entiende la cantidad de alimentos o las transferencias de efectivo o cupones equivalentes proporcionadas diariamente a un beneficiario de un grupo destinatario; se expresa como el peso (en gramos) de cada tipo de alimento y su tamaño en función de las necesidades y de los fondos disponibles.
95. El costo medio de la ración correspondiente a las necesidades operacionales proyectadas para 2015 se ha calculado en 0,44 dólares al día. El costo diario de una ración y su transferencia se calcula para cada actividad, pero el número de raciones y el costo por ración varían según el tipo de actividad y la modalidad de transferencia. El costo proyectado de la ración diaria para los programas de alimentación escolar, por ejemplo, es de 0,28 dólares al día, mientras que el costo de la ración prevista para las distribuciones generales es de 0,51 dólares al día.
96. En el plan de trabajo priorizado provisional para 2015 se contempla la distribución de 10.720 millones de raciones diarias a un costo medio de 0,34 dólares por ración al día, lo que refleja los ajustes del tamaño de las raciones efectuados a causa de las restricciones de financiación. El costo medio de la ración diaria para los programas de alimentación escolar, por ejemplo, es de 0,16 dólares al día, pero el de la ración para las distribuciones generales es de 0,41 dólares, debido a las diferentes condiciones operacionales de cada una de estas modalidades de transferencia.
97. El nuevo sistema de cálculo permitirá conocer el costo de la asistencia prestada en forma de distribución de alimentos o de transferencia de efectivo o cupones por actividad, herramienta o tipo de proyecto, de modo que se obtendrá una imagen más precisa que con el método actual. Sin embargo, este sistema no permite tener una idea muy clara del valor de la ayuda del PMA más allá de los destinatarios directos de la asistencia alimentaria, algo que en cambio resulta importante cuando se emplean herramientas de desarrollo de las capacidades o cuando los efectos positivos de la asistencia alimentaria llegan hasta más allá de los beneficiarios directos.
98. Por consiguiente, el PMA ha definido tres categorías de beneficiarios, a saber: i) personas seleccionadas que reciben asistencia alimentaria; ii) personas que se benefician de la creación de activos y de los mensajes destinados a lograr cambios de comportamiento, así como pequeños agricultores que participan en la iniciativa “Compras para el progreso”, y iii) personas que se benefician de actividades de desarrollo de capacidades y de la asistencia técnica (véase la Figura III.1).

Figura III.1: Tipos de beneficiarios



99. Las actividades previstas del PMA generarán beneficios para una población mayor que los aproximadamente 63 millones personas que, según el plan de trabajo priorizado, se beneficiarán directamente de los alimentos proporcionados o de las transferencias de efectivo y cupones. Se está trabajando para determinar con mayor precisión el alcance de los programas del PMA, por ejemplo mejorando las estimaciones del número de beneficiarios de las actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos (ACA). Los costos de los programas se pueden expresar como aquellos costos en los que se incurre en virtud de la distribución de alimentos o de las transferencias de efectivo y cupones, pero los beneficios que representan los activos creados o rehabilitados por medio de las actividades de ACA van mucho más allá de los que reciben los destinatarios de una transferencia directa.
100. Dado lo limitado que resulta expresar el alcance de la labor del PMA haciendo referencia solamente al número de beneficiarios, en el presente Plan de Gestión las cifras de beneficiarios se han sustituido en la medida de lo posible por el número de raciones diarias como parámetro para la medición. Durante 2014 y 2015 se implantarán sistemas de comunicación de información adaptados para poder informar sobre la distribución efectiva de raciones, a fin de posibilitar un análisis comparativo global del número de las raciones efectivamente distribuidas con respecto al número de raciones previstas, durante un año dado, así como para conocer mejor los costos de proporcionar a los beneficiarios asistencia alimentaria en especie o en forma de transferencias de efectivo o cupones.

NECESIDADES OPERACIONALES PROYECTADAS Y PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL

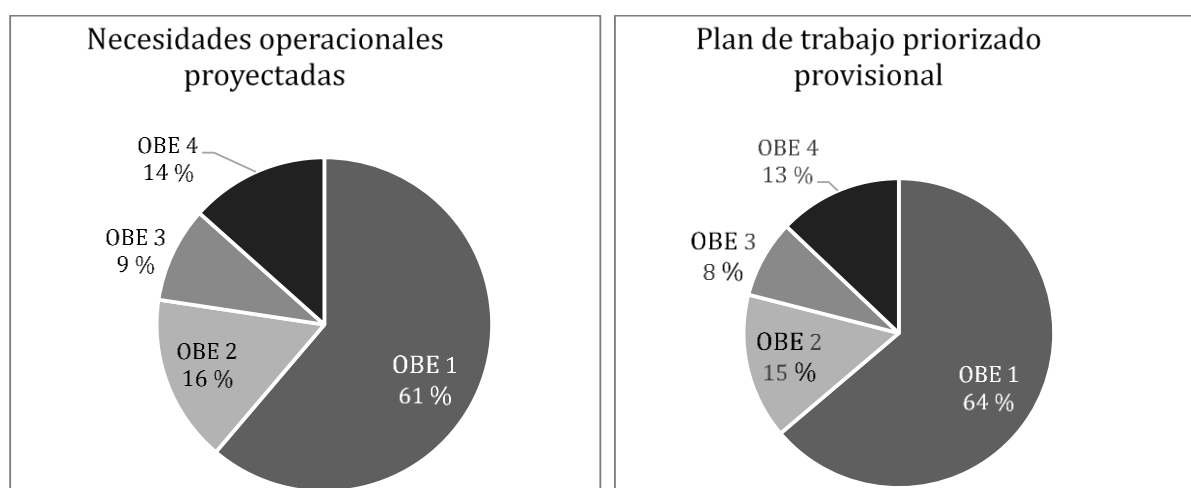
101. Las necesidades operacionales proyectadas son las necesidades agrupadas de todos los países a partir de las evaluaciones de la seguridad alimentaria y la nutrición que realiza el PMA en el marco de los proyectos aprobados y sus ampliaciones previsibles. En estas necesidades no se tienen en cuenta los niveles de financiación pronosticados.
102. El PMA, sus asociados y los gobiernos anfitriones prevén que para 2015 las necesidades operacionales asciendan a 7.450 millones de dólares, cifra que permitirá entregar 17.120 millones de raciones diarias a 78 millones de beneficiarios, lo cual representa un incremento con respecto a la proyección máxima de 7.270 millones de dólares que se indica para 2015 en el Plan de Gestión para 2014-2016. Este monto cubre las necesidades de cuatro emergencias de nivel 3 en curso a nivel de todo el sistema (Iraq, República Árabe Siria, República Centrafricana y Sudán del Sur) que representan el 40 % de las necesidades operacionales proyectadas.
103. El aumento de las necesidades operacionales para 2015 con respecto al año anterior se debe a las crecientes demandas que el PMA debe atender responder las intervenciones del PMA ante las crisis de Sudán del Sur y la República Árabe Siria: el monto necesario para cubrir durante todo el año las necesidades operacionales en Sudán del Sur es de 1.000 millones de dólares, y de 1.800 millones de dólares en el caso de la República Árabe Siria.
104. En el plan de trabajo priorizado provisional se indica cómo se utilizarían 3.860 millones de dólares para entregar 10.720 millones de raciones diarias a 63 millones de beneficiarios. Se adopta como supuesto que los fondos se asignen a nivel de los proyectos, lo que aportará cierta flexibilidad para establecer las prioridades entre las distintas actividades. Los datos se han agrupado para mostrar el efecto general sobre los diferentes aspectos de la labor del PMA.

Análisis por Objetivo Estratégico

105. En el Cuadro III.1 se indican las necesidades operacionales proyectadas y el plan de trabajo priorizado provisional por Objetivo Estratégico.

| CUADRO III.1: NECESIDADES OPERACIONALES PROYECTADAS Y PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL PARA 2015, POR OBJETIVO ESTRATÉGICO (millones de dólares) | | | | |
|--|--|-------|---|-------|
| Objetivo Estratégico | Necesidades operacionales | | Plan de trabajo priorizado provisional | |
| | 1: Salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en las emergencias | 4 557 | 61 % | 2 461 |
| 2: Respaldo o restablecer la seguridad alimentaria y la nutrición y crear o reconstruir los medios de subsistencia en contextos frágiles y después de una emergencia | 1 205 | 16 % | 587 | 15 % |
| 3: Reducir los riesgos y poner a las personas, las comunidades y los países en condiciones de satisfacer sus propias necesidades alimentarias y nutricionales | 688 | 9 % | 313 | 8 % |
| 4: Reducir la desnutrición y romper el ciclo intergeneracional del hambre | 996 | 14 % | 497 | 13 % |
| TOTAL | 7 446 | | 3 858 | |

Figura III.2: Necesidades operacionales y plan de trabajo priorizado provisional para 2015, por Objetivo Estratégico



106. Al igual que en 2014, la mayor parte de las necesidades operacionales, y también de las necesidades del plan de trabajo priorizado provisional, corresponde al Objetivo Estratégico 1: 4.560 millones de dólares y 2.460 millones de dólares, respectivamente.

107. Cuando falta financiación, el personal directivo da prioridad a las actividades destinadas a salvar vidas (Objetivo Estratégico 1), en detrimento de otras actividades. Esto explica el hecho de que la proporción de actividades vinculadas con el Objetivo Estratégico 1 sea más elevada para el plan de trabajo priorizado provisional (64 %) que para las necesidades operacionales (61 %). El Objetivo Estratégico 2 se sitúa en segundo lugar: 1.210 millones de dólares (16 %) para las necesidades operacionales y 587 millones de dólares (15 %) para el plan de trabajo priorizado provisional. La disminución se logrará reduciendo el número y/o el tamaño de las raciones.

108. Las necesidades previstas en relación con el Objetivo Estratégico 3 ascienden a 688 millones de dólares, equivalentes al 9 % del total de las necesidades previstas. Por lo que se refiere al plan de trabajo priorizado provisional, este es el Objetivo Estratégico que sale más perjudicado, ya que la asignación correspondiente deberá reducirse en un 56 %, hasta situarse en 313 millones de dólares, equivalentes al 8 % del plan de trabajo priorizado provisional.

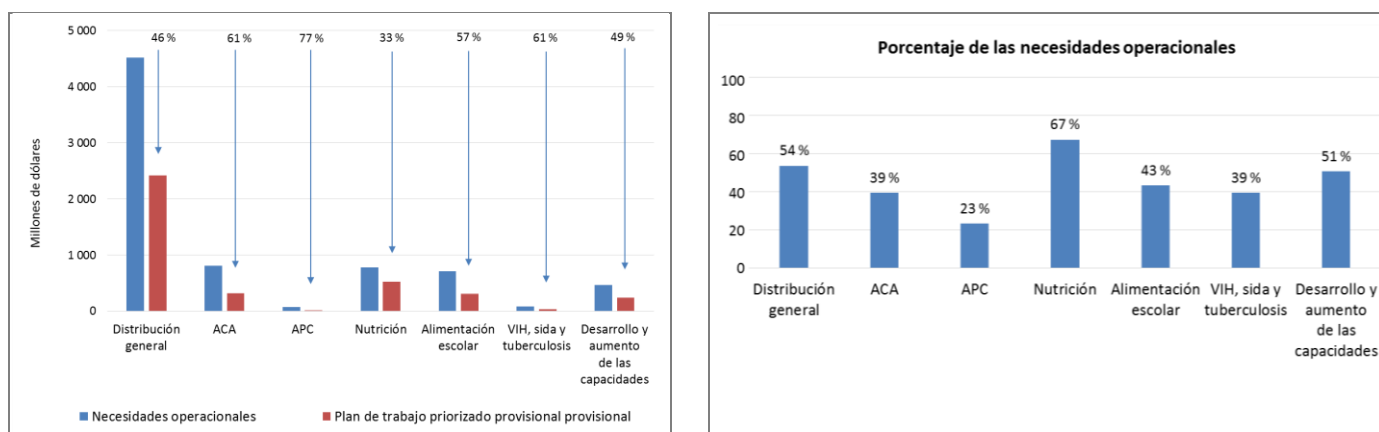
109. Para el Objetivo Estratégico 4, las necesidades operacionales se han calculado en 996 millones de dólares (14 %) y 497 millones de dólares del plan de trabajo priorizado provisional (13 %).

Análisis por actividades

110. En el Cuadro III.2 se indican, por actividad, las necesidades operacionales y el plan de trabajo priorizado provisional.

| CUADRO III.2: NECESIDADES OPERACIONALES Y PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL PARA 2015, POR ACTIVIDAD (millones de dólares) | | | | |
|--|---------------------------|------------|--|------------|
| Actividad | Necesidades operacionales | | Plan de trabajo priorizado provisional | |
| | Millones de dólares | Porcentaje | Millones de dólares | Porcentaje |
| Distribuciones generales – transferencias no condicionadas de alimentos, efectivo o cupones | 4 515 | 61 % | 2 417 | 63 % |
| Actividades de ACA | 814 | 11 % | 320 | 8 % |
| Actividades de asistencia alimentaria para la capacitación (APC) | 72 | 1 % | 17 | 0,4 % |
| Nutrición | 784 | 11 % | 528 | 14 % |
| Alimentación escolar | 709 | 10 % | 307 | 8 % |
| VIH/sida y tuberculosis | 83 | 1 % | 33 | 1 % |
| Desarrollo y aumento de las capacidades | 469 | 6 % | 237 | 6 % |
| TOTAL | 7 446 | | 3 858 | |

Figura III.3: Plan de trabajo priorizado provisional, por actividad



111. La distribución general es la mayor actividad y corresponde a 4.520 millones de dólares de las necesidades operacionales y a 2.420 millones de dólares del plan de trabajo priorizado provisional. En términos relativos, esta actividad representará una proporción mayor en el plan de trabajo priorizado provisional (63 %) que en las necesidades operacionales proyectadas (61 %). La distribución general de alimentos representa el 87 % de las actividades del Objetivo Estratégico 1 y, aun en el caso de que no se disponga de recursos suficientes, el personal directivo mantendrá igualmente esta actividad para privilegiar la asistencia destinada a salvar vidas. Las reducciones se lograrán por distintos medios, como la reducción del número y/o el tamaño de las raciones.
112. En el plan de trabajo priorizado provisional, la actividad de nutrición se sitúa en segundo lugar, con 528 millones de dólares, seguida de las actividades de ACA y APC, con 337 millones de dólares, la alimentación escolar, con 307 millones de dólares, el desarrollo y aumento de las capacidades, con 237 millones de dólares, y la prevención del VIH y el sida, con 33 millones de dólares.
113. En el plan de trabajo priorizado provisional, las actividades de ACA y APC se reducen un 61 % en relación con las necesidades operacionales; se trata, por tanto, de las actividades más afectadas. Esto significa que, en caso de que solo haya financiación suficiente para mantener actividades destinadas a salvar vidas, como la nutrición o la distribución general de alimentos, las actividades de ACA y APC tendrán que cancelarse en el marco de 23 proyectos. Esto explica el porcentaje mínimo de reducción de las actividades de nutrición o distribución general de alimentos con respecto a las necesidades operacionales.

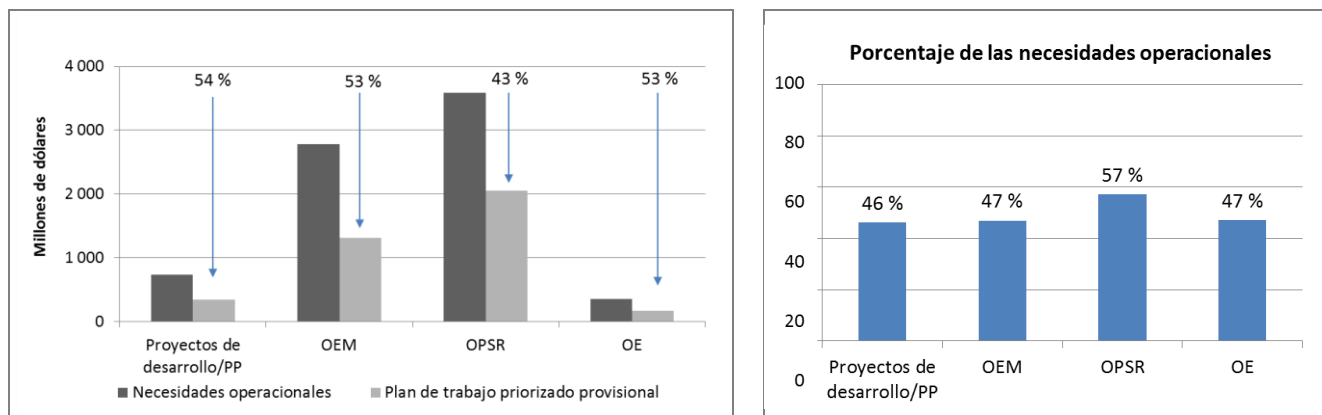
Análisis por categoría de programas

114. En el Cuadro III.3 se presentan, por categoría de programas²⁰, las necesidades operacionales y el plan de trabajo priorizado provisional.

| CUADRO III.3: NECESIDADES OPERACIONALES Y PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL PARA 2015, POR CATEGORÍA DE PROGRAMAS <i>(millones de dólares)</i> | | | | |
|---|----------------------------------|------|---|------|
| Categoría de programas | Necesidades operacionales | | Plan de trabajo priorizado provisional | |
| Proyectos de desarrollo/PP | 733 | 10 % | 339 | 9 % |
| OEM | 2 778 | 37 % | 1 306 | 34 % |
| OPSR | 3 587 | 48 % | 2 049 | 53 % |
| Operaciones especiales (OE) | 348 | 5 % | 164 | 4 % |
| TOTAL | 7 446 | | 3 858 | |

²⁰ En el Anexo III se recogen datos pormenorizados sobre las necesidades por Objetivo Estratégico, categoría de programas, categoría de costos y región.

Figura III.4: Plan de trabajo priorizado provisional, por categoría de programas



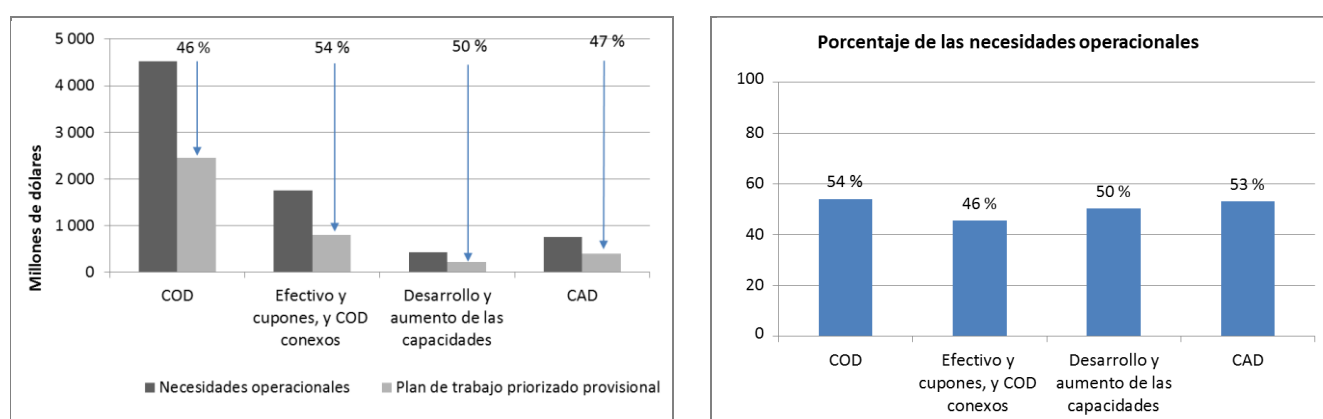
115. En la Figura III.4 se ilustra el impacto que tendrá la situación hipotética contemplada en el plan de trabajo priorizado: las OPSR seguirán siendo la categoría de programas de mayor envergadura, con 2.010 millones de dólares (el 53 % de los recursos asignados a las prioridades), seguidas de las OEM, con 1.310 millones de dólares (el 34 %).
116. Las necesidades imprevistas no repercuten necesariamente en el nivel del plan de trabajo priorizado provisional. El motivo de ello es que el nivel global de financiación no varía, mientras que se reduce la financiación de algunas operaciones, lo que obliga a volver a establecer las prioridades durante el año. Por lo tanto, es posible que cambie la composición del plan de trabajo priorizado provisional: por ejemplo, las necesidades imprevistas en 2013 sumaron un total de 1.400 millones de dólares, lo que llevó el nivel del programa de trabajo final a 6.000 millones de dólares pero no dio lugar a un aumento importante de las contribuciones, que ascendieron a 4.400 millones de dólares.
117. La categoría de programas a la que más afectaría la situación hipotética de financiación realista es la de los proyectos de desarrollo o PP, a la que corresponde el 46 % de las necesidades operacionales (véase la Figura III.4). Esto refleja la necesidad de aumentar la proporción de la financiación flexible plurianual para financiar proyectos de desarrollo o PP. La categoría de OPSR (57 %) sería la menos afectada porque las OPSR representan una proporción importante de las actividades relacionadas con el Objetivo Estratégico 1.

Análisis por categoría de costos

118. En el Cuadro III.4 se indican, por categoría de costos, las necesidades operacionales y el plan de trabajo priorizado provisional.

| CUADRO III.4: NECESIDADES OPERACIONALES Y PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL PARA 2015, POR CATEGORÍA DE COSTOS (millones de dólares) | | | | |
|--|----------------------------------|-------------|---|-------------|
| | Necesidades operacionales | | Plan de trabajo priorizado provisional | |
| Alimentos y COD conexos | 4 523 | 61 % | 2 446 | 63 % |
| Transferencias de efectivo y cupones, y COD conexos | 1 747 | 23 % | 798 | 21 % |
| Desarrollo y aumento de las capacidades | 419 | 6 % | 211 | 5 % |
| Total parcial | 6 688 | 90 % | 3 455 | 90 % |
| Costos de apoyo directo (CAD) | 758 | 10 % | 402 | 10 % |
| TOTAL | 7 446 | | 3 858 | |

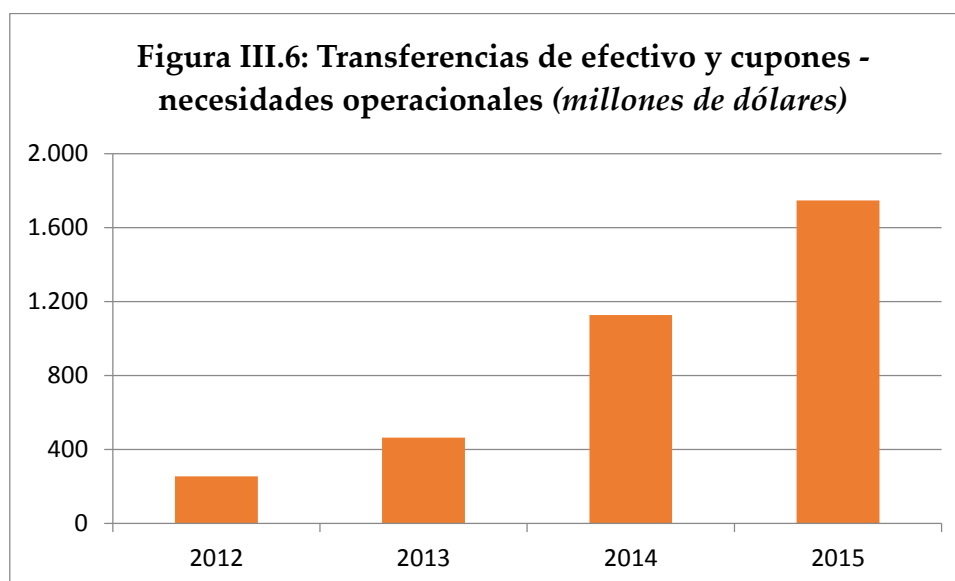
Figura III.5: Plan de trabajo priorizado provisional, por categoría de costos



119. Los alimentos y los COD conexos representan 2.450 millones de dólares (el 63 % de las necesidades operacionales priorizadas) para asegurarse de que se mantengan las actividades basadas en los alimentos. Los costos de los alimentos ascenderán a 1.400 millones de dólares, los de transporte terrestre, almacenamiento y manipulación (TTAM) a 709 millones de dólares, los de transporte externo a 185 millones de dólares y los otros costos operacionales directos (OCOD) relacionados con las transferencias de alimentos a 183 millones de dólares.

120. Las transferencias de efectivo y cupones y los COD conexos representan 798 millones de dólares (21 %). Las operaciones realizadas en la República Árabe Siria seguirán siendo las que mayor uso hagan de esta modalidad. El valor de estas transferencias de efectivo y cupones será de 721 millones de dólares, con unos costos directos conexos de 48 millones de dólares y unos gastos de entrega de 29 millones de dólares.

121. El aumento de los programas basados en la transferencia de efectivo entre 2012 y 2015 refleja la mayor prioridad que concede el PMA a los proyectos de este tipo y el desarrollo de su capacidad para ponerlos en práctica. Para facilitar la comparación, las cifras que se indican en la Figura III.6 se refieren a las necesidades proyectadas.



122. A las actividades de desarrollo y aumento de las capacidades se destinan 211 millones de dólares (6 %). En el Chad, Sudán del Sur y el Sudán se llevarán a cabo OE de gran envergadura dentro de este componente.

123. Los CAD se estiman en 402 millones de dólares (el 10 % de la financiación prevista en el plan de trabajo priorizado).

Análisis por modalidad de asistencia

124. En el Cuadro III.5 se presenta un desglose, por actividad y modalidad de asistencia, del plan de trabajo priorizado.

| CUADRO III.5: PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL PARA 2015, POR ACTIVIDAD Y MODALIDAD DE ASISTENCIA (millones de dólares) | | | | |
|--|---|------------------|--------------|-------------------|
| Actividad | Transferencias de efectivo y cupones | Alimentos | Total | Porcentaje |
| Distribución general | 672 | 1 745 | 2 417 | 63 |
| Actividades de ACA | 110 | 211 | 320 | 8 |
| Actividades de APC | 7 | 9 | 17 | 0,4 |
| Nutrición | 9 | 519 | 528 | 14 |
| Alimentación escolar | 11 | 296 | 307 | 8 |
| VIH/sida y tuberculosis | 8 | 25 | 33 | 1 |
| Desarrollo y aumento de las capacidades | n. a. | n. a. | 237 | 6 |
| TOTAL | 816 | 2 805 | 3 858 | 100 |

125. Para 2015, 816 millones de dólares de los recursos del plan de trabajo priorizado provisional se destinarán a las actividades en las que se utilizan las transferencia de efectivo y cupones, y 2.810 millones de dólares a las actividades que prevén el suministro de alimentos. Las transferencias de efectivo y cupones se utilizarán principalmente en el marco de las actividades de distribución general y de ACA; los alimentos, por su parte, se

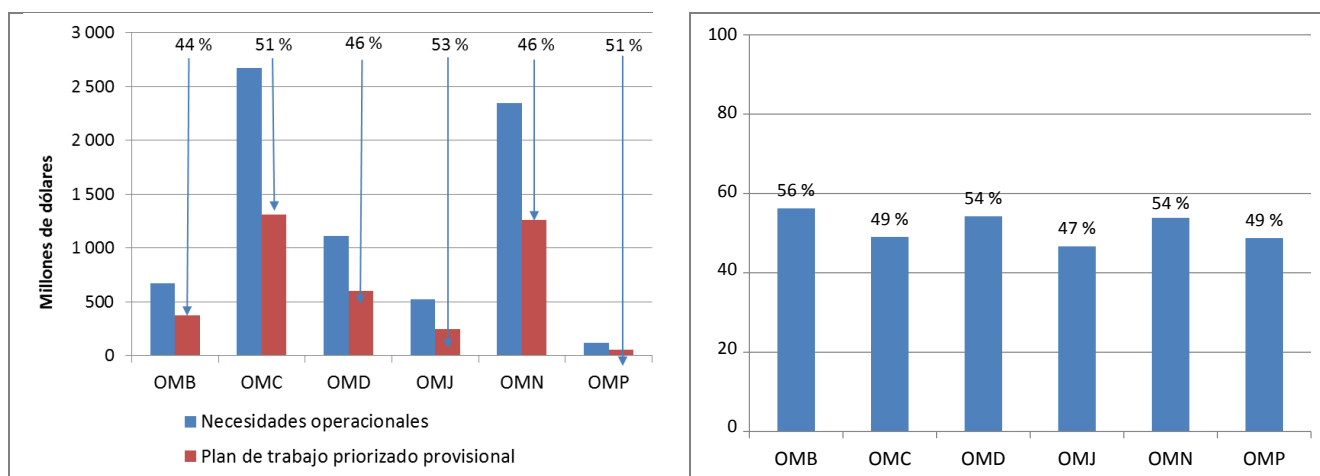
entregarán en su mayor parte en el marco de distribuciones generales y actividades de nutrición.

Análisis por región

126. En el Cuadro III.6 se indican, por región²¹, las necesidades operacionales y el plan de trabajo priorizado provisional.

| CUADRO III.6: NECESIDADES OPERACIONALES Y PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL, POR REGIÓN (<i>millones de dólares</i>) | | | | |
|---|---------------------------|------------|---|------------|
| Despacho regional | Necesidades operacionales | Porcentaje | Situación hipotética reajustada en función de las prioridades | Porcentaje |
| Bangkok (OMB) | 672 | 9 | 378 | 10 |
| El Cairo (OMC) | 2 674 | 36 | 1 311 | 34 |
| Dakar (OMD) | 1 112 | 15 | 603 | 16 |
| Johannesburgo (OMJ) | 525 | 7 | 245 | 6 |
| Nairobi (OMN) | 2 343 | 31 | 1 262 | 33 |
| Ciudad de Panamá (OMP) | 121 | 2 | 59 | 2 |
| TOTAL | 7 446 | 100 | 3 858 | 100 |

Figura III.7: Plan de trabajo priorizado provisional, por región



127. Los Despachos Regionales de El Cairo (OMC) y de Nairobi (OMN) seguirán absorbiendo la mayor parte de los recursos del plan de trabajo priorizado provisional: al OMC corresponden 1.310 millones de dólares (el 34 % de las actividades previstas a nivel regional) y al OMN 1.260 millones (33 %); estas cifras reflejan la importancia de las OEM realizadas en la República Árabe Siria y Sudán del Sur. Al Despacho Regional de Dakar (OMD) corresponden 603 millones de dólares (15 %), al Despacho Regional de Bangkok (OMB)

²¹ En el Anexo III figura información detallada sobre las necesidades operacionales por región.

378 millones (el 10 %), al Despacho Regional de Johannesburgo (OMJ) 245 millones (6 %), y al Despacho Regional de Ciudad de Panamá (OMP) 59 millones (2 %).

128. El reparto de las necesidades operacionales proyectadas por región corresponde al del plan de trabajo priorizado. El OMC contará con 2.670 millones de dólares (36 %) y el OMN, con 2.340 millones de dólares (31 %), seguidos por el OMD y el OMB.

ACCELERAR LA INCORPORACIÓN SISTEMÁTICA DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

129. En 2015, los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades relacionadas con las cuestiones de género se asignarán con cargo al presupuesto AAP, a financiación extrapresupuestaria y a los presupuestos de los proyectos. Según las estimaciones de los recursos necesarios para este fin efectuadas por los despachos regionales y las oficinas en los países, en 2015 estas necesidades representarán el 11 % del programa de trabajo²².
130. Las actividades relacionadas con las cuestiones de género tienen un carácter transversal en el trabajo del PMA; entre ellas figuran medidas destinadas a ampliar el acceso de las niñas a la educación primaria a fin de lograr la paridad de género, programas estacionales en función de los medios de subsistencia a fin de adecuar los proyectos multisectoriales a las diferentes necesidades de mujeres y hombres, iniciativas de aumento de los conocimientos técnicos especializados en los despachos regionales y las oficinas en los países, y actividades de desarrollo de las capacidades de los asociados en la ejecución y el personal del PMA. Con los recursos previstos también se adoptan medidas para abordar las cuestiones de protección ligadas al género y realizar intervenciones interinstitucionales complementarias en relación con el VIH y el sida, en consonancia con la política del PMA en materia de género.

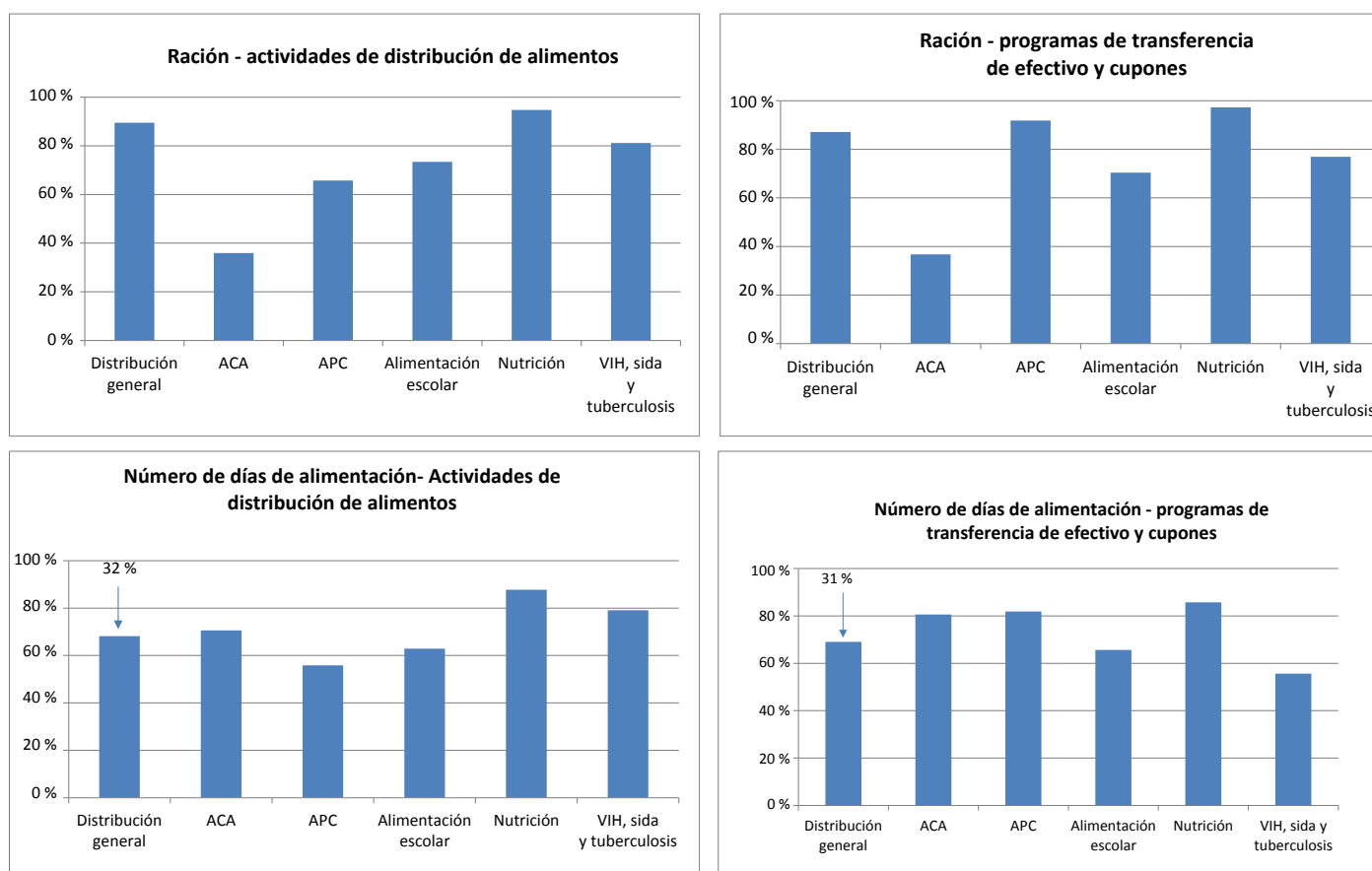
EFFECTOS EN LAS RACIONES Y LA DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

131. En el plan de trabajo priorizado provisional se prevé la entrega de un total de 10.720 millones de raciones diarias distribuidas en especie o en forma de transferencias de efectivo y cupones. Cuando hay déficits de financiación, el personal directivo puede decidir, en función de las prioridades, reducir el número y/o el tamaño de las raciones diarias, disminuir la duración de la asistencia o dar preferencia a alguna actividad frente a otras. En el Cuadro III.7 se indican las raciones diarias establecidas en función de las prioridades, por actividad.

²² Las actividades en materia de género se distribuyen en tres categorías: i) actividades específicas, con el código 2B con arreglo al marcador de género: son actividades que tienen por objetivo principal promover la igualdad de género, por ejemplo las campañas de información y la capacitación destinadas a combatir la violencia sexual o por motivos de género; ii) actividades atentas a las cuestiones de género, con el código 2A con arreglo al marcador de género: son actividades que, pese a no tener por objetivo principal promover la igualdad de género, se prevé que pueden contribuir a ella de forma importante, por ejemplo las actividades de ACA correspondientes a las preferencias tanto de las mujeres como de los hombres; iii) actividades de carácter limitado, con el código 1 del marcador de género: son actividades que contribuyen de algún modo a la igualdad de género, por ejemplo mediante la aplicación de criterios que tengan en cuenta la problemática de género al seleccionar los establecimientos comerciales para los programas de transferencia de efectivo y cupones.

| CUADRO III.7: PLAN DE TRABAJO PRIORIZADO PROVISIONAL, POR NÚMERO DE RACIONES DIARIAS (millones de dólares) | | |
|---|------------------|---|
| | Alimentos | Transferencias de efectivo y cupones |
| Distribuciones generales | 4 115 | 1 027 |
| Actividades de ACA | 697 | 351 |
| Actividades de APC | 58 | 27 |
| Alimentación escolar | 2 470 | 62 |
| Nutrición | 1 797 | 28 |
| VIH/sida y tuberculosis | 81 | 7 |
| TOTAL | 9 218 | 1 502 |

Figura III.8: Impacto en las raciones y la duración de las actividades como porcentaje de las necesidades operacionales



132. El mayor número de raciones diarias corresponde a la distribución general de alimentos, ya que esta actividad se realiza para salvar vidas en situaciones de emergencia. En el plan de trabajo priorizado provisional, en el marco de las distribuciones generales se proporcionarán 4.120 millones de raciones diarias de alimentos y mediante las transferencias de efectivo y cupones, 1.030 millones de raciones diarias. En el marco de las actividades de alimentación escolar se distribuirán 2.470 millones de raciones diarias a los niños y sus familias, y

mediante las actividades de nutrición se proporcionarán 1.800 millones de raciones diarias a personas malnutridas.

133. En caso de que el tamaño de la ración tenga que ajustarse a causa de las limitaciones de financiación, se dará prioridad a las actividades nutricionales a fin de mantener la distribución del 95 % de las raciones de alimentos y la transferencia del 97 % del efectivo y los cupones, dado que hay que asegurar que se alcancen los efectos previstos. El PMA solo prevé una reducción del 8 % del tamaño de las raciones destinadas a las actividades de APC, pero las raciones destinadas a las actividades de ACA podrían reducirse en un 64 % y las destinadas a las transferencias de efectivo y cupones, en un 63 %.
134. Por lo que se refiere a la duración de la asistencia alimentaria, los beneficiarios de las actividades de nutrición no se verán negativamente afectados porque en su caso el número de días de alimentación importa tanto como el tamaño de la ración. En las distribuciones generales, las repercusiones serán más marcadas a nivel del número de días de alimentación que del tamaño de la ración, y habrá reducciones del 32 % en el número de días de los programas de distribución de alimentos, y del 31 % en los programas de transferencia de efectivo y cupones. En el marco de las intervenciones relacionadas con el VIH y el sida, las actividades más afectadas serán las de APC y las de transferencia de efectivo y cupones, ambas con una reducción del 44 %.

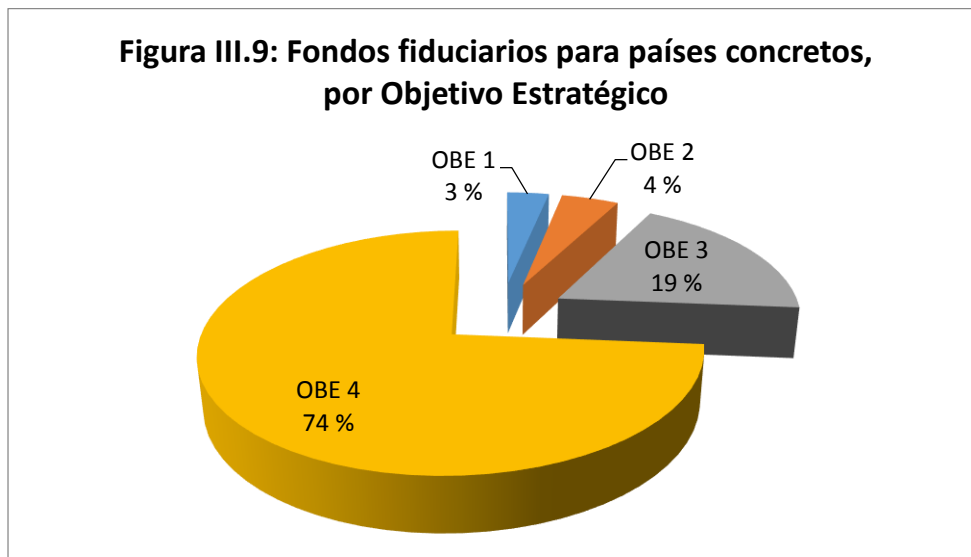
FONDOS FIDUCIARIOS

Fondos fiduciarios destinados a países concretos

135. Se ha pronosticado un nivel de fondos fiduciarios destinados a países concretos de 98,7 millones de dólares en 2015, lo cual representa un incremento del 41 % con respecto al nivel de 2014. Estos fondos, que reciben contribuciones a nivel de las oficinas en los países, tienen por fin ayudar a los gobiernos en la gestión y la ejecución de programas que estén en consonancia con los Objetivos Estratégicos del PMA. Los principales proveedores de recursos destinados a países concretos son los gobiernos anfitriones, aunque en ocasiones también contribuyen los gobiernos de otros países y algunas fundaciones privadas.
136. En el Cuadro III.8 se indican los fondos fiduciarios destinados a países concretos, por región.

| CUADRO III.8: FONDOS FIDUCIARIOS, POR REGIÓN, EN 2015 (millones de dólares) | | |
|--|---------------------------|-------------------|
| Despacho regional | Fondos fiduciarios | Porcentaje |
| OMB | 12 | 12 |
| OMC | 4 | 4 |
| OMD | 1 | 1 |
| OMJ | 15 | 15 |
| OMN | 0 | 0 |
| OMP | 67 | 68 |
| TOTAL | 99 | 100 |

137. Al igual que en años anteriores, se prevé que la mayor parte de los fondos fiduciarios destinados a países concretos corresponda al OMP, donde se supone que los recursos de fondos fiduciarios se incrementarán en un 67 % con respecto a 2014. El PMA prevé que los fondos fiduciarios destinados a países concretos se utilicen cada vez más también en otras regiones, especialmente en África meridional.



138. Según muestra la Figura III.9, la mayor parte de los recursos de los fondos fiduciarios se utilizarán para alcanzar el Objetivo Estratégico 4 mediante la prestación de asistencia técnica y el desarrollo de las capacidades de los gobiernos anfitriones en ámbitos como la alimentación escolar y la protección social.

139. Las actividades financiadas con cargo a los fondos fiduciarios en relación con el Objetivo Estratégico 1 servirán para mejorar el análisis y la cartografía de la vulnerabilidad, por ejemplo mediante centros de comunicación, así como para contribuir a desarrollar las capacidades de preparación para la pronta intervención y 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. En virtud del Objetivo Estratégico 3, con los fondos fiduciarios se apoyará la distribución de suplementos alimenticios producidos localmente y la mejora de las capacidades locales para llevar a cabo programas innovadores de seguridad alimentaria y nutrición.

Fondos fiduciarios de carácter institucional relacionados con las actividades sobre el terreno

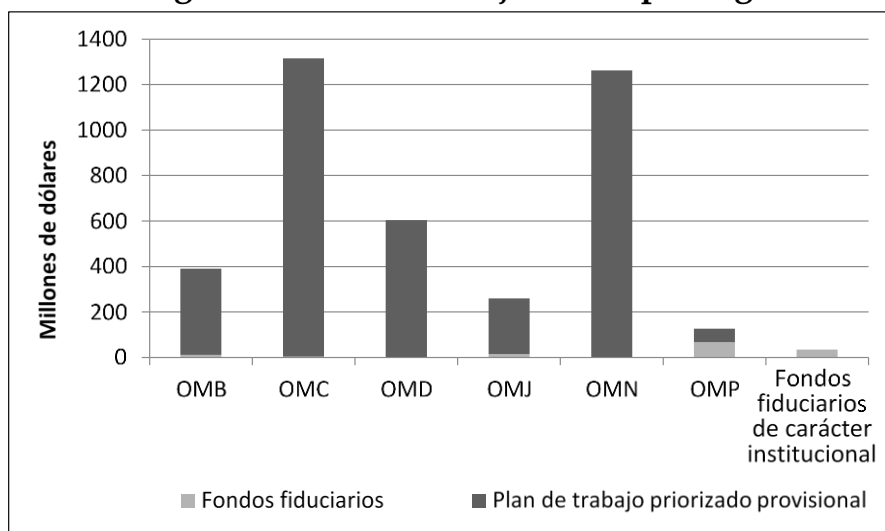
140. Las actividades realizadas en las oficinas en los países con cargo a los fondos fiduciarios de carácter institucional representarán 35 millones de dólares y estarán relacionadas sobre todo con la iniciativa “Compras para el progreso”, las Iniciativas renovadas contra el hambre y la desnutrición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

PLAN DE EJECUCIÓN

141. En el plan de ejecución de cada región se combinan los recursos del plan de trabajo priorizado provisional 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 aproximada de 3.990 millones de dólares para 2015, de los cuales 3.860 millones de dólares procedentes del plan de trabajo priorizado provisional y 134 millones de los fondos fiduciarios.
142. En el Cuadro III.9 se hace un desglose del plan de ejecución por región. El OMC presenta el plan de ejecución de mayor cuantía (1.320 millones de dólares), seguido del OMN (1.260 millones de dólares) y el OMD (604 millones de dólares). En términos relativos, la mayor proporción de fondos fiduciarios en el plan de ejecución por región corresponde al OMP (53 %).

| CUADRO III.9: PLAN DE EJECUCIÓN POR REGIÓN (millones de dólares) | | | |
|--|---|--------------------|--------------|
| Despacho Regional | Situación hipotética reajustada en función de las prioridades | Fondos fiduciarios | Total |
| OMB | 378 | 12 | 390 |
| OMC | 1 311 | 4 | 1 315 |
| OMD | 603 | 1 | 604 |
| OMJ | 245 | 15 | 260 |
| OMN | 1 262 | 0 | 1 262 |
| OMP | 59 | 67 | 126 |
| Total parcial | 3 858 | 99 | 3 957 |
| Fondos fiduciarios de carácter institucional relacionados con las actividades sobre el terreno | n. a. | 35 | 35 |
| TOTAL | 3 858 | 134 | 3 992 |

Figura III.10: Plan de ejecución por región



SECCIÓN IV: PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO Y DE APOYO A LOS PROGRAMAS

Sinopsis

143. En esta sección se presenta el proyecto de presupuesto AAP para 2015, por valor de 281,8 millones de dólares, y las inversiones no recurrentes relacionadas con iniciativas institucionales de importancia fundamental, por valor de 9,2 millones de dólares, financiadas con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP. Se exponen también los ajustes orgánicos introducidos teniendo en cuenta las enseñanzas extraídas a partir de la revisión de la estructura del PMA, en 2013, y la evolución del entorno operacional (véase la Sección II).
144. En un momento de austeridad fiscal a escala mundial, el PMA mantendrá en 2015 un crecimiento nominal cero. El proyecto de presupuesto AAP para 2015 —al igual que el presupuesto aprobado en el Plan de Gestión para 2014-2016— se ha examinado para asegurarse de que sea suficiente para mantener el apoyo operacional y, gracias a la eficiencia conseguida, para poder reasignar recursos a las prioridades más acuciantes.
145. Se ha logrado un ahorro de 12,8 millones de dólares reduciendo el presupuesto AAP de la mayor parte de los servicios, salvo los de los despachos regionales, las oficinas en los países, el Departamento de Servicios para las Asociaciones y la Gobernanza (PG) y las funciones relacionadas con los recursos humanos. Estos ahorros —a los que se añaden 750.000 dólares en costos de tesorería, que han de sufragarse con cargo al Fondo General— han hecho posible reasignar 8,1 millones de dólares a esferas prioritarias y responder al aumento de 5,4 millones de dólares de los costos no discrecionales²³, incluida la parte financiada con cargo al presupuesto AAP de los 10 millones de dólares de costos de seguridad, que antes se sufragaba con cargo al Fondo General.
146. Se propone destinar a iniciativas institucionales de importancia fundamental una consignación separada de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP que, al igual que en 2014, se limita a 9,2 millones de dólares. Mediante estas inversiones no recurrentes se asegura que el PMA pueda continuar las reformas del proceso encaminado a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad y definir sus prioridades en materia de inversiones.
147. El presupuesto AAP refleja el nivel mínimo de inversiones recurrentes y las iniciativas institucionales de importancia fundamental para llevar a cabo el plan de trabajo priorizado provisional para 2015. En la presente sección se describen asimismo otras mejoras institucionales que podrían financiarse recurriendo a los fondos fiduciarios de ámbito institucional.

Finalidad del presupuesto AAP

148. El presupuesto AAP abarca todos los CAI o costos generales del PMA que respaldan su actividad operacional. Se financia mediante los CAI recuperados de las contribuciones, de conformidad con la política de recuperación total de los costos. Aunque las necesidades del presupuesto AAP deben adaptarse a las necesidades del organismo, sus fluctuaciones no tienen por qué ser directamente proporcionales al nivel de las actividades operacionales.

²³ Los costos no discrecionales son desembolsos que el PMA debe realizar debido a factores externos o atendiendo a las necesidades de una gestión financiera sólida.

149. Las demandas sobre el presupuesto AAP son numerosas: con él se financian necesidades operacionales variables, la transición a la asistencia alimentaria y los procesos dirigidos a lograr que el PMA sea plenamente apto para su finalidad. El examen del presupuesto para 2015 ha ido encaminado a remodelar el presupuesto AAP ordinario para alinearlo con las prioridades del PMA. El presupuesto se complementa con las iniciativas institucionales de importancia fundamental financiadas con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y con otras actividades financiadas mediante fondos fiduciarios de ámbito institucional (véase la terminología que figura en el Cuadro IV.1).

| CUADRO IV.1: ELEMENTOS DEL PRESUPUESTO AAP Y TERMINOLOGÍA CORRESPONDIENTE | |
|--|---|
| Presupuesto AAP ordinario | Parte del presupuesto del PMA que guarda relación con los costos recurrentes derivados de la prestación de apoyo indirecto a las actividades del Programa, que se financia con los ingresos generados por la aplicación de una tasa de recuperación de los CAI equivalente al 7 % de las contribuciones. |
| Reasignación estratégica | Asignaciones presupuestarias resultantes del reajuste del presupuesto AAP con el fin de impulsar las prioridades del PMA, obtener beneficios en forma de optimización de los recursos y financiar inversiones recurrentes a medio plazo gracias al ahorro generado al reducir el límite máximo del presupuesto AAP ordinario puesto a disposición de los distintos servicios. |
| Iniciativas institucionales de importancia fundamental | Inversiones no recurrentes dedicadas a continuar el proceso encaminado a lograr un PMA plenamente apto su finalidad y la optimización de los recursos, financiadas con asignaciones de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP. |
| Actividades de fortalecimiento institucional | Actividades de los fondos fiduciarios institucionales destinadas a la innovación y la modificación de operaciones y procesos, financiadas mediante contribuciones dirigidas de los donantes o contribuciones multilaterales; las asignaciones multilaterales son gestionadas por el Comité de Asignación Estratégica de Recursos y aprobadas por el Director Ejecutivo. |

Logro de un presupuesto de crecimiento nominal cero mediante la generación de ahorros

150. Puesto que el PMA está determinado a “vivir con sus propios medios”, el nivel del presupuesto AAP ordinario de 2015 no supera el de los ingresos generados mediante la tasa de recuperación de los CAI del 7 %. Para equilibrar las necesidades del organismo con las limitaciones de recursos, se pidió a la mayor parte de los departamentos que hicieran ahorros, para lo cual se estableció una meta del 5 %²⁴. El ahorro generado ha permitido absorber todos los aumentos de costos, ya sea debidos a obligaciones reglamentarias o provocados por la inflación, y reasignar recursos a las prioridades institucionales en función de las necesidades.

Optimización de los recursos

151. 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” y se busca un

²⁴ Quedaron exentos de esta obligación el PG, las funciones relacionadas con los recursos humanos y los despachos regionales y oficinas en los países.

equilibrio óptimo entre economías, eficiencia y eficacia. Se aplican criterios de optimización en todas las etapas de la presupuestación interna (véase el Anexo II).

Presupuestación en función de las realizaciones

152. El PMA está evolucionando hacia una presupuestación informada por las realizaciones, cuya principal característica es la gran interconexión que se establece entre los resultados esperados y la asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos. Esta interconexión en la etapa de elaboración presupuestaria sirve de punto de partida para hacer el seguimiento de las realizaciones efectivas; con el tiempo las asignaciones presupuestarias llegan a determinarse en función de las realizaciones, dado que las decisiones se toman teniendo en cuenta, entre otros elementos, los resultados efectivos.
153. En 2013 se establecieron cinco esferas de gestión para poner en práctica el Plan Estratégico, en consonancia con el Marco de acción: “personas”, “asociaciones”, “procesos y sistemas”, “programas” y “rendición de cuentas y financiación”. Estos aspectos o esferas de gestión ahora son fundamentales para la gestión de las realizaciones del PMA.
154. El Marco de resultados de gestión, en el que se indican 20 distintos resultados en materia de gestión, guía el uso propuesto de los recursos AAP y los fondos fiduciarios institucionales: las propuestas de inversión y de apoyo a los programas deben estar relacionadas con una de las cinco esferas de gestión y contribuir al menos al logro de un resultado de gestión. De este modo se puede establecer una clasificación de las propuestas de presupuesto AAP en función de los resultados que es mucho más detallada que en el pasado, y que además sirve de marco para que el PMA gestione su eficacia y eficiencia al aplicar el Plan Estratégico (véase la Figura IV.1).

Figura IV.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 |

PRESUPUESTO AAP PARA 2015-2017

Ámbitos principales de aumento o disminución

155. El resultado final del proceso de elaboración del presupuesto AAP ordinario se muestra en el Cuadro IV.2. Partiendo del nivel del presupuesto AAP aprobado de 2014, las consignaciones se han ajustado para tener en cuenta los factores siguientes:

- incrementos de los costos de personal no discrecionales, en particular para incorporar una parte de los costos en materia de seguridad que antes se financiaba con cargo al Fondo General;
- reducciones derivadas del examen de los presupuestos de los distintos departamentos realizado bajo el prisma de “optimización de los recursos” cuyo fin era determinar dónde conseguir los posibles ahorros derivados de una mayor eficiencia;
- el traspaso de algunos costos de gestión de las inversiones del presupuesto AAP al Fondo General, y
- la reasignación de recursos AAP atendiendo a la evolución de las prioridades institucionales.

| CUADRO IV.2: ÁMBITOS PRINCIPALES DE AUMENTO O DISMINUCIÓN DEL PRESUPUESTO AAP EN RELACIÓN CON 2014 (millones de dólares) | |
|--|--------------|
| Presupuesto AAP aprobado para 2014 | 281,8 |
| Ajustes relativos a costos no discrecionales: incremento de los costos relacionados con el personal, incluida la parte de los costos de seguridad financiada con cargo al presupuesto AAP, que antes se sufragaba con cargo al Fondo General | 5,4 |
| Ahorros obligados por los niveles indicativos impuestos al presupuesto AAP | -12,8 |
| Total del presupuesto AAP ajustado | 274,4 |
| Disminución derivada del traspaso de algunos costos de tesorería al Fondo General | -0,7 |
| Reasignaciones | |
| - Mantenimiento de la eficacia de algunas funciones consideradas prioritarias | 1,1 |
| - Incorporación de algunas iniciativas institucionales de importancia fundamental | 1,9 |
| - Gastos recurrentes esenciales de suma prioridad | 5,1 |
| Total de reasignaciones | 8,1 |
| Asignaciones AAP propuestas para 2015 | 281,8 |

⇒ *Incremento de los costos relacionados con el personal, incluida la parte de los costos de seguridad financiada con cargo al presupuesto AAP (5,4 millones de dólares)*

156. El PMA aplica unas tarifas estándar para contabilizar y presupuestar los costos de personal sufragados con cargo al presupuesto AAP. Dichas tarifas se recalculan anualmente para tener en cuenta los elementos siguientes: i) los costos salariales efectivos de un miembro del personal por grado y lugar de destino; ii) los tipos de cambio previstos para el gasto en euros relacionado con el personal que trabaja en Roma, y iii) las provisiones para otros subsidios y prestaciones relacionados con el personal.

157. La parte de costos obligatorios relacionados con las actividades del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas y los costos relacionados con el Fondo de emergencia para la seguridad del PMA ascienden a 18,8 millones de dólares al año, de los cuales: i) un monto estimado de 11,5 millones de dólares, que no ha variado con respecto a 2014, correspondiente a la participación del PMA en los costos del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas, y ii) un monto de 7,3 millones de dólares para sufragar los costos de equipamiento.
158. En cada uno de los últimos tres planes de gestión, la Junta autorizó al PMA a emplear hasta 10 millones de dólares del Fondo General para sufragar la parte de los costos de seguridad que no podía imputarse a las operaciones ni al presupuesto AAP. En el Plan de Gestión para 2014-2016 se indicaba que esta solución no era sostenible²⁵. Por consiguiente, la Secretaría propone ahora que, a partir de 2015, 10 millones de dólares de estos costos se sufraguen aplicando tarifas de costos estándar a todos los puestos. El presupuesto AAP para 2015 se incrementa en 4,4 millones de dólares para cubrir la parte de esos costos imputable al presupuesto AAP; el resto se sufragará con cargo a los puestos no financiados con el presupuesto AAP. Esta solución se volverá a examinar a la luz de los resultados de los debates sobre el método para determinar la tasa de recuperación de los CAI y del examen del Marco de financiación.
159. Al aplicar las nuevas tarifas de costos estándar, en el Plan de Gestión para 2015-2017 los costos salariales de base se incrementan en un 3 %, esto es, 5,4 millones de dólares. Esta cifra comprende:
- 1 millón de dólares para cubrir los incrementos efectivos de costos en concepto de nómina, un pequeño factor de inflación para prestaciones y derechos tales como ajustes por lugar de destino y promociones, y el aumento de los costos por la subida del tipo de cambio euro/dólar estadounidense, y
 - 4,4 millones de dólares para los costos de seguridad del PMA.

⇒ *Ahorros obligados por los niveles indicativos impuestos al presupuesto AAP*
(12,8 millones de dólares)

160. A casi todos los departamentos se les impuso un límite presupuestario un 5 % inferior a su asignación AAP de 2014. Al absorberse los costos relativos al personal dentro de un presupuesto AAP cuyo nivel global no variaba, surgió la obligación de ahorrar 12,8 millones de dólares con respecto al nivel de costos AAP de 2014. La necesidad de efectuar este ahorro impulsó a las direcciones del PMA a examinar sus procesos y estructuras para acrecentar la eficiencia en la mayor medida posible.

⇒ *Financiación de los costos de tesorería con cargo al Fondo General*
(750.000 dólares)

161. 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 2014 se estiman en 6 millones de dólares. El PMA propone que, a partir de 2015, todos los costos de gestión de las inversiones se imputen a los ingresos obtenidos de las esas mismas inversiones. Ya se imputan a los ingresos por inversiones la mayor parte de los costos

²⁵ WFP/EB.2/2013/5-A/1, párrafo 218.

directamente relacionados con la gestión de las inversiones del PMA, por ejemplo los gastos de gestión, los gastos de custodia y algunas comisiones bancarias. Sin embargo, 750.000 dólares de esos costos se financian actualmente con cargo al presupuesto AAP, a través de consignaciones gestionadas a nivel central y del presupuesto de la Dirección de Finanzas y Tesorería; se propone imputar este monto a los ingresos en concepto de inversiones a partir de 2015.

⇒ *Reasignaciones*

162. Gracias a los ahorros antes descritos, se han reasignado 8,1 millones de dólares teniendo en cuenta las propuestas de inversión que pueden rendir unos beneficios demostrables en cuanto a optimización de los recursos. A continuación se describen las tres principales categorías de reasignaciones.

⇒ *Asignaciones para mantener la eficacia de ciertas funciones
(1,1 millones de dólares)*

163. Todas las direcciones señalaron posibilidades de ahorro presupuestario, pero algunas funciones de la OEV y la Oficina del Inspector General se han mantenido en los niveles AAP de 2014 puesto que sus inversiones estaban claramente justificadas. Se ha mantenido el presupuesto de la Oficina de Género para asegurar la adhesión al Plan de acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP) y el continuo desarrollo en el PMA de competencias especializadas en esta esfera.

⇒ *Asignaciones para incorporar iniciativas institucionales de importancia
fundamental emprendidas en años anteriores (1,9 millones de dólares)*

164. El PMA emplea los fondos fiduciarios institucionales para desarrollar nuevas modalidades y herramientas, pero a medida que estas van consolidándose se incorporan al presupuesto AAP. Estas asignaciones se destinan a la incorporación sistemática de las funciones de gestión de riesgos relacionadas con las transferencias de efectivo y cupones y los controles internos, a los componentes de seguimiento y rendición de cuentas que anteriormente se financiaban a través de fondos fiduciarios institucionales y al aumento de la financiación AAP destinada al Centro de Operaciones.

Recuadro IV.1: Ejemplo de mayor optimización de los recursos en las reasignaciones – gestión del riesgo financiero relacionado con las transferencias de efectivo y cupones

El creciente uso de las transferencias de efectivo y cupones implica nuevas responsabilidades para el personal de las oficinas en los países en materia de gestión financiera y gestión del riesgo financiero. Esta reasignación de 530.000 dólares ofrecerá una solución institucional estandarizada y duradera para las transferencias de efectivo y cupones, así como capacitación para que el personal pueda llevar a cabo las intervenciones de manera eficiente y eficaz.

Se incorporarán controles financieros a las intervenciones basadas en la transferencia de efectivo y cupones, que de esta manera podrán ampliarse más fácilmente. Se prevé que la capacitación impartida al personal en materia de negociación permitirá reducir los gastos por concepto de transacciones y contratos, y permitir al PMA ahorrar anualmente hasta 750.000 dólares. Esta inversión también tiene por fin mejorar la coordinación y la mitigación de los riesgos, lo que, según las estimaciones, reducirá las pérdidas de efectivo en estas operaciones en unos 250.000 dólares al año.

⇒ *Asignaciones para apoyar gastos recurrentes esenciales para la futura eficacia del PMA (5,1 millones de dólares)*

Mejora de la capacidad técnica en los despachos regionales

165. Mediante una asignación de 2,8 millones de dólares se apoyará el fortalecimiento de las capacidades en los despachos regionales para mejorar el diseño de los programas, la logística y las actividades de seguimiento y presentación de informes. El aumento de las capacidades a nivel regional tiene por objeto acercar la toma de decisiones y la prestación de apoyo a los beneficiarios.

Reestructuración de la cooperación con los asociados y las oficinas del PMA

166. Una asignación de 700.000 dólares permitirá al PG consolidar y ampliar las capacidades de movilización de fondos de fuentes no habituales.

Personas

167. Mediante una asignación de 1,6 millones de dólares se financiará el desarrollo del personal, la salud en el trabajo, la capacitación, la concienciación en materia de deontología y las comunicaciones. De ese monto, 1,5 millones de dólares se destinan a la estrategia en materia de personal (véase el Recuadro IV.2), y 120.000 dólares servirán para poner en marcha un plan estratégico integral de concienciación en materia de deontología, comunicaciones y capacitación, que comenzará de inmediato y continuará durante tres años.

Recuadro IV.2: Especial atención a la estrategia en materia de personal

Para poner en práctica la estrategia en materia de personal, se prevé una inversión de 1,5 millones de dólares con el fin de financiar las actividades siguientes:

Imperativo 1: Fortalecer una cultura del desempeño

Las inversiones realizadas en 2013 y 2014 en el marco del presupuesto AAP sirvieron para financiar la mayor parte de esta labor; no fueron necesarias más asignaciones.

Imperativo 2: Aumentar la reserva de talento del PMA

La reasignación de 250.000 dólares servirá para desarrollar la estrategia de adquisición de talento con el fin de reflejar los valores que impulsan a trabajar para el PMA, así como apoyar la selección y el nombramiento de personas con las competencias adecuadas.

Se dará prioridad a los programas de aprendizaje (1 millón de dólares). El entorno cada vez más complejo en el que actúa el PMA exige un aprendizaje y un desarrollo continuos. La mejora institucional hará hincapié en el marco de aprendizaje y desarrollo profesional.

Imperativo 3: Reorientar la atención

Con una reasignación de fondos AAP de 250.000 dólares se apoyará el programa de salud preventiva en las oficinas del PMA, con miras a garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable.

Imperativo 4: Formar jefes que tengan un gran impacto

Algunos de los fondos destinados al imperativo 2 se utilizarán para mejorar las capacidades de liderazgo del personal. El PMA intentará ampliar esta inversión mediante otros fondos destinados a la mejora institucional.

Situación de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP

168. La Cuenta de igualación del presupuesto AAP es una reserva que se genera principalmente gracias al superávit de ingresos en concepto de CAI con respecto a los gastos AAP. Se mantiene para asegurarse de que el PMA disponga de suficientes recursos para sufragar los CAI si el nivel efectivo de financiación es inferior a las previsiones. La Junta Ejecutiva ha determinado que el objetivo debería ser cubrir los gastos AAP de cuatro meses.
169. Según se prevé actualmente, a final del año 2014 el saldo de cierre de esta cuenta será de 120,3 millones de dólares, frente a los 74,4 millones de dólares indicados en el Plan de Gestión para 2014-2016: ello se debe a que el nivel de financiación efectivo de 4.400 millones de dólares alcanzado en 2013, y el nivel de financiación proyectado para 2014, de 4.500 millones de dólares, superan las estimaciones indicadas en el Plan de Gestión para 2014-2016.
170. Se prevé que la financiación estimada de 4.400 millones de dólares para el año 2015 genere unos ingresos en concepto de CAI de 284 millones de dólares, en tanto que la propuesta de crecimiento nominal cero en el presupuesto AAP ordinario para 2015 se sitúa en 281,8 millones de dólares. El monto de 9,2 millones de dólares de gastos AAP no recurrentes en concepto de iniciativas institucionales de importancia fundamental que se propone sufragar con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP —el mismo nivel que en 2014— asegurará una sólida reserva en esta cuenta a finales de 2015. El saldo de cierre proyectado de 113,3 millones de dólares supera en un 21 % la meta de tener un saldo equivalente a cuatro meses de gastos (93,9 millones de dólares).

| CUADRO IV.3: PROYECCIONES RELATIVAS A LA CUENTA DE IGUALACIÓN DEL PRESUPUESTO AAP <i>(millones de dólares)</i> | |
|--|---------|
| Saldo de apertura al 1 de enero de 2015 (proyección) | 120,3 |
| Ingresos en concepto de CAI para 2015, sobre la base de unos ingresos de 4.400 millones de dólares | 284,0 |
| Gasto AAP en 2015 | (281,8) |
| Iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2015 | (9,2) |
| Saldo de cierre al 31 de diciembre de 2015 (proyección) | 113,3 |

Perspectivas del presupuesto AAP para 2016-2017

171. Las proyecciones de ingresos para 2016 y 2017 se fijan en 4.200 millones de dólares anuales. El proyecto de presupuesto AAP para el año 2015 se ha formulado para sostener el mismo nivel de actividad del PMA durante el período trienal de planificación.

Iniciativas institucionales de importancia fundamental

172. Se propone financiar una serie de inversiones no recurrentes diferenciadas, por un total de 9,2 millones de dólares, con el fin de continuar el proceso encaminado a lograr que el PMA sea plenamente apto para su finalidad y de sacar provecho de la optimización de los recursos. Dichas inversiones servirán de respaldo a las esferas de gestión.

⇒ *Personas (1,9 millones de dólares)*

173. Una asignación de 1,9 millones de dólares para la estrategia en materia de personal permitirá:

- desarrollar y poner en práctica una estrategia de diversidad e inclusión, que valore a los equipos del PMA y a las personas y ayude a integrar los valores de igualdad a nivel institucional, y
- proseguir el proyecto de traspaso de los contratos del personal contratado a nivel local al régimen contractual regulado por el Estatuto y Reglamento de Personal de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) con el fin de armonizar el marco administrativo aplicado a todos los miembros del personal del PMA. El personal nacional representa el 82 % de la fuerza de trabajo del PMA. Se perfeccionarán las disposiciones contractuales y condiciones de empleo aplicables al personal local y los costos recurrentes de administración de estas nuevas disposiciones seguirán estando a cargo de los proyectos.

⇒ *Asociaciones (300.000 dólares)*

174. Se propone crear, con una asignación de 300.000 dólares, un centro de recursos para las asociaciones que ayude al personal del PMA, en particular el que trabaja sobre el terreno, en el desarrollo y el examen de asociaciones eficaces.

⇒ *Procesos y sistemas (2,6 millones de dólares)*

175. Se proponen cuatro grandes iniciativas de ámbito institucional:

- i) el establecimiento de un equipo encargado de la gestión global del cambio para coordinar las actividades relacionadas con las reformas, impulsar los aumentos de eficiencia y reforzar la gobernanza en las diversas iniciativas en curso (392.000 dólares);
- ii) el examen de los costos y los gastos para determinar de qué modo el PMA podría reorientar recursos hacia las esferas que requieren inversiones sostenidas, incluido el estudio del concepto de centro de servicios (708.000 dólares);
- iii) la creación de un equipo encargado de desarrollar las capacidades para incorporar la gestión integrada de la cadena de suministro; el equipo trabajará con las partes interesadas para coordinar iniciativas intersectoriales como el Mecanismo para fomentar las compras a término (MFCT) a fin de elevar al máximo la eficiencia (1,2 millones de dólares), y
- iv) una mejora del sitio web interno, *WFPgo*, a fin de lograr que el sistema responda plenamente a su finalidad de conectar al personal en todo el mundo mediante sistemas mejorados de recuperación de información (300.000 dólares.).

⇒ *Programas (700.000 dólares)*

176. Para que la comunicación sea más eficaz y para fomentar la sensibilización y valorizar la imagen del PMA será necesaria una inversión en los dos componentes siguientes:

- i) una nueva campaña dirigida a audiencias múltiples para comunicar los objetivos del PMA, incentivar las contribuciones y difundir conocimientos, y

- ii) la actualización de la página web pública del PMA para dar mayor visibilidad al Programa, a sus asociados y a los gobiernos.

⇒ *Rendición de cuentas y financiación (3,7 millones de dólares)*

177. En relación con esta esfera de gestión se prevén dos iniciativas institucionales de importancia fundamental:

- i) apoyo a las evaluaciones descentralizadas, con un costo previsto de 600.000 dólares, para mejorar el sistema fortaleciendo la capacidad de acción de las oficinas en los países y proporcionando normas y orientaciones a las oficinas en los países y los despachos regionales, y
- ii) apoyo al examen del Marco de financiación, con un costo previsto de 3,1 millones de dólares en 2015, para aumentar la rendición de cuentas en materia financiera y promover la flexibilidad en la gestión de las operaciones por medio de:
 - a) el establecimiento de un marco de evaluación comparativa de los costos que permita mejorar la comprensión de los factores que influyen en los costos operacionales y aumentar la rendición de cuentas sobre la utilización de los fondos, y
 - b) la realización de un examen de la gestión de los fondos con miras a actualizar el marco de gestión de recursos del PMA acrecentando la flexibilidad en la utilización de los fondos destinados a las operaciones, generando aumentos de eficiencia y reduciendo los saldos no utilizados.

Recuadro IV.3: Ejemplo de optimización de los recursos en iniciativas institucionales de importancia fundamental – prioridad a la rendición de cuentas dentro del examen del Marco de financiación

El nuevo marco de evaluación comparativa de los costos de las oficinas en los países, basado en indicadores clave de las realizaciones, contribuirá a: i) aumentar la transparencia en la gestión de los costos de apoyo a los programas y los costos de realización correspondientes; ii) fortalecer la rendición de cuentas sobre el uso de los fondos en las oficinas en los países. Con este enfoque se incentivará la contención de costos, en especial los de apoyo a los proyectos, con lo cual se espera lograr ahorros de 2,5 millones de dólares al año.

Gracias a la mejora de la gestión de los fondos, las oficinas en los países tendrán la flexibilidad necesaria para poder intervenir rápida y eficazmente ante cualquier situación empleando la combinación adecuada de herramientas y actividades. Se reducirán así los saldos no utilizados, se empleará menos tiempo para el análisis de los presupuestos y las transacciones y se necesitarán menos revisiones presupuestarias.

Estos cambios mejorarán el seguimiento de las realizaciones y la rendición de cuentas, y de este modo también la gestión de los recursos financieros confiados al PMA, y permitirán lograr el máximo impacto de los proyectos.

ESTRUCTURA DE LA SECRETARÍA

178. Teniendo en cuenta lo aprendido del proceso encaminado a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad, la actual Directora Ejecutiva ha hecho algunos ajustes orgánicos que entrarán en vigor a partir de enero de 2015, con el objeto de:

- mejorar la contribución del PMA a las labores relacionadas con los objetivos de desarrollo sostenible para después de 2015, la financiación del desarrollo sostenible, la Cumbre Humanitaria Mundial de 2016 y la iniciativa “Una ONU”;
- acortar la cadena jerárquica que lleva a los despachos regionales a fin de mejorar la rendición de cuentas;
- reunir, bajo la responsabilidad del Director Ejecutivo y del Jefe de Gabinete, la Oficina del Director Ejecutivo, la Oficina del Ombudsman, la Dirección de Recursos Humanos, una nueva Dirección de Innovación y Gestión del Cambio, la Oficina de Servicios Jurídicos, la Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión, la OEV, la Oficina de Deontología y la Oficina de Apoyo a los Despachos Regionales;
- conservar una línea de rendición de cuentas directa al Director Ejecutivo por parte del Director de la Dirección de Recursos Humanos, el Director de la Dirección de Innovación y Gestión del Cambio, el Consejero Jurídico y Director de la Oficina de Servicios Jurídicos, el Inspector General, el Director de la OEV y el Director de la Oficina de Deontología;
- separar la tarea de rendir cuentas sobre las asignaciones presupuestarias de carácter institucional asignando al Jefe de Gabinete la responsabilidad de presidir los comités encargados de formular recomendaciones acerca de las propuestas de asignaciones con cargo al presupuesto AAP y las propuestas del Comité de Asignación Estratégica de Recursos;
- reorganizar el Departamento de Servicios para las Operaciones a fin de prestar un apoyo directo a las dependencias que trabajan sobre el terreno, en especial en materia de programas, preparación para la pronta intervención en emergencias, cuestiones de género, nutrición, gestión de la cadena de suministro y servicios comunes, como el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas, la Red de Depósitos de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas y el módulo de acción agrupada de logística;
- mejorar la información de gestión mediante una mejor alineación de la tecnología de la información (TI), las finanzas y la gestión de las realizaciones en el seno del Departamento de Gestión de Recursos;
- aunar los servicios de seguridad sobre el terreno, gestión de instalaciones, asistencia médica al personal y asesoramiento del personal dentro del Departamento de Gestión de Recursos, con idea de mejorar la seguridad y salubridad del entorno en el que trabaja el personal;
- optimizar la divulgación pública situando las actividades de comunicación dentro del Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción, sobre todo con miras a mejorar la labor encaminada a obtener mayores ingresos, y
- asegurarse de que el PMA cumpla sus compromisos con respecto a las cuestiones de género manteniendo la política en materia de género bajo la autoridad del Director

Ejecutivo Adjunto hasta su aprobación por la Junta y, una vez aprobada, transferir la dependencia que se ocupe de las cuestiones de género al Departamento de Servicios para las Operaciones para fortalecer el apoyo a los programas.

179. Con la estructura actual hay cuatro puestos de categoría de SsG: un puesto de Director Ejecutivo Adjunto y tres puestos de Subdirector Ejecutivo. Los ajustes previstos exigen el traslado temporal de un puesto de categoría de SsG de Roma a Nueva York para 2015 y 2016 con el fin de cubrir las oficinas de Nueva York y Ginebra, y la reclasificación del puesto de Jefe de Gabinete al nivel de SsG para reflejar el aumento de responsabilidades. Los ajustes no implican ningún cambio en el número total de puestos financiados con cargo al presupuesto AAP. En términos financieros, el aumento global de los costos de personal será inferior a 100.000 dólares y se imputará a los costos no relacionados con el personal, de modo que no habrá costo adicional alguno con cargo al presupuesto AAP.

Dirección ejecutiva, supervisión y servicios centrales

180. Las dependencias que se encargan de la dirección ejecutiva, la supervisión y los servicios centrales son las siguientes:

- La Oficina del Director Ejecutivo ayuda a quien ocupe este cargo a definir y aplicar los planes estratégicos aprobados por la Junta, mejorando el perfil general del PMA y maximizando su eficacia operacional. También ayuda al Director Ejecutivo a dirigir el Grupo de Dirección y el Comité Directivo Superior y a tratar con las oficinas que dependen directamente de él y del Jefe de Gabinete.
- La Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación proporciona apoyo informal y confidencial al personal que tenga preocupaciones relacionadas con el empleo, por ejemplo en lo referente a las condiciones de empleo, el comportamiento en el lugar de trabajo y la administración de las prestaciones al personal.
- La Dirección de Recursos Humanos proporciona los marcos estratégicos, los programas, los sistemas y los instrumentos necesarios para permitir al PMA disponer de un personal comprometido, que disponga de las competencias necesarias y desempeñe las funciones indicadas para que el Programa pueda seguir respondiendo a sus propias necesidades operacionales y alcanzando sus Objetivos Estratégicos. La Dirección ayuda al PMA a:
 - i) fortalecer la actuación profesional de los empleados mediante la adopción de prácticas y procedimientos que permitan reconocer los resultados obtenidos y fortalecer la rendición de cuentas de los superiores jerárquicos; ii) ampliar la reserva de talento de que dispone el PMA utilizando marcos de gestión de las perspectivas de carrera y ofreciendo oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional; iii) preparar a un personal directivo de gran desempeño fortaleciendo el conjunto de sus competencias de liderazgo y gestión.
- La nueva Dirección de Innovación y Gestión del Cambio elaborará un programa de actividades de innovación para todo el organismo y servirá de plataforma para determinar y acelerar la realización de iniciativas prometedoras que puedan tener un gran impacto, en especial a partir de las oficinas sobre el terreno. También ayudará a la dirección ejecutiva a dirigir y gestionar la cartera priorizada de las principales iniciativas de cambio orgánico y contribuirá a asegurar que los cambios se coordinen e incorporen en todo el PMA. Prestará apoyo para planificar los proyectos y llevar a cabo estas iniciativas en función de las necesidades.

- La Oficina de Servicios Jurídicos ayuda al Director Ejecutivo, a la Junta Ejecutiva y al personal directivo del PMA con miras a proteger los intereses legales del organismo y prestar asesoramiento sobre los riesgos jurídicos y la observancia de las leyes internas, nacionales e internacionales. Asesora sobre cuestiones de gobernanza, prerrogativas e inmunidades, desarrollo y aplicación de marcos normativos, negociación de contratos, modelos y procesos normalizados, y prevención de controversias. La Oficina de Servicios Jurídicos representa al PMA en litigios y procedimientos de solución de controversias.
- La Oficina del Inspector General ofrece al Director Ejecutivo una garantía independiente en cuestiones de gobernanza, política, riesgos, utilización de los recursos, operaciones y rendición de cuentas. Esta oficina aplica las mejores prácticas de las Naciones Unidas y el sector privado para llevar a cabo sus auditorías internas, investigaciones e inspecciones.
- La OEV ofrece evaluaciones independientes basadas en las normas internacionales de los efectos de las políticas y operaciones del PMA, con miras a aumentar al máximo la rendición de cuentas y favorecer una toma de decisiones basada en datos empíricos. Las evaluaciones sirven asimismo para informar a las partes interesadas del PMA acerca de la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de su labor. El programa de trabajo de la OEV se incluye como anexo al Plan de Gestión.
- La Oficina de Deontología vela por que el PMA lleve a cabo su cometido manteniendo los más altos niveles de integridad. Además, administra el programa obligatorio de declaración de la situación financiera y los conflictos de interés; presta asesoramiento a los miembros del personal en forma confidencial; asesora a los miembros del personal y la dirección en materia de conflictos de interés, actividades externas al PMA y otras cuestiones éticas; administra la política de protección de los denunciantes de irregularidades, y dirige las actividades de concienciación, comunicación y capacitación en materia de integridad.
- La Oficina de Apoyo a los Despachos Regionales gestiona el proceso de examen y aprobación de los proyectos, sirve de centro de coordinación para los despachos regionales en materia presupuestaria y coordina la participación de las oficinas sobre el terreno en las auditorías y evaluaciones.

181. Dentro de esta agrupación, informarán directamente al Director Ejecutivo el Director de la Dirección de Recursos Humanos, el Director de la Dirección de Innovación y Gestión del Cambio, el Consejero Jurídico y Director de la Oficina de Servicios Jurídicos, el Inspector General, el Director de la OEV y el Director de la Oficina de Deontología.

Relaciones con las Naciones Unidas y la Unión Africana

182. El Director Ejecutivo Adjunto se trasladará temporalmente a Nueva York para asegurarse de que el PMA esté representado de forma eficaz en las Naciones Unidas. Supervisará las oficinas del PMA en Nueva York y Ginebra, que de este modo podrán participar plenamente en las labores sobre la agenda de actividades para después de 2015, la Cumbre Humanitaria Mundial, las iniciativas encaminadas a lograr la coherencia dentro del sistema de las Naciones Unidas y la Agenda Transformativa del Comité Permanente entre Organismos (IASC). La oficina de Addis Abeba también dependerá directamente del Director Ejecutivo Adjunto a fin de asegurar que los miembros de la Unión Africana contribuyan a determinar la orientación y la aplicación de la agenda de actividades para después de 2015.

Departamento de Servicios para las Operaciones

183. La Dirección de Gestión de la Cadena de Suministro y la Dirección de Servicios Comunes de Logística —que incluye el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas, la Red de Depósitos de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas y el módulo de acción agrupada de logística— se integrarán en el Departamento de Servicios para las Operaciones para asegurar que las funciones relacionadas con la cadena de suministro establecidas en la Sede apoyen de manera eficiente y eficaz las operaciones del PMA y de la comunidad humanitaria en general. La labor de estas direcciones se complementará con la de la Dirección de Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias, que se integrará igualmente en el departamento.
184. La nueva Dirección de Nutrición, que depende del Departamento de Servicios para las Operaciones, fortalecerá las capacidades y herramientas de intervención en consonancia con la propuesta de valores del PMA en este ámbito, y apoyará la participación del Programa en las plataformas mundiales sobre nutrición y la colaboración con los otros organismos de las Naciones Unidas y las partes interesadas externas que operan en la esfera de la nutrición.
185. La Oficina de Cuestiones de Género pasará a formar parte de este departamento a fin de asegurar la plena integración de la temática de género en el trabajo del PMA.
186. La Dirección de Políticas y Programas (anteriormente Dirección de Políticas, Programas e Innovaciones) se mantendrá dentro del Departamento de Servicios para las Operaciones.
187. El nuevo Asesor Jefe apoyará al departamento formulando recomendaciones basadas en análisis de la problemática que pueda afectar al PMA a medio y largo plazo.

Departamento de Gestión de Recursos y Oficina del Jefe de Finanzas

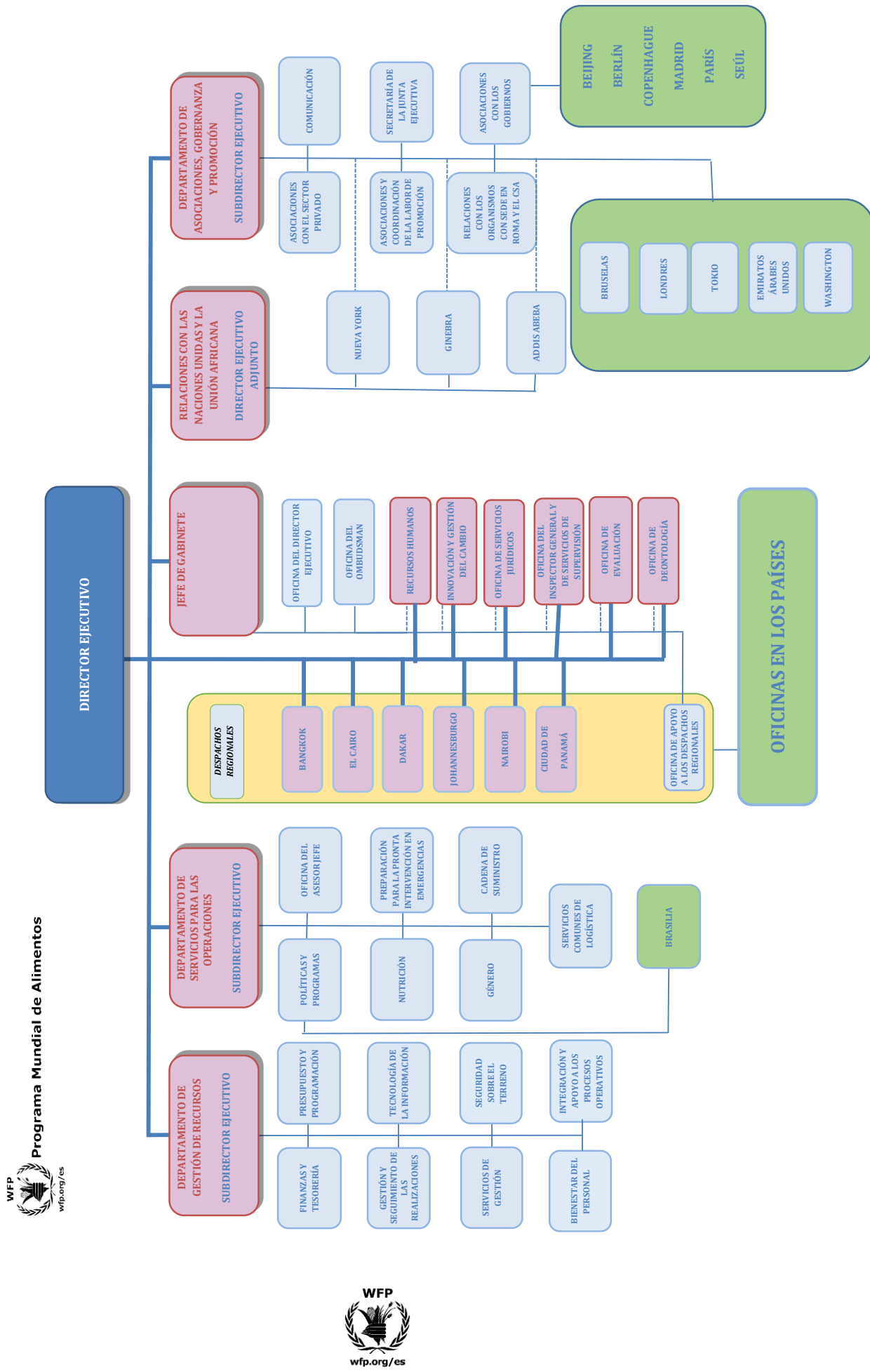
188. El Departamento de Gestión de Recursos mantendrá sus funciones actuales, y el Jefe de Finanzas seguirá manteniendo la separación entre la aprobación de presupuestos, la supervisión financiera y la gestión del gasto, y representará al PMA ante las partes interesadas externas a fines de rendición de cuentas.
189. La integración de la Dirección de Tecnología de la Información en el Departamento de Gestión de Recursos permitirá disponer de una herramienta valiosa para lograr un desempeño elevado. La atención se centrará en aumentar la cohesión de los sistemas de TI existentes y nuevos con los que se apoyan las operaciones del PMA; mejorar el seguimiento, y producir análisis y datos probatorios para que las decisiones se tomen teniendo debidamente en cuenta los riesgos. La función de gestión y seguimiento de las realizaciones del departamento complementará estas iniciativas y contribuirá a que los datos derivados del seguimiento se utilicen en las operaciones y a que en los informes se demuestre la utilización óptima de los recursos.
190. La Oficina de Integración y Apoyo a los Procesos Operativos tendrá a su cargo las tareas de definir el alcance del examen del Marco de financiación y llevar a cabo dicho examen, en consulta con las oficinas sobre el terreno y las dependencias de la Sede, y diseñará herramientas de TI para dotar al PMA de un sistema de financiación más flexible y eficiente.
191. Para impulsar la eficacia y la productividad es imprescindible fomentar y mantener el bienestar físico, mental y social de todos los miembros del personal, entre otras cosas adoptando medidas de prevención. Se trata de una responsabilidad esencial del PMA en tanto que empleador para la cual se requiere un enfoque exhaustivo de atención a los empleados en el marco de una estructura más integrada. Para ello, se añadirán al Departamento de

Gestión de Recursos las funciones de seguridad sobre el terreno, asistencia médica y asesoramiento del personal. Estas funciones se desempeñarán en estrecho contacto con la Dirección de Servicios de Gestión, entre cuyas responsabilidades se incluyen la gestión de las oficinas, las residencias (*guesthouses*) y los vehículos ligeros y la seguridad en la Sede, con el fin de poner en práctica la política del PMA en materia de seguridad y salud en el lugar de trabajo.

Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción

192. El Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción será el principal responsable de la estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones, y supervisará la puesta en práctica de esta estrategia. Procurará optimizar los resultados de las asociaciones con los gobiernos, el sistema de las Naciones Unidas —incluidos los organismos con sede en Roma— y las entidades del sector privado, así como con el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CSA) y las organizaciones no gubernamentales (ONG). El departamento tiene oficinas en 11 países. Las oficinas del PMA en Bruselas, los Emiratos Árabes Unidos, Londres, Tokio y Washington dependen directamente del Subdirector Ejecutivo. Las oficinas de Beijing, Berlín, Copenhague, Madrid, París y Seúl forman parte de la Dirección de Asociaciones con los Gobiernos.
193. Este departamento se encargará de movilizar los recursos que necesita el PMA para llevar a cabo sus operaciones. Trabajarán para obtener de los gobiernos recursos previsibles y flexibles en el momento oportuno, estudiar la posibilidad de entablar asociaciones público-privadas, realzar la visibilidad de los donantes y establecer asociaciones.
194. En el departamento se establecerá una función de promoción estratégica. Con el apoyo de la Dirección de Comunicación, transferida al mismo, esta función mejorará el establecimiento de prioridades, la coherencia, la pertinencia y el impacto de la labor diplomática institucional en el marco de asociaciones bilaterales y multilaterales, relaciones con los medios de información y otras iniciativas emprendidas en la esfera de las relaciones públicas. El departamento aprovechará los conocimientos adquiridos sobre el terreno para determinar las prioridades y los mensajes del PMA en materia de promoción a fin de elaborar y sistematizar las líneas de actuación del Programa.
195. El departamento gestionará las relaciones entre la Secretaría y la Junta Ejecutiva del PMA y los otros órganos rectores.

Figura IV.2: Organigrama para 2015-2016



ORIENTACIÓN DEL PRESUPUESTO AAP

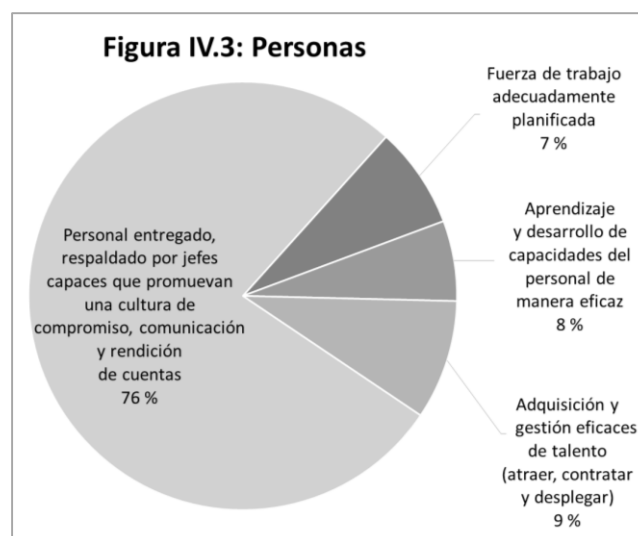
196. En el Cuadro IV.4 se indica la orientación del presupuesto AAP y se presentan sus diferentes elementos en relación con las cinco esferas de gestión.

CUADRO IV.4: ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO AAP Y DE LAS INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL, POR ESFERA DE GESTIÓN
(miles de dólares)

| | Presupuesto AAP ajustado | Reasignaciones | Proyecto de presupuesto AAP para 2015 | Iniciativas institucionales de importancia fundamental | Total | Porcentaje |
|-------------------------------------|--------------------------|----------------|---------------------------------------|--|----------------|------------|
| Personas | 51 547 | 1 620 | 53 167 | 1 916 | 55 083 | 19 |
| Asociaciones | 25 522 | 300 | 25 822 | 300 | 26 122 | 9 |
| Procesos y sistemas | 85 918 | 2 215 | 88 133 | 2 588 | 90 721 | 31 |
| Programas | 32 255 | 2 554 | 34 809 | 696 | 35 505 | 12 |
| Rendición de cuentas y financiación | 78 436 | 1 433 | 79 869 | 3 700 | 83 569 | 29 |
| TOTAL | | | 281 800 | 9 200 | 291 000 | 100 |

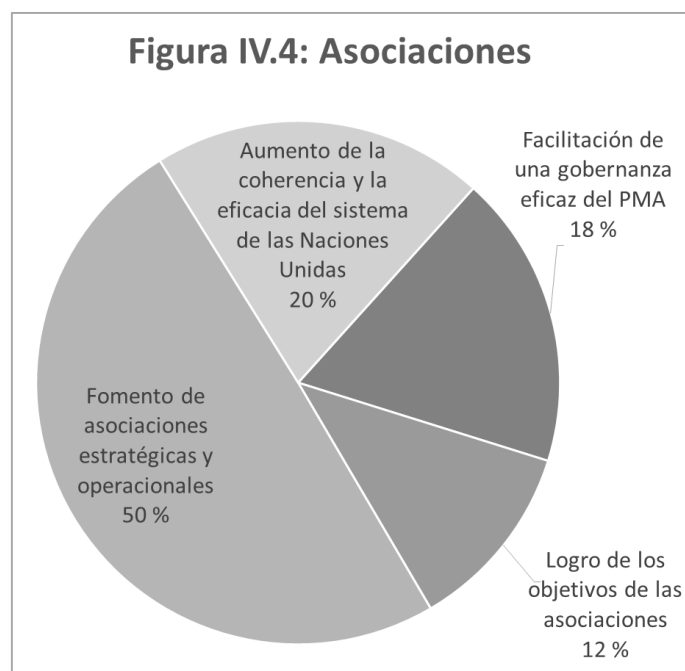
Personas

197. La esfera de gestión relativa a las personas representa el 19 % del total de inversiones del presupuesto AAP. En ella la atención se centra en la capacitación para mejorar las competencias y capacidades del personal y mejorar la gestión del desempeño individual y las capacidades del personal directivo. El objetivo es contar con una fuerza de trabajo cualificada y flexible y con una reserva de talento que se beneficia de actividades de desarrollo profesional y está gestionada por jefes comprometidos y capaces. La esfera relativa a las personas abarca la totalidad del PMA. Los costos relativos al personal de categoría superior reflejan su papel de liderazgo en la promoción de una cultura de compromiso, comunicación y rendición de cuentas.



Asociaciones

198. La esfera de gestión relativa a las asociaciones representa el 9 % del total de inversiones con cargo al presupuesto AAP. Refleja la reorientación de la estrategia del PMA en materia de asociaciones aprobada por la Junta en su período de sesiones anual de 2014, cuyo objeto es establecer asociaciones sólidas con los gobiernos, las organizaciones regionales, otros organismos de las Naciones Unidas y entidades operacionales y académicas tanto para prestar asistencia alimentaria como para fomentar la resiliencia. Esta esfera de gestión incluye 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.



Procesos y sistemas

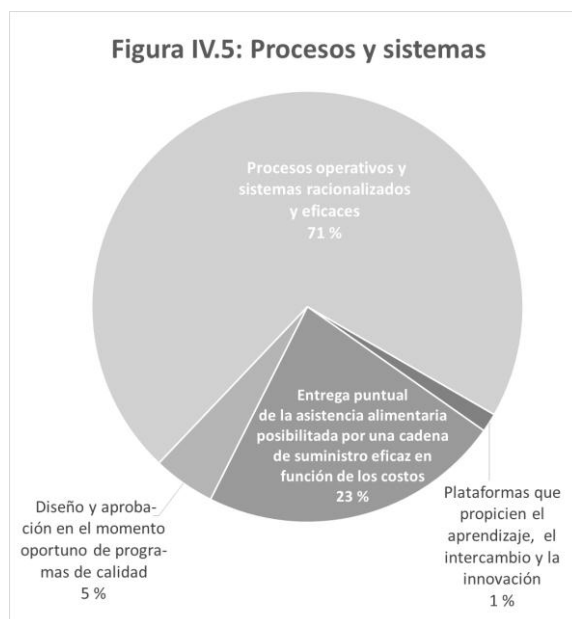
199. La esfera de gestión relativa a los procesos y sistemas representa el 31 % del total de las inversiones con cargo al presupuesto AAP. Se centra en proporcionar asistencia alimentaria en cantidad y de calidad apropiadas, en el momento oportuno, en el lugar adecuado y de la manera más eficaz y eficiente en función de los costos. Para ello se precisan:

- proyectos bien diseñados que respeten las normas de calidad institucionales y sean aprobados en el momento oportuno;
- una cadena de suministro que sea eficaz en función de los costos, respaldada por unos procesos operativos racionalizados y unos mecanismos de seguimiento de las realizaciones y sistemas que sean eficientes, y
- sistemas eficaces de aprendizaje, intercambio e innovación.

200. Esta dimensión engloba el apoyo a:

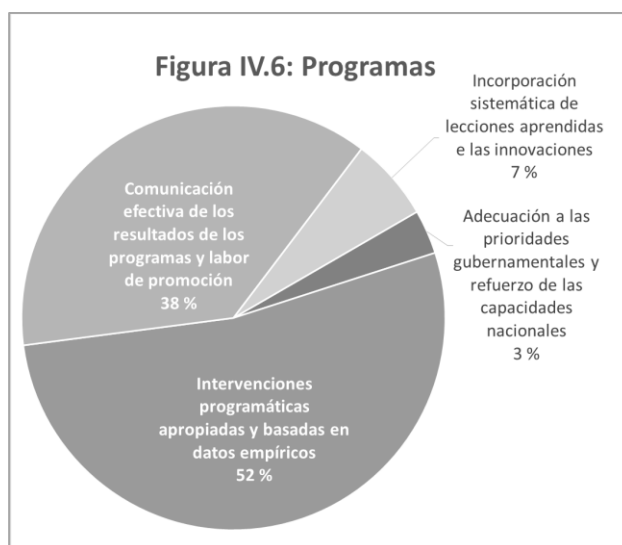
- los sistemas institucionales —infraestructura informática, mantenimiento y soporte—; gestión de la nómina y de los contratos del personal y pagos, y gastos de la Sede;

- los procesos de diseño y aprobación de los programas, y
- las actividades relacionadas con la cadena de suministro —logística, adquisición e inocuidad de los alimentos, y gestión del MFCT—.



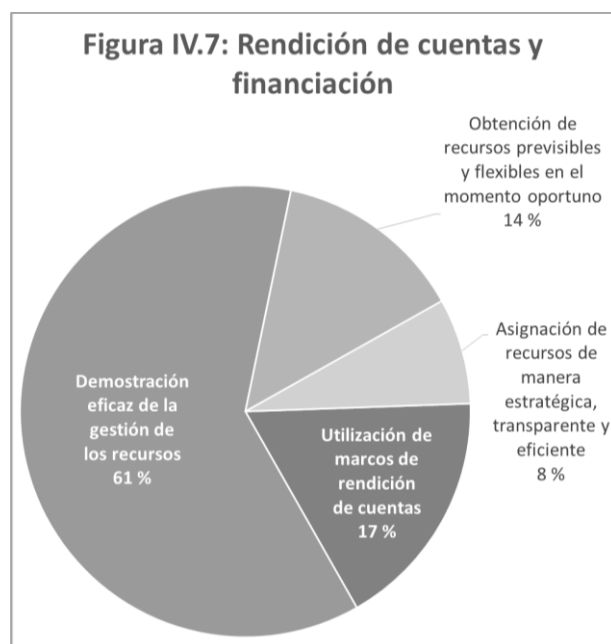
Programas

201. En la esfera de gestión relativa a los programas, que representa el 12 % del total de las inversiones, se promueven intervenciones innovadoras, debidamente orientadas y basadas en datos empíricos, tanto a nivel de los despachos regionales como en la Sede, 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 responder a situaciones de emergencia complejas, mejorar las capacidades, traspasar los programas a manos nacionales o locales y evaluar los resultados, realizar evaluaciones eficaces, incorporar de forma sistemática las lecciones y los enfoques innovadores, comunicar los resultados y promover soluciones valiosas para combatir el hambre; incluye también la comunicación externa para promover la imagen del PMA, dar a este visibilidad y recabar el apoyo necesario.



Rendición de cuentas y financiación

202. La esfera de gestión relativa a la rendición de cuentas y la financiación, que representa el 29 % del total de las inversiones, tiene por fin generar la financiación necesaria para las operaciones del PMA, respetar unos estrictos criterios de gobernanza, control interno y administración y promover la rendición de cuentas. El objetivo es asegurar unos recursos flexibles, previsibles y oportunos que sean objeto de una gestión eficaz y de una sólida rendición de cuentas. Mediante las funciones de supervisión ejercidas por la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países, se garantiza que los sistemas de rendición de cuentas y presentación de informes se utilicen eficazmente.



Resumen del presupuesto AAP ordinario de 2015, por sector de consignaciones

203. De acuerdo con lo previsto en el Artículo 9.3 del Reglamento Financiero, el presupuesto AAP ordinario se presenta con arreglo a 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.

204. En el Cuadro IV.5 se indica el presupuesto AAP ordinario por sector de consignaciones, de 2013 a 2015. En el 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.

| CUADRO IV.5: PRESUPUESTO AAP, POR SECTOR DE CONSIGNACIONES (millones de dólares) | | | | | | | | | |
|--|-------------------|--------------|--------------|----------------------|--------------|--------------|------------------------|--------------|--------------|
| | Gastos de 2013 | | | Estimaciones de 2014 | | | Proyecciones para 2015 | | |
| | 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 | 193 | 736 | 85,7 | 227 | 789 | 96,7 | 244 | 825 | 99,3 |
| Apoyo a los programas – Sede | 166 | 276 | 54,4 | 160 | 255 | 55,5 | 151 | 239 | 52,1 |
| Gestión y administración | 254 | 515 | 107,2 | 288 | 551 | 129,6 | 294 | 549 | 130,4 |
| TOTAL | 613 | 1 527 | 247,4 | 675 | 1 595 | 281,8 | 689 | 1 613 | 281,8 |

205. El número de puestos de 2014 refleja la reducción de 16 puestos no cubiertos en la Sede, que figuraba en el Plan de Gestión para 2014-2016 con la indicación “por determinar”²⁶. La reducción de 18 puestos en la Sede entre 2014 y 2015 (por encima de los 16 que se cubrieron desde entonces) se muestra en el siguiente Cuadro IV.6. En la Sede se ha reducido la plantilla concretamente en la Dirección de Servicios de Gestión y la Dirección de Logística, en respuesta a la obligación de realizar economías y a los resultados del examen de los procesos y las estructuras efectuado con el fin de elevar al máximo la eficiencia. Entre los despachos regionales, se proponen notables incrementos en los de El Cairo y Johannesburgo.

| CUADRO IV.6: RECUENTO DEL NÚMERO DE PUESTOS | | | | | | |
|--|---------------------------|--------------|------------------------------|-----------|--|--------------|
| | Número de puestos en 2014 | | Cambios propuestos para 2015 | | Número de puestos proyectado para 2015 | |
| | Prof. | Total | Prof. | Total | Prof. | Total |
| Despachos regionales y oficinas en los países | 227 | 789 | 17 | 36 | 244 | 825 |
| Sede | 460 | 822 | -3 | -18 | 445 | 788 |
| Puestos no cubiertos en la Sede | -12 | -16 | | | | |
| TOTAL | 675 | 1 595 | 14 | 18 | 689 | 1 613 |

Consignaciones centrales

206. 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 algo inferior al de 2014 (véase el Cuadro IV.7). La variación más destacable con respecto a 2014 es el incremento del apoyo interinstitucional prestado, por ejemplo a organismos como la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo (UNDOCO), la Oficina Ejecutiva del Secretario General y la Asociación REACH.

²⁶ Plan de Gestión del PMA para 2014-2016, párrafos 180 y 182.

| CUADRO IV.7: OBLIGACIONES REGLAMENTARIAS Y OTRAS CONSIGNACIONES CENTRALES | | |
|--|---------------------------------------|--|
| | Cifras estimadas para 2014 | Cifras propuestas para 2015 |
| Costos por traslados de personal | 3 000 000 | 3 000 000 |
| Primas de seguros | 1 182 500 | 1 284 000 |
| Dependencia Común de Inspección (DCI) | 870 000 | 870 000 |
| Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) | 600 000 | 600 000 |
| Auditoría Externa | 400 400 | 415 800 |
| Junta de los Jefes Ejecutivos | 315 000 | 315 000 |
| Evacuaciones médicas de emergencia | 300 000 | 150 000 |
| Comité de Auditoría | 194 000 | 194 000 |
| Servicios prestados por otros organismos | 1 635 000 | 1 798 633 |
| Apoyo entre organismos | 1 051 700 | 1 372 320 |
| Contribución al sistema de coordinadores residentes | 1 234 000 | 1 301 554 |
| Reunión mundial de los directores | 265 000 | 265 000 |
| Provisión para fluctuaciones monetarias relacionadas con el cambio euro-dólar | 700 000 | 350 000 |
| Otras | 751 357 | 444 650 |
| TOTAL | 12 498 957 | 12 360 957 |

Mejoras institucionales

207. Las actividades financiadas con cargo a los fondos fiduciarios institucionales promueven la innovación y cambios importantes en las operaciones, los sistemas y los procesos en un contexto operacional en constante evolución, y apoyan otras mejoras institucionales del PMA e iniciativas de desarrollo de sus capacidades.
208. La experiencia demuestra que los donantes están dispuestos a financiar actividades dedicadas a promover la innovación y la modificación de las modalidades de trabajo del PMA: el desarrollo de procedimientos, procesos y plataformas para extender los programas de transferencia de efectivo y cupones por las distintas oficinas en los países, o reforzar la gestión y el seguimiento de las realizaciones y los riesgos son ejemplos de nuevas formas de trabajar que se han probado experimentalmente con recursos no procedentes del presupuesto AAP. En algunos ámbitos, el cambio ha sido impulsado por el interés y la voluntad de los donantes de financiar actividades; en otros, el PMA ha recabado fondos para financiar necesidades consideradas prioritarias.
209. En el pasado, el proceso encaminado a generar fondos adicionales para financiar el cambio no estaba relacionado con el proceso de elaboración del presupuesto AAP, con el riesgo de que la asignación de recursos de este presupuesto y de los fondos fiduciarios no se ajustara a las prioridades.
210. En el presente Plan de Gestión, por lo tanto, se incorpora al proceso presupuestario información sobre las inversiones efectivas y potenciales. A las propuestas de inversión

preparadas por los departamentos para atender necesidades con actividades que no pueden financiarse con cargo al presupuesto AAP ordinario (véase el Anexo II) se les ha dado prioridad para la reasignación de recursos AAP recurrentes, financiación AAP no recurrente o fondos fiduciarios institucionales. En las decisiones se han tenido en cuenta las prioridades institucionales, el potencial para atraer fondos de los donantes y la medida en la que podría garantizarse un cierto nivel de financiación futura. De este modo los recursos AAP están dirigidos a las actividades que se consideran más necesarias.

211. De cara a 2015, se solicitó financiación AAP para 75 propuestas de inversión, por un total de 38,9 millones de dólares, y financiación de fuentes extrapresupuestarias para 87 propuestas de inversión, por un total de 93,3 millones de dólares.
212. En las reasignaciones arriba resumidas se ha concedido prioridad a 17 propuestas de inversión que han de financiarse con cargo al presupuesto AAP ordinario, con una dotación de 8,1 millones de dólares en 2015. Otras 10 propuestas de inversión se han reconocido como iniciativas institucionales de importancia fundamental, con una asignación de 9,2 millones de dólares. Las 135 propuestas de inversión restantes, por un total de 114,4 millones de dólares, representan una estimación de las necesidades de fondos fiduciarios de carácter institucional para el año 2015 y, por lo tanto, podrían financiarse en el futuro.

Análisis de los fondos fiduciarios de ámbito institucional, por esfera de gestión

213. En el Cuadro IV.8 se indican las necesidades de fondos fiduciarios institucionales por esfera de gestión para el año 2015; todas se basan en un modelo común de inversión a fin de ayudar al Comité de Asignación Estratégica de Recursos a formular recomendaciones acerca de la asignación de los recursos multilaterales. Las esferas de gestión “Procesos y sistemas” y “Programas” representan el 75 % de las necesidades; por otra parte, el 28 % de las necesidades corresponde a las oficinas sobre el terreno.

| CUADRO IV.8: FONDOS FIDUCIARIOS DE CARÁCTER INSTITUCIONAL, POR ESFERA DE GESTIÓN | | | |
|---|-----------------------------|-------------------|---|
| | Proyecciones del PMA | | Designaciones para los despachos regionales o las oficinas en los países |
| | <i>Millones de dólares</i> | <i>Porcentaje</i> | <i>Millones de dólares</i> |
| Esfera de gestión 1: Personas | 7,8 | 7 | 1,0 |
| Esfera de gestión 2: Asociaciones | 12,4 | 11 | 5,5 |
| Esfera de gestión 3: Procesos y sistemas | 36,9 | 32 | 6,4 |
| Esfera de gestión 4: Programas | 49,0 | 43 | 16,0 |
| Esfera de gestión 5: Rendición de cuentas y financiación | 8,3 | 7 | 3,4 |
| TOTAL | 114,4 | 100 | 32,3 |

214. 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 y el desarrollo de capacidades en materia de logística y para mejorar las capacidades del módulo de acción agrupada de logística. El marco de aprendizaje

y desarrollo, que se establecerá en respuesta a peticiones tanto del personal directivo superior como el personal en general, se complementará con una inversión AAP para financiar programas de aprendizaje específicos.

215. Con la asignación correspondiente a la esfera de gestión 3 se financiarán mejoras de los procesos de implantación de los sistemas técnicos necesarios para los programas de transferencia de efectivo y cupones, los sistemas de seguimiento y presentación de informes y las actividades previstas en el componente 2 del examen del Marco de financiación: "Flexibilidad".
216. Los recursos asignados a la esfera de gestión 4 servirán para mejorar las capacidades de preparación para la pronta intervención en emergencias del PMA y para fomentar la resiliencia a favor de la seguridad alimentaria y nutricional en las situaciones de crisis recurrentes.
217. Las asignaciones para las esferas de gestión 2 y 5 contribuirán a intensificar las asociaciones interinstitucionales, particularmente en el ámbito de la nutrición, así como a mejorar la gestión de los riesgos financieros y los pronósticos con el fin de ampliar el acceso de las oficinas en los países a los mecanismos de prefinanciación.

Cuestiones de género

218. El ONU-SWAP prevé unas medidas comunes para promover la igualdad de género. En él se establecen 15 normas destinadas a las entidades de las Naciones Unidas, con indicadores, calendarios y ámbitos de responsabilidad precisos que han de ponerse en práctica para 2017. El PMA se ha comprometido a cumplir estas normas. El personal directivo y el personal en general trabajan para incorporar de forma sistemática la perspectiva de género en todos los niveles; 2014 es un año de renovado ímpetu y compromiso institucional para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
219. En 2014 el PMA designó a unos responsables de las actividades en las direcciones de la Sede para acelerar la incorporación de la perspectiva de género y llevar a la práctica el ONU-SWAP, gracias a recursos multilaterales. Para 2015, se pide a las direcciones de la Sede que incluyan este apoyo en sus presupuestos AAP y, por tanto, de incorporar sistemáticamente las capacidades necesarias para aplicar todas las normas para el año 2016.
220. En el presupuesto AAP de 2015 se incluyen 4,7 millones de dólares para la incorporación de la perspectiva de género en las direcciones de la Sede y los despachos regionales, y se dispone de 4,1 millones de dólares adicionales procedentes de fondos fiduciarios institucionales. Con estos recursos se financiará al personal de la Oficina de Género y se sufragarán los costos de aplicación del ONU-SWAP. Con los 2,2 millones de dólares de la Cuenta especial para cuestiones de género se contribuirá a elaborar una nueva política en esta esfera, a asegurar una programación que tenga en cuenta las cuestiones de género en los despachos regionales y las oficinas en los países, y a desarrollar las capacidades a todos los niveles.

Cobertura del riesgo cambiario

221. 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 a fin de lograr que la financiación del presupuesto AAP fuera más estable. En consonancia con dicha política, la Secretaría ha efectuado compras a término de los importes en euros necesarios de acuerdo con el presupuesto AAP para 2015. Las medidas de cobertura del

riesgo cambiario para 2015 se adoptaron en julio de 2014, cuando el tipo de cambio medio era de 1 euro por 1,35 dólares estadounidenses. En los nuevos costos estándar del personal para 2015 se tiene en cuenta este tipo medio, lo que permite conocer con certidumbre el valor en dólares de los gastos AAP denominados en euros. La Secretaría seguirá informando periódicamente del impacto de las disposiciones adoptadas en materia de cobertura del riesgo cambiario.

Iniciativas en materia de gestión financiera

⇒ *Examen de la tasa de recuperación de los costos de apoyo indirecto*

222. De acuerdo con lo previsto en el documento WFP/EB.A/2006/6-C/1, en el que se describe un método para establecer la tasa de recuperación de los CAI para el siguiente ejercicio financiero, la tasa para el año 2015 se calculó tal como se muestra en el Cuadro IV.9.

| CUADRO IV.9: CÁLCULO DE LA TASA DE RECUPERACIÓN DE LOS CAI (porcentaje) | |
|---|-------|
| Tasa de referencia de 2014 | 6,84 |
| Incremento para tener en cuenta el aumento de los gastos indirectos previstos para 2015 | +0,62 |
| Reducción para tener en cuenta el aumento de la financiación prevista | -0,35 |
| Incremento para tener en cuenta la disminución del saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP | -0,47 |
| Tasa de recuperación de los CAI propuesta para 2015 | 6,63 |

223. La Secretaría recomienda mantener en 2015 la tasa actual de CAI del 7,0 %, a la espera de los resultados del examen, actualmente en curso, del método de cálculo de los CAI.

⇒ *Actualización de la tasa de CAI*

224. En el primer período de sesiones ordinario de 2014, se invitó a la Junta a prestar orientación acerca de varias cuestiones referentes a los CAI:

- Puesto que el PMA es un organismo financiado al 100 % mediante contribuciones voluntarias, ¿para los costos variables indirectos se debería contemplar un sistema de financiación básica o métodos de financiación diferentes?
- ¿Debería el PMA mantener una única tasa de recuperación de los CAI, o dicha tasa debería variar en función del tipo de intervención?
- ¿Podría utilizar el PMA unas tasas de recuperación de los CAI preferenciales o variables para incentivar la movilización de recursos, por ejemplo para la cooperación Sur-Sur o para las contribuciones del sector privado?
- Reconociendo que algunos costos relacionados con la labor administrativa y de apoyo se financian por medios distintos de la recuperación de los CAI, ¿debería el PMA realizar y presentar un análisis detallado de sus costos indirectos? Debería examinar también el funcionamiento de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP, que sirve como red de seguridad para amortiguar las fluctuaciones no previstas de los importes recuperados en concepto de CAI? ¿Debería el PMA seguir contemplando múltiples

fuentes para financiar costos tales como los de seguridad y las inversiones de carácter extraordinario?

225. En un documento aparte que se presentará en el segundo período de sesiones ordinario de 2014, se resumen los avances realizados hasta la fecha y las respuestas, dadas inicialmente por los miembros durante las consultas oficiosas, a las tres primeras cuestiones planteadas.

226. La última cuestión se abordará en otro documento que se presentará en el período de sesiones anual de 2015, tras celebrar nuevas consultas oficiosas. En él se estudiará la posibilidad de formular unas normas para la utilización de los superávits arrojados por la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y se incluirá un examen y análisis de la metodología para calcular los CAI.

⇒ *Mecanismo de financiación anticipada*

227. Las herramientas de financiación anticipada del PMA fueron examinadas por la Junta en su período de sesiones anual de 2014²⁷. La Junta aprobó las propuestas dirigidas a reconocer los préstamos internos a proyectos, la gestión global de los productos y la financiación de los servicios internos, que ahora se están aplicando; la cuestión de los servicios internos se estudia más ampliamente en la Sección V del Plan de Gestión. La Secretaría facilitará a la Junta información actualizada sobre el uso de estos mecanismos.

⇒ *Examen del Marco de financiación*

228. El examen del Marco de financiación abarca tres componentes:

- mejorar la previsibilidad de la financiación de las operaciones del PMA en los países a fin de que las operaciones pueden planificarse con mayor certidumbre —componente que se ha examinado en el período de sesiones anual de 2014—;
- aumentar la flexibilidad y la alineación con los resultados reduciendo la fragmentación de la financiación, estandarizando las prácticas presupuestarias y mejorando el seguimiento de los costos de ejecución, y
- mejorar la rendición de cuentas mediante la determinación de los factores que influyen en los costos y la mejora de la gestión de estos últimos.

229. El examen del Marco de financiación será objeto de nuevos debates con la Junta a lo largo de 2015.

²⁷ WFP/EB.A/2014/6-K1.

SECCIÓN V: PREFINANCIACIÓN DE LOS SERVICIOS INTERNOS Y OTRAS CUENTAS ESPECIALES

Sinopsis

230. Las cuentas especiales pueden ser establecidas por el Director Ejecutivo en virtud del Artículo 5.1 del Reglamento Financiero para fines acordes 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. Las necesidades de las actividades relacionadas con las cuentas especiales para 2015 se estiman en 223 millones de dólares en total.
231. Las cuentas especiales sirven para financiar dos categorías de servicios:
- i) servicios internos, entre ellos las actividades en las que se prevé un pago por prestación de servicios, y
 - ii) servicios no lucrativos que se proporcionan internamente o a los asociados.

Servicios internos

232. El sistema de financiación de los servicios internos permite al PMA invertir en iniciativas en gran escala para prestar servicios a nivel de todo el Programa de manera económica y eficiente. En este contexto, el PMA cuenta actualmente con tres distintos medios de financiación:
- el Programa mundial de arrendamiento de vehículos;
 - el MPI, y
 - las actividades que prevén la aplicación de una tasa por prestación de servicios.

La Junta aprobó para 2014 un límite máximo de 70 millones de dólares para los de anticipos relacionados con servicios internos. Para 2015 no se propone ninguna modificación de ese límite máximo.

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

233. El Programa mundial de arrendamiento de vehículos consiste en una línea de crédito renovable para la adquisición centralizada de vehículos que permite 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 que cumplan las normas de seguridad. Los gastos de arrendamiento se imputan a los presupuestos de los proyectos para garantizar la recuperación de los costos y velar por que el servicio sea eficaz en función de los costos. Tras examinar el volumen de actividad previsto en este contexto para 2015, se propuso reducir la línea de crédito del Programa mundial de arrendamiento de vehículos a 22 millones de dólares, un nivel que resulta sostenible.

Mecanismo de presupuestación de las inversiones (28 millones de dólares)

234. Este mecanismo, establecido en el Plan de Gestión para 2014-2016 como fondo renovable y dotado de un capital inicial de 20 millones de dólares, tiene por objeto permitir al PMA llevar a cabo iniciativas institucionales de gran alcance con las que mejorar la eficiencia reduciendo los costos a largo plazo. Actualmente sirve para financiar la labor de ultimación e implantación del LESS, que según se prevé entrará en funcionamiento primero en dos

países, en 2014, y luego en otros más, a partir de 2015. Los fondos adelantados por el MPI se recuperarán aplicando una tasa en concepto de TTAM basada en el volumen, una vez que el sistema LESS esté plenamente operativo.

235. En el presente Plan de Gestión, el PMA propone mantener un nivel de dotación de recursos de 20 millones de dólares para el sistema LESS en 2015, pero elevando el límite máximo del MPI a 28 millones de dólares a fin de incluir 8 millones de dólares para planes de inversión de capital sobre el terreno con los que financiar obras de mejora de las instalaciones.

236. En el pasado el PMA invertía en edificios que se arrendaban o donaban por períodos breves correspondientes a la duración de los proyectos; sin embargo, por lo general el Programa está presente en los países por períodos superiores a la duración de los proyectos considerados individualmente. Aunque en algunas circunstancias sí resulte apropiado, el actual modelo de planificación de los gastos de inversión en oficinas o residencias dotadas de seguridad en relación con la duración de los proyectos es poco eficiente: con frecuencia hay que volver a invertir una y otra vez en bienes inmuebles inadecuados a fin de mantenerlos operativos o mejorar las medidas de seguridad aplicadas. Invertir en instalaciones adaptadas para poder usarse por largos períodos, cuando el PMA prevea estar presente en un país por más tiempo, permitirá obtener un mayor rendimiento de la inversión, garantizar la seguridad y mejorar la eficiencia operacional. No se ha determinado aún para qué instalaciones concretas se necesitarán inversiones con cargo al MPI en 2015; el desglose propuesto de las mejoras de los locales financiadas con cargo a este mecanismo se examinará cuando se reciban y evalúen las propuestas correspondientes. Se contemplan dos tipos de lugares:

- lugares vulnerables como Bagdad, donde el alojamiento viene dictado por las necesidades operacionales y de seguridad y es preciso prever costos para alquilar edificios que son propiedad de terceros, y
- lugares donde el PMA apoya a los gobiernos en la transición a la asistencia alimentaria o donde está justificado invertir en instalaciones en una etapa temprana de una economía emergente; algunos ejemplos son la base logística de asistencia humanitaria de Djibouti y los locales de las oficinas del PMA en Etiopía y Mozambique.

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

237. Mediante el mecanismo que prevé la aplicación de una tasa en concepto de prestación de servicios se pueden proporcionar anticipos por un valor total de hasta 20 millones de dólares para financiar servicios relacionados con la informática, la seguridad y las evaluaciones de operaciones del PMA. Aunque en este apartado el límite se haya establecido en 20 millones de dólares, dado que durante 2015 los anticipos pendientes no excederán en ningún momento de esa cantidad, cabe la posibilidad de que el volumen de actividad sí supere el límite, debido a la naturaleza de unos servicios en los que se necesitan anticipos periódicos que se recuperan posteriormente.

- La gestión, la adquisición y el mantenimiento centralizados de los servicios informáticos promueven una mayor eficiencia; se aplica una tasa per cápita de recuperación de los costos en este ámbito a todos los usuarios (26 millones de dólares).
- La Cuenta especial para la seguridad se utiliza para que la Dirección de Seguridad sobre el Terreno 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 (8,5 millones dólares) y pagar los costos obligatorios relativos al Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (11,5 millones de dólares). En la medida de lo posible, los costos se imputan a los CAD de los proyectos. Para 2015 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.

- A la OEV se le otorga un anticipo para ayudarla a planificar y llevar a cabo las evaluaciones. Los costos se recuperan con cargo a los proyectos evaluados.

238. En el Cuadro V.1 se muestra el nivel estimado de actividad de todas las cuentas especiales que financian servicios internos para 2015, indicando tanto el límite máximo de prefinanciación como los gastos estimados para 2015.

| CUADRO V.1: CUENTAS ESPECIALES PARA SERVICIOS INTERNOS EN 2015 (millones de dólares) | | | | | |
|---|----------------------------------|-----------|------------------|-----------|------------|
| | Límite máximo de prefinanciación | | Gastos estimados | | Porcentaje |
| Programa mundial de arrendamiento de vehículos | | 22 | | 16 | 20 |
| MPI | | 28 | | 15 | 18 |
| LESS | 20 | | | 15 | |
| Mejora de instalaciones | 8 | | | | |
| Actividades en las que se prevé un pago por prestación de servicios | | 20 | | 50 | 62 |
| Recuperación sobre el terreno de los costos de los servicios informáticos | | | 26 | | |
| Seguridad | | | 20 | | |
| Evaluación | | | 4 | | |
| TOTAL | | 70 | | 81 | 100 |

Otras cuentas especiales

239. Otras cuentas especiales permiten la prestación de servicios no lucrativos, internamente y a los asociados. El nivel de actividad en las mismas se ha estimado en 142 millones de dólares, de los que el 64 % se destina a las tres cuentas de mayor envergadura, la Red de Depósitos de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas, los servicios de transporte aéreo y el autoseguro.

240. Mediante la Cuenta especial para la red de Depósitos de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas se administran las contribuciones de los donantes y los ingresos derivados de los servicios prestados por los seis puntos neurálgicos de la red. Estos depósitos, en los que se mantienen productos alimenticios y equipamiento en apoyo de la preparación para la pronta intervención y la respuesta en caso de emergencia, cuentan con el apoyo de 59 asociados y prestan servicios en 90 países.

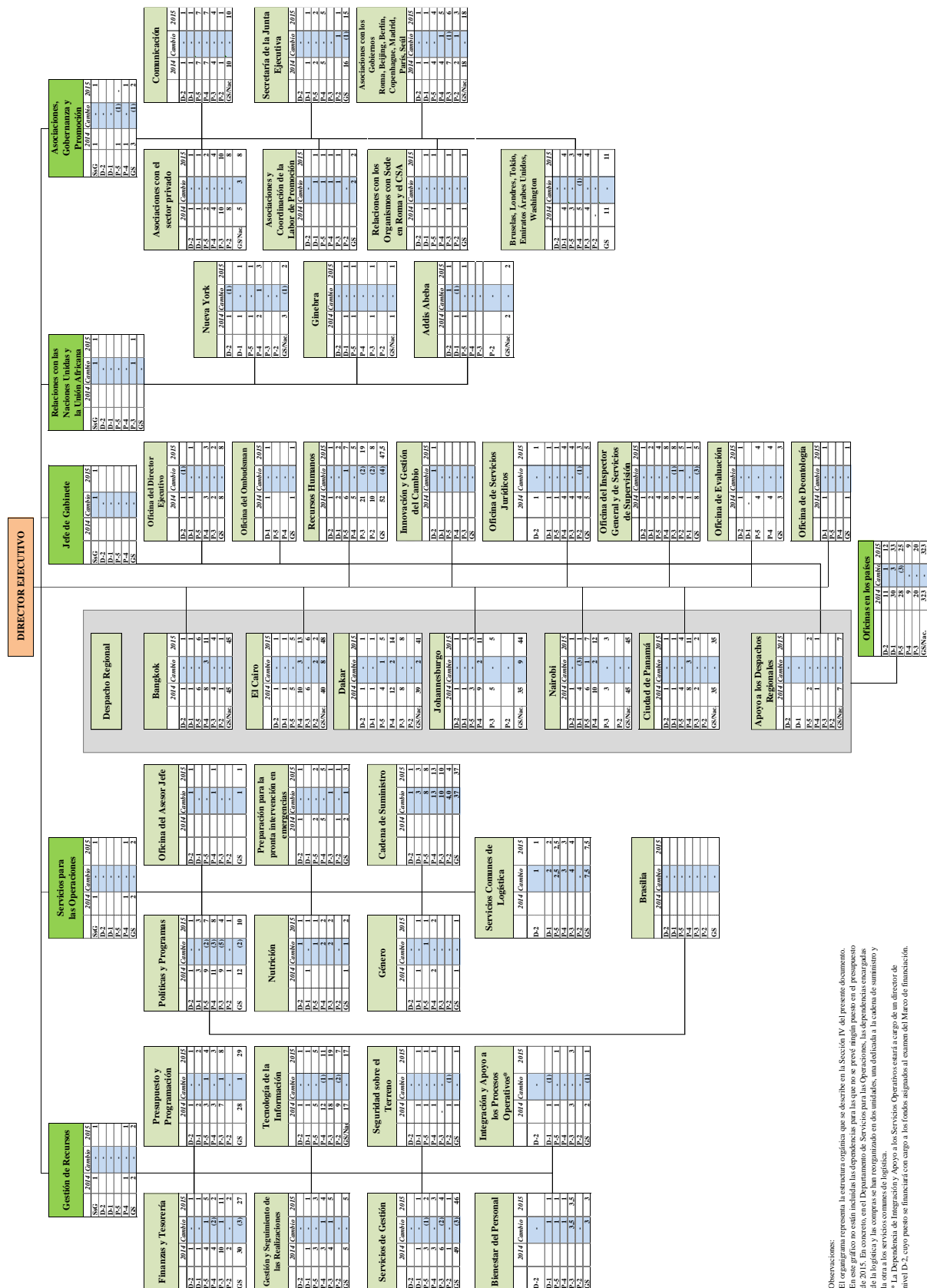
241. La Cuenta especial de autoseguro se utiliza para minimizar los efectos económicos de las pérdidas de alimentos; también permite al PMA negociar unas primas de seguro inferiores a las vigentes en el mercado. El PMA ampliará el autoseguro en 2015 para incluir las pérdidas de alimentos tanto antes como después de la entrega.
242. Mediante la Cuenta especial para los servicios de transporte aéreo se apoya la capacidad del PMA para transportar suministros de socorro por vía aérea a lugares que sean inaccesibles por otros medios a causa de algún desastre natural o por falta de infraestructura.
243. 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, con el fin de: i) acelerar la incorporación sistemática de la perspectiva de género; ii) formular una nueva política de género; iii) aplicar el ONU-SWAP; iv) apoyar una programación que tenga en cuenta las cuestiones de género en los despachos regionales y las oficinas en los países, y v) apoyar el desarrollo de capacidades conexas.

Perspectivas para las cuentas especiales en 2015-2017

244. Se prevé que en 2016 y 2017 las cuentas especiales mantengan el nivel de 223 millones de dólares de 2015. El volumen de los servicios prestados a través de estas cuentas podría aumentar si surgen necesidades imprevistas.

ANEXO I

CUADRO A.I.1: ORGANIGRAMA Y DISTRIBUCIÓN DE LOS PUESTOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP, 2014 Y 2015*



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. En concreto, en el Departamento de Servicios para las Operaciones, las dependencias en el área de logística y la compra se han organizado en dos unidades, una dedicada a la cadena de suministro y otra a la logística.
 * 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 cargo a los fondos asignados al examen del Marco de financiación.

**CUADRO A.I.2: CUADRO DE EFECTIVOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP,
POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, PARA 2014 Y 2015**

| | | 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 | |
| A. APOYO A LOS PROGRAMAS – DESPACHOS REGIONALES Y OFICINAS EN LOS PAÍSES | | | | | | | | | | | | | | | |
| DESPACHOS REGIONALES | | | | | | | | | | | | | | | |
| Despacho Regional – Asia | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | – | – | 1 | 1 | 6 | 8 | 4 | 1 | – | 21 | 45 | – | 66 | |
| 2015 | AAP | – | – | 1 | 1 | 6 | 11 | 4 | 1 | – | 24 | 45 | – | 69 | |
| Despacho Regional – Oriente Medio, África del Norte, Europa Oriental y Asia Central | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | – | – | 1 | 1 | 5 | 10 | 6 | – | – | 23 | 40 | – | 63 | |
| 2015 | AAP | – | – | 1 | 1 | 5 | 13 | 6 | 2 | – | 28 | 48 | – | 76 | |
| Despacho regional – África Occidental | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | – | – | 1 | 1 | 4 | 12 | 8 | – | – | 26 | 39 | – | 65 | |
| 2015 | AAP | – | – | 1 | 1 | 5 | 14 | 8 | – | – | 29 | 41 | – | 70 | |
| Despacho Regional – África Oriental y Central | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | – | – | 1 | 4 | 6 | 10 | 3 | – | – | 24 | 45 | – | 69 | |
| 2015 | AAP | – | – | 1 | 1 | 7 | 12 | 3 | – | – | 24 | 45 | – | 69 | |
| Despacho Regional – África Meridional | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | – | – | 1 | 1 | 3 | 9 | 5 | – | – | 19 | 35 | – | 54 | |
| 2015 | AAP | – | – | 1 | 1 | 3 | 11 | 5 | – | – | 21 | 44 | – | 65 | |
| Despacho Regional – América Latina y el Caribe | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | – | – | 1 | 1 | 4 | 8 | 2 | – | – | 16 | 35 | – | 51 | |
| 2015 | AAP | – | – | 1 | 1 | 4 | 11 | 2 | – | – | 19 | 35 | – | 54 | |
| Total parcial de despachos regionales | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | – | – | 6 | 9 | 28 | 57 | 28 | 1 | – | 129 | 239 | – | 368 | |
| 2015 | AAP | – | – | 6 | 6 | 30 | 72 | 28 | 3 | – | 145 | 258 | – | 403 | |

**CUADRO A.I.2: CUADRO DE EFECTIVOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP,
POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, PARA 2014 Y 2015**

| | | 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 | |
| OFICINAS EN LOS PAÍSES | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | 11 | 30 | 28 | 9 | 20 | - | - | 98 | 323 | - | 421 | |
| | CAD | - | - | 1 | 15 | 91 | 236 | 514 | 101 | 6 | 964 | 6 190 | - | 7 154 | |
| 2015 | AAP | - | - | 12 | 33 | 25 | 9 | 20 | - | - | 99 | 323 | - | 422 | |
| | CAD | - | - | 1 | 16 | 92 | 268 | 503 | 98 | 2 | 980 | 6 438 | - | 7 418 | |
| TOTAL DE APOYO A LOS PROGRAMAS – DESPACHOS REGIONALES Y OFICINAS EN LOS PAÍSES | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | 17 | 39 | 56 | 66 | 48 | 1 | - | 227 | 562 | - | 789 | |
| | CAD | - | - | 1 | 15 | 91 | 236 | 514 | 101 | 6 | 964 | 6 190 | - | 7 154 | |
| | TOTAL 2014 | - | - | 18 | 54 | 147 | 302 | 562 | 102 | 6 | 1 191 | 6 752 | - | 7 943 | |
| 2015 | AAP | - | - | 18 | 39 | 55 | 81 | 48 | 3 | - | 244 | 581 | - | 825 | |
| | CAD | - | - | 1 | 16 | 92 | 268 | 503 | 98 | 2 | 980 | 6 438 | - | 7 418 | |
| | TOTAL 2015 | - | - | 19 | 55 | 147 | 349 | 551 | 101 | 2 | 1 224 | 7 019 | - | 8 243 | |
| B. APOYO A LOS PROGRAMAS – SEDE | | | | | | | | | | | | | | | |
| Servicios para las operaciones – Oficina del Subdirector Ejecutivo | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | 1 | - | - | - | 1 | - | - | - | 2 | - | 2 | 4 | |
| 2015 | AAP | - | 1 | - | - | - | 1 | - | - | - | 2 | - | 2 | 4 | |
| Oficina del Asesor Jefe | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| 2015 | AAP | - | - | 1 | - | - | 1 | - | - | - | 2 | - | 1 | 3 | |
| Planificación estratégica* | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 1 | 1 | |
| 2015 | AAP | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| Políticas y programas | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | 1 | 3 | 9 | 11 | 9 | 1 | - | 34 | - | 12 | 46 | |
| 2015 | AAP | - | - | 1 | 3 | 7 | 8 | 4 | 1 | - | 24 | - | 10 | 34 | |

* Como se indica en la Sección IV del presente documento, en 2015 estas dependencias ya no existirán. Las cifras que figuran en este anexo se facilitan exclusivamente a efectos de comparación.

**CUADRO A.I.2: CUADRO DE EFECTIVOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP,
POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, PARA 2014 Y 2015**

| | | 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 |
| Preparación para la pronta intervención en emergencias | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | 1 | - | 2 | 5 | - | 1 | - | 9 | - | 2 | 11 |
| 2015 | AAP | - | - | 1 | - | 2 | 5 | 1 | 1 | - | 10 | - | 3 | 13 |
| Servicios de nutrición | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | - | 1 | - | - | - | - | - | 1 | - | 1 | 2 |
| 2015 | AAP | - | - | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | - | - | 7 | - | 2 | 9 |
| Género | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | - | 1 | - | 2 | - | - | - | 3 | - | 1 | 4 |
| 2015 | AAP | - | - | - | 1 | 1 | 2 | - | - | - | 4 | - | 1 | 5 |
| Cadena de suministro | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 2015 | AAP | - | - | 1 | 3 | 8 | 13 | 10 | 4 | - | 39 | - | 37 | 76 |
| Servicios comunes de logística | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 2015 | AAP | - | - | 1 | 2 | 2,5 | 3 | 4 | - | - | 12,5 | - | 7,5 | 20 |
| Logística* | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | 1 | 4 | 7 | 13 | 13 | 2 | 1 | 41 | - | 38 | 79 |
| 2015 | AAP | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Compras* | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | 1 | 1 | 3 | 5 | 3 | 2 | - | 15 | - | 13 | 28 |
| 2015 | AAP | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Operaciones – Oficina del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Administración* | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | 1 | - | - | - | 1 | 1 | - | - | 3 | - | 2 | 5 |
| 2015 | AAP | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |

* Como se indica en la Sección IV del presente documento, en 2015 estas dependencias ya no existirán. Las cifras que figuran en este anexo se facilitan exclusivamente a efectos de comparación.

**CUADRO A.I.2: CUADRO DE EFECTIVOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP,
POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, PARA 2014 Y 2015**

| | | 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 | |
| Apoyo a los despachos regionales | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | - | - | 1 | 1 | - | - | - | 2 | - | 5 | 7 | |
| 2015 | AAP | - | - | - | - | 2 | 1 | - | - | - | 3 | - | 7 | 10 | |
| Seguridad sobre el terreno | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | - | 1 | 1 | 1 | - | 1 | - | 4 | - | 1 | 5 | |
| 2015 | AAP | - | - | - | 1 | 1 | 1 | - | - | - | 3 | - | 1 | 4 | |
| Tecnología de la información | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | 1 | 1 | 5 | 12 | 18 | 9 | - | 46 | - | 17 | 63 | |
| 2015 | AAP | - | - | 1 | 1 | 5 | 11 | 19 | 7 | - | 44 | - | 17 | 61 | |
| TOTAL DE APOYO A LOS PROGRAMAS – SEDE | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | 2 | 5 | 12 | 28 | 52 | 44 | 16 | 1 | 160 | - | 95 | 255 | |
| 2015 | AAP | - | 1 | 7 | 12 | 30 | 48 | 40 | 13 | - | 151 | - | 89 | 239 | |
| C. GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | |
| GESTIÓN | | | | | | | | | | | | | | | |
| Oficina del Director Ejecutivo y Jefe de Gabinete | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | 1 | - | 1 | 1 | - | 3 | 2 | - | - | 8 | - | 8 | 16 | |
| 2015 | AAP | 1 | 1 | - | 1 | - | 3 | 2 | - | - | 8 | - | 8 | 16 | |
| Jefe de Gabinete | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| 2015 | AAP | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| Oficina del Ombudsman | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | - | 1 | - | - | - | - | - | 1 | - | 1 | 2 | |
| 2015 | AAP | - | - | - | 1 | - | - | - | - | - | 1 | - | 1 | 2 | |



**CUADRO A.I.2: CUADRO DE EFECTIVOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP,
POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, PARA 2014 Y 2015**

| | | 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 | |
| Recursos humanos | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | 1 | 2 | 6 | 5 | 21 | 10 | - | 45 | - | 52 | 97 | |
| 2015 | AAP | - | - | 1 | 2 | 7 | 5 | 19 | 8 | - | 42 | - | 47,5 | 89,5 | |
| Innovación y gestión del cambio | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| 2015 | AAP | - | - | 1 | - | - | - | - | - | - | 1 | - | - | 1 | |
| Oficina de Servicios Jurídicos | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | - | 15 | - | 5 | 20 | |
| 2015 | AAP | - | - | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | - | 14 | - | 5 | 19 | |
| Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | 1 | 2 | 4 | 8 | 9 | 4 | 1 | 29 | - | 8 | 37 | |
| 2015 | AAP | - | - | 1 | 2 | 4 | 8 | 8 | 5 | 1 | 29 | - | 5 | 34 | |
| Oficina de Evaluación | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | 1 | - | 3,5 | 4 | - | - | - | 8,5 | - | 3 | 11,5 | |
| 2015 | AAP | - | - | 1 | - | 3,5 | 4 | - | - | - | 8,5 | - | 3 | 11,5 | |
| Oficina de Deontología | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | - | 1 | - | - | - | - | - | 1 | - | 1 | 2 | |
| 2015 | AAP | - | - | - | 1 | - | - | - | - | - | 1 | - | 1 | 2 | |
| Relaciones con las Naciones Unidas y la Unión Africana – Oficina del Director Ejecutivo Adjunto | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| 2015 | AAP | - | 1 | - | - | - | - | 1 | - | - | 2 | - | - | 2 | |
| Nueva York | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | 1 | 1 | 1 | 2 | - | - | - | 5 | - | 3 | 8 | |
| 2015 | AAP | - | - | - | 1 | 1 | 3 | - | - | - | 5 | - | 2 | 7 | |

**CUADRO A.I.2: CUADRO DE EFECTIVOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP,
POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, PARA 2014 Y 2015**

| | | 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 | | |
| Ginebra | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | - | 1 | 1 | - | 1 | - | - | - | 3 | - | 1 | 4 | |
| 2015 | AAP | - | - | - | 1 | 1 | - | 1 | - | - | - | 3 | - | 1 | 4 | |
| Addis Abeba | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | - | 1 | 1 | - | - | - | - | - | 2 | 2 | - | 4 | |
| 2015 | AAP | - | - | 1 | - | 1 | - | - | - | - | - | 2 | 2 | - | 4 | |
| Asociaciones, gobernanza y promoción – Oficina del Subdirector Ejecutivo | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | 1 | - | - | 1 | 1 | - | - | - | - | 3 | - | 3 | 6 | |
| 2015 | AAP | - | 1 | - | - | - | 1 | - | - | - | - | 2 | - | 2 | 4 | |
| Asociaciones con el sector privado | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | 1 | 1 | 2 | 4 | 10 | 8 | - | - | 26 | - | 5 | 31 | |
| 2015 | AAP | - | - | 1 | 1 | 2 | 4 | 10 | 8 | - | - | 26 | 3 | 5 | 34 | |
| Comunicación | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | 1 | 1 | 8 | 7 | 4 | 1 | - | - | 22 | - | 11 | 33 | |
| 2015 | AAP | - | - | 1 | 1 | 8 | 7 | 4 | 1 | - | - | 22 | - | 11 | 33 | |
| Coordinación de las asociaciones y la labor de promoción | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| 2015 | AAP | - | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | - | - | - | 4 | - | 2 | 6 | |
| Secretaría de la Junta Ejecutiva | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | - | 1 | 2 | 5 | - | - | - | - | 8 | - | 16 | 24 | |
| 2015 | AAP | - | - | - | 1 | 2 | 5 | - | 1 | - | - | 9 | - | 15 | 24 | |
| Organismos con Sede en Roma y CSA | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | - | 1 | 1 | - | 1 | - | - | - | 3 | - | 1 | 4 | |
| 2015 | AAP | - | - | - | 1 | 1 | - | 1 | - | - | - | 3 | - | 1 | 4 | |

**CUADRO A.I.2: CUADRO DE EFECTIVOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP,
POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, PARA 2014 Y 2015**

| | | 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 |
| Asociaciones con las ONG | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | - | - | - | 1 | 1 | - | - | 2 | - | - | 2 |
| 2015 | AAP | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Asociaciones con los gobiernos (Roma, Beijing, Berlín, Copenhague, Madrid, París, Seúl) | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | 1 | 1 | 4 | 4 | 7 | 2 | - | 19 | 5 | 13 | 37 |
| 2015 | AAP | - | - | 1 | 1 | 4 | 5 | 6 | 3 | - | 20 | 5 | 13 | 38 |
| Bruselas | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | - | 1 | 1 | 1 | 2 | - | - | 5 | - | 3 | 8 |
| 2015 | AAP | - | - | - | 1 | 1 | - | 2 | - | - | 4 | - | 3 | 7 |
| Londres | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | - | - | 1 | - | - | - | - | 1 | - | 1 | 2 |
| 2015 | AAP | - | - | - | - | 1 | - | - | - | - | 1 | - | 1 | 2 |
| Tokio | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | - | 1 | - | 1 | 1 | - | - | 3 | - | 3 | 6 |
| 2015 | AAP | - | - | - | 1 | - | 1 | 1 | - | - | 3 | - | 3 | 6 |
| Emiratos Árabes Unidos | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | - | 1 | - | 1 | - | - | - | 2 | - | - | 2 |
| 2015 | AAP | - | - | - | 1 | - | 1 | - | - | - | 2 | - | - | 2 |
| Washington | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | - | 1 | 1 | 2 | 1 | - | - | 5 | - | 4 | 9 |
| 2015 | AAP | - | - | - | 1 | 1 | 2 | 1 | - | - | 5 | - | 4 | 9 |
| Total parcial de gestión | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | 1 | 1 | 9 | 20 | 38 | 53 | 64 | 29 | 1 | 215 | 7 | 141 | 363 |
| 2015 | AAP | 1 | 3 | 9 | 20 | 39 | 54 | 61 | 29 | 1 | 217 | 10 | 133 | 359 |

**CUADRO A.I.2: CUADRO DE EFECTIVOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP,
POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, PARA 2014 Y 2015**

| | | 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 | |
| ADMINISTRACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gestión de recursos – Oficina del Subdirector Ejecutivo y Jefe de Finanzas | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | – | 1 | – | – | – | 1 | – | – | – | 2 | – | 2 | 4 | |
| 2015 | AAP | – | 1 | – | – | – | 1 | – | – | – | 2 | – | 2 | 4 | |
| Presupuesto y programación | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | – | – | 1 | 2 | 3 | 3 | 7 | – | – | 16 | – | 28 | 44 | |
| 2015 | AAP | – | – | 1 | 2 | 4 | 3 | 8 | – | – | 18 | – | 29 | 47 | |
| Finanzas y tesorería | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | – | – | 1 | 1 | 4 | 4 | 10 | 2 | – | 22 | 3 | 27 | 52 | |
| 2015 | AAP | – | – | 1 | 1 | 5 | 2 | 11 | 2 | – | 22 | – | 27 | 49 | |
| Gestión y seguimiento de las realizaciones | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | – | – | – | 1 | 3 | 3 | 4 | – | – | 11 | – | 5 | 16 | |
| 2015 | AAP | – | – | – | 1 | 3 | 4 | 5 | – | – | 13 | – | 5 | 18 | |
| Servicios de gestión | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | – | – | – | 1 | 3 | 3 | 6 | 1 | – | 14 | 5 | 44 | 63 | |
| 2015 | AAP | – | – | – | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | – | 11 | – | 46 | 57 | |
| Integración y apoyo a los procesos operativos | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | – | – | – | 1 | 1 | – | 3 | – | – | 5 | – | 2 | 7 | |
| 2015 | AAP | – | – | – | – | 1 | – | 3 | – | – | 4 | – | 1 | 5 | |
| Bienestar del personal | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | |
| 2015 | AAP | – | – | – | 1 | 1 | 1 | 1,5 | – | – | 4,5 | – | 3 | 7,5 | |
| Total parcial de administración | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | – | 1 | 2 | 6 | 14 | 14 | 30 | 3 | – | 70 | 8 | 108 | 186 | |

**CUADRO A.I.2: CUADRO DE EFECTIVOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP,
POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, PARA 2014 Y 2015**

| | | 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 | |
| 2015 | AAP | - | 1 | 2 | 6 | 16 | 14 | 33 | 3 | - | 75 | - | 113 | 187 | |
| Consignaciones centrales | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | - | - | - | 1 | 2 | - | - | - | - | 3 | - | - | 3 | |
| 2015 | AAP | - | - | - | 1 | 2 | - | - | - | - | 3 | - | - | 3 | |
| TOTAL DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | 1 | 2 | 11 | 27 | 54 | 67 | 94 | 32 | 1 | 288 | 15 | 248 | 551 | |
| 2015 | AAP | 1 | 4 | 11 | 27 | 57 | 68 | 94 | 32 | 1 | 294 | 10 | 245 | 549 | |
| TOTAL GENERAL | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | AAP | 1 | 4 | 33 | 78 | 138 | 185 | 186 | 49 | 2 | 675 | 577 | 343 | 1 595 | |
| | CAD | - | - | 1 | 15 | 91 | 236 | 514 | 101 | 6 | 964 | 6 190 | - | 7 154 | |
| | TOTAL 2014 | 1 | 4 | 34 | 93 | 229 | 421 | 700 | 150 | 8 | 1 639 | 6 767 | 343 | 8 749 | |
| 2015 | AAP | 1 | 5 | 36 | 78 | 141 | 197 | 182 | 48 | 1 | 689 | 591 | 334 | 1 613 | |
| | CAD | - | - | 1 | 16 | 92 | 268 | 503 | 98 | 2 | 980 | 6 438 | - | 7 418 | |
| | TOTAL 2015 | 1 | 5 | 37 | 94 | 233 | 465 | 685 | 146 | 3 | 1 669 | 7 029 | 334 | 9 031 | |

CUADRO A.I.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2014 Y 2015
(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 | Otros países | Total de costos no relacionados con el personal | TOTAL |
|--|--------------------|----------------|--------------|-------------------|--------------|------------------|--------------|---------------------|--|--|---------------------------|--------|---|---------------------|---|---|---------------|---------------------|--------------|---|--------|
| A. APOYO A LOS PROGRAMAS – DESPACHOS REGIONALES Y OFICINAS EN LOS PAÍSES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DESPACHOS REGIONALES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Despacho Regional – Asia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 5 419 | 2 106 | 758 | 138 | 4 | 672 | 219 | 338 | 100 | 28 | 1 059 | 3 | 7 | 2 | 38 | 6 | 0 | 0 | 16 | 5 492 | 10 911 |
| 2015 | 5 648 | 2 182 | 956 | 71 | 4 | 740 | 261 | 351 | 90 | 28 | 395 | 3 | 7 | 2 | 516 | 6 | 0 | 0 | 13 | 5 623 | 11 271 |
| Despacho Regional – Oriente Medio, África del Norte, Europa Oriental y Asia Central | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 5 374 | 1 174 | 353 | 308 | 8 | 237 | 159 | 139 | 41 | 117 | 1 049 | 0 | 45 | 5 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 640 | 9 014 |
| 2015 | 6 343 | 1 426 | 256 | 202 | 14 | 378 | 153 | 139 | 49 | 147 | 622 | 0 | 52 | 6 | 510 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 954 | 10 296 |
| Despacho regional – África Occidental | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 5 825 | 1 710 | 50 | 88 | 10 | 523 | 30 | 360 | 128 | 236 | 1 107 | 28 | 39 | 8 | 45 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 363 | 10 188 |
| 2015 | 6 649 | 1 590 | 47 | 22 | 20 | 466 | 60 | 308 | 150 | 190 | 588 | 21 | 50 | 5 | 523 | 0 | 0 | 0 | 31 | 4 071 | 10 720 |
| Despacho Regional – África Oriental y Central | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 6 023 | 1 836 | 400 | 73 | 20 | 750 | 50 | 250 | 47 | 171 | 1 161 | 10 | 50 | 0 | 75 | 0 | 0 | 0 | 20 | 4 915 | 10 937 |
| 2015 | 5 815 | 1 876 | 415 | 3 | 10 | 660 | 100 | 268 | 42 | 148 | 396 | 5 | 30 | 0 | 710 | 113 | 0 | 0 | 0 | 4 775 | 10 590 |
| Despacho Regional – África Meridional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 4 484 | 1 904 | 0 | 83 | 8 | 210 | 20 | 625 | 56 | 159 | 862 | 11 | 54 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 10 | 4 015 | 8 500 |
| 2015 | 4 884 | 1 754 | 0 | 12 | 8 | 548 | 35 | 375 | 69 | 181 | 218 | 127 | 89 | 0 | 308 | 19 | 0 | 0 | 105 | 3 848 | 8 731 |
| Despacho Regional – América Latina y el Caribe | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 3 929 | 1 592 | 0 | 73 | 4 | 250 | 0 | 99 | 121 | 20 | 543 | 5 | 16 | 8 | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 742 | 6 671 |
| 2015 | 4 601 | 1 578 | 0 | 2 | 4 | 354 | 0 | 103 | 131 | 9 | 172 | 5 | 12 | 1 | 182 | 5 | 0 | 0 | 91 | 2 649 | 7 250 |

CUADRO A.I.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2014 Y 2015
(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 | Otros países | Total de costos no relacionados con el personal | TOTAL |
|---|--------------------|----------------|--------------|-------------------|--------------|------------------|--------------|---------------------|--|--|---------------------------|--------|---|---------------------|---|---|---------------|---------------------|--------------|---|--------|
| Total parcial de despachos regionales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 31 054 | 10 322 | 1 562 | 763 | 54 | 2 642 | 478 | 1 811 | 493 | 733 | 5 782 | 57 | 211 | 23 | 172 | 18 | 0 | 0 | 46 | 25 167 | 56 221 |
| 2015 | 33 939 | 10 407 | 1 674 | 311 | 60 | 3 146 | 609 | 1 544 | 531 | 704 | 2 390 | 161 | 239 | 14 | 2 748 | 142 | 0 | 0 | 241 | 24 920 | 58 859 |
| Oficinas en los países | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 28 955 | 5 524 | 475 | 550 | 15 | 837 | 0 | 650 | 250 | 525 | 1 253 | 0 | 550 | 10 | 450 | 350 | 0 | 0 | 75 | 11 514 | 40 470 |
| 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 | 40 455 |
| TOTAL DE APOYO A LOS PROGRAMAS – DESPACHOS REGIONALES Y OFICINAS EN LOS PAÍSES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 60 010 | 15 846 | 2 037 | 1 313 | 69 | 3 479 | 478 | 2 461 | 743 | 1 258 | 7 035 | 57 | 761 | 33 | 622 | 368 | 0 | 0 | 121 | 36 681 | 96 691 |
| 2015 | 63 037 | 15 931 | 2 149 | 861 | 75 | 3 983 | 609 | 2 194 | 781 | 1 146 | 3 643 | 161 | 789 | 24 | 3 198 | 492 | 0 | 0 | 241 | 36 277 | 99 314 |
| B. APOYO A LOS PROGRAMAS – SEDE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Servicios para las Operaciones – Oficina del Subdirector Ejecutivo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 766 | 0 | 40 | 0 | 4 | 62 | 0 | 0 | 0 | 9 | 54 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 171 | 938 |
| 2015 | 801 | 0 | 50 | 0 | 5 | 62 | 0 | 0 | 0 | 23 | 20 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 162 | 964 |
| Oficina del Asesor Jefe | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2015 | 682 | 0 | 250 | 100 | 2 | 100 | 3 | 0 | 0 | 100 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | 666 | 1 347 |
| Planificación Estratégica* | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 396 | 0 | 572 | 60 | 0 | 90 | 0 | 0 | 0 | 40 | 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 30 | 812 | 1 209 |
| 2015 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

* Como se indica en la Sección IV del presente documento, en 2015 estas dependencias ya no existirán. Las cifras que figuran en este anexo se facilitan exclusivamente a efectos de comparación.

CUADRO A.I.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2014 Y 2015
(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 | Otros países | Total de costos no relacionados con el personal | TOTAL | |
|---|--------------------|----------------|--------------|-------------------|--------------|------------------|--------------|---------------------|--|--|---------------------------|--------|---|---------------------|---|---|---------------|---------------------|--------------|---|-------|--------|
| Políticas y programas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 8 501 | 0 | 150 | 50 | 5 | 200 | 10 | 0 | 0 | 75 | 179 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 26 | 694 | 9 195 |
| 2015 | 6 675 | 0 | 150 | 50 | 5 | 200 | 10 | 0 | 0 | 50 | 150 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 | 627 | 7 302 |
| Preparación para la pronta intervención en emergencias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 2 222 | 5 | 12 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 18 | 53 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 101 | 2 324 |
| 2015 | 2 619 | 0 | 10 | 0 | 0 | 22 | 0 | 0 | 6 | 15 | 30 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 87 | 2 705 |
| Servicios de nutrición | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 396 | 0 | 48 | 5 | 0 | 29 | 0 | 0 | 0 | 17 | 18 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 117 | 513 |
| 2015 | 1 907 | 0 | 29 | 5 | 0 | 36 | 0 | 0 | 0 | 10 | 17 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 97 | 2 004 |
| Género | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 811 | 0 | 21 | 0 | 0 | 50 | 3 | 0 | 0 | 5 | 19 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 98 | 909 |
| 2015 | 1 119 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 0 | 0 | 0 | 19 | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 44 | 1 162 |
| Cadena de suministro | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2015 | 12 190 | 0 | 120 | 100 | 15 | 200 | 20 | 0 | 0 | 45 | 160 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 670 | 12 860 |
| Servicios comunes de logística | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2015 | 3 756 | 0 | 50 | 30 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 19 | 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 120 | 3 876 |
| Logística* | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 12 157 | 0 | 75 | 0 | 5 | 214 | 0 | 0 | 0 | 50 | 393 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 737 | 12 894 |
| 2015 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

* Como se indica en la Sección IV del presente documento, en 2015 estas dependencias ya no existirán. Las cifras que figuran en este anexo se facilitan exclusivamente a efectos de comparación.

CUADRO A.I.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2014 Y 2015
(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 | Otros países | Total de costos no relacionados con el personal | TOTAL | |
|---|--------------------|----------------|--------------|-------------------|--------------|------------------|--------------|---------------------|--|--|---------------------------|--------|---|---------------------|---|---|---------------|---------------------|--------------|---|--------|--------|
| Compras* | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 4 390 | 0 | 100 | 217 | 0 | 60 | 20 | 0 | 0 | 45 | 200 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 652 | 5 042 |
| 2015 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Operaciones – Oficina del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Administración* | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 917 | 0 | 40 | 0 | 5 | 63 | 0 | 0 | 0 | 9 | 54 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 | 185 | 1 101 |
| 2015 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Apoyo a los despachos regionales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 951 | 0 | 100 | 32 | 7 | 50 | 0 | 0 | 0 | 40 | 40 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 15 | 287 | 1 238 |
| 2015 | 1 453 | 0 | 60 | 61 | 5 | 30 | 0 | 0 | 0 | 15 | 20 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 13 | 206 | 1 658 |
| Seguridad sobre el terreno | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 995 | 0 | 0 | 0 | 0 | 40 | 0 | 0 | 0 | 4 | 21 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 66 | 1 060 |
| 2015 | 901 | 0 | 0 | 0 | 0 | 72 | 10 | 0 | 0 | 6 | 18 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 106 | 1 007 |
| Tecnología de la información | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 10 107 | 300 | 1 132 | 1 360 | 40 | 690 | 260 | 192 | 0 | 10 | 4 362 | 0 | 0 | 0 | 650 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 996 | 19 103 |
| 2015 | 10 565 | 0 | 1 000 | 902 | 40 | 250 | 238 | 192 | 0 | 1 | 3 385 | 0 | 0 | 0 | 650 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 657 | 17 222 |
| TOTAL DE APOYO A LOS PROGRAMAS – SEDE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 42 609 | 305 | 2 290 | 1 725 | 66 | 1 548 | 293 | 192 | 6 | 322 | 5 412 | 0 | 0 | 9 | 650 | 2 | 0 | 0 | 95 | 12 916 | 55 526 | |
| 2015 | 42 666 | 0 | 1 719 | 1 248 | 73 | 982 | 281 | 192 | 6 | 303 | 3 935 | 0 | 0 | 7 | 650 | 0 | 0 | 0 | 45 | 9 440 | 52 107 | |

* Como se indica en la Sección IV del presente documento, en 2015 estas dependencias ya no existirán. Las cifras que figuran en este anexo se facilitan exclusivamente a efectos de comparación.

CUADRO A.I.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2014 Y 2015
(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 | Otros países | Total de costos no relacionados con el personal | TOTAL |
|--|--------------------|----------------|--------------|-------------------|--------------|------------------|--------------|---------------------|--|--|---------------------------|--------|---|---------------------|---|---|---------------|---------------------|--------------|---|--------|
| C. GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GESTIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Oficina del Director Ejecutivo y Jefe de Gabinete | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 3 026 | 0 | 80 | 0 | 70 | 500 | 40 | 0 | 0 | 120 | 180 | 0 | 0 | 66 | 0 | 0 | 0 | 0 | 75 | 1 131 | 4 157 |
| 2015 | 3 138 | 0 | 60 | 0 | 70 | 450 | 40 | 0 | 0 | 20 | 90 | 0 | 0 | 43 | 0 | 0 | 0 | 0 | 39 | 812 | 3 950 |
| Oficina del Ombudsman | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 434 | 0 | 15 | 88 | 2 | 92 | 20 | 0 | 0 | 2 | 16 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 244 | 678 |
| 2015 | 454 | 0 | 15 | 88 | 1 | 80 | 20 | 0 | 0 | 2 | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 224 | 678 |
| Recursos humanos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 13 251 | 0 | 359 | 600 | 0 | 134 | 665 | 8 | 0 | 40 | 698 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 54 | 2 557 | 15 808 |
| 2015 | 13 021 | 8 | 292 | 437 | 0 | 320 | 326 | 0 | 0 | 207 | 251 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 241 | 2 082 | 15 102 |
| Innovación y gestión del cambio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2015 | 341 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 341 |
| Oficina de Servicios Jurídicos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 3 361 | 0 | 300 | 299 | 0 | 35 | 0 | 0 | 0 | 35 | 98 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 22 | 790 | 4 151 |
| 2015 | 3 396 | 0 | 178 | 150 | 0 | 22 | 0 | 0 | 0 | 25 | 75 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 86 | 535 | 3 931 |
| Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 6 554 | 0 | 406 | 32 | 2 | 704 | 70 | 0 | 0 | 33 | 153 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | 1 425 | 7 979 |
| 2015 | 6 580 | 0 | 821 | 10 | 0 | 222 | 50 | 0 | 0 | 148 | 130 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 381 | 7 961 |

CUADRO A.I.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2014 Y 2015
(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 | Otros países | Total de costos no relacionados con el personal | TOTAL |
|--|--------------------|----------------|--------------|-------------------|--------------|------------------|--------------|---------------------|--|--|---------------------------|--------|---|---------------------|---|---|---------------|---------------------|--------------|---|-------|
| Oficina de Evaluación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 2 387 | 0 | 2 625 | 0 | 0 | 265 | 46 | 0 | 0 | 10 | 46 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 4 | 0 | 0 | 3 011 | 5 397 |
| 2015 | 2 495 | 0 | 2 842 | 0 | 0 | 50 | 46 | 0 | 0 | 10 | 46 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 0 | 0 | 0 | 3 009 | 5 504 |
| Oficina de Deontología | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 434 | 0 | 54 | 0 | 0 | 40 | 0 | 0 | 0 | 11 | 41 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 7 | 155 | 590 |
| 2015 | 454 | 0 | 124 | 0 | 0 | 45 | 25 | 0 | 0 | 11 | 43 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 5 | 256 | 709 |
| Relaciones con las Naciones Unidas y la Unión Africana – Oficina del Director Ejecutivo Adjunto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2015 | 530 | 0 | 21 | 30 | 0 | 50 | 0 | 0 | 0 | 25 | 30 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 156 | 686 |
| Nueva York | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 1 593 | 0 | 300 | 25 | 0 | 84 | 30 | 300 | 60 | 25 | 78 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 907 | 2 500 |
| 2015 | 1 459 | 0 | 117 | 0 | 0 | 50 | 45 | 334 | 43 | 16 | 67 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 676 | 2 135 |
| Ginebra | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 840 | 0 | 26 | 88 | 0 | 30 | 5 | 53 | 10 | 3 | 74 | 0 | 0 | 2 | 0 | 10 | 0 | 0 | 1 | 303 | 1 143 |
| 2015 | 882 | 0 | 17 | 88 | 0 | 15 | 5 | 48 | 9 | 2 | 54 | 0 | 10 | 2 | 0 | 10 | 0 | 0 | 1 | 260 | 1 142 |
| Addis Abeba | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 552 | 72 | 0 | 5 | 2 | 50 | 0 | 36 | 2 | 20 | 31 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 223 | 775 |
| 2015 | 608 | 72 | 0 | 3 | 2 | 40 | 0 | 36 | 2 | 16 | 31 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 207 | 815 |
| Asociaciones, gobernanza y promoción – Oficina del Subdirector Ejecutivo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 1 023 | 0 | 100 | 158 | 25 | 165 | 8 | 0 | 0 | 76 | 91 | 0 | 0 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 40 | 670 | 1 693 |
| 2015 | 801 | 0 | 75 | 0 | 20 | 200 | 2 | 0 | 0 | 5 | 33 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 354 | 1 156 |

CUADRO A.I.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2014 Y 2015
(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 | Otros países | Total de costos no relacionados con el personal | TOTAL |
|--|--------------------|----------------|--------------|-------------------|--------------|------------------|--------------|---------------------|--|--|---------------------------|--------|---|---------------------|---|---|---------------|---------------------|--------------|---|-------|
| Asociaciones con el sector privado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 5 218 | 450 | 500 | 300 | 25 | 400 | 30 | 250 | 40 | 300 | 300 | 0 | 0 | 2 | 17 | 0 | 0 | 0 | 62 | 2 675 | 7 894 |
| 2015 | 5 547 | 338 | 467 | 190 | 10 | 307 | 45 | 239 | 20 | 471 | 212 | 0 | 0 | 2 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 305 | 7 851 |
| Comunicación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 5 663 | 0 | 958 | 190 | 8 | 139 | 12 | 155 | 4 | 158 | 706 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 289 | 2 626 | 8 288 |
| 2015 | 5 937 | 0 | 670 | 140 | 4 | 120 | 0 | 155 | 4 | 95 | 690 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 878 | 7 815 |
| Coordinación de las asociaciones y la labor de promoción | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2015 | 1 170 | 0 | 0 | 33 | 1 | 75 | 10 | 0 | 0 | 4 | 36 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 159 | 1 329 |
| Secretaría de la Junta Ejecutiva | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 3 513 | 0 | 58 | 660 | 60 | 6 | 10 | 0 | 0 | 38 | 120 | 0 | 0 | 20 | 0 | 0 | 329 | 0 | 700 | 2 000 | 5 513 |
| 2015 | 3 692 | 0 | 18 | 726 | 55 | 9 | 15 | 0 | 0 | 59 | 110 | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | 402 | 0 | 471 | 1 875 | 5 567 |
| Organismos con Sede en Roma y CSA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 819 | 0 | 45 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 3 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 72 | 891 |
| 2015 | 861 | 0 | 4 | 0 | 0 | 8 | 2 | 0 | 0 | 3 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 29 | 890 |
| Asociaciones con las ONG | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 207 | 0 | 90 | 148 | 0 | 30 | 2 | 0 | 0 | 2 | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 279 | 486 |
| 2015 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Asociaciones con los gobiernos (Roma, Beijing, Berlín, Copenhague, Madrid, París, Seúl) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 5 097 | 168 | 256 | 155 | 7 | 272 | 15 | 133 | 8 | 122 | 180 | 2 | 4 | 7 | 1 | 0 | 0 | 0 | 133 | 1 460 | 6 558 |
| 2014 | 5 658 | 185 | 285 | 174 | 4 | 219 | 8 | 89 | 0 | 109 | 182 | 0 | 2 | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 | 59 | 1 322 | 6 980 |

CUADRO A.I.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2014 Y 2015
(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 | Otros países | Total de costos no relacionados con el personal | TOTAL |
|---|--------------------|----------------|--------------|-------------------|--------------|------------------|--------------|---------------------|--|--|---------------------------|--------|---|---------------------|---|---|---------------|---------------------|--------------|---|--------|
| Bruselas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 1 249 | 0 | 150 | 61 | 4 | 65 | 15 | 130 | 45 | 58 | 70 | 3 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 15 | 620 | 1 870 |
| 2015 | 1 306 | 0 | 99 | 62 | 0 | 30 | 8 | 128 | 30 | 30 | 20 | 3 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 0 | 19 | 438 | 1 744 |
| Londres | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 345 | 0 | 30 | 10 | 0 | 10 | 0 | 30 | 0 | 10 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 100 | 445 |
| 2015 | 358 | 0 | 30 | 10 | 0 | 10 | 0 | 30 | 0 | 10 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 100 | 458 |
| Tokio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 964 | 0 | 20 | 13 | 6 | 60 | 14 | 152 | 12 | 20 | 65 | 4 | 5 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 15 | 387 | 1 351 |
| 2015 | 1 011 | 0 | 20 | 10 | 6 | 55 | 10 | 127 | 9 | 20 | 50 | 2 | 3 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 10 | 324 | 1 335 |
| Emiratos Árabes Unidos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 296 | 165 | 50 | 200 | 7 | 40 | 18 | 0 | 20 | 37 | 30 | 5 | 21 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 605 | 900 |
| 2015 | 531 | 350 | 20 | 0 | 7 | 71 | 30 | 0 | 20 | 75 | 41 | 5 | 21 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 651 | 1 183 |
| Washington | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 1 544 | 8 | 135 | 30 | 0 | 150 | 10 | 220 | 20 | 30 | 75 | 2 | 0 | 2 | 41 | 0 | 0 | 0 | 0 | 723 | 2 267 |
| 2015 | 1 614 | 17 | 33 | 0 | 0 | 121 | 0 | 270 | 0 | 11 | 70 | 2 | 0 | 2 | 51 | 0 | 0 | 0 | 39 | 615 | 2 229 |
| Total parcial de gestión | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 58 370 | 863 | 6 557 | 3 063 | 218 | 3 282 | 1 010 | 1 466 | 221 | 1 151 | 3 079 | 16 | 34 | 136 | 66 | 25 | 332 | 0 | 1 444 | 22 964 | 81 334 |
| 2015 | 61 843 | 969 | 6 207 | 2 151 | 180 | 2 568 | 686 | 1 457 | 137 | 1 374 | 2 297 | 12 | 40 | 83 | 62 | 30 | 402 | 0 | 993 | 19 648 | 81 492 |
| ADMINISTRACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gestión de recursos – Oficina del Subdirector Ejecutivo y Jefe de Finanzas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 800 | 0 | 20 | 0 | 8 | 70 | 0 | 0 | 0 | 6 | 34 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 140 | 940 |
| 2015 | 833 | 0 | 0 | 0 | 5 | 43 | 0 | 0 | 0 | 1 | 8 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 59 | 892 |

CUADRO A.I.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2014 Y 2015
(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 | Otros países | Total de costos no relacionados con el personal | TOTAL |
|--|--------------------|----------------|--------------|-------------------|--------------|------------------|--------------|---------------------|--|--|---------------------------|--------|---|---------------------|---|---|---------------|---------------------|--------------|---|--------|
| Presupuesto y programación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 6 193 | 0 | 500 | 660 | 40 | 70 | 0 | 0 | 0 | 99 | 180 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 550 | 7 743 |
| 2015 | 7 017 | 0 | 0 | 178 | 10 | 30 | 0 | 0 | 0 | 5 | 109 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 332 | 7 349 |
| Finanzas y tesorería | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 7 073 | 200 | 95 | 31 | 35 | 110 | 30 | 7 | 12 | 50 | 180 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 753 | 7 825 |
| 2015 | 7 518 | 100 | 200 | 41 | 20 | 50 | 15 | 7 | 2 | 7 | 157 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 601 | 8 119 |
| Gestión y seguimiento de las realizaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 2 837 | 0 | 200 | 30 | 8 | 88 | 21 | 0 | 0 | 40 | 60 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 446 | 3 284 |
| 2015 | 3 374 | 0 | 119 | 29 | 10 | 0 | 15 | 40 | 0 | 0 | 79 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 292 | 3 666 |
| Servicios de gestión | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 6 296 | 124 | 530 | 500 | 101 | 254 | 285 | 0 | 3 158 | 1 500 | 1 401 | 250 | 167 | 0 | 70 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 338 | 14 634 |
| 2015 | 6 345 | 124 | 530 | 400 | 100 | 250 | 250 | 0 | 2 900 | 1 375 | 1 133 | 250 | 167 | 0 | 70 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 549 | 13 894 |
| Integración y apoyo a los procesos operativos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 1 223 | 0 | 0 | 10 | 0 | 30 | 0 | 0 | 0 | 5 | 46 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 93 | 1 316 |
| 2015 | 877 | 0 | 0 | 0 | 0 | 30 | 5 | 0 | 0 | 5 | 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 59 | 935 |
| Bienestar del personal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2015 | 1 391 | 0 | 80 | 30 | 1 | 100 | 0 | 0 | 0 | 54 | 50 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 318 | 1 709 |
| Total parcial de administración | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 24 421 | 324 | 1 345 | 1 231 | 191 | 621 | 335 | 7 | 3 170 | 1 701 | 1 901 | 250 | 167 | 3 | 73 | 0 | 0 | 0 | 2 | 11 321 | 35 742 |
| 2015 | 27 355 | 224 | 929 | 678 | 146 | 503 | 285 | 47 | 2 902 | 1 448 | 1 550 | 250 | 167 | 2 | 70 | 0 | 0 | 0 | 11 | 9 211 | 36 566 |

CUADRO A.I.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y POR SECTOR DE CONSIGNACIONES, 2014 Y 2015
(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 | Otros países | Total de costos no relacionados con el personal | TOTAL |
|--|--------------------|----------------|--------------|-------------------|--------------|------------------|--------------|---------------------|--|--|---------------------------|--------|---|---------------------|---|---|---------------|---------------------|--------------|---|---------|
| Consignaciones centrales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 3 808 | 0 | 483 | 0 | 0 | 170 | 0 | 0 | 0 | 375 | 0 | 1 183 | 0 | 0 | 1 502 | 3 202 | 0 | 100 | 1 675 | 8 690 | 12 499 |
| 2015 | 4 472 | 0 | 400 | 0 | 0 | 100 | 0 | 0 | 0 | 300 | 0 | 1 284 | 0 | 0 | 1 600 | 3 231 | 0 | 100 | 874 | 7 889 | 12 361 |
| TOTAL DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 86 600 | 1 187 | 8 386 | 4 293 | 409 | 4 073 | 1 345 | 1 473 | 3 391 | 3 227 | 4 981 | 1 449 | 201 | 139 | 1 641 | 3 227 | 332 | 100 | 3 121 | 42 975 | 129 575 |
| 2015 | 93 671 | 1 193 | 7 536 | 2 829 | 326 | 3 171 | 971 | 1 504 | 3 039 | 3 121 | 3 848 | 1 546 | 207 | 85 | 1 732 | 3 261 | 402 | 100 | 1 877 | 36 748 | 130 419 |
| TOTAL GENERAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 189 219 | 17 338 | 12 713 | 7 332 | 544 | 9 101 | 2 116 | 4 126 | 4 140 | 4 807 | 17 427 | 1 506 | 962 | 180 | 2 913 | 3 597 | 332 | 100 | 3 337 | 92 573 | 281 792 |
| 2015 | 199 374 | 17 124 | 11 403 | 4 938 | 474 | 8 136 | 1 860 | 3 889 | 3 826 | 4 571 | 11 426 | 1 707 | 996 | 116 | 5 581 | 3 753 | 402 | 100 | 2 163 | 82 465 | 281 839 |

ANEXO II

PROYECTO DE PRESUPUESTO AAP PARA 2015

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 2015 se siguieron criterios fundados en la optimización de los recursos y la vinculación con la gestión de las realizaciones.

Examen del presupuesto

2. El examen del presupuesto AAP para 2015 comenzó con la imposición a la mayoría de las oficinas de un límite presupuestario máximo un 5 % inferior al nivel de 2014; los límites máximos de los despachos regionales, las oficinas en los países, el Departamento de Servicios para las Asociaciones y la Gobernanza (PG) y las funciones relacionadas con los recursos humanos mantuvieron el mismo nivel que en 2014. En todas las solicitudes presupuestarias tuvieron que absorberse los aumentos de los costos de personal, incluidos los gastos de seguridad del PMA que están incorporados en los costos estándar de los puestos del personal.
3. Las direcciones prepararon solicitudes de fondos motivadas para financiar actividades de apoyo institucional que tenían que respetar los límites máximos establecidos para cada departamento. Cada solicitud debía vincularse con una esfera de gestión e ir acompañada de una descripción de los productos, los resultados y los indicadores clave de las realizaciones, así como de una explicación de los beneficios previstos de la optimización de los recursos. Los Subdirectores Ejecutivos y el Jefe de Gabinete revisaron las solicitudes motivadas presentadas por sus departamentos antes de darlas por acabadas.

Alineación del presupuesto AAP con las prioridades

4. En vista de que los aumentos de los costos derivados de las obligaciones reglamentarias se habían absorbido en los presupuestos departamentales y de que estos habían sufrido, en la mayor parte de los casos, una reducción del 5 %, la financiación de algunas actividades no respetó el límite máximo presupuestario establecido por los departamentos. En estos casos las direcciones presentaron propuestas de inversión para recibir fondos procedentes de la reasignación estratégica de recursos o de presupuestos para iniciativas institucionales de importancia fundamental; en esas propuestas se indicaban los resultados, las actividades, los productos y los efectos previstos, los indicadores clave de las realizaciones, las metas para el seguimiento de las realizaciones y los posibles beneficios resultantes de la optimización de los recursos.
5. Los jefes de departamento evaluaron las propuestas de inversión; cuando se aprobaron, estas se revisaron con arreglo a criterios de importancia estratégica, optimización de los recursos y coincidencia con las prioridades institucionales. La puntuación obtenida permitió decidir si los fondos provendrían de los presupuestos para reasignaciones estratégicas o para iniciativas institucionales de importancia fundamental.
6. En vista de la importancia central que la optimización de los recursos y el seguimiento de las realizaciones reviste en las decisiones sobre la asignación de recursos, la presentación de propuestas de inversión constituye una novedad que se incorporará en todo el PMA y se utilizará sistemáticamente en los proyectos de mejora institucional.

Optimización de los recursos

7. Por “optimización de los recursos” se entiende en el PMA “obtener los mejores resultados para los beneficiarios usando sabiamente los recursos de que se dispone”, para lo cual se persigue un equilibrio óptimo entre economías, eficiencia y eficacia. El Plan de Gestión y la asignación de recursos con cargo al presupuesto AAP son determinantes esenciales de la optimización de recursos en el PMA.
8. Con la incorporación de la optimización de los recursos en el proceso de asignación con cargo al presupuesto AAP, todas las solicitudes de fondos presentadas en 2015 por las divisiones tuvieron que justificarse indicando las economías y ahorros derivados de una mayor eficiencia que se preveía conseguir y el aumento de la eficacia que reportaría la actividad propuesta.

Seguimiento de las realizaciones

9. El seguimiento de las realizaciones va aparejado a la optimización y gestión de los recursos, así como a la rendición de cuentas. Este Plan de Gestión es el resultado de la reorientación hacia una presupuestación informada por las realizaciones que vincula sistemáticamente los resultados con los presupuestos y los fondos con las realizaciones. Para cumplir este objetivo y promover un sistema de gestión de las realizaciones más dinámico, el PMA está procediendo a conectar los procesos de planificación, gestión y rendición de cuentas mediante un ciclo integrado que consta del Plan de Gestión, la planificación y los exámenes anuales de las realizaciones y el Informe Anual de las Realizaciones.
10. En consecuencia, en el examen del presupuesto para 2015 y el modelo de solicitud de fondos se incorporaron varios elementos. Como primera medida se cursaron instrucciones a los responsables de los presupuestos para que:
 - vincularan las solicitudes con las esferas de gestión al determinar las capacidades necesarias para poner en práctica el Plan Estratégico para 2014–2017;
 - se guiaran por una cadena de resultados que en el Marco de resultados de gestión para 2014–2017 vinculara las actividades provistas de costos con los resultados y los indicadores clave de las realizaciones, y
 - determinaran metas que debían cumplirse en relación con los productos y los indicadores clave de las realizaciones e indicaran el presupuesto necesario.
11. Así pues, las solicitudes presupuestarias se centran en las consecuencias de la financiación desde el punto de vista de las realizaciones. El proceso revisado de elaboración del presupuesto se ha traducido en: i) una mayor coincidencia con el enfoque del PMA centrado en las personas, las asociaciones, los procesos y sistemas, los programas y la rendición de cuentas y la financiación; ii) la adopción de datos de referencia para la evaluación de las realizaciones acompañados de descripciones claras de las actividades correspondientes al período presupuestario en cuestión, y iii) la posibilidad de cuestionar los niveles de financiación propuestos en relación con los resultados previstos.
12. Como segunda medida, los planes anuales de las realizaciones se basarán en los resultados descritos en el Plan de Gestión, reajustados en función de las asignaciones presupuestarias efectivas. Las metas, los resultados y las actividades podrán variar en función de las prioridades que se determinen, pero en el plan anual de realizaciones se indicará la manera en que se obtendrán los resultados con un presupuesto determinado. Las revisiones de los planes anuales de las realizaciones que se realicen en años subsiguientes aportarán pruebas de las realizaciones que servirán de base a las decisiones presupuestarias.

13. Por último, los resultados obtenidos con las sumas presupuestadas se indicarán en el Informe Anual de las Realizaciones para dar cuenta de las realizaciones del PMA respecto de las metas y en función de un nivel de financiación determinado. Cuando se aplique plenamente, la presupuestación informada por las realizaciones tendrá en cuenta los resultados del último ejercicio presupuestario finalizado para determinar los presupuestos del siguiente período trienal de planificación.

Información detallada sobre el proyecto de presupuesto AAP para 2015, por sector de consignaciones

14. En el Cuadro A.II.1 figura el presupuesto AAP relativo a 2013, 2014 (estimaciones) y 2015 (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.

| CUADRO A.II.1: PRESUPUESTO AAP, POR SECTOR DE CONSIGNACIONES | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------|--|-----------------------------|--------------|--|-----------------------------|--------------|--|
| | Gastos de 2013 | | | Estimaciones de 2014 | | | Proyecciones de 2015 | | |
| | 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 | |
| Apoyo a los programas – despachos regionales y oficinas en los países | 193 | 736 | 85,7 | 227 | 789 | 96,7 | 244 | 825 | 99,3 |
| Apoyo a los programas – Sede | 166 | 276 | 54,4 | 160 | 255 | 55,5 | 151 | 239 | 52,1 |
| Gestión y administración | 254 | 515 | 107,2 | 288 | 551 | 129,6 | 294 | 549 | 130,4 |
| TOTAL | 613 | 1 527 | 247,4 | 675 | 1 595 | 281,8 | 689 | 1 613 | 281,8 |

Apoyo a los programas – despachos regionales y oficinas en los países

15. 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 niveles regional y nacional. Sus funciones consisten en:
- proporcionar apoyo y orientación normativos a las operaciones del PMA;
 - aportar liderazgo y velar por la eficacia y la eficiencia de las respuestas de emergencia del PMA mediante una utilización coherente de los recursos regionales en las emergencias de nivel 2;
 - aportar orientación operacional y apoyo adicional a los recursos regionales para garantizar respuestas de emergencia del PMA en el marco de emergencias de nivel 3;
 - apoyar a la dirección de las oficinas en los países y supervisar su labor;
 - controlar la calidad de los documentos de los proyectos;
 - someter a seguimiento las realizaciones de los programas ejecutados por las oficinas en los países;

- supervisar los asuntos presupuestarios y de gestión, y
- facilitar el intercambio de recursos técnicos en las oficinas en los países para que tengan a su disposición las capacidades técnicas y operativas necesarias.

16. En el Cuadro A.II.2 figura la distribución de los puestos y los costos financiados con cargo al presupuesto AAP entre los despachos regionales y para el conjunto de las oficinas en los países. En consonancia con el proceso revisado de examen y aprobación de programas, la creación de un puesto de categoría P-4 en cada despacho regional contribuirá a mejorar el diseño de los programas, mantener su calidad y garantizar su aprobación puntual. 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.

| CUADRO A.II.2: APOYO A LOS PROGRAMAS – DESPACHOS REGIONALES Y OFICINAS EN LOS PAÍSES | | | | | | | | | |
|---|-------------------|------------|--------------------------------------|----------------------|------------|--------------------------------------|----------------------|------------|--------------------------------------|
| | Gastos de 2013 | | | Estimaciones de 2014 | | | Proyecciones de 2015 | | |
| | 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 | 17 | 48 | 8,9 | 21 | 66 | 10,9 | 24 | 69 | 11,3 |
| Despacho Regional – Oriente Medio, África del Norte, Europa Oriental y Asia Central | 17 | 57 | 6,3 | 23 | 63 | 9,0 | 28 | 76 | 10,3 |
| Despacho Regional – África Occidental | 22 | 57 | 8,0 | 26 | 65 | 10,2 | 29 | 70 | 10,7 |
| Despacho Regional – África Oriental y Central | 20 | 65 | 9,1 | 24 | 69 | 10,9 | 24 | 69 | 10,6 |
| Despacho Regional – África Meridional | 14 | 46 | 6,9 | 19 | 54 | 8,5 | 21 | 65 | 8,7 |
| Despacho Regional – América Latina y el Caribe | 12 | 43 | 5,2 | 16 | 51 | 6,7 | 19 | 54 | 7,2 |
| Oficinas en los países | 91 | 420 | 41,4 | 98 | 421 | 40,5 | 99 | 422 | 40,5 |
| TOTAL | 193 | 736 | 85,7 | 227 | 789 | 96,7 | 244 | 825 | 99,3 |

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

- diseñar y ejecutar proyectos y programas en consonancia con el Plan Estratégico y las políticas del PMA, y obtener resultados, supervisarlos y comunicarlos, velando por la coordinación con el equipo de las Naciones Unidas en el país;
- asumir la responsabilidad de la gestión de los recursos que se les asignan y de la coordinación de las medidas de protección y seguridad del personal;

- entablar asociaciones con autoridades nacionales, ONG, grupos de la sociedad civil, donantes, el sector privado, entidades financieras y centros de investigación para potenciar al máximo la eficacia de los programas, y
 - planificar y poner en práctica iniciativas utilizando nuevas herramientas.
18. El presupuesto AAP se asigna en función del tamaño de la oficina en el país (véase el Cuadro A.II.3).

| CUADRO A.II.3: ESTRUCTURA ESTÁNDAR DE LAS OFICINAS EN LOS PAÍSES | | |
|---|--|---------------------------|
| Tamaño | Asignación con cargo al presupuesto AAP | Número de oficinas |
| Muy grande | 1 Director en el País | 18 |
| Grande | 1 Director en el País, más gastos de funcionamiento, incluidos los correspondientes al personal nacional financiado con cargo al presupuesto AAP | 10 |
| Mediano | 1 Director en el País, más gastos de funcionamiento, incluidos los correspondientes al personal nacional financiado con cargo al presupuesto AAP | 22 |
| Pequeño | 1 Director en el País, más gastos de funcionamiento, incluidos los correspondientes al personal nacional financiado con cargo al presupuesto AAP | 19 |
| Muy pequeño | 1 Director en el País, más gastos de funcionamiento, incluidos los correspondientes al personal nacional financiado con cargo al presupuesto AAP | 8 |
| TOTAL | | 77 |

Además, se asigna a las oficinas en los países un total de 28 puestos de categoría P-3 destinados a brindar apoyo estratégico y selectivo a las operaciones sobre el terreno.

Examen de la presencia y el modelo operativo de las oficinas en los países

19. Los resultados de este tipo de examen, que es uno de los ámbitos de trabajo establecidos con el fin de que el PMA sea plenamente apto para su finalidad, han servido de base para elaborar el Plan de Gestión de este año. El examen tenía por objeto establecer un marco estándar y reproducible que pudiera ayudar a la dirección a evaluar y orientar las decisiones actuales y futuras sobre la presencia de las oficinas en los países.
20. Pese a que la presencia en los países se ha examinado varias veces en los últimos años, este año marca el punto de partida de un proceso de examen periódico y reproducible del que dependerán las asignaciones de recursos a las oficinas en los países con cargo al presupuesto AAP. El examen proporcionará a la dirección del PMA elementos que la ayudarán en la toma de decisiones y permitirá definir los cambios que podrían incidir en la actuación del PMA en los países y en los modelos operativos conexos.
21. Este tipo de examen se realizará cada año para garantizar que las recomendaciones y constataciones resultantes se tengan en cuenta en el Plan de Gestión y contribuyan a orientar las asignaciones actuales y futuras a las oficinas en los países con cargo al presupuesto AAP.

Apoyo a los programas – Sede

22. En el Cuadro A.II.4 figura el presupuesto AAP de apoyo a los programas en la Sede de Roma relativo a 2013, 2014 (estimaciones) y 2015 (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.II.4: APOYO A LOS PROGRAMAS – SEDE | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------|---|-----------------------------|--------------|---|-----------------------------|--------------|---|
| | Gastos de 2013 | | | Estimaciones de 2014 | | | Proyecciones de 2015 | | |
| | 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 | |
| Departamento de Servicios para las Operaciones | | | | | | | | | |
| Oficina del Subdirector Ejecutivo – Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión | 2 | 4 | 0,9 | 2 | 4 | 0,9 | 2 | 4 | 1,0 |
| Oficina del Asesor Jefe | – | – | – | – | – | – | 2 | 3 | 1,3 |
| Oficina de Planificación Estratégica | 3 | 3 | 0,6 | | 1 | 1,2 | – | – | – |
| Políticas y Programas | 34 | 46 | 8,9 | 34 | 46 | 9,2 | 24 | 34 | 7,3 |
| Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias | 9 | 11 | 2,2 | 9 | 11 | 2,3 | 10 | 13 | 2,7 |
| Servicios de Nutrición | 1 | 2 | 0,5 | 1 | 2 | 0,5 | 7 | 9 | 2,0 |
| Oficina de Asociaciones con las ONG | 1 | 1 | 0,3 | – | – | – | – | – | – |
| Oficina de Género | 3 | 4 | 0,9 | 3 | 4 | 0,9 | 4 | 5 | 1,2 |
| Cadena de Suministro | | | | | | | 39 | 76 | 12,9 |
| Servicios Comunes de Logística | | | | | | | 12,5 | 20 | 3,9 |
| Dirección de Logística | 41 | 79 | 12,1 | 41 | 79 | 12,9 | – | – | – |
| Dirección de Adquisiciones | 16 | 28 | 4,7 | 15 | 28 | 5,0 | – | – | – |
| Oficina de Dubái | 1 | 1 | 0,7 | – | – | – | – | – | – |
| Jefe de Gabinete | | | | | | | | | |
| Oficina del Jefe de Administración | 2 | 4 | 1,0 | 3 | 5 | 1,1 | – | – | – |
| Apoyo a los Despachos Regionales | 2 | 6 | 1,1 | 2 | 7 | 1,2 | 3 | 10 | 1,7 |
| Gestión de Recursos | | | | | | | | | |
| Tecnología de la Información | 47 | 82 | 19,6 | 46 | 63 | 19,1 | 44 | 61 | 17,2 |
| Seguridad sobre el Terreno | 4 | 5 | 1,0 | 4 | 5 | 1,1 | 3 | 4 | 1,0 |
| TOTAL | 166 | 276 | 54,4 | 160 | 255 | 55,5 | 150,5 | 239 | 52,1 |

* El costo total comprende los costos de personal y los costos no relacionados con el personal.

Gestión y administración

23. En el Cuadro A.II.5 se desglosan los costos de gestión y administración y el número de puestos correspondiente a 2013, 2014 (estimaciones) y 2015 (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.II.5: GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------|---|-----------------------------|--------------|---|-----------------------------|--------------|---|
| | Gastos de 2013 | | | Estimaciones de 2014 | | | Proyecciones de 2015 | | |
| | 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 | |
| GESTIÓN | | | | | | | | | |
| Oficina del Director Ejecutivo y Jefe de Gabinete | 8 | 17 | 3,8 | 8 | 16 | 4,2 | 8 | 16 | 3,9 |
| Oficina del Ombudsman | 1 | 2 | 0,6 | 1 | 2 | 0,7 | 1 | 2 | 0,7 |
| Dirección de Recursos Humanos | 45 | 97 | 13,3 | 45 | 96,5 | 15,8 | 42 | 89,5 | 15,1 |
| Innovación y Gestión del Cambio | | | | | | | 1 | 1 | 0,3 |
| Oficina de Servicios Jurídicos | 13 | 18 | 3,0 | 15 | 20 | 4,2 | 14 | 19 | 3,9 |
| Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión | 29 | 37 | 7,0 | 29 | 37 | 8,0 | 29 | 34 | 8,0 |
| Oficina de Evaluación | 9 | 12 | 5,3 | 9 | 12 | 5,4 | 9 | 12 | 5,5 |
| Oficina de Deontología | 1 | 2 | 0,5 | 1 | 2 | 0,6 | 1 | 2 | 0,7 |
| Relaciones con las Naciones Unidas y la Unión Africana | | | | | | | | | |
| Oficina del Director Ejecutivo Adjunto | – | – | – | – | – | – | 2 | 2 | 0,7 |
| Nueva York | 5 | 8 | 2,3 | 5 | 8 | 2,5 | 5 | 7 | 2,1 |
| Ginebra | 3 | 4 | 1,1 | 3 | 4 | 1,1 | 3 | 4 | 1,1 |
| Addis Abeba | 2 | 4 | 0,8 | 2 | 4 | 0,8 | 2 | 4 | 0,8 |
| Asociaciones, Gobernanza y Promoción | | | | | | | | | |
| Oficina del Subdirector Ejecutivo | 2 | 4 | 0,9 | 3 | 6 | 1,7 | 2 | 4 | 1,2 |
| Asociaciones con el Sector Privado | 3 | 4 | 0,9 | 26 | 31 | 7,9 | 26 | 34 | 7,9 |
| Comunicación | 21 | 32 | 7,4 | 21 | 31 | 8,3 | 21 | 31 | 7,8 |
| Coordinación de las Asociaciones y Labor de Promoción | | | | | | | 4 | 6 | 1,3 |
| Secretaría de la Junta Ejecutiva | 8 | 24 | 5,0 | 8 | 24 | 5,5 | 9 | 24 | 5,6 |

| CUADRO A.II.5: GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN | | | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------|---|-----------------------------|--------------|---|-----------------------------|--------------|---|
| | Gastos de 2013 | | | Estimaciones de 2014 | | | Proyecciones de 2015 | | |
| | 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 | |
| Relaciones con los organismos con sede en Roma y el CSA | 3 | 4,0 | 0,8 | 3 | 4 | 0,9 | 3 | 4 | 0,9 |
| Oficina de Asociaciones con las ONG | – | – | – | 2 | 2 | 0,5 | – | – | – |
| Dirección de Asociaciones con los Gobiernos | 18 | 36 | 5,9 | 19 | 37 | 6,6 | 20 | 38 | 7,0 |
| Bruselas | 4 | 7,0 | 1,6 | 5 | 8 | 1,9 | 4 | 7 | 1,7 |
| Londres | 1 | 2,0 | 0,4 | 1 | 2 | 0,4 | 1 | 2 | 0,5 |
| Tokio | 3 | 6,0 | 1,4 | 3 | 6 | 1,4 | 3 | 6 | 1,3 |
| Emiratos Árabes Unidos | – | – | – | 2 | 2 | 0,9 | 2 | 2 | 1,2 |
| Washington | 4 | 8,0 | 1,9 | 5 | 9 | 2,3 | 5 | 9 | 2,2 |
| Total parcial de Gestión | 182 | 326 | 63,9 | 215 | 363 | 81,3 | 217 | 359 | 81,5 |
| ADMINISTRACIÓN | | | | | | | | | |
| Gestión de Recursos | | | | | | | | | |
| Oficina del Subdirector Ejecutivo y Jefe de Finanzas | 2 | 4 | 0,9 | 2 | 4 | 0,9 | 2 | 4 | 0,9 |
| Presupuesto y Programación | 17,5 | 43 | 6,3 | 16 | 44 | 7,7 | 18 | 47 | 7,3 |
| Finanzas y Tesorería | 22 | 54 | 7,2 | 22 | 52 | 7,8 | 22 | 49 | 8,1 |
| Gestión y Seguimiento de las Realizaciones | 12 | 17 | 3,1 | 11 | 16 | 3,3 | 13 | 18 | 3,7 |
| Servicios de Gestión | 10,5 | 61 | 13,3 | 14 | 63 | 14,6 | 11 | 57 | 13,9 |
| Oficina de Integración y Apoyo a los Procesos Operativos | 5 | 7 | 1,2 | 5 | 7 | 1,3 | 4 | 5 | 0,9 |
| Bienestar del Personal | – | – | – | – | – | – | 4,5 | 7,5 | 1,7 |
| Total parcial de Administración | 69 | 186 | 32,1 | 70 | 186 | 35,7 | 75 | 187 | 36,6 |
| Consignaciones gestionadas a nivel central | 3 | 3 | 11,3 | 3 | 3 | 12,5 | 3 | 3 | 12,4 |
| TOTAL | 254 | 515 | 107,2 | 288 | 551 | 129,6 | 294 | 549 | 130,4 |

* El costo total comprende los costos de personal y los costos no relacionados con el personal.

ANEXO III

SÍNTESIS DE LAS NECESIDADES OPERACIONALES PROYECTADAS PARA 2015 Y SINOPSIS REGIONALES

1. En este anexo se ofrece un análisis adicional de las necesidades operacionales proyectadas para 2015 por Objetivo Estratégico, categoría de programas, categoría de costos y región, y se examinan las distintas esferas temáticas que ayudarán a definir tales necesidades. Para determinar las necesidades se parte de evaluaciones sobre el terreno realizadas en colaboración con las partes interesadas y los gobiernos, y el objetivo es asegurarse de que el PMA tenga capacidad suficiente para llevar a cabo las actividades propuestas y de que no se produzcan superposiciones con las intervenciones de otros organismos.
2. Los recursos necesarios para los proyectos son aprobados por la Junta o por el Director Ejecutivo con arreglo al Artículo VI.2 del Reglamento General en función de los planes de los proyectos y las prórrogas previstas.
3. Según las proyecciones del PMA, sus asociados y los gobiernos anfitriones, las necesidades operacionales en 2015 ascenderán a 7.450 millones de dólares, cantidad que permitirá suministrar 17.120 millones de raciones diarias a 78,3 millones de beneficiarios, en comparación con las proyecciones máximas de 7.270 millones de dólares indicadas en el Plan de Gestión para 2014-2016. Esta estimación incluye las necesidades proyectadas para cuatro emergencias de nivel 3¹.

Esferas temáticas

4. En esta subsección se examinan las esferas temáticas que determinarán las necesidades operacionales en 2015, a saber: nutrición, resiliencia y prevención, transferencias de efectivo y cupones, desarrollo y aumento de las capacidades, refugiados, género y seguimiento y evaluación.

⇒ *Nutrición*

5. En consonancia con el Plan Estratégico para 2014-2017, el PMA seguirá ampliando sus intervenciones nutricionales basadas en datos empíricos en asociación con los gobiernos, las Naciones Unidas y otros asociados, a fin de luchar contra la malnutrición y aumentar las capacidades nacionales en materia de nutrición desde una perspectiva multisectorial. Además, el Programa seguirá desempeñando un papel protagonista en el Movimiento para el fomento de la nutrición (SUN) y en los debates sobre la agenda para el desarrollo después de 2015.
6. Como respuesta a las emergencias de gran envergadura que se están produciendo, el PMA mejorará su capacidad de realizar intervenciones nutricionales de emergencia y se asegurará de vincularlas con programas destinados a reducir de forma sostenible la desnutrición con el fin de mantener los buenos resultados en las esferas de la nutrición y el fomento de la resiliencia a largo plazo. Se llevarán a cabo intervenciones nutricionales complementarias que consistirán en distribuciones de alimentos y transferencias de efectivo y cupones.

¹ En agosto de 2014, el PMA puso en marcha una intervención de nivel 3 para apoyar a las personas desplazadas internamente en la gobernación de Ninewa, en el Iraq; al consolidar los datos en agosto de 2014, las necesidades adicionales se contabilizaron como necesidades imprevistas.

7. El PMA ampliará sus actividades de alimentación complementaria para niños de entre 6 y 23 meses de edad destinadas a prevenir el retraso del crecimiento, aprovechando el mayor acceso a los alimentos producidos a nivel local y la mejora de los sistemas de comercialización y las cadenas de valor, factores que contribuyen a un régimen alimentario sano y una buena nutrición.
8. A fin de mejorar el estado nutricional durante el embarazo se realizarán programas para respaldar la salud y la nutrición maternas mediante la creación de vínculos con los sistemas sanitarios, y se establecerán nexos entre las intervenciones nutricionales a gran escala y los programas de salud maternoinfantil. Junto con sus asociados de las Naciones Unidas, el PMA brindará apoyo a las adolescentes para prevenir los matrimonios y los embarazos precoces.

⇒ *Resiliencia y prevención*

9. Los nuevos PP y OPSR permitirán abordar las causas básicas de la inseguridad alimentaria y contribuirán a fomentar la resiliencia mejorando la convergencia de los programas² y las asociaciones con las partes interesadas, de conformidad con las políticas vigentes. En las OEM que se realicen para abordar crisis prolongadas y promover la pronta recuperación después de desastres se incluirán actividades que pongan en marcha programas de fomento de la resiliencia y faciliten el proceso de recuperación.
10. Deberían seguir produciéndose crisis, tanto de origen climático como de otra índole. En todas las operaciones se tendrá en cuenta el fomento de la resiliencia, por ejemplo, mediante la protección de los activos de subsistencia y el aumento de la capacidad de gestionar los riesgos. Esta tendencia ya puede constatarse en los programas de los despachos regionales en las esferas de la seguridad alimentaria, el fomento de la resiliencia y la nutrición.
11. En los programas se está dejando de recurrir a las transferencias no sujetas a condiciones para pasar a la modalidad de ACA, que engloba la distribución de alimentos y las transferencias de efectivo o cupones. El PMA ampliará sus programas de fomento de la resiliencia (enfoque de tres niveles) con el objetivo de poner a las personas y sus medios de subsistencia en el centro de la labor de planificación, sentar las bases de programas multisectoriales y crear nexos entre los agentes de ayuda humanitaria y los de desarrollo.

⇒ *Transferencias de efectivo y cupones*

12. La proporción de transferencias de efectivo y cupones aumenta todos los años: en 2009 se utilizaron en 26 operaciones de 19 oficinas en los países y en 2013, en 72 operaciones de 53 oficinas. El número de personas que recibió este tipo de asistencia aumentó de 1 millón en 2009 a 7,8 millones en 2013. A medida que el personal vaya adquiriendo experiencia y mejoren las herramientas de valoración previa y seguimiento, las oficinas en los países ampliarán el uso de las transferencias de efectivo y cupones con el fin de mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición.
13. En el período 2015-2017, el PMA estudiará el uso que ha hecho de la modalidad de efectivo y cupones con miras a mejorar la selección de las modalidades de transferencia.

⇒ *Desarrollo y aumento de las capacidades*

14. En 2015 se prevé que aumentará la demanda de actividades de desarrollo de la capacidad y asistencia técnica. El PMA publicará directrices sobre el tema, capacitará al personal en la

² Por ejemplo, realizar intervenciones sobre nutrición, redes de seguridad y creación de activos en la misma zona.

utilización de las nuevas herramientas y, en consulta con los despachos regionales, analizará las deficiencias y necesidades en las esferas funcionales pertinentes. Se necesitarán más recursos, sobre todo porque el PMA tendrá que satisfacer las necesidades en materia de desarrollo de la capacidad de 60 oficinas en los países y evaluar la calidad de la programación respectiva en todas las operaciones.

⇒ *Refugiados*

15. A raíz de las evaluaciones del impacto de la contribución de la asistencia alimentaria a la puesta en práctica de soluciones duraderas al problema de los refugiados de larga data, realizadas por el PMA y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), los dos organismos están elaborando un marco común para fomentar la autosuficiencia de los refugiados. Se están llevando a cabo proyectos piloto en el Chad y Uganda, y se empezarán a examinar otros casos a fines de 2014 con el objetivo de extraer enseñanzas que contribuyan a los debates que se mantengan con el ACNUR y otros asociados.
16. El PMA y el ACNUR están asimismo elaborando directrices (que deberían estar listas a fines de 2014) para ayudar a las personas recién llegadas, antes de que se registren como refugiados. Se están mejorando las capacidades locales en materia de registro y verificación de los refugiados gracias a la introducción de datos biométricos; se formularán directrices sobre protección de la privacidad y manejo de información delicada.

⇒ *Género*

17. El PMA sigue firmemente decidido a superar las normas mínimas establecidas en el ONU-SWAP, creando mayor conciencia e incorporando la igualdad de género en todas las actividades. En 2015 se publicará una nueva política de género y el PMA capacitará al personal para que pueda atender a las necesidades detectadas en la evaluación de las capacidades en materia de género, realizada en 2014. El programa piloto de certificación del PMA con el que se premia la excelencia en la incorporación de la perspectiva de género, se ampliará.
18. El PMA está colaborando con los organismos que tienen su sede en Roma y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad entre los Géneros y el Empoderamiento de la Mujer (ONU-Mujeres) para promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en las intervenciones de desarrollo y ayuda humanitaria. El PMA copreside el Grupo sobre el Género del IASC y forma parte del Comité directivo del Proyecto sobre capacidad de reserva en cuestiones de género.

⇒ *Seguimiento y evaluación*

19. El PMA se asegurará de que los directores puedan consultar las constataciones en materia de seguimiento, en las que se basará la toma diaria de decisiones. El seguimiento se reforzará, por un lado, mediante la normalización de la ejecución y gestión de los programas, la elaboración de orientaciones al respecto y la organización de sesiones de capacitación para el personal y, por el otro, aportando recursos financieros.
20. El módulo de diseño del Instrumento de seguimiento y evaluación de las oficinas en los países (COMET) se ha instalado en todas las oficinas del PMA y el módulo de aplicación se está instalando en África meridional. Este sistema permite normalizar procesos tales como el diseño, la aplicación y el seguimiento de los proyectos, así como la presentación de los informes correspondientes, y asegurar la exactitud y la fiabilidad de la información para favorecer el proceso de toma de decisiones y la rendición de cuentas.

21. El Sistema de información sobre la gestión de las realizaciones y los riesgos (PROMIS) es un instrumento que permite realizar un análisis comparativo de los datos relativos a las realizaciones y los objetivos correspondientes con el fin de facilitar la toma de decisiones, el establecimiento de prioridades y la asignación de fondos; además, reduce la necesidad de introducir datos y promueve el aprendizaje, con lo que ayuda a mejorar la calidad de los programas. A la larga, el sistema permitirá al PMA determinar sus necesidades operacionales con precisión, basándose en datos empíricos fiables, y dar visibilidad a sus realizaciones. Se necesitarán inversiones de recursos financieros y humanos a fin de optimizar las operaciones propuestas por el PMA para responder a las necesidades en materia de seguridad alimentaria.

Necesidades operacionales por Objetivo Estratégico

22. En el Cuadro A.III.1 se hace un desglose de las necesidades operacionales proyectadas por Objetivo Estratégico.

| CUADRO A.III.1: NECESIDADES OPERACIONALES EN 2015 POR OBJETIVO ESTRATÉGICO Y ACTIVIDAD (en millones de dólares) | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------|------------|----------------------|--------------------------|----------------------------|--------------|
| | Distribuciones generales | Actividades de APT | Nutrición | Alimentación escolar | VIH y sida, tuberculosis | Desarrollo de la capacidad | Total |
| Objetivo Estratégico 1 | 3 972 | 73 | 168 | 58 | 0 | 285 | 4 557 |
| Objetivo Estratégico 2 | 305 | 414 | 233 | 175 | 38 | 39 | 1 205 |
| Objetivo Estratégico 3 | 102 | 383 | 99 | 67 | 3 | 34 | 688 |
| Objetivo Estratégico 4 | 137 | 15 | 284 | 409 | 42 | 111 | 996 |
| TOTAL | 4 515 | 886 | 784 | 709 | 83 | 469 | 7 446 |

23. Las actividades encaminadas a cumplir el Objetivo Estratégico 1 —“Salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en las emergencias”— representan el 61 % de las necesidades operacionales proyectadas, a saber, 4.560 millones de dólares. Las principales actividades son las distribuciones generales de alimentos y/o las transferencias de efectivo y cupones en situaciones de emergencia. El desarrollo y aumento de las capacidades y las actividades de nutrición, especialmente la alimentación suplementaria, complementan la asistencia para salvar vidas en emergencias.
24. Para realizar las actividades encaminadas a cumplir 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”— serán necesarios 1.210 millones de dólares, es decir, el 16 % de las necesidades operacionales proyectadas para 2015. Las actividades incluyen distribuciones generales de alimentos y/o transferencias de efectivo y cupones, así como actividades de ACA.
25. Según las proyecciones realizadas, el presupuesto operacional necesario para lograr 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 688 millones de dólares, es decir, un 9 % de las necesidades totales proyectadas. Las principales actividades son las actividades de ACA y las intervenciones de nutrición.
26. Con respecto al Objetivo Estratégico 4 —“Reducir la desnutrición y romper el ciclo intergeneracional del hambre”—, el PMA calcula unas necesidades operacionales de 996 millones de dólares, es decir, el 13 % de las necesidades totales proyectadas. Las

principales actividades en esta esfera son las de alimentación escolar, seguidas de las intervenciones nutricionales dirigidas a los niños y las mujeres embarazadas y lactantes.

Necesidades operacionales por categoría de programas

27. En el Cuadro A.III.2 se presenta en forma resumida una proyección de las necesidades operacionales por categoría de programas.

| CUADRO A.III.2: NECESIDADES OPERACIONALES POR CATEGORÍA DE PROGRAMAS, 2014 Y 2015 (en millones de dólares) | | |
|---|--------------|--------------|
| | 2014 | 2015 |
| OPSR | 3 354 | 3 587 |
| OEM | 1 407 | 2 778 |
| Proyectos de desarrollo/PP | 788 | 733 |
| OE | 308 | 348 |
| TOTAL | 5 857 | 7 446 |

28. Las necesidades operacionales de las OEM aumentarán a 2.780 millones de dólares en 2015, ya que el PMA seguirá apoyando a las personas afectadas por las crisis en la República Árabe Siria y Sudán del Sur; para ello serán necesarios 2.240 millones de dólares, esto es, el 81 % de los fondos previstos para atender a las necesidades de esta categoría de programas.

29. Las necesidades operacionales proyectadas en el caso de las OPSR ascienden a 3.590 millones de dólares. A las cinco OPSR de mayor envergadura —Etiopía, el Níger, Somalia, Sudán del Sur y Kenya— corresponde el 47 % de las necesidades proyectadas, a saber, 1.700 millones de dólares. El PMA prevé ligeras reducciones en los proyectos de desarrollo y los PP, que pasarían de 788 millones de dólares en 2014 a 733 millones de dólares en 2015; a las OE les corresponden 348 millones de dólares.

Necesidades operacionales por categoría de costos

30. En el marco de financiación del PMA se presentan en rubros separados los productos alimenticios y los costos conexos, las transferencias de efectivo y cupones y los costos conexos, y los costos relativos al desarrollo y aumento de las capacidades. En el Cuadro A.III.3 se ilustran las necesidades operacionales proyectadas por categoría de costos en 2014 y 2015, con los COD y CAD correspondientes.

| CUADRO A.III.3: NECESIDADES OPERACIONALES POR CATEGORÍA DE COSTOS EN 2014 Y 2015 | | | | |
|---|---------------------|------------|---------------------|------------|
| Categoría de costos | 2014 | | 2015 | |
| | Millones de dólares | Porcentaje | Millones de dólares | Porcentaje |
| Alimentos y COD conexos | 3 699 | 63 | 4 523 | 61 |
| Transferencias de efectivo y cupones y COD conexos | 1 127 | 19 | 1 747 | 23 |
| Desarrollo y aumento de las capacidades | 334 | 6 | 419 | 6 |
| Total parcial | 5 160 | 88 | 6 688 | 90 |
| CAD | 697 | 12 | 758 | 10 |
| Total de necesidades operacionales | 5 857 | 100 | 7 446 | 100 |

Alimentos y costos operacionales directos conexos

31. Los alimentos y COD conexos (que consisten en transporte externo, TTAM y OCOD) ascienden a 4.520 millones de dólares, es decir, el 61 % del total de los costos operacionales previstos en 2015. En el Cuadro A.III.4 figuran los productos alimenticios que componen la canasta de alimentos del PMA, con inclusión de porcentajes y costos estimados.

| CUADRO A.III.4: COMPOSICIÓN DE LA CANASTA DE ALIMENTOS, 2014 Y 2015 | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | 2014 | | 2015 | | Diferencia porcentual de la composición entre 2014 y 2015 (toneladas) ³ | Diferencia porcentual del costo unitario estimado por tonelada (dólares) |
| | Composición prevista en toneladas (porcentaje) | Costo unitario estimado por tonelada (dólares) | Composición proyectada en toneladas (porcentaje) | Costo unitario estimado por tonelada (dólares) | | |
| Cereales | 70,1 | 396 | 68,0 | 404 | -2,1 | 2 |
| Mezclas de alimentos y alimentos compuestos | 11,3 | 1 044 | 11,3 | 1 055 | 0,0 | 1 |
| Legumbres secas | 10,9 | 663 | 12,4 | 643 | 1,5 | -3 |
| Aceites y grasas | 5,1 | 1 269 | 5,3 | 1165 | 0,2 | -8 |
| Otros productos alimenticios | 2,3 | 903 | 3,0 | 806 | 0,7 | -11 |
| TOTAL | 100 | 556 | 100 | 578 | 0,0 | 4 |

³ Diferencia entre la canasta de alimentos prevista en 2014 y la canasta de alimentos proyectada para 2015 en cuanto a porcentajes y composición del volumen.

32. En 2015 se prevé una disminución de la proporción de cereales en la canasta de alimentos de un 2,1 % con respecto a las cifras planificadas en 2014; las legumbres secas aumentarán un 1,5 %. La proporción de “otros productos alimenticios”, como micronutrientes en polvo y sal yodada, aumentará un 0,7 %. El mayor peso de las legumbres secas y los “otros productos alimenticios” refleja la política del PMA de proporcionar los alimentos adecuados en el lugar apropiado y en el momento oportuno.
33. Los costos promedio de los alimentos y los costos por tipo de alimento no han sufrido grandes cambios con respecto a 2014, salvo por lo que respecta a los “otros productos alimenticios”, entre los que los más caros serán los micronutrientes en polvo.
34. Los costos del transporte externo, incluidos el transporte de carga por carretera y los gastos del transporte marítimo internacional, se estiman en 326 millones de dólares para 2015, lo que supone un aumento del 22 % respecto de 2014. El costo medio del transporte marítimo internacional se estima en 100 dólares por tonelada, lo que representa una reducción del 2 % con respecto a 2014.
35. Las necesidades de TTAM ascienden a 1.290 millones de dólares para 2015, con una tasa promedio de 282 dólares por tonelada, frente a 228 dólares por tonelada en 2014. Este aumento se debe principalmente al incremento de los costos del transporte aéreo en Sudán del Sur, que han pasado de 637 dólares por tonelada a 1.226 dólares por tonelada, y a la adopción de las transferencias de efectivo y cupones en lugares donde los alimentos se habían distribuido a un costo menor. En vista del importante volumen de alimentos que se manipulará en 2015, los efectos serán significativos.
36. Los OCOD relacionados con las transferencias de alimentos ascenderán a 335 millones de dólares. La tasa media de los OCOD correspondientes a las OPSR es de 76 dólares por tonelada; a las OEM, de 70 dólares por tonelada, y a los proyectos de desarrollo, de 69 dólares por tonelada.

Transferencias de efectivo y cupones

37. Las transferencias de efectivo y cupones y los costos conexos ascienden a 1.750 millones de dólares, esto es, el 23 % de las necesidades proyectadas para 2015. De ese porcentaje, el 91 % corresponde al valor del efectivo o los cupones transferidos a los beneficiarios, y el 9 % a los costos de entrega y de otra índole. El valor proyectado de las transferencias de efectivo y cupones representa un aumento de 574 millones de dólares con respecto a las cifras de planificación de 2014.

| CUADRO A.III.5: TRANSFERENCIAS DE EFECTIVO Y CUPONES EN 2015 (en millones de dólares) | |
|--|--------------|
| Transferencia | 1 592 |
| Entrega | 62 |
| Otros | 93 |
| TOTAL | 1 747 |

38. La plena aplicación del marco de financiación a fines de 2013 permitió mejorar la rastreabilidad de los costos relacionados con las transferencias de efectivo y cupones. La mayor visibilidad contribuyó a reducir los costos de entrega del 3,7 % al 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 efectivo y cupones —del

19 % en 2014 al 23 % en 2015— demuestra los resultados positivos obtenidos y la capacidad cada vez mayor existente en las oficinas en los países para diseñar intervenciones adaptadas a los distintos contextos.

39. Se prevé que las transferencias de efectivo y cupones sean una parte significativa de las actividades que realice el PMA en cumplimiento del Objetivo Estratégico 1. El PMA tiene previsto utilizar en 2015 el 68 % del presupuesto asignado a las transferencias de efectivo y cupones en el marco de OEM.

Desarrollo y aumento de las capacidades

40. El desarrollo y aumento de las capacidades está dirigido a la creación y mejora de instituciones y sistemas dedicados a gestionar los programas de seguridad alimentaria y a prestar apoyo a la asistencia humanitaria. En 2015 se necesitarán 419 millones de dólares⁴, esto es, el 6 % de las necesidades operacionales (véase el Cuadro A.III.6).

| CUADRO A.III.6: COSTOS RELATIVOS AL DESARROLLO Y AUMENTO DE LAS CAPACIDADES, POR OBJETIVO ESTRATÉGICO Y POR TIPO DE PROYECTO (ALIMENTARIO Y NO ALIMENTARIO) <i>(en millones de dólares)</i> | | |
|---|-------------|-------------|
| | 2014 | 2015 |
| Proyectos alimentarios | | |
| Objetivo Estratégico 1 | 6 | 10 |
| Objetivo Estratégico 2 | 11 | 21 |
| Objetivo Estratégico 3 | 19 | 23 |
| Objetivo Estratégico 4 | 23 | 45 |
| Proyectos no alimentarios | | |
| Objetivo Estratégico 1 | 147 | 256 |
| Objetivo Estratégico 2 | 7 | 14 |
| Objetivo Estratégico 3 | 84 | 4 |
| Objetivo Estratégico 4 | 36 | 45 |
| TOTAL | 334 | 419 |

41. Del total de las necesidades relacionadas con el desarrollo y aumento de las capacidades, el 76 % —320 millones de dólares— se asigna a 27 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 Somalia, Sudán del Sur y el Sudán.
42. A medida que aumenta 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

⁴ Excluidos los CAD; en la suma de 469 millones de dólares que figura en el Cuadro A.III.1 se incluyen los CAD.

respaldar su actuación en la esfera del aumento de la capacidad, por ejemplo, actualizando las herramientas pertinentes en 2014 y continuando el proceso de examen estratégico.

43. El PMA prevé asignar 99 millones de dólares a actividades de asistencia alimentaria en el marco de 93 proyectos de desarrollo, OEM y OPSR en 67 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 alimentos.

Costos de apoyo directo

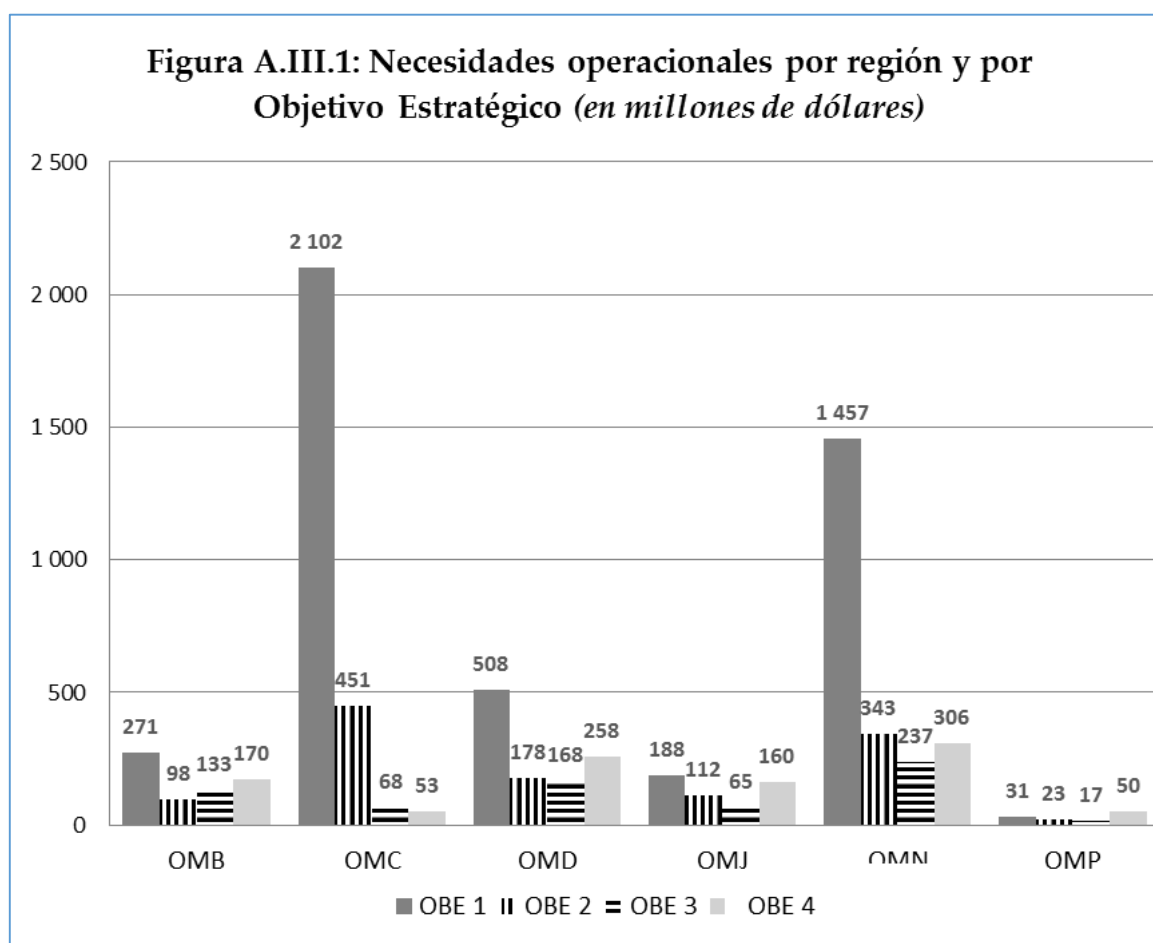
44. Los CAD se estiman en 758 millones de dólares, esto es, el 10,2 % de las necesidades operacionales. A los costos de personal y relacionados con el personal corresponde el 60 % de los CAD y los costos de equipo; el 40 % restante se atribuye a los gastos ordinarios y otros costos. La comparación de tres años que se hace en el Cuadro A.III.7 muestra una tendencia a la baja en el porcentaje de CAD de las necesidades operacionales.

| CUADRO A.III.7: COSTOS DE APOYO DIRECTO COMO PORCENTAJE DE LAS NECESIDADES OPERACIONALES, POR AÑO | | |
|--|------------------------------------|--|
| Porcentaje efectivo en 2013 | Porcentaje estimado en 2014 | Porcentaje proyectado para 2015 |
| 13,6 | 11,9 | 10,2 |

45. Los CAD como porcentaje de las necesidades operacionales varían según la categoría de programa de que se trate. En 2015, las necesidades en concepto de CAD de los proyectos de desarrollo y PP se situaban en un 15 %; las de las OPSR, en un 13 %; las de las OE, en un 8 %, y las de las OEM, en un 6 %. La proporción de CAD por región se ajusta en gran medida a las cifras de planificación de 2014, con excepción del OMN, donde la proporción disminuyó del 12 % en 2014 al 9 % para 2015 como resultado de las economías de escala alcanzadas.

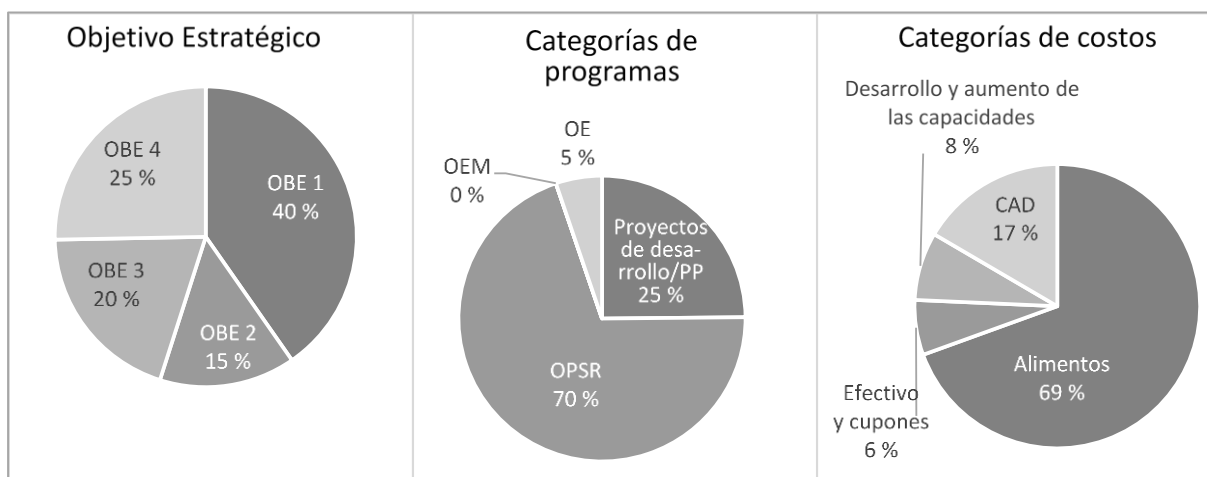
Necesidades operacionales por región

46. 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. Las necesidades operacionales por región y por Objetivo Estratégico se exponen en el Figura A.III.1.



Despacho Regional de Bangkok – OMB

| CUADRO A.III.8: NECESIDADES OPERACIONALES DEL OMB | |
|--|--|
| Necesidades operacionales | 672 millones de dólares |
| Número de raciones diarias | 2.510 millones de dólares |
| Volumen de alimentos | 600.000 toneladas |
| Número de operaciones | 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, Timor-Leste |
| Fondos fiduciarios para países concretos | 12 millones de dólares |

Figura A.III.2: Necesidades operacionales del OMB (en millones de dólares)

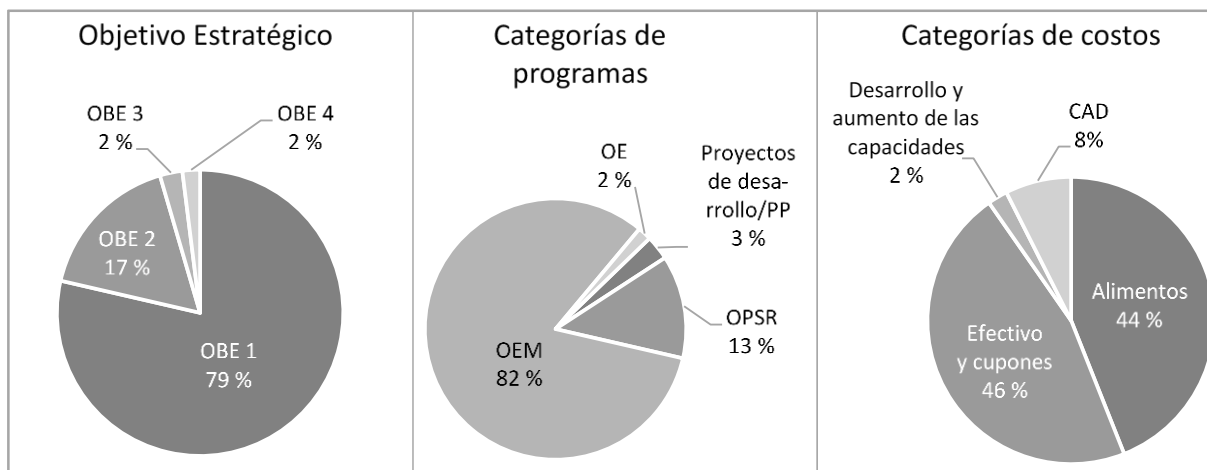
47. Si bien Asia está experimentando un ritmo de desarrollo sin precedentes, las dificultades persisten, especialmente en relación con la inseguridad alimentaria y la malnutrición. El Banco Asiático de Desarrollo (BAsD) habla de las dos caras de Asia: una de progreso y prosperidad y otra de pobreza constante, que complican el logro de la seguridad alimentaria y nutricional.
48. El PMA proporcionará asistencia directa a 13 millones de personas en 13 países entre 2015 y 2017, y la proyección de necesidades operacionales es de 2.000 millones de dólares. En la India, la asistencia se prestará por medio de un fondo fiduciario específico, a fin de ayudar al Gobierno a ejecutar un programa bilateral que utiliza la tecnología biométrica para aumentar la eficiencia del sistema público de distribución selectiva.
49. Las actividades de socorro prolongado representarán el 70 % de los programas del PMA en el entorno de trabajo cada vez más complejo que se vive en el Afganistán y el Pakistán, y abordarán los problemas de la malnutrición, la baja asistencia escolar, los desplazamientos de población y los riesgos de desastre. En Myanmar, la OPSR 200299 promueve el desarrollo equitativo y apoya la reconciliación nacional reduciendo la pobreza, la inseguridad alimentaria y la desnutrición. En Filipinas, la OPSR 200296 estará dirigida a las comunidades aquejadas de inseguridad alimentaria y afectadas por conflictos en Mindanao Central y Occidental, y permitirá aumentar las capacidades institucionales en materia de preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de desastre.
50. En 2015, el PMA continuará realizando la transición hacia la asistencia alimentaria en los PP relativos a Bangladesh, Bhután, Camboya, Indonesia, Nepal, la República Democrática Popular Lao y Timor-Leste con el fin de reforzar las capacidades de los gobiernos en materia de alimentación escolar, nutrición, preparación para la pronta intervención y respuesta en caso de emergencia y fomento de la resiliencia. En Bhután, el PMA avanzará en el traspaso total de responsabilidades del programa nacional de alimentación escolar.
51. El PMA continuará invirtiendo en nutrición, preparación para la pronta intervención y seguridad alimentaria urbana. En asociación con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), procurará prevenir y tratar la malnutrición aguda moderada, aumentará sus actividades de prevención del retraso del crecimiento, promoverá el acceso a alimentos nutritivos especiales y apoyará iniciativas normativas nacionales y locales. Tras realizar proyectos piloto en Bangladesh y Camboya, la provisión de arroz enriquecido se ampliará con miras a reducir las carencias de micronutrientes; se espera que, a largo plazo, tales

productos nutricionales se utilicen en los programas gubernamentales y se acaben comercializando a precios asequibles.

52. El PMA continúa sus asociaciones con organizaciones nacionales y regionales de gestión del riesgo de desastres: junto con la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH) seguirá dirigiendo el Grupo de Trabajo Regional sobre Preparación para la Pronta Intervención del IASC, especialmente en Bangladesh, Filipinas, Indonesia, Myanmar y Nepal, y colaborará con los gobiernos y órganos regionales tales como la Asociación de Naciones del Asia Sudoriental (ASEAN) para promover la planificación de intervenciones de varios interesados y el desarrollo de las capacidades.
53. Dada la rápida urbanización imperante, el PMA realizó evaluaciones en Bangladesh y Filipinas con miras a determinar puntos de entrada para programas que combatan la inseguridad alimentaria urbana, en asociación con las autoridades locales.
54. El Despacho Regional empezará a aplicar enfoques que permitan introducir ajustes en las modalidades de combinación de distribuciones de alimentos y transferencias de efectivo y cupones. A corto plazo, esta última modalidad se utilizará en las actividades de socorro, creación de activos y fomento de los medios de subsistencia; en un futuro podrán incluirse intervenciones nutricionales. La asistencia a las poblaciones aquejadas de inseguridad alimentaria y subnutrición, las personas desplazadas internamente (PDI) y otras personas vulnerables se centrará en un primer momento en las distribuciones generales de alimentos y las actividades de alimentación escolar, nutrición y creación de activos, con el objetivo de salvar vidas y proteger los medios de subsistencia; luego se tratará de dar a las personas los medios de satisfacer sus propias necesidades alimentarias y nutricionales. Se mejorará el SyE a fin de garantizar que se dé cuenta de los impactos de las operaciones y que esa información sirva de base para futuras intervenciones.

Despacho Regional de El Cairo – OMC

| CUADRO A.III.9: NECESIDADES OPERACIONALES DEL OMC | |
|--|---|
| Necesidades operacionales | 2.670 millones de dólares |
| Número de raciones diarias | 5.520 millones |
| Volumen de alimentos | 1,3 millones de toneladas |
| Número de operaciones | 27 |
| Países en los que está previsto realizar operaciones | Argelia, Armenia, Egipto, Estado de Palestina, Jordania, Líbano, Libia, Marruecos, República Árabe Siria, Iraq, República Islámica del Irán, República Kirguisa, Sudán, Tayikistán, Túnez, Turquía, Yemen |
| Fondos fiduciarios para países concretos | 3,7 millones de dólares |

Figura A.III.3: Necesidades operacionales del OMC (en millones de dólares)

55. El OMC tiene a su cargo las operaciones de mayor envergadura y más desafiantes del PMA en una región que vive una situación de gran volatilidad y complejidad política y se ve afectada por peligros naturales, cambios demográficos, inestabilidad, rápida urbanización y aumentos de los precios de los alimentos, todo lo cual socava la seguridad alimentaria y la nutrición. La prioridad es promover la reducción de los riesgos, la preparación para la pronta intervención en emergencias, la resiliencia y la capacidad de adaptación, de conformidad con el Objetivo Estratégico 2.
56. La inseguridad continuará interponiendo obstáculos a las operaciones del PMA en el Iraq, la República Árabe Siria, el Sudán y el Yemen, donde las personas vulnerables y desplazadas y los refugiados necesitan asistencia. El PMA seguirá respondiendo a las emergencias mediante intervenciones de seguridad alimentaria y nutrición a corto plazo, y promoverá la rehabilitación y el fomento de la resiliencia, de conformidad con los Objetivos Estratégicos 1 y 2.
57. El PMA seguirá prestando apoyo a las personas afectadas por la crisis en la República Árabe Siria y los países vecinos partiendo del supuesto de que las intervenciones de emergencia de nivel 3 proseguirán. Si bien continuará siendo el principal proveedor de asistencia alimentaria, otros agentes también ayudarán a las poblaciones aquejadas de inseguridad alimentaria, especialmente en el norte del país. Se prevé que algunos refugiados regresen a zonas relativamente estables pero, a fin de proporcionar la asistencia prolongada necesaria, es posible que la OEM 200339 y la OEM regional 200433 se transformen en sendas OPSR de dos años de duración, y que en 2016 y 2017 se vaya reduciendo el número de raciones.
58. El PMA continuará prestando asistencia a los refugiados en Argelia, el Estado de Palestina (en la Ribera Occidental), la República Islámica del Irán, el Sudán y el Yemen, y apoyando a las personas vulnerables y desplazadas en el Iraq, la República Kirguisa, el Sudán y el Yemen, de conformidad con los Objetivos Estratégicos 1 y 2.
59. En el complejo entorno operativo reinante en el Sudán, caracterizado por grandes desplazamientos de personas, las operaciones del PMA se ven obstaculizadas por la inseguridad, las restricciones del acceso humanitario, la pobreza y una economía en deterioro. El PMA está procurando aumentar las actividades relacionadas con los medios de subsistencia, fomentar la resiliencia y la capacidad gubernamental, y reducir la dependencia de la ayuda alimentaria en el marco de la OEM de 2015 y la OPSR que se prevé poner en

marcha en 2016. Además, seguirá suministrando asistencia alimentaria en Darfur, los estados de las regiones central y oriental y las “Tres zonas”, y los estados de Kordofán del Sur y Nilo Azul; el PMA es el único organismo de las Naciones Unidas que tiene acceso a ellos.

60. En el Yemen, mediante la OPSR 200636 se presta asistencia a 6 millones de personas utilizando las modalidades de distribuciones en especie y transferencias de efectivo para combatir la malnutrición aguda y crónica y las carencias de micronutrientes, y proporcionando a los escolares comidas y raciones para llevar a casa a base de productos locales. En el curso de la OPSR 200305 se seguirá prestando asistencia a 38.750 refugiados del Cuerno de África.
61. El OMC continuará centrando su atención en el desarrollo de las capacidades con arreglo a los Objetivos Estratégicos 3 y 4: esto incluirá respaldar los sistemas nacionales de subsidios alimentarios y la planificación para la adaptación al cambio climático, así como mejorar la gestión de la cadena de suministro, el seguimiento de la seguridad alimentaria y las redes de seguridad. En Armenia, Jordania, Marruecos, la República Kirguisa, Tayikistán y Túnez, las intervenciones de alimentación escolar se centran en el desarrollo de las capacidades de los gobiernos y la creación de nexos con las redes de seguridad. Marruecos y Túnez han establecido una asociación con una ONG rusa, totalmente financiada por el Gobierno de la Federación de Rusia. El Yemen ha ampliado su programa a fin de proporcionar alimentación a base de productos locales en las escuelas; en el Estado de Palestina y Egipto también se están comprando productos locales para las actividades de alimentación escolar.
62. El PMA continuará trabajando con los gobiernos en el desarrollo de las capacidades y velará por que los programas estén en consonancia con los planes nacionales para que el impacto sea sostenible. En Egipto, por ejemplo, el PMA utilizará un fondo fiduciario específico para el país a fin de proporcionar asistencia alimentaria por cuenta del Gobierno en cinco provincias del sur, con miras a promover la adaptación al cambio climático en la producción de alimentos y la accesibilidad a los mismos; también desarrollará las capacidades nacionales para incorporar la adaptación al cambio climático en la agricultura.
63. Varios países del OMC se clasifican en la categoría de países de ingresos medios, disponen de mercados florecientes y están en condiciones de aplicar otras modalidades de transferencia de recursos, como las transferencias de efectivo y cupones: estas modalidades se están aplicando en Egipto, el Estado de Palestina, Jordania, el Líbano, la República Árabe Siria, el Sudán, Tayikistán, Turquía y el Yemen.
64. En los países del OMC coexisten la malnutrición aguda, la malnutrición crónica, las carencias de micronutrientes y la sobrealimentación; en el Sudán y el Yemen se registran las tasas más elevadas de malnutrición crónica y aguda. Para hacer frente a esta situación, el Sudán está poniendo a prueba un proyecto de enriquecimiento en los hogares, consistente en suministrar alimentos complementarios enriquecidos a los niños y las mujeres embarazadas y lactantes, y el Yemen está formulando un plan multisectorial para mejorar el acceso a los alimentos, el agua potable, el saneamiento, la educación, la protección social, los medios de subsistencia y los servicios de salud.
65. A fin de promover la igualdad de género en consonancia con la política de género y el Plan Estratégico, los proyectos apuntan a conseguir una calificación de 2A o 2B con arreglo al marcador de género. Las oficinas en los países están tratando de reducir las desigualdades entre hombres y mujeres en la sociedad, la educación, el trabajo y la legislación por medio de enfoques como las modalidades de ACA y APT, iniciativas para conectar los agricultores

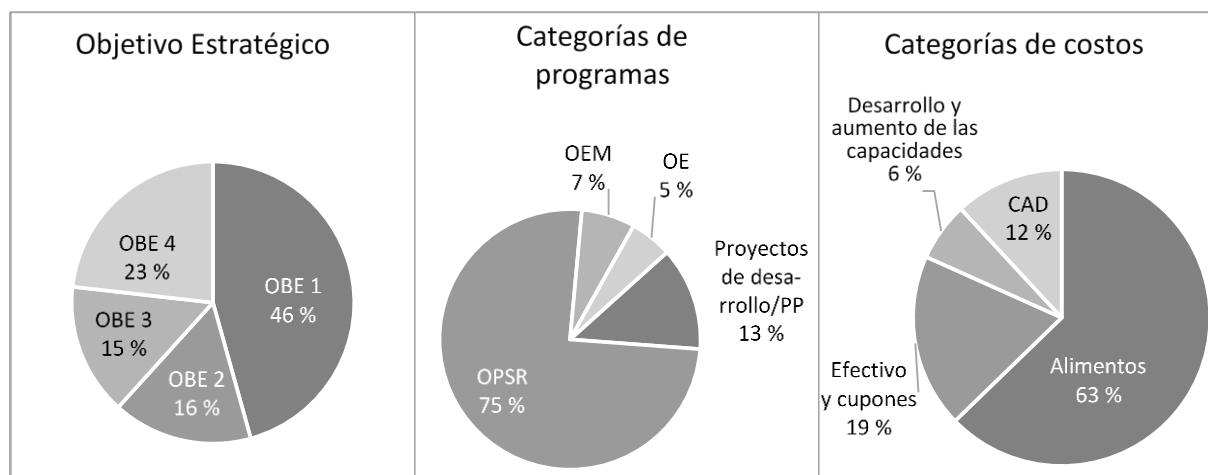
con los mercados, campañas de concienciación sobre nutrición y actividades dirigidas a las mujeres y niñas, como las distribuciones generales de alimentos y la alimentación escolar.

66. El PMA continuará trabajando en el sistema de módulos de acción agrupada y con los asociados y grupos de trabajo por lo que respecta a la seguridad alimentaria, la nutrición, la protección social, la educación, la logística y las comunicaciones, con el objetivo de aumentar al máximo los efectos de la asistencia alimentaria y evitar la duplicación de programas. Para promover el desarrollo sostenible, el PMA colabora con otros organismos de las Naciones Unidas en la formulación de los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF) adaptados a los distintos países y en el mantenimiento del marco de intervención regional.

Despacho Regional de Dakar – OMD

| CUADRO A.III.10: NECESIDADES OPERACIONALES DEL OMD | |
|--|---|
| Necesidades operacionales | 1.110 millones de dólares |
| Número de raciones diarias | 2.480 millones |
| Volumen de alimentos | 700.000 toneladas |
| Número de operaciones | 39 |
| Países en los que está previsto realizar operaciones | Benin, Burkina Faso, Camerún, Chad, Côte d'Ivoire, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea-Bissau, Liberia, Malí, Mauritania, Níger, República Centroafricana, Santo Tomé y Príncipe, Senegal, Sierra Leona, Togo |
| Fondos fiduciarios para países concretos | 1,1 millones de dólares |

Figura A.III.4: Necesidades operacionales del OMD (en millones de dólares)



67. La inseguridad alimentaria y la malnutrición se ven exacerbadas por la pobreza crónica, la inestabilidad política, los grandes desplazamientos de población, la volatilidad de los precios de los alimentos y los desastres naturales; el conflicto en curso en la República Centroafricana, el norte de Malí y el norte de Nigeria amenaza cada vez más con desestabilizar a países ya frágiles.

68. Las necesidades presupuestarias para 2015 ascienden a 1.100 millones de dólares. Para aumentar al máximo las economías, 15 de las 39 intervenciones se están ejecutando por medio de proyectos de desarrollo y PP y 16 por medio de OPSR. Se prevé realizar dos OEM, pero quizá haya que añadir alguna más porque es probable que algunas crisis y conflictos

vuelvan a estallar. En la mitad de los países de la región se está produciendo una “emergencia silenciosa”, con tasas de malnutrición aguda global por encima del umbral del 10 %, y en muchos de ellos hay problemas estructurales; en los países del Sahel, por ejemplo, se registran los niveles más bajos de alfabetización del mundo.

69. La inseguridad alimentaria en los países del OMD es el resultado de la dependencia de la agricultura de secano, la inseguridad que caracteriza la tenencia de la tierra, la inestabilidad política, los elevados precios de los cereales y el endeudamiento generalizado. Debido a la gran frecuencia de las crisis, sobre todo en el Sahel, las personas vulnerables no tienen tiempo para recuperarse de una crisis cuando ya se produce otra. Por lo tanto, el PMA procura mitigar el impacto de las crisis y mejorar la resiliencia de las poblaciones vulnerables, y romper el ciclo intergeneracional de hambre y malnutrición con el objetivo de que las personas, las comunidades y los países puedan satisfacer sus propias necesidades alimentarias.
70. La inseguridad en algunos países está afectando a sus vecinos: los refugiados provenientes de la República Centroafricana, el norte de Malí y el norte de Nigeria, por ejemplo, buscan refugio en países que tienen sus propias vulnerabilidades, como Burkina Faso, el Camerún, el Chad, Mauritania y el Níger. Esta situación, junto con las crisis de origen climático y la vulnerabilidad crónica, la inseguridad alimentaria y los altos niveles de malnutrición en la región, exige un equilibrio entre atender a las necesidades graves y fomentar la resiliencia a largo plazo.
71. Los niños menores de 5 años de edad, las niñas y las mujeres embarazadas y lactantes se ven afectadas de forma desproporcionada por las crisis y la pobreza. El régimen alimentario de estos grupos es insuficiente y pobre en nutrientes, lo que aumenta la morbilidad y la mortalidad, razón por la cual el PMA selecciona a estas personas para suministrarles alimentación suplementaria selectiva y general, y presta apoyo nutricional a las personas que viven con el VIH y sufren tuberculosis.
72. Con las distribuciones de alimentos y las transferencias de efectivo selectivas del PMA se presta apoyo a los beneficiarios seleccionados mediante evaluaciones de la seguridad alimentaria y la situación nutricional. Las actividades de creación de activos participativas y comunitarias se utilizan para proporcionar raciones familiares que ayudarán a aumentar la resiliencia de comunidades enteras; la alimentación escolar tendrá como objetivo mejorar la matrícula y la asistencia, reducir el abandono escolar y mejorar la educación de las niñas en los casos en que no haya paridad de género.
73. En 2015, las transferencias de efectivo y cupones aumentarán un 10 % con respecto a los niveles de 2014. El presupuesto dedicado a las transferencias de efectivo y cupones en el Chad se ha aumentado para reflejar el aumento del número de refugiados provenientes de la República Centroafricana. En Ghana, Malí y Mauritania, donde los mercados de alimentos son florecientes, la mayoría de las operaciones pasarán a utilizar esas modalidades; las oficinas en Benin, el Camerún, Guinea, Guinea-Bissau y la República Centroafricana están diversificando sus modalidades de ejecución de programas para incluir este tipo de transferencias.
74. El presupuesto destinado a las actividades de desarrollo de las capacidades se incrementará un 46 % con respecto a los niveles de planificación de 2014, lo que refleja las inversiones en los programas gubernamentales destinados a reducir la inseguridad alimentaria y la malnutrición. En Cabo Verde y Togo se están llevando a cabo programas de esa índole, mientras que en Côte d’Ivoire, Gambia y Santo Tomé y Príncipe una combinación

de programas técnicos y de asistencia alimentaria están allanando el camino para el traspaso de responsabilidades.

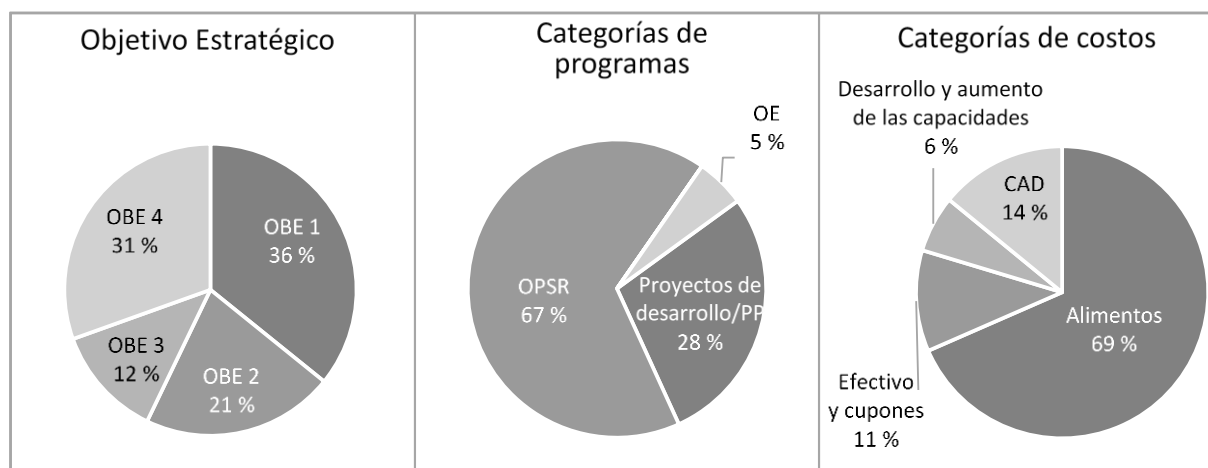
75. En el Níger se está realizando una intervención multisectorial (denominada *communes de convergence*) centrada en la vulnerabilidad crónica, y el PMA está colaborando con el organismo de coordinación gubernamental para la seguridad alimentaria —Los nigerianos alimentan a los nigerianos— y actuando en asociación con la FAO, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), el UNICEF y ONU-Mujeres para mejorar la resiliencia de 3,4 millones de personas por año a través de actividades de ACA y de educación y nutrición. Las investigaciones realizadas demuestran que los hogares más pobres necesitan un período de entre uno y tres años para recuperarse de una crisis, y que realizar cuanto antes actividades de ACA los ayuda a aumentar sus ingresos y recurrir menos a estrategias de supervivencia negativas.
76. Para disminuir la incidencia del retraso del crecimiento y la emaciación, el PMA colaborará con Médicos sin Fronteras en el Chad, Malí y el Níger proporcionando alimentación complementaria para los niños menores de 2 años de edad y facilitando un conjunto de medidas sanitarias de inmunización y tratamiento contra el paludismo, la diarrea y las infecciones respiratorias. En estos países se organizarán talleres de fortalecimiento de los medios de subsistencia estacionales en los que participarán las comunidades, las autoridades locales, ONG y asociados de las Naciones Unidas y donde se formularán planes de actividades complementarias para mejorar los medios de subsistencia rurales y la resiliencia ante las crisis. Se prevé llevar a cabo actividades parecidas en Burkina Faso y Mauritania.
77. En la promoción de la seguridad alimentaria y nutricional en la región intervienen entidades como la Alianza Mundial para la Resiliencia, el Comité Interestatal Permanente de Lucha contra la Sequía en el Sahel, el Reto del Hambre Cero, la Comunidad Económica de los Estados de África Occidental, varios programas regionales y nacionales de inversión agrícola y diversas iniciativas multisectoriales sobre salud y educación. El OMD contribuye asimismo al Movimiento para el Fomento de la Nutrición (SUN), la Asociación REACH, la iniciativa “Alimentar el cuerpo, alimentar la mente” y la iniciativa de fomento de la resiliencia de las comunidades rurales (denominada “iniciativa R4”), y promueve la adquisición de productos locales a los pequeños agricultores en el marco de la iniciativa “Compras para el progreso”. La iniciativa R4 permitirá a los agricultores contratar seguros contra riesgos meteorológicos basados en índices y participar en actividades de APT para pagar las primas. Gracias a estos seguros indizados contra riesgos meteorológicos, los beneficiarios acumulan crédito para futuras compras de herramientas y semillas resistentes a la sequía, necesarias para aumentar los rendimientos de los cultivos. Algunos proyectos se centran en la mejora de la resiliencia a las crisis recurrentes, por ejemplo, construyendo sistemas de riego comunes y promoviendo la silvicultura sostenible. El enfoque fomentará la resiliencia necesaria para alcanzar la seguridad alimentaria a largo plazo. El PMA y Oxfam América están concertando una asociación destinada a ampliar la iniciativa R4 para fines de 2014 y, de este modo, llegar a beneficiar a 40.000 agricultores.
78. Los problemas de seguridad limitan las operaciones en varios países. Se trata sobre todo de riesgos para el personal y los beneficiarios y de robos, lo que comporta un aumento de los costos operacionales. El transporte de alimentos a las zonas remotas del Chad, el Níger y la República Centroafricana se ve comprometido por el mal estado de las carreteras y las instalaciones portuarias, lo que ocasiona costos elevados y plazos de entrega prolongados. El PMA utiliza los corredores de acceso ya establecidos, pero se están creando otras rutas en caso de que esos corredores se cierren debido a los conflictos o la inestabilidad. En países

como el Chad y la República Centroafricana, la estación de lluvias impide el acceso a los beneficiarios y es necesario establecer depósitos de alimentos por adelantado para asegurar las entregas en lugares alejados.

Despacho Regional de Johannesburgo – OMJ

| CUADRO A.III.11: NECESIDADES OPERACIONALES DEL OMJ | |
|--|---|
| Necesidades operacionales | 525 millones de dólares |
| Número de raciones diarias | 1.840 millones de dólares |
| Volumen de alimentos | 400.000 toneladas |
| Número de operaciones | 22 |
| Países en los que está previsto realizar operaciones | Congo, Lesotho, Madagascar, Malawi, Mozambique, República Democrática del Congo, República Unida de Tanzania, Swazilandia, Zambia, Zimbabwe |
| Fondos fiduciarios para países concretos | 15,4 millones de dólares |

Figura A.III.5: Necesidades operacionales del OMJ (en millones de dólares)



79. La mayoría de los países de África meridional está viviendo un período de crecimiento económico y estabilidad, pero algunos problemas subsisten. Namibia, por ejemplo, tiene un coeficiente de Gini de 64, y ningún país de la región figura entre los primeros 100 incluidos en el índice humano de desarrollo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). La desnutrición grave afecta a 14 millones de niños menores de cinco años de edad, y seis países presentan una tasa de retraso del crecimiento superior al 40 %; siete de los diez países con las tasas de prevalencia de VIH y sida más elevadas se encuentran en África meridional. Las fluctuaciones de los mercados y los ciclones, inundaciones y sequías generalizados son otros factores que exacerbaban la inseguridad alimentaria.

80. El PMA proporciona asistencia técnica a fin de aumentar las capacidades de los gobiernos en materia de gestión de redes de seguridad y alimentación escolar con miras a cumplir el Reto del Hambre Cero y los objetivos de desarrollo sostenible. Será difícil lograr el compromiso de los países de ingresos medios donde, pese a los recientes progresos en materia de desarrollo, prevalecen las disparidades de ingresos y unos indicadores sociales alarmantes.

81. El PMA establecerá asociaciones con los gobiernos, ONG, el sector privado, la Comunidad de África Meridional para el Desarrollo (SADC), la Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD), el Banco Mundial, el BAsD, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el grupo de trabajo sobre seguridad alimentaria y nutricional. Gracias a la participación en el marco regional interinstitucional de fomento de la resiliencia, las operaciones del PMA podrán alinearse con las de otros actores. Junto con la OCAH, el PMA aumentará el apoyo que presta a los países donde no tiene oficinas pero en los que se registran indicadores de seguridad alimentaria alarmantes.
82. En el marco del Objetivo Estratégico 1, el PMA apoya el tratamiento de la malnutrición aguda entre los niños menores de cinco años de edad y las mujeres embarazadas y lactantes en Malawi, la República Democrática del Congo y Zimbabwe. El impacto de los desastres se reducirá al máximo mediante un mayor uso de herramientas analíticas en colaboración con organismos de gestión de desastres, como el Mecanismo africano de gestión de riesgos de la Unión Africana. Los conocimientos especializados de logística del PMA también serán una ventaja.
83. En el marco del Objetivo Estratégico 2, el PMA ayudará a las comunidades y los gobiernos a fomentar la resiliencia mediante análisis integrados del contexto, programas relativos a los medios de subsistencia estacionales y una labor de planificación comunitaria participativa. El PMA está poniendo a prueba en Malawi y Zambia la iniciativa R4, que combina la reducción del riesgo de desastres, los microseguros, el acceso al crédito y los ahorros.
84. Las intervenciones en apoyo del Objetivo Estratégico 3 se centrarán en la alimentación escolar, y las actividades de ACA permitirán fomentar la resiliencia comunitaria. En Malawi, Mozambique, la República Democrática del Congo y Zimbabwe se utilizarán las transferencias de efectivo y cupones. Con el Banco Mundial y Partnership for Child Development, el PMA está aplicando el Enfoque sistémico para lograr mejores resultados educativos mediante la alimentación escolar (SF SABER) en el Congo, Madagascar y Namibia. El PMA, el UNICEF, la FAO, el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) están llevando a cabo en Zambia un proyecto experimental de nutrición para las niñas que van a la escuela. En asociación con el Centro de Excelencia del Brasil se está promoviendo el sentido de apropiación nacional y la gestión local en Lesotho, Malawi, Mozambique y Zambia.
85. En el marco del Objetivo Estratégico 4, el PMA lleva a cabo intervenciones de nutrición en consonancia con el Movimiento SUN y dispensa tratamiento contra la desnutrición infantil de conformidad con la Asociación REACH en Lesotho, Madagascar, Malawi y la República Unida de Tanzania. Junto con varias ONG, la Alianza Mundial para la Mejora de la Nutrición y Royal DSM, se promoverá el enriquecimiento de alimentos con fines de comercialización y en los hogares, brindando apoyo técnico a la producción local de alimentos complementarios para niños pequeños y productos nutritivos especiales para las personas que viven con el VIH. En Lesotho, el PMA utilizará un fondo fiduciario para el desarrollo de las capacidades a fin de que el Gobierno pueda asumir la responsabilidad del programa nacional de alimentación escolar entre 2015 y 2018.
86. El OMJ es el centro de compras del PMA por lo que respecta al maíz. Las intervenciones en favor de los pequeños agricultores, como la iniciativa “Compras para el progreso”, apoyarán a las mujeres y reducirán las pérdidas posteriores a la cosecha. El MFCT permitirá elegir el mejor momento para comprar productos alimenticios en Malawi, Mozambique, la República Democrática del Congo, la República Unida de Tanzania, Zambia y Zimbabwe. Junto con el Mercado Común para África Oriental y Meridional (COMESA) y la Alianza

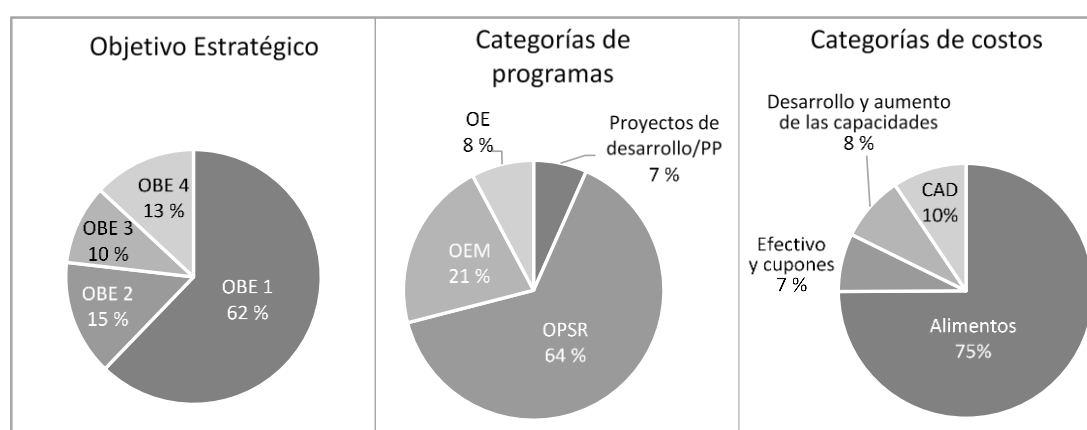
para el comercio de productos básicos en África oriental y austral (ACTESA), se hará el seguimiento del comercio transfronterizo en Malawi, Mozambique, la República Unida de Tanzania, Zambia y Zimbabwe para conocer las tendencias y establecer en qué medida las poblaciones locales dependen de los alimentos importados.

87. Todos los programas incluyen un elemento centrado en mejorar la igualdad de género y contribuir a empoderar a las mujeres, por ejemplo animándolas a ocupar puestos de responsabilidad y a aprovechar las oportunidades de mercado. Dado que la violencia de género y la desigualdad están vinculadas con el hambre y la pobreza, el PMA está creando herramientas de concienciación y adoptando un enfoque de protección social que tiene en cuenta la perspectiva de género.
88. En la labor de seguimiento y presentación de informes se utilizarán nuevas herramientas como el COMET y la Plataforma para la adquisición georeferenciada en tiempo real de estadísticas (GRASP), así como los datos resultantes del examen de los procesos operativos. La gestión de la cadena de suministro, las transferencias de efectivo y cupones y el desarrollo de las capacidades de los gobiernos se integrarán en los proyectos y las asociaciones.

Despacho Regional de Nairobi - OMN

| CUADRO A.III.12: NECESIDADES OPERACIONALES DEL OMN | |
|--|---|
| Necesidades operacionales | 2.340 millones de dólares |
| Número de raciones diarias | 4.420 millones |
| Volumen de alimentos | 1,6 millones de toneladas |
| Número de operaciones | 32 |
| Países en los que está previsto realizar operaciones | Burundi, Djibouti, Etiopía, Kenya, Rwanda, Somalia, Sudán del Sur, Uganda |
| Fondos fiduciarios para países concretos | Ninguno |

Figura A.III.6: Necesidades operacionales del OMN (en millones de dólares)



89. La pobreza y el hambre son producto de las dificultades políticas, ambientales, económicas y sociales. Así pues, la labor del PMA no se limita a la prestación de asistencia para salvar vidas, sino que sus operaciones apuntan a fomentar la resiliencia, mejorar los mercados de alimentos, reducir la desnutrición y mejorar las capacidades de intervención en

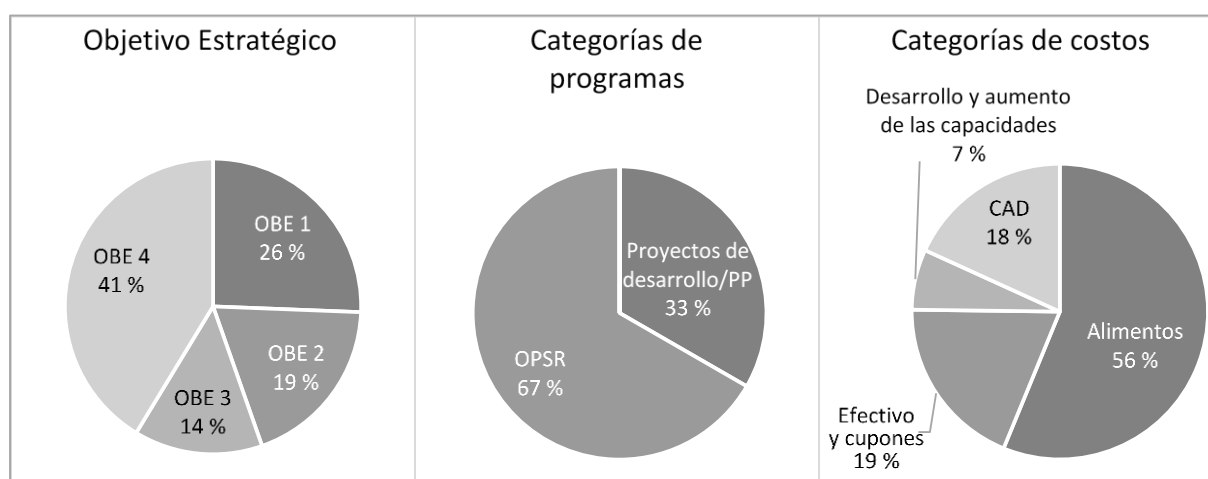
casos de emergencia mediante el establecimiento de asociaciones, con el fin de que los países y las comunidades puedan satisfacer sus necesidades alimentarias y nutricionales.

90. En la cartera de proyectos del OMN se cuentan cuatro de las diez operaciones más grandes del PMA, y las intervenciones de emergencia apuntan a satisfacer la mayor proporción de necesidades en el marco del Objetivo Estratégico 1, al que corresponde el 62 % de las intervenciones previstas. El PMA también seguirá gestionando el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas y dirigiendo o codirigiendo los módulos de acción agrupada de logística, telecomunicaciones de emergencia y seguridad alimentaria.
91. El PMA trabajará con la FAO y el UNICEF en el fomento de la resiliencia comunitaria prestando apoyo a los gobiernos, las redes de seguridad, la creación de activos y las transferencias de efectivo y cupones. Las actividades de ACA representan el 10 % de los costos operacionales, con arreglo principalmente a los Objetivos Estratégicos 2 y 3.
92. Los países del OMN acogen al mayor número de refugiados del mundo. El PMA y el ACNUR se asegurarán de atender a las necesidades de los refugiados y promoverán la resiliencia y la autosuficiencia aplicando enfoques sostenibles. Las asociaciones con los gobiernos, los organismos de las Naciones Unidas y las ONG ayudarán a brindar apoyo a las PDI con todas las herramientas de asistencia alimentaria disponibles, en el marco de los Objetivos Estratégicos 1, 2 y 4. Con apoyo del ACNUR, el PMA prevé convertirse en un centro de innovación en materia de programas para refugiados: se está estudiando el uso de mecanismos biométricos de entrega de alimentos y sistemas móviles de transferencia de efectivo.
93. En el marco de los Objetivos Estratégicos 2 y 4, el PMA colaborará con los gobiernos, el UNICEF y otros asociados en la lucha contra la malnutrición aguda y la desnutrición crónica mediante la prestación de asistencia alimentaria selectiva, de conformidad con la estrategia de nutrición de la Unión Africana, el Movimiento SUN y la Asociación REACH. Se ampliará el enriquecimiento de alimentos producidos localmente y se incrementará el número de proveedores de productos nutritivos; el MFCT permitirá aumentar la disponibilidad de estos productos y mejorar los enfoques de nutrición del PMA con arreglo al Objetivo Estratégico 1.
94. Dado que muchos países pasan a clasificarse como países de ingresos medios, el PMA reorientará su estrategia hacia la prestación de apoyo a las estructuras gubernamentales encargadas de proporcionar asistencia, destinando a esta tarea el 8 % del importe correspondiente a la cartera de proyectos de 2015. El aumento del 14 % con respecto a 2014 refleja el aumento de las intervenciones de emergencia en Sudán del Sur y el apoyo que se prevé prestar a los programas públicos de seguridad alimentaria, redes de seguridad, logística y mejoras de infraestructura, así como a la reducción de las pérdidas postcosecha.
95. La utilización de las transferencias de efectivo y cupones se ampliará un 40 % en 2015 a fin de aprovechar los ahorros de costos que comportan, apoyar los mercados y promover la toma de decisiones por parte de los beneficiarios. El PMA también proporcionará efectivo a fin de que las escuelas compren los alimentos localmente e integrará el análisis de género de modo que los proyectos obtengan el código 2 con arreglo al marcador de género 2.
96. Se mejorarán las capacidades de SyE, destacando más personal al Despacho Regional y las oficinas en los países; para ello, se ampliarán asimismo los mecanismos de retroinformación de los beneficiarios en Kenya y Somalia.

Despacho Regional de Panamá – OMP

| CUADRO A.III.13: NECESIDADES OPERACIONALES DEL OMP | |
|--|--|
| Necesidades operacionales | 120 millones de dólares |
| Número de raciones diarias | 352 millones |
| Volumen de alimentos | 70.000 toneladas |
| Número de operaciones | 11 |
| Países en los que está previsto realizar operaciones | Bolivia (Estado Plurinacional de), Colombia, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua, Panamá |
| Fondos fiduciarios para países concretos | 66 millones de dólares |

Figura A.III.7: Necesidades operacionales del OMP (en millones de dólares)



97. Pese al desarrollo económico general, la mayor desigualdad en los ingresos está generando un aumento de la criminalidad y la inestabilidad. La malnutrición crónica y la obesidad afectan a niños y adultos, y los desastres naturales amenazan la seguridad alimentaria de las familias vulnerables y los pueblos indígenas. El PMA sigue ayudando a los gobiernos y las comunidades a mejorar la protección social y aumentar la gestión de los desastres y la resiliencia, así como las capacidades locales, con miras a estimular la producción de alimentos por parte de los pequeños agricultores y promover el desarrollo de los mercados.
98. Al Objetivo Estratégico 4 corresponde el 41 % de las actividades. El PMA colabora con los gobiernos del Estado Plurinacional de Bolivia, Guatemala, Honduras y Nicaragua en la realización de programas de protección social dirigidos a grupos en situación de inseguridad alimentaria y víctimas de la desigualdad. El nuevo PP previsto para Cuba se centrará en desarrollar las capacidades del Gobierno para fortalecer los sistemas de protección social y en vincular la mejora de la producción alimentaria de los pequeños agricultores con los programas sociales nacionales proporcionando alimentos complementarios para los niños menores de 5 años de edad, realizando actividades de alimentación escolar y fomentando la preparación para la pronta intervención en emergencias.
99. En el marco del Objetivo Estratégico 1, el PMA intervendrá ante emergencias y apoyará a las personas desplazadas mediante sistemas de cupones, por ejemplo en Colombia, el Ecuador y Haití. En el marco de los Objetivos Estratégicos 2 y 3 se llevarán a cabo

actividades de ACA para promover la recuperación de las crisis a través del fomento de la resiliencia y la creación de activos. No se prevé realizar OEM alguna en 2015.

100. Por lo que respecta al valor, las OPSR representan 80 millones de dólares y los proyectos de desarrollo, 40 millones. En Haití se realizarán actividades de ACA y de nutrición en el marco de una OPSR destinada a ayudar al Gobierno a salvar vidas, reconstruir los medios de subsistencia y aumentar la resiliencia. Una OPSR regional se centrará en la capacidad de preparación para la pronta intervención y respuesta en emergencias y en actividades de recuperación en zonas de El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua vulnerables a la inseguridad alimentaria y a la roya del café. En el Ecuador, mediante una OPSR se ayudará a los refugiados colombianos y las comunidades de acogida a efectuar la transición de la asistencia alimentaria a las transferencias de efectivo y cupones vinculadas a las compras de los pequeños agricultores. En Colombia, una nueva operación combinará actividades de socorro y de recuperación en apoyo del proceso de paz.
101. Las transferencias de efectivo y cupones están demostrando ser eficaces para diversificar el régimen alimentario; esta modalidad se utilizará en siete oficinas en los países como alternativa a las distribuciones de alimentos y en apoyo a los pequeños agricultores y cooperativas; se han asignado 23 millones de dólares a esta actividad en 2015. Al desarrollo de las capacidades regionales se asignarán 8 millones de dólares. Se respaldará a las productoras con miras a mejorar las cadenas de valor agrícolas y nutricionales y lograr un régimen alimentario más variado.
102. En 2015, una tercera parte de las operaciones del PMA se sufragará con cargo a fondos fiduciarios por un valor total de 67 millones de dólares. De ese total, el 90 % está constituido por fondos gubernamentales que apuntan a que el PMA respalde programas de seguridad alimentaria y nutrición. El fondo fiduciario más importante es el de 40 millones de dólares anuales asignados por el Gobierno de Honduras para apoyar las actividades de alimentación escolar durante los próximos cuatro años. Con los fondos fiduciarios se respaldarán programas en seis países, que abarcarán actividades como la alimentación escolar vinculada con la producción de los pequeños agricultores y la prevención de la anemia en los niños menores de 5 años de edad.
103. El PMA trabaja junto con ONU-Mujeres para promover las cuestiones de género y protección, por ejemplo, en la aplicación de un conjunto de medidas de integración en el Ecuador y en la labor realizada en Colombia para ayudar a las mujeres desplazadas que están expuestas a la violencia de género.
104. Los países con economías emergentes y planes nacionales de protección social permiten al PMA facilitar la cooperación Sur-Sur y el intercambio de conocimientos sobre temas de seguridad alimentaria y nutricional e interactuar con el sector privado. Los acuerdos con los gobiernos del Brasil, Chile y México sustentarán la participación cada vez mayor de estos países como donantes y proveedores de apoyo técnico.

105. El PMA trabajará en asociación con la FAO en el ámbito de la alimentación escolar, el fomento de la resiliencia y la preparación para la pronta intervención, las Compras para el progreso y la gestión de la información; además proseguirá los estudios con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe sobre el impacto económico de la desnutrición y la obesidad y sobre las inversiones que se requiere hacer en nutrición para prevenir la desnutrición crónica. El PMA está a punto de firmar un acuerdo con cinco organismos de las Naciones Unidas y la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo con respecto a iniciativas relativas a la seguridad alimentaria y la nutrición en América Central, Colombia y la República Dominicana.

ANEXO IV

EXAMEN DEL PLAN DE GESTIÓN PARA 2014-2016

1. En la presente sección se reseñan las variaciones que ha experimentado el Plan de Gestión para 2014-2016, tomando como base los datos disponibles a fines de septiembre de 2014.
2. El presupuesto aprobado para 2014, que comprendía las necesidades operacionales, el presupuesto AAP, los fondos fiduciarios y las cuentas especiales, era de 6.600 millones de dólares. Los ingresos estimados para el año ascendían a 4.200 millones de dólares.

Programa de trabajo

3. A fines de septiembre el programa de trabajo proyectado¹ para 2014 ascendía a un total de 8.310 millones de dólares, lo que representa un incremento del 33 % con respecto a las proyecciones iniciales, de 6.270 millones de dólares. El programa de trabajo aumentó en 55 países por un total de 2.360 millones de dólares y se redujo en otros 28, por un total de 305 millones, lo que se traduce en un aumento neto de 2.050 millones de dólares (véase el Cuadro A.IV.1).

| CUADRO A.IV.1: NECESIDADES IMPREVISTAS EN 2014 POR CATEGORÍA DE PROGRAMAS (millones de dólares) | | | | |
|--|---------------------------------|---------------------------------|---|-----------------------------|
| | Plan de Gestión original | Necesidades imprevistas* | Programa de trabajo de mitad de año* | Variación porcentual |
| Proyectos de desarrollo/PP | 843 | 34 | 877 | 4 |
| OEM | 1 506 | 2 304 | 3 810 | 153 |
| OPSR | 3 589 | -395 | 3 193 | -11 |
| OE | 329 | 108 | 437 | 33 |
| TOTAL | 6 267 | 2 050 | 8 317 | 33 |

* Sobre la base de los presupuestos para proyectos aprobados o presentados a efectos de aprobación hasta el 26 de septiembre de 2014.

4. En el Cuadro A.IV.2 se presenta el programa de trabajo desglosado por categoría de costos.

¹ Necesidades operacionales más CAI.

| CUADRO A.IV.2: PROGRAMA DE TRABAJO DE 2014, POR CATEGORÍA DE COSTOS | | | | |
|--|---|--|---|--|
| | Plan de Gestión original (millones de dólares) | Porcentaje de las necesidades operacionales | Programa de trabajo de mitad de año* (millones de dólares) | Porcentaje de las necesidades operacionales |
| Productos alimenticios | 3 699 | 63 | 4 954 | 64 |
| Efectivo y cupones | 1 127 | 19 | 1 464 | 19 |
| Desarrollo y aumento de las capacidades | 334 | 6 | 484 | 6 |
| CAI | 697 | 12 | 870 | 11 |
| Total de las necesidades operacionales | 5 857 | 100 | 7 773 | 100 |
| OCDE | 410 | – | 544 | – |
| Total del programa de trabajo | 6 267 | – | 8 317 | – |

* Sobre la base de los presupuestos para proyectos aprobados o presentados a efectos de aprobación hasta el 26 de septiembre de 2014.

5. En el Cuadro A.IV.3 se exponen las mayores necesidades imprevistas en 2014.

| CUADRO A.IV.3: PAÍSES Y REGIONES CON LAS MAYORES NECESIDADES IMPREVISTAS EN 2014 | | | | |
|---|---|---|---|------------------------------|
| | Plan de Gestión original (millones de dólares) | Necesidades imprevistas* (millones de dólares) | Programa de trabajo de mitad de año* (millones de dólares) | Incremento porcentual |
| Crisis siria** | 835 | 1 140 | 1 975 | 137 |
| Sudán del Sur | 400 | 507 | 907 | 127 |
| República Centroafricana | 43 | 108 | 151 | 252 |
| Iraq | 27 | 92 | 119 | 347 |
| Intervenciones relacionadas con Malí*** | 189 | 75 | 264 | 40 |

* Sobre la base de los presupuestos para proyectos aprobados o presentados a efectos de aprobación hasta el 26 de septiembre de 2014.

** Egipto, Iraq, Jordania, Líbano, República Árabe Siria y Turquía.

*** Burkina Faso, Malí (excluidos los proyectos de desarrollo), Mauritania y Níger.

6. La crisis en la República Árabe Siria y el aumento del número de refugiados llegados a Egipto, el Iraq, Jordania, el Líbano y Turquía dieron lugar en 2014 a las necesidades imprevistas más elevadas. La revisión del presupuesto para 2014 de la OEM de la República Árabe Siria obedece a la decisión del PMA de ampliar la asistencia alimentaria de emergencia y adaptar su estrategia de respuesta y las correspondientes necesidades al Plan de Respuesta para la Asistencia Humanitaria en Siria de 2014.
7. La violencia desatada en Sudán del Sur desde fines de 2013 ha provocado daños en la infraestructura urbana, perturbado los medios de vida y causado grandes desplazamientos de población. Mediante su OEM el PMA presta apoyo al gran número de desplazados y personas afectadas por el conflicto. Este también dificultó el establecimiento de depósitos preventivos de alimentos antes de la estación de lluvias, para lo cual hubo que incrementar el componente de transporte aéreo del presupuesto.
8. La violencia brotada en la República Centroafricana en diciembre de 2013 fue fuente de inestabilidad regional y desplazó a un gran número de civiles. El PMA puso en marcha una nueva OEM para atender las necesidades inmediatas de las PDI y las personas afectadas por la inseguridad alimentaria, así como las de quienes corrían peligro de deslizarse hacia la inseguridad alimentaria grave a medida que mermaban las existencias de alimentos y el poder adquisitivo.
9. Las dificultades son numerosas en el Iraq. Las contiendas en la provincia de Al-Anbar, libradas desde el 30 de diciembre de 2013, han desplazado a miles de familias que se han quedado con muy pocos bienes y carecen de acceso regular a alimentos y servicios; en abril de 2014 se puso en marcha una nueva OEM en el marco de la cual se efectuaron distribuciones generales de alimentos para atender las necesidades alimentarias. El conflicto surgido en agosto de 2014 en la provincia de Ninewa desplazó a cientos de miles de personas, muchas de ellas de grupos minoritarios. En agosto de 2014 las operaciones en el Iraq se clasificaron como intervenciones de nivel 3 según la escala del PMA.
10. A raíz de la situación en Malí el PMA procedió a aprobar una revisión presupuestaria para ampliar la asistencia prestada a las personas vulnerables y afectadas por la inseguridad alimentaria, incluidas algunas que no estaban abarcadas por el proyecto original, y a las familias y comunidades de acogida.

Ingresos previstos

11. El Plan de Gestión para 2014-2016 se basó en unas previsiones de ingresos de 4.200 millones de dólares en 2014, que generarían ingresos por valor de 274 millones de dólares en concepto de CAI. Las últimas proyecciones para 2014, basadas en los compromisos de los donantes con las intervenciones del PMA en respuesta a varias crisis, apuntan a un nivel de ingresos de 4.500 millones de dólares, lo que a su vez generaría ingresos en concepto de CAI de 290 millones de dólares.

Presupuesto AAP

12. Para 2014 se aprobó un presupuesto AAP ordinario de 281,8 millones de dólares: 96,7 millones de dólares para financiar los gastos de apoyo a los programas en los despachos regionales y las oficinas en los países, 55,5 millones de dólares para los gastos de apoyo a los programas en la Sede y 129,6 millones de dólares para los gastos de gestión y administración.

13. En 2014 se aprobó con cargo al presupuesto AAP una inversión suplementaria de 9,2 millones de dólares para mejoras de la eficiencia y la eficacia, incluidos fondos para sufragar nuevos instrumentos de asistencia alimentaria en el marco de la reorientación hacia la asistencia alimentaria. Las inversiones iban dirigidas a:
- personas: el proyecto relativo al personal de contratación local y las mejoras en la gestión de los conocimientos, el aprendizaje y la formación del personal, y
 - procesos y sistemas: mayor eficiencia en los procesos operativos, los cambios en la plantilla y nuevos instrumentos para los nuevos flujos de trabajo que tienen por objeto lograr un PMA plenamente apto para su finalidad.

Fondos fiduciarios y cuentas especiales

14. En el Cuadro A.IV.4 se comparan las previsiones revisadas relativas al presupuesto para los fondos fiduciarios y las cuentas especiales en 2014 con las necesidades indicadas en el Plan de Gestión para 2014-2016.
15. En 2014 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 Compras para el progreso, transferencias de efectivo y cupones, la calidad e inocuidad de los alimentos, la nutrición, la preparación e intervención en situaciones de emergencia, el género, el desarrollo de las capacidades y la gestión de las realizaciones.
16. Las necesidades de los fondos fiduciarios de carácter institucional son un 36 % inferiores a lo indicado en el Plan de Gestión para 2014-2016, como se observa en el Cuadro A.IV.4. Las necesidades generales para fondos fiduciarios, de 188 millones de dólares, constan de las que ya tienen fondos asignados y otras para las que todavía no se ha encontrado un donante concreto. Las previsiones de financiación actualizadas para 2014, que ascienden a 120 millones de dólares, excluyen las necesidades en concepto de fondos fiduciarios de carácter institucional, que probablemente seguirán sin financiarse al ser limitadas las contribuciones a estos fondos.

| CUADRO A.IV.4: PREVISIONES REVISADAS PARA 2014 RESPECTO DE LOS FONDOS FIDUCIARIOS Y LAS CUENTAS ESPECIALES | | | |
|---|--|--|-----------------------------|
| | Necesidades previstas en el Plan de Gestión para 2014 (millones de dólares) | Previsiones de financiación para 2014 (millones de dólares) | Variación porcentual |
| Fondos fiduciarios de carácter institucional | 188 | 120 | -36 |
| Fondos fiduciarios destinados a países concretos | 70 | 72 | +3 |
| Cuentas especiales | 180 | 180 | 0 |
| TOTAL | 438 | 372 | -15 |

17. Los fondos fiduciarios destinados a países concretos 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 gestión y ejecución de programas que estén en consonancia con los Objetivos Estratégicos del PMA. En 2014 la mayoría de los fondos fiduciarios destinados a países

concretos siguieron destinándose a la región de América Latina y el Caribe, donde representaron el 58 % del total, especialmente a actividades de alimentación escolar en Cuba, El Salvador y Honduras, y al desarrollo de las capacidades en Colombia.

18. En 2014, mediante las cuentas especiales se siguieron apoyando iniciativas en las esferas del transporte aéreo, el Depósito de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas, la tecnología de las comunicaciones, el Programa mundial de arrendamiento de vehículos y la logística.

ANEXO V

PLAN DE TRABAJO DE LA OFICINA DE EVALUACIÓN PARA 2015-2017

Introducción

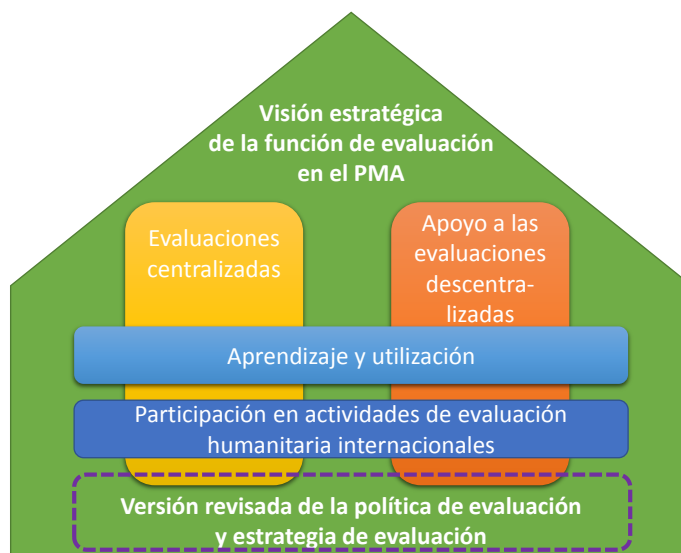
1. En el presente anexo se describe el programa de trabajo que la OEV (OEV) se propone ejecutar para 2015-2017, el cual se ha elaborado tras haber consultado a la Junta Ejecutiva y al personal directivo superior ateniéndose al proyecto de respuesta de la dirección a las recomendaciones derivadas del examen de la función de evaluación en el PMA realizada por expertos homólogos del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) y el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) realizado en 2014.
2. Además del programa básico de evaluaciones de gestión centralizada, el plan de trabajo contiene varios elementos que concuerdan con los cambios estratégicos acordados del papel y las responsabilidades de la OEV en cuanto a la función general de evaluación del PMA, implícitos en la respuesta a las recomendaciones del examen efectuado por expertos homólogos. Dichos cambios consisten en fortalecer el marco normativo, estratégico y de rendición de cuentas para una parte de la función de evaluación general del PMA, incluida la evaluación descentralizada; mantener una función central de evaluación del PMA “de máximo nivel” como principal fuente de evaluación independiente de alta calidad; participar en el sistema internacional de evaluación, y utilizar más provechosamente las evaluaciones al momento de diseñar los programas.
3. Con el plan de trabajo que se resume a continuación se pretende complementar los actuales cambios en el sistema de gestión de las realizaciones del PMA que dirigen otras direcciones del Programa y contribuir a esos cambios, consistentes en:
 - un proceso actualizado de examen del diseño de los programas;
 - un nuevo enfoque de la planificación estratégica mediante marcos para los países;
 - medidas para fortalecer el seguimiento y crear una base más amplia de datos empíricos útiles para la evaluación, e
 - iniciativas enmarcadas en la estrategia del PMA en materia de personal a fin de mejorar las capacidades y las competencias en funciones de importancia esencial para las misiones, como las de seguimiento y evaluación.

RESUMEN DEL PLAN DE TRABAJO

4. Tal como se ilustra en la Figura A.VI.1, y en consonancia con los recursos asignados, a lo largo del período 2015-2017, la OEV se ocupará de:
 - i) formular, en 2015, una versión revisada de la política de evaluación y una estrategia de evaluación acordes con el modelo elegido de gestión de la función de evaluación del PMA, y establecer sistemas de información y presentación de informes adecuados que abarquen la función de evaluación general del PMA;
 - ii) generar datos empíricos que sirvan para la rendición de cuentas y el aprendizaje al continuar, si bien en un nivel ligeramente menor, su programa de evaluaciones centralizadas complejas. Esto está en consonancia con las constataciones y recomendaciones del examen llevado a cabo por expertos homólogos, según las cuales

- hay margen para que la OEV reduzca en cierta medida el número de las evaluaciones y pueda así invertir más en apoyar el aprendizaje a partir de las evaluaciones y la utilización de las mismas;
- iii) continuar en 2016-2017 la serie de evaluaciones de operaciones individuales de carácter temporal del servicio central de evaluación, alcanzando niveles similares a los de 2014;
 - iv) facilitar la generación de datos empíricos mediante evaluaciones descentralizadas sobre el terreno mediante:
 - la definición de normas, reglas y orientaciones;
 - el suministro de un cierto grado de asesoramiento técnico y capacitación, en consonancia con la estrategia de seguimiento actualizada y con las orientaciones para los exámenes dirigidos por la Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones (RMP);
 - la evaluación de la calidad de las evaluaciones descentralizadas ultimadas;
 - v) crear sistemas para aumentar la contribución de las evaluaciones a los conocimientos y la cultura de aprendizaje del PMA y fomentar su utilización en el diseño y la aprobación de políticas y programas basados en datos empíricos, y
 - vi) participar en el sistema internacional de evaluación para contribuir a las prácticas de evaluación internacionales y aprender de las mismas, especialmente en lo relativo a la evaluación en contextos de ayuda humanitaria.

Figura A.V.1: Líneas de trabajo de la OEV que contribuyen a la función de evaluación del PMA



5. Los recursos se destinarán a asegurar avances en todas las líneas de trabajo indicadas, a la vez que mantener la prioridad de la función primaria de la OEV de generar pruebas por medio de evaluaciones independientes complejas encargadas centralmente, lo cual constituye el programa “básico” de la OEV. Los recursos totales disponibles para que esta lleve a cabo la totalidad de su plan de trabajo son 9,1 millones de dólares EE.UU, cifra que representa el 0,2 % del total de ingresos previsto del PMA en concepto de contribuciones. El total de costos de personal asciende a 3,1 millones de dólares y el total de recursos no relacionados con el personal a 5,9 millones de dólares, de los que 3 millones de dólares se

destinarán al “programa básico” financiado con fondos del AAP, manteniendo los niveles de 2014.

6. En paralelo a ese programa básico se han asignado 600.000 dólares del presupuesto AAP para invertir en el apoyo al marco de política, de facilitación y de presentación de informes para la función de evaluación general, junto con los elementos de apoyo inicial a la función de evaluación descentralizada acordados en la respuesta de la dirección a las recomendaciones del examen realizado por expertos homólogos y las iniciativas de escala institucional que se indican en el párrafo 3. Con esta inversión adicional, el presupuesto AAP total de la OEV para 2015 supera en un 13 % el de 2014, situándose en 6,1 millones de dólares.
7. Asimismo, se facilitarán 2,6 millones de dólares de la cuenta especial específica creada en 2013, aprovechando recursos de los proyectos para llevar a cabo la serie de evaluaciones de operaciones individuales, así como 360.000 dólares de los recursos de la Asociación REACH para una evaluación conjunta en 2015 dirigida por la OEV.

RESULTADOS PREVISTOS EN 2015 Y PERSPECTIVAS PARA 2016-2017

Política y estrategia

8. En el examen por expertos homólogos de 2014 se reconoció que en la política de evaluación del PMA de 2008 se proporcionaban unas garantías más claras con respecto a la independencia de la evaluación, se definían mejor las funciones de la OEV y de otros actores en el ámbito de la evaluación, y se formalizaba un equilibrio entre los distintos tipos de evaluación, además de establecerse una combinación de competencias diversas en materia de evaluación dentro del equipo de la OEV. Asimismo, en el examen se identificaron carencias en la función de evaluación global del organismo, entre ellas la ausencia de una estrategia de evaluación oficial que guiara la aplicación de la política en el conjunto de la función evaluadora, incluidos los recursos financieros y humanos para la misma, y la falta de suficiente claridad en materia de terminología y alcance, así como en lo relativo a la función del PMA en el desarrollo de las capacidades de evaluación nacionales. Se recomendó revisar la política para reflejar un mayor papel de la evaluación en la mejora de las realizaciones, según los lineamientos de las normas del UNEG y con el nuevo Plan Estratégico del PMA, así como formular una estrategia de evaluación en que se definiera cómo desarrollaría el PMA la capacidad de evaluación, la dotación de recursos, la selección, la cobertura y la utilización en todo el organismo.
9. De acuerdo con la recomendación que figura en la respuesta de la dirección al examen por expertos homólogos de 2014, en 2015 la OEV dirigirá la revisión de la política de evaluación del PMA, siguiendo el modelo elegido para la función de evaluación del PMA que se indica en la respuesta de la dirección. La política de 2015 regulará la función de evaluación del PMA y reflejará el compromiso de este con la rendición de cuentas y el aprendizaje, atendiendo a las normas y estándares del UNEG. Con ella se definirá la función de evaluación del PMA en el contexto internacional y dentro del propio PMA. Concretamente, la política permitirá:
 - formalizar los vínculos entre la evaluación, el seguimiento, el examen y el sistema de gestión de las realizaciones del PMA;

- actualizar y aclarar las funciones y responsabilidades de la Junta, de la dirección del organismo, los despachos regionales y las oficinas en los países, así como de la OEV dentro de un PMA reforzado desde el punto de vista organizativo;
 - confirmar el compromiso con los principios y garantías de gobernanza y dotación de recursos de una actividad de evaluación independiente, y
 - definir las expectativas con respecto al alcance de la evaluación y la utilización, en los ciclos de políticas y programas del PMA, de las pruebas que aporta.
10. También en 2015, la OEV elaborará una estrategia de evaluación que sirva de puente entre la nueva política y los planes de gestión anuales. Será distinta pero complementaria de la estrategia de seguimiento actualizada del PMA que se publicará próximamente. La estrategia en materia de evaluación será la base para aplicar la política a medio plazo, teniendo en cuenta elementos clave de la misma en lo relativo a las principales funciones y responsabilidades, las capacidades previstas para el futuro y los recursos destinados a la evaluación. Teniendo en cuenta las múltiples prioridades, los riesgos y las limitaciones de recursos del PMA, la estrategia permitirá adoptar un enfoque por fases para el desarrollo de la capacidad de evaluación, la dotación de recursos, la cobertura, los tipos de evaluación, la selección y la utilización, abarcando las funciones de evaluación centralizada y descentralizada del PMA. De acuerdo con las recomendaciones formuladas en el examen por expertos homólogos, se elegirán unos indicadores básicos de los resultados sobre la función de evaluación general del PMA, a fin de que la OEV pueda informar anualmente a la Junta para apoyarla en la supervisión de la función de evaluación del PMA.
11. En la formulación de la nueva política y la correspondiente estrategia se aplicarán las lecciones aprendidas de anteriores evaluaciones de la calidad de las políticas del PMA, siguiendo un proceso consultivo para asegurarse de que participen todos los grupos de interesados. La nueva política se basará en los puntos fuertes de la política de 2008, en las constataciones y recomendaciones del examen por expertos homólogos y del reciente estudio de las actividades de evaluación sobre el terreno realizado en el marco del examen interno de los procesos operativos, así como del estudio de validación del concepto de la serie de evaluaciones de operaciones iniciado en 2013. El proyecto de política en materia de evaluación será presentado a la Junta Ejecutiva para su aprobación en el período de sesiones anual de 2015.

Evaluaciones centralizadas

12. Las evaluaciones encargadas por la OEV a nivel central informan a todas las partes interesadas sobre la pertinencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad de las políticas, las estrategias, las operaciones y las actividades del PMA y sobre la eficiencia lograda en su aplicación. La OEV dirige evaluaciones centralizadas de dos tipos: i) evaluaciones complejas de políticas, estrategias y programas mundiales, de las intervenciones ante emergencias humanitarias (de nivel 3), de carteras de proyectos en los países y del impacto de las actividades del PMA, y ii) evaluaciones de operaciones individuales.
13. En el Cuadro A.V.1 se ofrece una sinopsis del plan de evaluaciones centralizadas de la OEV. Globalmente, en 2015 habrá en marcha un total de 13 evaluaciones complejas: 7 de ellas empezadas en 2014 y otras 6 nuevas. Aunque la cifra total es idéntica a la planeada para 2014, la ligera reducción de las nuevas evaluaciones hará posible un mayor desarrollo de la función de evaluación general y un mayor apoyo para el aprendizaje a partir de las evaluaciones, de conformidad con las recomendaciones derivadas del examen por expertos homólogos. Si se incluyen las evaluaciones de carácter sintético y las evaluaciones de

operaciones individuales, el número total de evaluaciones centralizadas en marcha se eleva a 38. Esto se logra aplicando diversos modelos de gestión de las evaluaciones, entre los que se incluyen evaluaciones conjuntas, interinstitucionales, subcontratadas y basadas en asociaciones capaces de promover una mayor eficiencia. Se aprovecharán las oportunidades de realizar evaluaciones conjuntamente siempre que sea apropiado y factible. Las evaluaciones conjuntas e interinstitucionales favorecen un mayor entendimiento entre los organismos y una mejor relación costo-eficiencia, aunque no un ahorro de tiempo en la gestión de las evaluaciones.

14. Se confirman en gran medida las evaluaciones complejas previstas para 2015, actualizadas con respecto a las planeadas en años anteriores a fin de aumentar al máximo la pertinencia en relación con el contexto de las políticas y programas del PMA y tener en cuenta las observaciones del examen por expertos homólogos, en particular en lo relativo al alcance de las OEM, la continuación de la labor dirigida a mejorar el aprendizaje mediante la realización de evaluaciones en serie e informes de síntesis y evaluaciones conjuntas con otros organismos cuando sea apropiado. Se desarrollarán en mayor medida las perspectivas para 2016 y 2017 una vez diseñada la nueva estrategia de evaluación en 2015.
15. En el plan de evaluaciones complejas se incluye la nueva categoría de evaluaciones de intervenciones humanitarias ante emergencias de nivel 3. Las OEM por debajo de este nivel se seguirán incluyendo en la serie de evaluaciones de operaciones individuales, mientras que las de nivel 3 pasarán al programa básico de la OEV. Tras la reciente incorporación de la evaluación interinstitucional a los requisitos del ciclo del programa de asistencia humanitaria del IASC, se decidirá caso a caso si la OEV debe participar en una evaluación interinstitucional o llevar a cabo una evaluación de la intervención del PMA separadamente. En 2015 se concluirá la evaluación de la intervención del PMA ante la crisis siria; se trata de una evaluación diferente realizada en colaboración con el IASC, mediante una estrategia común del análisis del contexto, los marcos de evaluación, la difusión y el aprendizaje. La evaluación de las intervenciones de nivel 3 del PMA en Filipinas y Sudán del Sur concluirá en 2015; se realizará gracias al mecanismo de evaluación interinstitucional con el que se asegurará una cobertura de la evaluación eficiente y coordinada. El tipo de evaluación que se realizará en 2015 de la intervención en la República Centroafricana se determinará a su debido tiempo.
16. El sistema de evaluación de las políticas del PMA se define en el documento sobre formulación de las mismas aprobado por la Junta en 2011 (WFP/EB.A/2011/5-B). La aplicación de este proceso a todas las políticas aprobadas después de 2011 exige hacer una evaluación entre cuatro y seis años después de su aprobación, para aportar los datos empíricos y enseñanzas necesarios para elaborar el ciclo de políticas del PMA. Sobre esta base, y tomando nota del interés manifestado en consultas por la Junta de que haya un mayor seguimiento al respecto, en 2015 se emprenderá una evaluación de la política de desarrollo de las capacidades, con la que se completará el ciclo iniciado con la evaluación de 2008. Asimismo, en 2015 concluirá la evaluación de la política del PMA en materia de nutrición solicitada por la Junta¹. En 2016 comenzarán las evaluaciones de la política del PMA en materia de protección humanitaria y la política relativa a las actividades del PMA en la esfera del VIH y el sida. En las probables evaluaciones de políticas que se realizarán en 2017 está prevista una evaluación del informe de actualización sobre las redes de seguridad, a la que

¹ Según lo señalado en el plan de trabajo para 2014, el ciclo de evaluación de políticas prevé que la evaluación de esta política aprobada en 2012 se realice entre 2016 y 2018. Si bien se señalaron las posibles consecuencias que ello podría tener en los resultados, la Junta solicitó la evaluación para 2015.

se podrán sumar otras evaluaciones de políticas, dependiendo de los recursos y de las prioridades establecidas en la estrategia de evaluación.

17. En el caso de las políticas aprobadas hace más de seis años, la evaluación, ya sea de la propia política o del tema abordado por la misma, se estudia de forma concertada con la Dirección de Políticas y Programas del PMA, teniendo en cuenta los criterios de que siga siendo pertinente para la labor del Programa o que pueda contribuir a la elaboración de nuevas políticas. Puesto que varias de esas políticas más antiguas se refieren a las situaciones de emergencia, serán actualizadas mediante la nueva política prevista en materia de emergencias, a la que contribuirá la actual evaluación del Programa de fortalecimiento de la capacidad de preparación para la pronta intervención y de respuesta en casos de emergencia (PREP) y la síntesis de la serie de evaluaciones estratégicas de 2013-2015 en relación con la preparación para la pronta intervención y respuesta en caso de emergencias que se prevé concluir en 2015.
18. Las evaluaciones estratégicas se centran en estrategias, cuestiones sistémicas u operaciones de alcance mundial o regional. En 2015 no se emprenderán nuevas evaluaciones de este tipo, pero sí se concluirán dos evaluaciones estratégicas de programas mundiales comenzadas en 2014: el programa PREP y la Asociación REACH. Teniendo en cuenta que hay varios programas mundiales sobre capacidades en materia de resiliencia, adaptación al cambio climático y gestión de riesgos, y la importancia que se concede al tema de la resiliencia en el Plan Estratégico, en las perspectivas para 2016 se ha incluido una evaluación estratégica de la resiliencia. Está previsto que en 2016 comience una serie de evaluaciones relativas al Plan Estratégico para 2014-2017, para lo cual en 2015 se llevará a cabo un estudio de evaluabilidad.
19. Las evaluaciones de carteras de proyectos en los países, que abarcan todas las operaciones y actividades realizadas por el PMA en países concretos a lo largo de un período de entre 3 y 5 años, son un instrumento de rendición de cuentas y de aprendizaje que aporta información en la que basar la correspondiente estrategia para el país. En la elección se tienen en cuenta aspectos temporales de interés para la planificación estratégica y operacional de las oficinas en los países con respecto al Plan Estratégico del PMA, el UNDAF y otros procesos de coordinación de las Naciones Unidas; el tamaño de la cartera de proyectos y el perfil de la programación; el equilibrio regional y si hay alguna evaluación reciente o en curso. Entre las evaluaciones de carteras de proyectos en los países previstas para 2015 que figuran en el plan de trabajo para 2014-2016 se encuentran las de la República Unida de Tanzania, la República Centroafricana y el Iraq. En 2015 se completará la evaluación de la cartera de proyectos en la República Unida de Tanzania. Teniendo en cuenta la actual situación en la República Centroafricana, quizá para este país resulte más apropiada una evaluación de la intervención de emergencia de nivel 3. Dependiendo de qué se decida al respecto, en 2015 se iniciarán dos o tres evaluaciones adicionales de carteras de proyectos en los países para mantener la cifra actual de unas cuatro evaluaciones de este tipo al año (los países están por determinar, aunque el Iraq sigue figurando en la lista de países preseleccionados²). De cara al futuro, la cobertura y los criterios para después de 2015 se determinarán en el marco de una nueva estrategia de evaluación³. Se contemplará la posibilidad de modificar el concepto de evaluación de las carteras regionales para ampliar en 2016 la cobertura de la evaluación de las oficinas en los países de tamaño pequeño.

² Véanse las perspectivas para 2015-2016 en el plan de trabajo de la OEV para 2014.

³ De acuerdo con el plan de trabajo de la OEV para 2014.

20. Con la continuación en 2016-2017 de la serie temporal de evaluaciones de operaciones individuales gestionada centralmente se seguirá cumpliendo de forma progresiva lo previsto en la política de evaluación de 2008 con respecto a las evaluaciones de operaciones. En 2015 se concluirán las evaluaciones de 7 operaciones y se iniciarán otras 15, y en las perspectivas para 2016 se propone un nivel de cobertura similar. Mediante la continuación y el nivel de cobertura propuestos se pretende conseguir lo siguiente:
- ajustarse en mayor medida al perfil de evaluabilidad de las operaciones y el programa de trabajo del PMA;
 - reducir el costo anual global de la serie, algo conveniente en el contexto actual en materia de recursos, y
 - posibilitar una continuidad de la cobertura a la vez que se refuerza la función de evaluación descentralizada conforme a lo previsto por la dirección para este período de planificación.
21. Los resultados del próximo examen de 2014 del estudio de validación del concepto de la serie de evaluaciones de operaciones ayudará a perfilar más las perspectivas para los años posteriores a 2015, a fin de lograr un mayor ajuste con el modelo operativo descentralizado del Programa previsto en la iniciativa encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad, con la evolución de sus sistemas de gestión de las realizaciones y del ciclo de los proyectos, y con las estrategias revisadas de seguimiento, examen y evaluación. Teniendo en cuenta que las evaluaciones de operaciones individuales se publican pero no se presentan a la Junta, cada año se elaborará a la atención de la misma Junta una síntesis de las evaluaciones de operaciones finalizadas.
22. Se ha previsto iniciar en 2015 una nueva serie plurinacional de evaluaciones del impacto, dedicada a las actividades para combatir la malnutrición aguda moderada. Basándose en la experiencia adquirida previamente por la OEV mediante tres series de evaluaciones del impacto⁴, la OEV está buscando, para esta serie y para otras en el futuro⁵, una asociación estratégica a escala mundial con la Iniciativa Internacional para la Evaluación del Impacto (*International Initiative for Impact Evaluation – 3ie*). Esto permitiría al PMA aumentar la cobertura de sus evaluaciones al asociarse con entidades que posean conocimientos especializados adicionales para la realización y gestión de evaluaciones del impacto de calidad y creíbles, afrontando los problemas metodológicos particulares que presentan los contextos de asistencia humanitaria y de este tema en concreto (coherentemente con la valoración de la evaluabilidad realizada en 2014). Al continuar el método de la serie con una síntesis se logrará un proceso de evaluación más eficaz y se obtendrá el doble beneficio de obtener evaluaciones individuales de gran utilidad a nivel nacional y una síntesis para identificar los factores específicos de cada país y los que sean aplicables en diferentes contextos.

⁴ Sobre alimentación escolar, asistencia alimentaria a los refugiados de larga data y actividades de alimentos para la creación de activos.

⁵ Por ello no aparecen en el Cuadro A.V.1.

Refuerzo de la evaluación descentralizada

23. En el examen por expertos homólogos se constató que, a diferencia de la evaluación centralizada, se ha descuidado el desarrollo de evaluaciones descentralizadas, esto es, evaluaciones no realizadas por la OEV. Ajustándose a las recomendaciones derivadas del examen por expertos homólogos, el personal directivo superior y la Junta Ejecutiva han estudiado ampliamente cuál puede ser el modelo apropiado. Teniendo en cuenta la situación con respecto a los recursos y la prioridad concedida a reforzar el seguimiento manteniendo al mismo tiempo una función central de evaluación del PMA de gran desempeño, se ha optado por un método por fases para desarrollar una función descentralizada guiada por la demanda, basada en una versión modificada del modelo 2 propuesto en el examen por expertos homólogos, es decir, una actividad de evaluación centralizada más una actividad de evaluación descentralizada guiada por la demanda. Durante la vigencia del presente Plan de Gestión se establecerá un marco propicio para tener una función de evaluación descentralizada más fuerte, de acuerdo con lo previsto en el Plan Estratégico y en la iniciativa encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad con respecto a una función de evaluación con base en el terreno.
24. Aunque no es posible introducir de inmediato todos los aspectos del modelo 2 del examen por expertos homólogos por lo que concierne a los oficiales de evaluación regionales o al aumento de la capacidad de la OEV de prestar apoyo, se le ha asignado a dicha oficina recursos adicionales para avanzar en 2015 en la realización de un marco propicio esencial que esté coordinado con el desarrollo y la aplicación de la estrategia de seguimiento y examen del PMA. En 2016 se examinarán los avances en ambas esferas para determinar la siguiente fase de desarrollo de la función de evaluación descentralizada a tiempo para el Plan de Gestión para 2017, sobre todo en lo que respecta a la capacidad de evaluación y a las necesidades de recursos a nivel regional.

| CUADRO A.V.1: PLAN DE EVALUACIONES CENTRALIZADAS PARA 2015 Y PERSPECTIVAS PARA 2016 Y 2017 | | | |
|---|--|---|---|
| Tipo de evaluación | 2015 (período de sesiones de la Junta) | 2016 | 2017 |
| De políticas | <i>Continuadas desde 2014:</i> <ul style="list-style-type: none"> Nutrición (segundo período de sesiones ordinario de 2015) <i>Nuevas:</i> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de las capacidades | <i>Continuadas desde 2015:</i> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de las capacidades <i>Nuevas:</i> <ul style="list-style-type: none"> Protección en contextos de ayuda humanitaria VIH y sida | <i>Continuadas desde 2016:</i> <i>Nuevas:</i> <ul style="list-style-type: none"> Actualización sobre redes de seguridad Por confirmar |
| Estratégicas | <i>Continuadas desde 2014:</i> <ul style="list-style-type: none"> Programa PREP (período de sesiones anual de 2015) Asociación REACH (conjunta) | <i>Nuevas:</i> <ul style="list-style-type: none"> Resiliencia Evaluación del Plan Estratégico para 2014-2017 | <i>Continuadas desde 2016:</i> <ul style="list-style-type: none"> Evaluación del Plan Estratégico para 2014-2017 |
| De carteras de proyectos en los países | <i>Continuadas desde 2014:</i> República Unida de Tanzania (segundo período de sesiones ordinario de 2015) <i>Nuevas:</i> <ul style="list-style-type: none"> Iraq⁶ (por confirmar) Segunda cartera de proyectos en el país (por determinar) Tercera cartera de proyectos en el país (por determinar) | <i>Continuadas desde 2015:</i> <ul style="list-style-type: none"> Segunda cartera de proyectos en el país (por determinar) Tercera cartera de proyectos en el país (por determinar) <i>Nuevas:</i> Por determinar, de conformidad con la estrategia de evaluación | <i>Por determinar, en consonancia con la estrategia de evaluación</i> |
| De intervenciones en emergencias humanitarias de nivel 3 | <i>Continuadas desde 2014:</i> <ul style="list-style-type: none"> Respuesta del PMA a la crisis siria Filipinas (interinstitucional conjunta) Sudán del Sur (interinstitucional conjunta) <i>Nuevas:</i> <ul style="list-style-type: none"> República Centroafricana (por determinar, PMA o interinstitucional conjunta) Iraq/otra⁷ (por determinar) | Por determinar en función del contexto | <i>Por determinar en función del contexto</i> |
| De operaciones individuales (exceptuando las de emergencia de nivel 3) | <i>Continuadas desde 2014:</i> 7 <i>Nuevas:</i> 15 | <i>Nuevas:</i> 15 | Por continuar con el examen de los avances con respecto a la función de evaluación descentralizada |
| Síntesis de evaluaciones | <ul style="list-style-type: none"> Informe anual de evaluación de 2014 (período de sesiones anual de 2015) Síntesis de las evaluaciones de operaciones individuales 2014-2015 Síntesis de evaluaciones temáticas estratégicas sobre la preparación para la pronta intervención y respuesta en emergencias (segundo período de sesiones de 2015) | <ul style="list-style-type: none"> Informe Anual de Evaluación de 2015 (período de sesiones anual de 2016) Evaluaciones de operaciones individuales 2015-2016 Síntesis de evaluaciones temáticas estratégicas | <ul style="list-style-type: none"> Informe Anual de Evaluación de 2016 (período de sesiones anual de 2017) Evaluaciones de operaciones individuales 2016-2017 |

⁶ Dependiendo del contexto, puede cambiar a la categoría de emergencia humanitaria de nivel 3.

⁷ A determinar en función del contexto y de las decisiones del IASC.

25. Concretamente en 2015, la OEV establecerá:
- normas y estándares para la evaluación descentralizada, que complementen las de seguimiento y examen y sirvan de apoyo al personal directivo a la hora de decidir si planear y realizar exámenes o evaluaciones y cuándo hacerlo;
 - aportaciones de capacitación que se sumen a las actuales plataformas de aprendizaje del PMA;
 - cierto asesoramiento técnico por medio de orientaciones sobre los planteamientos, métodos y procesos de evaluación, en consonancia con el mantenimiento de la independencia de la OEV;
 - un sistema de evaluación de la calidad a posteriori de los informes de evaluación ultimados, y
 - establecimiento de unos indicadores básicos de los resultados y de unos sistemas de presentación de informes para la función de evaluación descentralizada, conectados con los planes de seguimiento y evaluación que sean acordes con los nuevos requisitos del diseño de los programas del PMA.
26. Cuando se hayan aclarado la capacidad y los recursos de la evaluación descentralizada sobre el terreno se seguirán definiendo las perspectivas para después de 2016, por medio del examen de los avances mencionado en el párrafo 23.

Fomento del aprendizaje y utilización de la evaluación

27. Junto a la función de rendición de cuentas, las evaluaciones deben también estimular el aprendizaje para aportar información de cara a la toma de decisiones de política, estrategia y práctica operacional. En el examen efectuado en 2014 por expertos homólogos de la función de evaluación del PMA se constató que, aunque la independencia y la credibilidad de las evaluaciones centrales del PMA estaban bien desarrolladas, se podían introducir mejoras en la utilización de las evaluaciones para mejorar su impacto en las realizaciones del PMA como organismo. En el examen se elogió la reciente labor de la OEV para promover el aprendizaje dentro del proceso de evaluación y difundir las constataciones de las evaluaciones, pero se propuso dar más prioridad a este proceso, haciendo algunos ajustes de la cobertura de la evaluación en caso necesario. Aun reconociendo las limitaciones que impone la ausencia de una función de gestión de los conocimientos de ámbito institucional, en el examen por expertos homólogos se recomendó que la OEV fortaleciera “su contribución a la revisión por parte del PMA de los procesos de planificación, diseño y aprobación de proyectos y programas para fomentar el uso de los datos probatorios de las evaluaciones y mejorar los mecanismos de evaluación en el ámbito de los proyectos”.
28. A partir de 2015, y en el marco de la nueva estrategia de evaluación, la OEV aprovechará su labor reciente y desarrollará en mayor medida su enfoque de aprendizaje y utilización conforme a las recomendaciones, con el fin de mejorar la contribución de la evaluación a mejorar las realizaciones del PMA, mediante tres componentes principales.
- i) Mejorar el aprendizaje a partir de los procesos de evaluación, y el uso los programas, las políticas, la planificación y la ejecución de los datos constatados en las evaluaciones, por ejemplo reforzando las orientaciones para estimular el aprendizaje en los procesos de evaluación, y el compromiso con el proceso revisado del PMA de examen de los proyectos.
 - ii) Aumentar la serie de productos de comunicación obtenidos de las evaluaciones que respondan a las necesidades de los usuarios, como las síntesis de evaluaciones, las

“10 lecciones principales”, los informes de evaluación y las valoraciones de la evaluabilidad.

- iii) Crear y mantener sistemas de información con los que asegurarse de que la información obtenida de las evaluaciones sea archivada y esté fácilmente disponible para las partes interesadas, por ejemplo desarrollando una base de conocimientos de las constataciones, conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones y un sistema de información sobre todas las evaluaciones del PMA, incluidas las descentralizadas.

Participación en el sistema de evaluación internacional

29. En su calidad de mayor organismo de asistencia humanitaria del mundo, el PMA tiene la responsabilidad de intentar mejorar la rendición de cuentas y el aprendizaje y servir de ejemplo. En estos últimos años se ha intensificado el debate internacional sobre la calidad y el uso de los datos empíricos obtenidos en las evaluaciones para mejorar las realizaciones de la acción de ayuda humanitaria. El próximo “Año Internacional de la Evaluación” que se celebra en 2015 y la Cumbre Humanitaria Mundial en 2016 sirven de estímulo y ofrecen la oportunidad de seguir promoviendo e incorporando las buenas prácticas en las normas y estándares internacionales, así como en la próxima estrategia de evaluación del PMA.
30. Aumentado la colaboración entre organismos y las asociaciones estratégicas en 2015-2017 con las redes de evaluación de todo el sistema de las Naciones Unidas, con el grupo de evaluación del UNEG y con las disposiciones en materia de evaluación de las orientaciones para los programas de ayuda humanitaria del IASC y otras redes pertinentes, la OEV contribuirá al resultado global previsto de aumentar la cobertura de la evaluación de la acción de asistencia humanitaria, con normas, métodos y orientaciones que se adecuen al contexto. En el año 2015, concretamente, la OEV:
- seguirá participando como miembro del grupo directivo de evaluación humanitaria interinstitucional interviniendo en evaluaciones concretas, en actividades de aprendizaje de lecciones dentro del ciclo de los programas humanitarios definido en la Agenda Transformativa del IASC, y en el refuerzo del uso de evaluaciones para rendir cuentas a las poblaciones afectadas;
 - reforzará la participación en la evaluación humanitaria en marco del UNEG y otras redes internacionales del sector⁸ durante el Año Internacional de la Evaluación de 2015, y la preparación de la Cumbre Humanitaria Mundial de 2016;
 - definirá el papel de la OEV y del PMA en la política de evaluaciones de todo el sistema aprobada recientemente en el marco de la revisión cuatrienal amplia de la política, y de forma acorde con la nueva política y estrategia de evaluación;
 - creará una asociación estratégica con la Iniciativa 3ie en su área temática de evaluación humanitaria, para aumentar la cantidad de operaciones del PMA sujetas a una evaluación rigurosa del impacto, y
 - mejorará la colaboración entre las oficinas de evaluación de los organismos con sede en Roma, tal como se prevé en la declaración de intenciones conjunta acordada en 2014.

⁸ Por ejemplo el Sistema de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y el logro de resultados en la asistencia humanitaria (ALNAP), en cuyo grupo directivo participa la OEV; redes de evaluación del impacto, como la “red de redes de evaluación del impacto”, y asociaciones profesionales de evaluación, como la americana o la europea.

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.

Actividades de fortalecimiento institucional

Actividades realizadas con cargo a los fondos fiduciarios de carácter institucional destinadas a la innovación y la modificación de operaciones y procesos; el Comité de Asignación Estratégica de Recursos se encarga de gestionar las asignaciones multilaterales, que son aprobadas por el Director Ejecutivo.

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, dedicadas a continuar el proceso encaminado a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad y a optimizar los recursos.

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.

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 del PMA, optimizar los recursos y financiar inversiones recurrentes a medio plazo gracias a los ahorros generados reduciendo el límite máximo del presupuesto AAP a disposición de las oficinas.

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

| | |
|---------------|--|
| 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 |
| ACTESA | África oriental y austral |
| ALNAP | Sistema de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y el logro de resultados en la asistencia humanitaria |
| ASEAN | Asociación de Naciones del Asia Sudoriental |
| BAoD | Banco Asiático de Desarrollo |
| CAD | Comité de Asistencia para el Desarrollo |
| CAI | costos de apoyo indirecto |
| CAPI | Comisión de Administración Pública Internacional |
| COD | costos operacionales directos |
| COMESA | Mercado Común para África Oriental y Meridional |
| COMET | Instrumento de seguimiento y evaluación de las oficinas en los países |
| CRI | Cuenta de respuesta inmediata |
| CSA | Comité de Seguridad Alimentaria Mundial |
| DCI | Dependencia Común de Inspección |
| FAO | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura |
| FIDA | Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola |
| GRASP | Plataforma para la adquisición georeferenciada en tiempo real de estadísticas |
| IASC | Comité Permanente entre Organismos |
| Iniciativa R4 | Iniciativa de fomento de la resiliencia de las comunidades rurales |
| LESS | Sistema de apoyo a la gestión logística |
| MFA | Mecanismo de financiación anticipada |
| MFCT | Mecanismo para fomentar las compras a término |
| MPI | Mecanismo de presupuestación de las inversiones |
| NEPAD | Nueva Alianza para el Desarrollo de África |
| OCAH | Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios |
| OCOD | otros costos operacionales directos |
| OE | operación especial |
| OEM | operación de emergencia |
| OEV | Oficina de Evaluación |
| OMB | Despacho Regional de Bangkok |
| OMC | Despacho Regional de El Cairo |
| OMD | Despacho Regional de Dakar |

| | |
|--------------|--|
| OMJ | Despacho Regional de Johannesburgo |
| OMN | Despacho Regional de Nairobi |
| OMP | Despacho Regional de Ciudad de Panamá |
| OMS | Organización Mundial de la Salud |
| ONG | organización no gubernamental |
| ONU-Mujeres | Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad entre los Géneros y el Empoderamiento de la Mujer |
| ONU-SWAP | Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres |
| OPSR | operación prolongada de socorro y recuperación |
| Países BRICS | Estados del Golfo y el Brasil, la Federación de Rusia, la India, China y Sudáfrica |
| PDI | personas desplazada internamente |
| PG | Departamento de Servicios para las Asociaciones y la Gobernanza |
| PNUD | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo |
| PP | programas en el país |
| PREP | Programa de fortalecimiento de la capacidad de preparación para la pronta intervención y de respuesta en casos de emergencia |
| PROMIS | Sistema de información sobre la gestión de las realizaciones y los riesgos |
| REACH | Iniciativas renovadas contra el hambre y la desnutrición infantiles |
| RMP | Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones |
| SADC | Comunidad de África Meridional para el Desarrollo |
| SF SABER | Enfoque sistémico para lograr mejores resultados educativos mediante la alimentación escolar |
| SsG | Subsecretario General |
| SUN | Movimiento para el fomento de la nutrición |
| TI | tecnología de la información |
| TTAM | transporte terrestre, almacenamiento y manipulación |
| UNDAF | Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo |
| UNDOC | Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo |
| UNEG | Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas |
| UNFPA | Fondo de Población de las Naciones Unidas |
| UNICEF | Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia |