

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

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

**Roma, 11-14 de febrero de 2002**

## ASUNTOS FINANCIEROS Y PRESUPUESTARIOS

Tema 4 del programa

*Para examen*



Distribución: GENERAL

**WFP/EB.1/2002/4-A/1**

18 enero 2002

ORIGINAL: INGLÉS

## GESTIÓN DEL EFECTIVO Y DE LAS INVERSIONES: NIVEL DE LAS INVERSIONES Y POLÍTICA DE INVERSIONES

La tirada del presente documento es limitada. Los documentos de la Junta Ejecutiva se pueden consultar en el sitio Web del PMA (<http://www.wfp.org/eb>).

# Nota para la Junta Ejecutiva



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

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, a ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión de la Junta.

Director, Dirección de Finanzas (FS):      Sr. S. Sharma      tel.:066513-2700

Oficial en funciones, Subdirección de      Sra. R. Dungca      tel.: 066513-2519  
Tesorería (FST):

Para cualquier información sobre el envío de documentos para la Junta Ejecutiva, diríjase a la Supervisora de la Dependencia de Servicios de Reuniones y Distribución (tel.: 066513-2328).



# Resumen

Este documento se presenta en respuesta a la solicitud formulada por la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual de mayo de 2001 y su tercer período de sesiones ordinario de octubre de 2001, a fin de contar con información sobre el nivel de las inversiones del PMA y sobre sus políticas y estrategias en materia de inversiones. Con este documento se pretende:

- describir la actual situación de caja del Programa como base para determinar los niveles de inversión;
- exponer las estrategias adoptadas en materia de efectivo y de inversiones para alcanzar una gestión eficaz y transparente de los recursos financieros;
- describir las políticas de inversión formuladas por el Programa y aplicadas por los administradores de inversiones;
- describir procedimientos que permitan hacer un seguimiento del rendimiento de las inversiones e informar al respecto;
- explicar cómo se utilizan los ingresos en concepto de intereses; y
- trazar las líneas generales para el futuro.

## Proyecto de decisión

La Junta aprueba el documento y:

- toma nota de los niveles de inversión del Programa, así como de las políticas, estrategias y medidas adoptadas por la Secretaría a fin de administrar los recursos en efectivo del Programa de la manera más eficaz, prudente y transparente; y
- decide que revisará periódicamente las actividades del Programa en materia de inversión durante el examen de los estados de las cuentas bienales comprobadas.



## INTRODUCCIÓN

1. Este documento se presenta en respuesta a la solicitud formulada por la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual de mayo de 2001 y su tercer período de sesiones ordinario de octubre de 2001, a fin de contar con información sobre el nivel de las inversiones del PMA y sobre sus políticas y estrategias en materia de inversiones. Con este documento se pretende:
  - describir la actual situación de caja del Programa como base para determinar los niveles de inversión;
  - exponer las estrategias adoptadas en materia de efectivo y de inversiones para alcanzar una gestión eficaz y transparente de los recursos financieros;
  - describir las políticas de inversión formuladas por el Programa y aplicadas por los administradores de inversiones;
  - describir procedimientos que permitan hacer un seguimiento del rendimiento de las inversiones e informar al respecto;
  - explicar cómo se utilizan los ingresos en concepto de intereses; y
  - trazar las líneas generales para el futuro.
2. Cabe destacar que las cifras financieras utilizadas para 2000 y 2001 se basan en montos provisionales anteriores al cierre de las cuentas del bienio que finalizó el 31 de diciembre de 2001. Las cifras se actualizarán y reflejarán en la sección sobre gestión del efectivo de los estados financieros comprobados correspondientes a 2000–2001, que se presentarán a la Junta Ejecutiva en octubre de 2002.

## ANTECEDENTES

3. Con anterioridad a enero de 1999, las operaciones de caja del PMA estaban manejadas por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) mediante un acuerdo de servicio. Hasta ese momento, las estrategias de inversión adoptadas por la FAO incluían las siguientes:
  - retención de las contribuciones recibidas en depósitos a plazo y bancarios, que devengaron intereses de entre un 4,4 y un 5,5% entre 1994 y 1998; y
  - gestión de fondos a largo plazo, como el plan general de indemnizaciones y el plan de indemnizaciones por cese en el servicio del personal del PMA, que la FAO invirtió por medio de un administrador de inversiones externo.
4. En 1999, el PMA y la FAO convinieron en transferir estas funciones al PMA, lo cual trajo aparejada la creación de la Subdirección de Tesorería y la elaboración de estrategias de gestión del efectivo y de las inversiones propias del PMA.
5. Al asumir la responsabilidad de la gestión de sus propios recursos financieros, el PMA decidió administrar tales recursos con mayor dinamismo, de conformidad con el Reglamento Financiero del Programa, y en respuesta a las recomendaciones de sus auditores externos e internos.



6. A tales efectos, el PMA adoptó las estrategias que se enumeran a continuación.

#### Respecto de la gestión general:

- la creación de un Comité de Inversiones del PMA, integrado por funcionarios superiores del PMA en tanto que miembros internos, y por expertos en inversiones en tanto que miembros externos, además de por un observador de la Oficina de Auditoría Interna;
- la formulación de políticas de inversión (presentadas a la Junta Ejecutiva en octubre de 1999 a título informativo); y
- la concepción de nuevas soluciones para las operaciones de caja en WINGS, y la creación de un manual completo de tesorería (que quedará terminado este año).

#### Respecto de la gestión del efectivo:

- el establecimiento de un fondo común de los recursos en efectivo de todo el Programa;
- un control diario de los saldos de caja, una conciliación puntual de todas las cuentas bancarias y el cierre de las cuentas inactivas;
- el control de los saldos de caja de las oficinas en los países y la previsión de la disponibilidad mensual de efectivo para fijar las remesas necesarias de las cuentas bancarias de las oficinas en los países; y la supervisión de las relaciones con los bancos.

#### Respecto de la gestión de las inversiones:

- el nombramiento de un asesor en materia de inversiones para el Comité de Inversiones;
- la contratación de administradores de inversiones para manejar la cartera del PMA;
- el seguimiento de los resultados obtenidos por los administradores de inversiones y el continuo diálogo con ellos; y
- el examen del desempeño y los informes del depositario de fondos.

---

### NIVELES DE LOS SALDOS DE CAJA Y LAS INVERSIONES

7. El nivel de las inversiones se estableció mediante un proceso de tres pasos:
- **Paso 1:** Determinar el efectivo necesario como capital de operaciones.
  - **Paso 2:** Estimar el efectivo no inmediatamente indispensable para las operaciones, de que podría disponerse una vez cumplido con el paso 1.
  - **Paso 3:** Sumar el efectivo no inmediatamente necesario para las operaciones y una parte del efectivo de explotación que podría invertirse a corto plazo sin poner en peligro las operaciones del PMA.



8. En las siguientes secciones del presente documento se describen estos tres pasos.

### Determinar el saldo de caja necesario para las operaciones

9. La Secretaría determinó el efectivo necesario para las operaciones mediante:
- un análisis de las tendencias de las entradas y desembolsos mensuales de efectivo durante los cuatro años anteriores; y
  - un análisis del plazo transcurrido entre la confirmación y el recibo de las contribuciones.
10. En función de estos análisis se estimó adecuada una disponibilidad de efectivo equivalente a las necesidades operacionales de tres meses (esto es, 210 millones de dólares EE UU en 1999, 225 millones de dólares en 2000 y 240 millones de dólares en 2001).

### Determinar el efectivo que no se necesita inmediatamente para las operaciones

11. Una vez que se fijó el nivel de efectivo de explotación necesario, se determinó el efectivo que no se necesitaba inmediatamente para las operaciones, a saber, 531 millones de dólares en 1999 (522,9 + 8,4), 526 millones de dólares en 2000 y 401 millones de dólares en 2001 (véase el Cuadro 2).
12. Este efectivo puede atribuirse fundamentalmente a lo siguiente:
- **Contribuciones recibidas para operaciones de socorro de gran magnitud.** En la mayoría de las operaciones de socorro, las contribuciones en efectivo se reciben ya sea en una suma única o en grandes tramos en la fase inicial de una operación; sin embargo, los desembolsos se producen en el transcurso de una operación. En el caso de las emergencias, resulta vital para el PMA recibir dinero por adelantado para financiar las operaciones; de lo contrario, se ve muy limitada la capacidad del Programa de responder con rapidez y eficacia.
  - **Plazo que transcurre entre las obligaciones y los desembolsos.** Es posible que se incurra en gastos una vez que se reciban las contribuciones, pero los desembolsos con cargo a tales obligaciones se producen en un período más largo. Los plazos promedio de desembolsos varían según los distintos componentes de costos: en el caso de los alimentos y el transporte, por ejemplo, pueden efectuarse los gastos y producirse los desembolsos en cuestión de días, en tanto que el desembolso de los costos conexos, como el transporte terrestre, almacenamiento y manipulación (TTAM), otros costos operacionales directos (OCOD) y los costos de apoyo directo (CAD), se produce en el curso del proyecto. Por lo tanto, aunque los recursos en efectivo no se necesiten inmediatamente para las operaciones, la mayoría de estos recursos ya están asignados por obligaciones incurridas para los proyectos.
  - **Saldos financieros de proyectos cerrados.** Se trata de contribuciones no utilizadas de proyectos cerrados en los cuales se ha completado toda actividad operacional y se han liquidado todas las obligaciones financieras. Se está examinando la posibilidad de reprogramar esos saldos financieros o de reembolsarlos a los donantes.



### Determinar el efectivo necesario para las inversiones

13. El efectivo necesario para las inversiones se determinó sumando tres elementos:
- el efectivo que no se necesitaba inmediatamente para las operaciones;
  - otros fondos que requerían tratamiento especial; y una parte del efectivo de explotación que podía colocarse en una cuenta de inversiones a corto plazo sin poner en peligro las operaciones.
14. En el Cuadro 1 se detallan los activos líquidos del PMA (es decir, el efectivo y el equivalente en numerario) correspondientes a los tres últimos años.

**CUADRO 1: DISPONIBILIDAD DE EFECTIVO DEL PMA EN 1999, 2000  
Y 2001**  
(millones de dólares EE UU)

	1999	2000	2001
Total de activos líquidos a fin de año	828,8	967,0	859
Menos: fondo de monetización destinado a los países beneficiarios	(10,4)	(22,1)	(23,3)*
<b>Efectivo total disponible</b>	<b>818,4</b>	<b>944,9</b>	<b>835,7</b>

\* Al mes de octubre de 2001.

15. El efectivo disponible se administró tanto de forma externa —mediante administradores de inversiones— como interna, según se indica en el Cuadro 2.



**CUADRO 2: GESTIÓN DEL EFECTIVO DISPONIBLE**  
(millones de dólares EE UU)

	Febrero de 2000*	Diciembre de 2000	Diciembre de 2001
<b>Administrado de forma externa</b>			
Pasivo a largo plazo (cobertura médica después del cese en el servicio)	44,8	43,4	43,4
Cuentas especiales (autoseguro, etc.)	32,3	44,5	44,5
Efectivo no inmediatamente necesario para las operaciones	522,9	526,3	401,3
Efectivo de explotación**		25,3	136,6
<b>Total parcial</b>	<b>600,0</b>	<b>639,5</b>	<b>625,8</b>
Préstamo a largo plazo	-	-	106,0
<b>Total</b>	<b>600,0</b>	<b>639,5</b>	<b>731,8</b>
<b>Administrado de forma interna</b>			
Préstamo a largo plazo		106,0	
Efectivo no inmediatamente necesario para las operaciones	8,4		
Efectivo de explotación	210,0	199,4	103,9
<b>Total</b>	<b>218,4</b>	<b>305,4</b>	<b>103,9</b>
<b>Efectivo total disponible</b>	<b>818,4</b>	<b>944,9</b>	<b>835,7</b>

\* Los administradores de inversiones fueron nombrados en febrero de 2000.

\*\* El efectivo de explotación que fue necesario en 2000 ascendió a 224,7 (25,3 + 199,4) y en 2001, a 240,5 (136,6 + 103,9).

16. En febrero de 2000, cuando se comenzó a contratar externamente la administración de las inversiones, el Programa tenía una inversión inicial de 600 millones de dólares (véase el Cuadro 2). Se puso en marcha una estrategia agresiva, si bien prudente, a fin de aprovechar al máximo el valor temporal del dinero. Se pide que los administradores hagan inversiones líquidas de alto rendimiento que permitan también el retiro inmediato de los fondos de ser necesario. La Secretaría informó sobre los beneficios adicionales de esta iniciativa en un documento acerca de la gestión del efectivo, que presentó a la Junta Ejecutiva en mayo de 2001.

## PORMENORES DE LAS POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN

17. Las actividades de inversión del Programa se rigen por el Artículo 11.2 del Reglamento Financiero del PMA, en el cual se dispone que “los haberes que no sean indispensables inmediatamente podrán ser invertidos por el Director Ejecutivo, teniendo presente la necesidad de seguridad, liquidez y rentabilidad”. El Programa tomó importantes medidas a fin de administrar eficazmente sus recursos en efectivo, adoptando las estrategias que se indican a continuación.





## Fondo común de efectivo y mantenimiento de una cuenta del mercado monetario

18. Todos los recursos en efectivo se pusieron en un fondo común y se administraron como un recurso único. Los saldos de caja de todas las cuentas bancarias se controlaron diariamente.
19. Conforme a lo que se notifica en el documento sobre la gestión del efectivo presentado a la Junta Ejecutiva en mayo de 2001, fue posible efectuar un control electrónico diario de los saldos y las transacciones de las cuentas bancarias de la Sede, lo cual permitió que la Secretaría consolidara en una cuenta del mercado monetario los saldos de caja que no se necesitaban de forma inmediata. Con ello, en el período 1994-1999 se obtuvo una reducción del promedio diario del saldo de caja pasando de 80 millones de dólares a entre 20 y 30 millones de dólares. Esta estrategia hace posible una consolidación rápida de efectivo en la cuenta del mercado monetario. Este tipo de cuenta permite un aprovechamiento óptimo de los ingresos en concepto de intereses, el retiro inmediato de fondos para operaciones, sin necesidad de aviso, y una rápida reinversión de las inversiones a su vencimiento.
20. Se establecieron nuevas disposiciones bancarias para el recibo de contribuciones denominadas en monedas distintas al dólar, lo cual eliminó el riesgo de las fluctuaciones del tipo de cambio bancario que entrañan los saldos de caja que superan las necesidades operativas de las cuentas no denominadas en dólares.

## Control del flujo de caja necesario en las oficinas en los países

21. Se hizo un control de los saldos de caja y el régimen de desembolsos de las oficinas en los países de modo que se mantuvieran solamente los desembolsos necesarios en un mes. Las oficinas en los países mantienen actualmente esta disponibilidad de efectivo, que se repone cuando baja a un nivel equivalente a las necesidades de una semana o cuando se requieren fondos adicionales. A fin de disminuir al mínimo los saldos de caja y aprovechar al máximo los ingresos en concepto de intereses en las oficinas en los países que realizan operaciones de gran magnitud, la Secretaría mantiene cuentas de saldo cero<sup>1</sup>.

## Constitución del Comité de Inversiones del PMA

22. Antes de que se transfirieran las funciones de tesorería del PMA al Programa, supervisaban las actividades de inversión del PMA y la FAO dos comités:
  - el Comité Asesor de Inversiones de alto nivel de la FAO, presidido por el Director General de dicha organización, que estudia las tendencias económicas mundiales y brinda asesoramiento a la FAO y al PMA cada año; y
  - el Comité Interno de Inversiones de cada organización, integrado por los respectivos funcionarios superiores.
23. Cuando el PMA pasó a ocuparse de la administración de sus funciones de tesorería, decidió seguir utilizando los servicios del Comité Asesor de Inversiones de la FAO, y fortalecer la gestión del efectivo y las inversiones del Programa que realiza su Comité Interno de Inversiones.
24. La Directora Ejecutiva nombró como integrantes del Comité Interno de Inversiones del PMA al Tesorero del FIDA y a un asesor externo de inversiones, a fin de que brindaran

---

<sup>1</sup> Las cuentas de saldo cero son cuentas “principales”, centralizadas, con subcuentas. Las transacciones locales se efectúan mediante las subcuentas, cuyos fondos se reponen automáticamente cuando están en déficit o se vuelven a cero si se produce un excedente al final de cada día hábil.



asesoramiento acerca de estrategias de inversión, formularan observaciones sobre la idoneidad de los indicadores de rendimiento e intercambiaran prácticas de seguimiento de las inversiones.

25. El Comité Interno de Inversiones se reúne cada trimestre para examinar el rendimiento de las inversiones y asuntos relacionados con las operaciones de tesorería, como las relaciones bancarias, las divisas y la gestión del efectivo.

### Formulación y aplicación de las políticas de inversión

26. En una circular publicada en septiembre de 1999, la Directora Ejecutiva estableció las políticas del Programa en materia de gestión de las inversiones. El principal objetivo de dichas políticas es conservar el valor de los recursos, expresado en dólares. En el ámbito de este objetivo general, las principales consideraciones de la gestión de las inversiones son, en orden prioritario: i) la seguridad del principal; ii) la liquidez; y iii) la tasa de rentabilidad.
27. Estos principios se incluyeron en directrices de inversión pormenorizadas que comprendieron requisitos de liquidez, períodos de inversión, calidad de las inversiones, activos computables, límites de las inversiones, riesgos soberanos, restricciones e indicadores del rendimiento de la cartera de inversiones.
28. Se autorizó la inversión de los fondos del PMA en seis sectores generales del mercado de inversiones de renta fija, a saber, el efectivo y los equivalentes en numerario, los bonos del tesoro y de otras dependencias del gobierno, las empresas, las hipotecas, los valores respaldados por activos y los soberanos.
29. Por lo que respecta al año que finalizó el 31 de diciembre de 2001, la asignación de la cartera total de inversiones es la que se indica en el Cuadro 3.

**CUADRO 3: ACTIVOS POR SECTOR,  
AL MES DE DICIEMBRE DE 2001**

	%	Millones de dólares EE UU
Efectivo y equivalente en numerario	12,5	78,10
Bonos del tesoro/otras dependencias del gobierno	18,8	117,54
Empresas	31,7	198,12
Hipotecas	7,6	47,86
Valores respaldados por activos	28,5	178,36
Soberanos	0,9	5,80
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>625,78</b>

### Selección y nombramiento de los administradores de inversiones

30. El 25 de octubre de 1999, tras un proceso de selección por concurso, la Directora Ejecutiva aprobó el nombramiento de cinco administradores externos de inversiones: Crédit Suisse, J.P. Morgan, Payden & Rygel, Wellington y Western Asset.
31. Los administradores de inversiones empezaron su labor en febrero de 2000, y cada uno de ellos tuvo un valor de cartera de 120 millones de dólares; el valor total de la cartera fue de 600 millones de dólares.



32. Las ganancias se volvieron a invertir, poniéndolas de nuevo en manos de los administradores externos de inversiones. Sin embargo, en diciembre de 2001, debido a una reducción de los niveles de efectivo, la Secretaría retiró 10 millones de dólares de cada administrador de inversiones. Por lo tanto, a finales de 2001 se había reducido el nivel de inversiones en mano de los administradores. En el Cuadro 4 figuran los valores de mercado de las inversiones que ellos administraron al iniciar su labor y a fines de los siguientes años.

**CUADRO 4: ADMINISTRADORES DE INVERSIONES DEL PMA**

	Febrero de 2000	Diciembre de 2000	Diciembre de 2001
Crédit Suisse	120,0	127,8	123,4
J. P. Morgan	120,0	127,5	125,6
Payden & Rygel	120,0	128,1	125,8
Wellington	120,0	128,2	125,2
Western Asset	120,0	127,9	125,7
<b>Total</b>	<b>600,0</b>	<b>639,5</b>	<b>625,7</b>

### Nombramiento de un depositario general

33. La Secretaría adoptó a Northern Trust, por aquel entonces el Depositario General de la FAO, como depositario general del PMA encargado de las principales actividades de custodia, tales como la salvaguarda de los activos, la liquidación de las transacciones, la recaudación de ingresos, las bonificaciones fiscales, las valoraciones y la contabilidad de la cartera.

### Seguimiento de los resultados obtenidos por los administradores de inversiones

34. La Secretaría entabló debates con la FAO y el FIDA a principios de 2000 para estudiar la posibilidad de contratar sus servicios a fin de hacer un seguimiento del desempeño de los administradores de inversiones. En diciembre de 2001, el FIDA comunicó a la Secretaría que no estaba en condiciones de prestar ese tipo de servicios a otros organismos en Roma dado que necesitaba concentrar todos sus recursos en sus propias actividades de inversión. Por lo tanto, la Secretaría tiene intención de buscar otros arreglos alternativos y permanentes para el seguimiento de las inversiones, mientras sigue aplicando los procedimientos y mecanismos provisionales establecidos anteriormente
35. El sistema y los procedimientos provisionales de seguimiento de los resultados obtenidos por los administradores de inversiones incluyen:
- una comparación de las transacciones y valores de las inversiones con directrices establecidas respecto de la calidad de los instrumentos, la admisibilidad de los instrumentos, y los cambios de precios; hasta la fecha, la Secretaría no ha observado infracción alguna de las directrices sobre las inversiones;
  - un examen de informes independientes del depositario general; y
  - un examen del rendimiento de las inversiones según los correspondientes indicadores.
36. El indicador utilizado para medir a lo largo de un año los resultados obtenidos por los administradores de inversiones es el índice de precios al contado en dólares EE UU a tres



meses (6,03%) de J.P. Morgan, más un 0,75%, libre de toda comisión de gestión. Durante el período de 22 meses que terminó en noviembre de 2001, cuatro de los cinco administradores superaron dicho indicador en un promedio del 0,19%; los resultados del quinto administrador fueron un 0,53% inferiores con respecto al indicador. El Comité de Inversiones está siguiendo muy de cerca la situación y formulará recomendaciones para que la Directora Ejecutiva tome las medidas oportunas.

37. El rendimiento general anualizado de las inversiones correspondiente a los 22 meses que finalizaron el 30 de noviembre de 2001 se situó en un 6,93% anual. Este porcentaje es superior al indicador de rendimiento que se proporcionó a los administradores de inversiones. En términos monetarios es superior al indicador en 0,90 millones de dólares. Además, el rendimiento general de las inversiones representa un 32% más con respecto a la tasa media de interés del 5,26% de los depósitos a plazo y bancarios correspondientes a ese mismo período. Desde el punto de vista monetario, el PMA obtuvo 10,9 millones de dólares más de ganancia sobre sus inversiones (4,8 millones en 2000 y 6,1 millones en 2001) con los administradores profesionales de lo que habría obtenido con depósitos bancarios.
38. Aunque en el contrato se establece que los resultados de los administradores de las inversiones se examinen una vez al año, la Secretaría realiza controles mensuales.

## USO DE LOS INGRESOS EN CONCEPTO DE INTERESES

39. Durante los últimos tres bienios se generaron los ingresos por intereses siguientes:
- 1996-1997 73,8 millones de dólares;
  - 1998-1999 80,1 millones de dólares; y
  - 2000-2001 90,0 millones de dólares (cifra provisional para 2001).
40. Durante el bienio 1996-1997 se generaron 73,8 millones de dólares de intereses, frente a una disponibilidad de efectivo promedio de 699 millones de dólares y una tasa media de interés del 5,65% en depósitos a plazo en los Estados Unidos. Los intereses devengados en el bienio 1998-1999 ascendieron a 80,1 millones de dólares, frente a un saldo promedio de caja de 805 millones de dólares y una tasa media de interés del 5,35% en depósitos a plazo en los Estados Unidos. En este bienio se produjo un aumento del 8% respecto de 1996-1997. En los años 2000-2001 los intereses generados fueron de 90,0 millones de dólares (cifra provisional) frente a un saldo de caja promedio de 844 millones de dólares. Los ingresos en concepto de intereses se incrementaron en un 12% con respecto a los bienios anteriores.
41. En el Artículo 11.3 del Reglamento Financiero del PMA se estipula que: “los ingresos que resulten de inversiones se acreditarán a la relativa cuenta especial, cuando proceda, y en todos los otros casos al Fondo General como ingresos varios. A menos que el donante de la contribución especifique otra cosa, los intereses acumulados por los fondos para servicios bilaterales que administra el PMA se acreditarán en la CRI”.
42. Durante los últimos seis años, la mayor parte de los intereses devengados por las inversiones se acreditaron al Fondo General, con lo cual el saldo del excedente no asignado de dicho fondo se incrementó.
43. Todo uso de excedentes no asignados ha sido siempre objeto de una decisión de la Junta Ejecutiva, de acuerdo con las recomendaciones de la Directora Ejecutiva. Por ejemplo, en 1998, ese monto se utilizó para financiar 44,8 millones de dólares del pasivo correspondiente al servicio médico después del cese en el servicio.



---

## MEDIDAS FUTURAS

44. La Secretaría estima que, si bien se ha logrado gran eficiencia y transparencia en la administración de los recursos en efectivo del PMA, sigue siendo necesario efectuar ciertas mejoras para asegurar que los recursos se destinan a la ejecución de programas y proyectos en las oficinas en los países.
45. A estos efectos, la Secretaría adoptará las estrategias siguientes:
- Una ejecución más rápida de proyectos, que quede manifiesta por un desembolso de fondos mayor y más ágil. Cabe destacar que la ejecución de proyectos depende tanto de los gobiernos anfitriones y de los asociados de ejecución como del PMA.
  - Un examen continuo de las obligaciones y del inicio de pagos o el reintegro de fondos no utilizados.
  - Una administración de los saldos de caja y de las inversiones que no pierda dinamismo.
  - Un análisis intenso y un cierre operacional y financiero puntual de los proyectos finalizados, al tiempo que se definen los fondos no utilizados y se toman medidas para una reprogramación o para reembolsarlos a los donantes.
  - Finalización del manual de tesorería.
  - Un acceso rápido a mejor información financiera mediante la aplicación de WINGS, lo cual se traduce en decisiones financieras más oportunas.
  - Elaboración y aplicación de un nuevo sistema de tesorería integrado con WINGS.
46. La Directora Ejecutiva asegura a la Junta que la Secretaría seguirá estableciendo procedimientos que permitan acelerar la ejecución de los proyectos, en cooperación con los asociados en la ejecución, y que continuará promoviendo las mejores prácticas en la gestión del efectivo y de las inversiones.

---

## RECOMENDACIÓN

47. La Directora Ejecutiva recomienda a la Junta Ejecutiva que apruebe el documento y que:
- tome nota de los niveles de inversión del Programa, así como de las políticas, estrategias y medidas adoptadas por la Secretaría a fin de administrar los recursos en efectivo del Programa de la manera más eficaz, prudente y transparente; y
  - decida que revisará periódicamente las actividades del Programa en materia de inversión durante el examen de los estados de las cuentas bienales comprobadas.

