

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Roma, 11–14 de octubre de 2004

ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y DE GESTIÓN

Tema 12 del programa

Para examen



Distribución: GENERAL

WFP/EB.3/2004/12-B/1

16 septiembre 2004

ORIGINAL: INGLÉS

EXAMEN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS: SEGUNDO INFORME PARCIAL SOBRE LOS PROYECTOS EXPERIMENTALES

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 al funcionario del PMA encargado de la coordinación del documento, que se indica a continuación, de ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión de la Junta.

Jefe de Gabinete y Director de la Oficina del Director Ejecutivo (OED): Sr. M. Stayton tel.: 066513-2002

Administrador del proyecto de examen de los procesos operativos, OED: Sr. B. Busetto tel.: 066513-2224

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

En marzo de 2003, la Secretaría emprendió un examen de los procesos operativos encaminado a mejorar la eficacia en el PMA, con un doble objetivo: i) lograr el máximo aprovechamiento posible de los recursos destinados a un proyecto; y ii) mejorar la puntualidad en la disponibilidad de la ayuda alimentaria. Las recomendaciones formuladas a raíz de dicho examen se están ensayando ahora sobre el terreno en una serie de proyectos experimentales, el primero de los cuales comenzó en diciembre de 2003.

Una de las recomendaciones del examen de los procesos operativos es que se autorice la imputación de los gastos a contribuciones previstas y no a contribuciones confirmadas. Tras una serie de consultas officiosas y oficiales, en febrero de 2004 la Junta aprobó el recurso a la Reserva Operacional para financiar los proyectos experimentales sobre la base de las contribuciones previstas.

Después de las consultas celebradas con la Junta en mayo de 2004 y con objeto de presentar los resultados más recientes de los proyectos experimentales y las próximas etapas la Secretaría presenta este documento a la Junta para su examen.

Los principales resultados de los proyectos experimentales son, entre otros, los siguientes:

- en la operación prolongada de socorro y recuperación de la República Democrática del Congo, la disponibilidad puntual de los recursos mejoró en un 44%; como consecuencia de ello, 700.000 beneficiarios más recibirán alimentos en el momento oportuno, en el cuarto trimestre de 2004;
- en la operación de urgencia en el Territorio Palestino ocupado, la disponibilidad de recursos en el momento debido mejoró en un 90%; como consecuencia de ello, 450.000 personas necesitadas reciben ayuda alimentaria del PMA durante los primeros 90 días de la operación; y
- en la República Democrática del Congo los saldos no utilizados disminuyeron en 5,2 millones de dólares EE.UU.

PROYECTO DE DECISIÓN*

La Junta toma nota de la información y de los resultados presentados en el “Examen de los procesos operativos: segundo informe parcial sobre los proyectos experimentales” (WFP/EB.3/2004/12-B/1), incluidas las próximas etapas del examen previstas.

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



INTRODUCCIÓN

1. En 2003, la Secretaría comenzó un examen de los procesos operativos encaminado a mejorar la eficacia en el PMA, que ha dado lugar a la elaboración de un nuevo modelo operativo destinado a:
 - i) lograr el máximo aprovechamiento posible de los recursos destinados a un proyecto; y
 - ii) mejorar la disponibilidad de la ayuda alimentaria en el país, en el momento oportuno.
2. Para comenzar a aplicar el nuevo modelo operativo en situaciones reales, la Secretaría está ejecutando una fase de proyectos experimentales con los siguientes objetivos:
 - validación sobre el terreno de las mejoras de los nuevos procesos operativos propuestos;
 - fortalecimiento de las capacidades en lo que se refiere a personal, instrumentos y metodología para la ejecución futura; y
 - preparación de la fase de aplicación en todo el PMA de los nuevos procesos operativos, a partir de 2005.
3. Las finalidades de la presente nota informativa son actualizar a los miembros sobre los avances realizados en el examen de los procesos operativos desde junio, y describir a grandes rasgos el camino por recorrer. La nota contiene: i) un resumen general de los avances realizados en los proyectos experimentales; ii) un examen de las mejoras principales obtenidas en los procesos operativos; iii) un análisis de las ventajas y los efectos derivados de las mejoras realizadas hasta ahora; iv) un resumen de los avances logrados en la reducción de los saldos; v) una descripción de lo que se espera de los donantes en el marco de este examen para alcanzar nuestros objetivos comunes; y vi) una descripción de las próximas etapas del examen de los procesos operativos.

Resultados obtenidos hasta ahora:

- en la operación prolongada de socorro y recuperación de la República Democrática del Congo, la disponibilidad puntual de los recursos mejoró en un 44%; como consecuencia de ello, 700.000 beneficiarios más recibirán alimentos en el momento oportuno en el cuarto trimestre de 2004;
- en la operación de urgencia del Territorio Palestino ocupado, la disponibilidad de recursos en el momento debido mejoró en un 90%; como consecuencia de ello, 450.000 personas necesitadas reciben ayuda alimentaria del PMA durante los primeros 90 días de la operación; y
- en la República Democrática del Congo, los saldos no utilizados disminuyeron en 5,2 millones de dólares EE.UU.

I. RESUMEN DE LOS AVANCES ALCANZADOS EN LOS PROYECTOS EXPERIMENTALES

4. Se seleccionaron cinco proyectos experimentales: la operación prolongada de socorro y recuperación (OPSR) de la República Democrática del Congo, la operación de urgencia del



Territorio Palestino ocupado y las OPSR de Camboya, Indonesia y la región costera de África occidental.

5. En los proyectos experimentales en la República Democrática del Congo y el Territorio Palestino ocupado, el nuevo modelo operativo se está aplicando plenamente. En Indonesia se ha puesto en marcha un proyecto experimental, y en Camboya y el África occidental se han terminado los trabajos preparatorios para asegurar que el nuevo modelo operativo se pueda aplicar en sus proyectos desde el comienzo (véase el Anexo I).
6. Cabe observar que la Secretaría ensaya el nuevo modelo operativo de manera integrada. Por ejemplo, sería relativamente fácil financiar el capital de explotación de una operación, o aprovechar rápidamente la nueva flexibilidad derivada del enfoque de una cuenta única para cada proyecto. Sin embargo, para sacar provecho de ello se requiere la introducción de importantes mejoras. Éstas constituyen los elementos básicos o las condiciones que han de crearse antes de que una oficina en el país reúna los requisitos para la financiación de su capital de explotación, y garantizan la mayor eficacia posible en la administración y la aplicación de controles financieros apropiados. Como se ha indicado en documentos anteriores sobre el examen de los procesos operativos, estos elementos básicos son los siguientes:
 - mejora de la evaluación de las necesidades;
 - mejora de la presupuestación y aprobación de los proyectos;
 - mejora de la planificación, la ejecución y el seguimiento de proyectos;¹
 - previsión de las donaciones;
 - financiación del capital de explotación;
 - asignación de recursos en el ámbito de las oficinas en los países con una cuenta única para cada proyecto;
 - prioridad otorgada a la ayuda alimentaria;
 - rendición de informes a los donantes;
 - terminación de los proyectos en el momento debido y transferencia de los recursos; y
 - fortalecimiento de la supervisión a escala regional.
7. Por ejemplo, la mejora de la planificación de los proyectos es esencial para la plena utilización de la cuenta única para el proyecto. Análogamente, la financiación del capital de explotación puede preverse sólo después de que un proyecto haya mejorado notablemente su sistema de planificación, seguimiento y ejecución, así como el de previsión de las donaciones. Estas mejoras fundamentales facilitan la transparencia y el rigor que han de caracterizar la gestión de nuestras actividades para poder examinar la posibilidad de una mayor flexibilidad en la programación y financiación de los proyectos.

II. MEJORAS DE LOS PROCESOS OBTENIDAS HASTA LA FECHA

8. **Mejora de la presupuestación y aprobación de los proyectos.** Después de la evaluación de las necesidades de ayuda alimentaria, el paso siguiente en el ciclo de un proyecto consiste en determinar el presupuesto. Para evitar la formulación de un presupuesto demasiado elevado, que es una de las causas principales de los saldos no

¹ Incluye la mejora tanto de la planificación financiera como de la planificación de la cadena de suministro.



utilizados, en la República Democrática del Congo y en el Territorio Palestino ocupado el equipo de examen de los procesos operativos preparó un presupuesto con arreglo a hipótesis múltiples que puede adaptarse a cambios operacionales en función de parámetros determinados previamente.

9. El instrumento de planificación de la cadena de suministro y de las finanzas que se describe a continuación ha permitido a los equipos nacionales elaborar planes y presupuestos para diferentes hipótesis operacionales, detallando en cada uno los costos mensuales de los proyectos. A partir de la hipótesis prevista, hemos identificado posibles hechos —tales como la sustitución del transporte terrestre por el transporte aéreo— que determinarían la transición de una hipótesis a otra, que puede ser la más cara (la “peor hipótesis posible”) o la menos cara (la “mejor hipótesis posible”). El Gráfico 1 indica el presupuesto provisional con arreglo a hipótesis múltiples relativas a la República Democrática del Congo.
10. El equipo de examen de los procesos operativos trabaja actualmente para mejorar el procedimiento de aprobación de modo que incorpore el enfoque de la presupuestación con arreglo a hipótesis múltiples.

Gráfico 1

**PRESUPUESTACIÓN CON ARREGLO A HIPÓTESIS MÚLTIPLES:
PARÁMETROS QUE DETERMINAN LA ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS
Ejemplo de la operación en la República Democrática del Congo**

Costos mensuales¹ (millones de dólares EE.UU.)

Categoría de costos	Peor	Prevista	Mejor	Parámetros
Productos	2,97	2,79	2,69	<ul style="list-style-type: none"> • País de origen • Fluctuación de los precios de los productos
Transporte externo	0,69	0,66	0,64	<ul style="list-style-type: none"> • País de origen • Fluctuación de los precios de los productos
Transporte terrestre	1,09	0,92	0,86	<ul style="list-style-type: none"> • Medios de transporte: <ul style="list-style-type: none"> - ferrocarril, carretera, aire • Ámbito de las compras: <ul style="list-style-type: none"> - local, regional, exterior
TIAM ²	1,75	1,59	1,47	<ul style="list-style-type: none"> • Medios de transporte: <ul style="list-style-type: none"> - ferrocarril, carretera, aire • Ámbito de las compras: <ul style="list-style-type: none"> - local, regional, exterior

¹ Durante el primer año: distribución de 8.854 toneladas por mes

² Transporte interno, almacenamiento y manipulación

11. **La mejora de la planificación, la ejecución y el seguimiento de proyectos** constituye el fundamento del nuevo modelo operativo y la condición previa para la financiación del capital de explotación y la aplicación del enfoque de la cuenta única. Este módulo se centra en la elaboración de un instrumento de planificación de proyectos que vincula la logística con el suministro de efectivo, y en el establecimiento de un ciclo de planificación y de examen mensual.
12. Es la primera vez que se ha elaborado un método de planificación que vincula la logística y el suministro de efectivo, teniendo en cuenta las necesidades del proyecto y factores tales como los corredores logísticos, los productos y el tipo de compromiso financiero. Las oficinas del PMA en la República Democrática del Congo y el Territorio

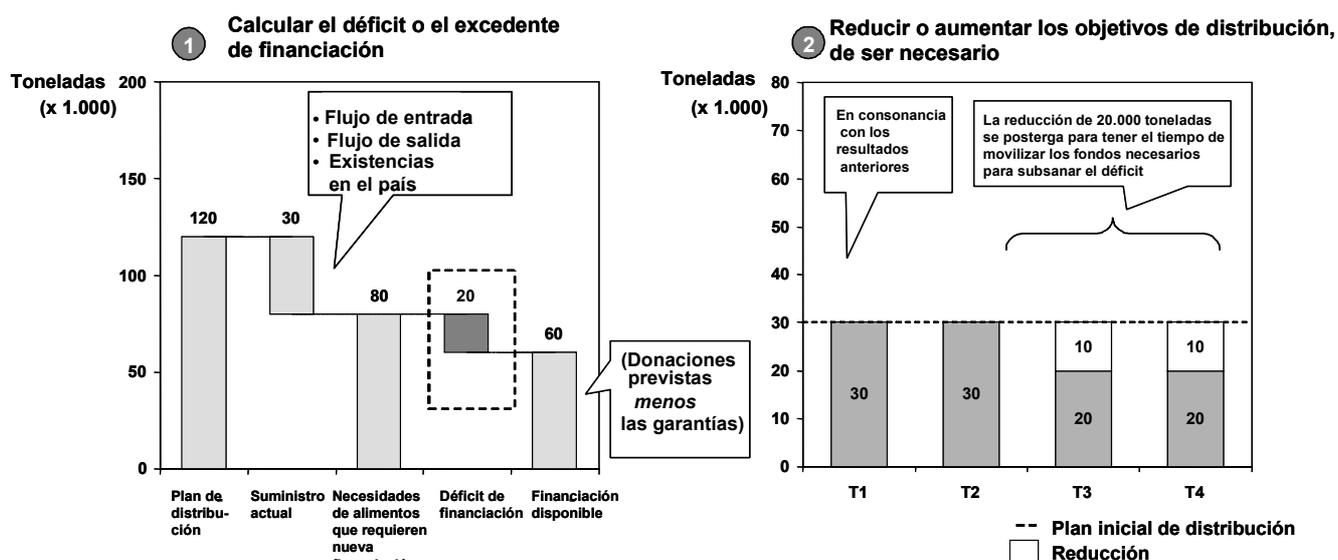


Palestino ocupado saben ahora con precisión qué alimentos y efectivo necesitan y cuándo los necesitan. Con esta información, la oficina en el país está en condiciones de pedir la financiación de su capital de explotación o de aprovechar la flexibilidad que consiente la cuenta única. Gracias a ello, ha mejorado en medida notable no sólo la gestión financiera sino también la gestión del proyecto, lo que ha permitido utilizar plenamente los recursos.

13. **Cómo funciona.** Utilizando una metodología de previsión de los gastos elaborada recientemente, la oficina en el país calcula las necesidades netas sobre la base de las penurias previstas. Dichas necesidades se comparan con el total de los ingresos previstos para equilibrar el plan de gastos y los objetivos de distribución con los ingresos previstos. Por primera vez, los ingresos previstos y los gastos del proyecto deben coincidir para que la oficina en el país sepa lo que necesita y lo que recibirá, y pueda gastar en consecuencia aprovechando al máximo los recursos y su disponibilidad en el momento oportuno. En tiempos pasados, las oficinas en los países solían planificar la distribución basándose en un conocimiento limitado de los ingresos previstos y de las necesidades. En el Gráfico 2 se ilustra el funcionamiento de la nueva metodología.

Gráfico 2

CORRESPONDENCIA ENTRE EL PLAN DE GASTOS Y LAS DONACIONES PREVISTAS



14. La oficina en el país actualiza mensualmente su previsión de gastos para descubrir los posibles déficit y las necesidades de financiación del capital de explotación. Este prototipo de sistema de previsión se aplica actualmente en la República Democrática del Congo, en Indonesia y en el Territorio Palestino ocupado. Hasta ahora, la República Democrática del Congo ha sido el entorno más difícil para el establecimiento de este sistema, lo cual no debe extrañar dada la complejidad de su situación logística debida a la presencia de varios corredores de transporte.
15. Este modelo de previsión de gastos facilita a las oficinas en los países una información apropiada para la planificación y constituye un instrumento excelente para que los oficiales encargados de la movilización de fondos puedan compartir con los donantes una información mejor y más precisa. En el Anexo II figuran más detalles acerca de las



previsiones de los gastos e ingresos en la República Democrática del Congo y en el Territorio Palestino ocupado.

16. **Previsión de las donaciones.** Se está ensayando actualmente el nuevo método de previsión de ingresos, elaborado por el PMA y el *Boston Consulting Group*. Se han preparado previsiones de las donaciones para las operaciones realizadas en Camboya, la República Democrática del Congo, Indonesia, el Territorio Palestino ocupado y la zona costera del África occidental. La mejora de la planificación de la cadena de suministro y las finanzas constituye el primer pilar del sistema a nivel de la oficina en el país y la base para toda previsión de gastos; la previsión de las donaciones es el segundo pilar y sirve para prever los ingresos. Hay que tener en cuenta que en el nuevo modelo operativo los proyectos pueden funcionar sobre la base de las contribuciones previstas pero todavía no confirmadas.
17. Las previsiones de las donaciones se preparan mensualmente; la República Democrática del Congo ha producido cuatro pronósticos desde julio. El nuevo método de previsión de las donaciones se basa en la recopilación y correlación de datos cuantitativos y datos no cuantitativos acerca de los distintos donantes, asociados a la estimación de la probabilidad de que tales donantes contribuyan al proyecto en cuestión. Los datos cuantitativos facilitan información histórica sobre las contribuciones y el comportamiento de los donantes en el pasado; los datos no cuantitativos incluyen, entre otros, información sobre la actitud general de un donante con respecto a la asistencia internacional, sus políticas fiscal y presupuestaria y, lo que es más importante, las evaluaciones de los oficiales de relaciones con los donantes del PMA.
18. Hasta ahora ha sido difícil prever donaciones más allá del año civil en curso. Al parecer, ello se debe a una actitud prudente por parte de los encargados de la movilización de recursos y a una visibilidad insuficiente de la estructura de la futura ayuda de los donantes. Pero cabe esperar que la previsión de las donaciones mejorará a medida que los encargados de la movilización de recursos adquieran más experiencia y que el PMA trabaje aún más estrechamente con los donantes.
19. **Financiación del capital de explotación.** Como se ha destacado en comunicaciones anteriores con la Junta, muchas veces existe un desfase temporal entre la disponibilidad de recursos y las necesidades de un proyecto, incluso en caso de que se formulen proyecciones de los ingresos previstos. A menudo los proyectos reciben los recursos demasiado tarde para que los alimentos lleguen en el momento debido. Para resolver dicho desfase, el PMA necesita imputar los gastos a contribuciones previstas en lugar de confirmadas. En la práctica, las oficinas en los países pedirán la financiación de su capital de explotación a cambio de las “garantías” que representan las contribuciones previstas.
20. Hasta la fecha, la OPSR para la República Democrática del Congo y la OU relativa al Territorio Palestino ocupado han recibido 15 millones de dólares para financiar su capital de explotación con cargo a la Reserva Operacional aprobada por la Junta Ejecutiva en febrero de 2004. Esto se tradujo en un aumento notable de la disponibilidad oportuna de alimentos. En la siguiente sección se examinan con mayor detalle las repercusiones positivas de la financiación del capital de explotación.
21. **Asignación de recursos a las oficinas en los países en el marco de una cuenta única para cada proyecto.** En el modelo operativo antiguo, la asignación de las contribuciones dirigidas a determinados países se realizaba por iniciativa de un grupo centralizado. Las aportaciones se desglosaban por componentes de costo, tales como productos, transporte y transporte terrestre, almacenamiento y manipulación (TTAM). En el nuevo modelo, incumbe directamente al director del PMA en la República Democrática del Congo programar los recursos dirigidos específicamente al país, lo cual refleja mejor su



identificación con el proyecto. Esta participación mayor que se da al comienzo de la cadena de suministro debería constituir un incentivo importante para mejorar la utilización de los recursos, y fomentar el proceso de identificación con los proyectos en el ámbito de las oficinas en los países. En los próximos meses el equipo en el país para el Territorio Palestino ocupado recibirá capacitación a este respecto.

22. **Cierre de los proyectos y transferencia de los recursos en los plazos establecidos.** Éste es el último paso del ciclo de un proyecto, que se realiza inmediatamente antes de la fecha oficial de puesta en marcha del nuevo proyecto. El cierre puntual de los proyectos y la rápida transferencia de todos los recursos remanentes mejora evidentemente la gestión de los proyectos al evitar la presencia de varios proyectos con los mismos objetivos y beneficiarios. Estas actividades reducirán también la acumulación de saldos y en algunos casos permitirán disponer de un capital inicial decisivo para los proyectos siguientes.
23. En la República Democrática del Congo, la transferencia de los recursos de la vieja a la nueva fase contribuyó a reducir un posible déficit de casi tres meses. En el modelo antiguo, se habría lanzado un llamamiento de solicitud de fondos para el nuevo proyecto, aún contando con otros fondos potencialmente disponibles para su transferencia. La rapidez de cierre de la fase antigua y de la transferencia de los recursos retrasó también la necesidad de solicitar financiación del capital de explotación.
24. En el Gráfico 3 se presenta un panorama general de las mejoras de los procesos operativos aplicadas hasta ahora en los proyectos experimentales. El equipo de examen de los procesos operativos trabaja para mejorar la evaluación de las necesidades y de los procedimientos de aprobación del presupuesto y pronto comenzará a asignar mayor prioridad a la ayuda alimentaria y a la rendición de informes a los donantes.

Gráfico 3

MEJORAS DE LOS PROCESOS APLICADAS EXPERIMENTALMENTE HASTA LA FECHA

Proyecto exp.	Mejora de la planificación, la ejecución y el seguimiento de los proyectos		Financiación del capital de explotación	Cuenta única del proyecto	Presupuestación de hipótesis múltiples	Transferencia de recursos	Asignación de recursos a las oficinas en los países
	Previsión de donaciones						
OPSR para la Rep. Dem. del Congo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
OU para el Territorio Palestino ocupado	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
OPSR para Indonesia	✓	✓	Previsto para octubre de 2004		✓		
OPSR para Camboya	✓	✓	Comienzo de la OPSR previsto para enero de 2005; realización del examen de los procesos operativos previsto para octubre de 2004				
OPSR para la zona costera del África occ.	✓	✓	Comienzo de la OPSR previsto para enero de 2005; realización del examen de los procesos operativos previsto para noviembre de 2004				



25. **Intensificación de la supervisión a escala regional.** Además de las mejoras de los procesos ya mencionadas, el PMA ha fortalecido la capacidad de los despachos regionales creando en cada uno nuevos puestos de analistas financieros a escala regional. A los analistas financieros incumbe: i) el seguimiento de la ejecución del presupuesto de las operaciones en la región; ii) las previsiones y los análisis; y iii) la prestación de apoyo al examen de los procesos operativos de los proyectos experimentales en la región. Además, supervisarán y administrarán el suministro de efectivo para todas las operaciones ejecutadas en la región y desempeñarán una función decisiva en la aplicación del nuevo modelo operativo.
26. Éstos son algunos de los instrumentos elaborados para habilitar las oficinas en los países y, en último término, mejorar la utilización y disponibilidad de los recursos en el momento oportuno.

III. VENTAJAS E IMPACTO — ESTUDIOS DE CASOS EXPERIMENTALES

Financiación del capital de explotación

27. En colaboración con el grupo de examen de los procesos operativos, los equipos del PMA en la República Democrática del Congo y el Territorio Palestino ocupado utilizaron los instrumentos de planificación de proyectos ya descritos para definir con precisión sus necesidades de alimentos y de efectivo. Al vincular las previsiones de los gastos con las de las nuevas donaciones, pudieron tener un panorama claro de las interrupciones del suministro previstas que tuvieron que financiarse con capital de explotación interino, así como de su capacidad de reembolsar los préstamos con las contribuciones.
28. Después de elaborar un pronóstico financiero detallado, en junio la República Democrática del Congo pidió y recibió una financiación de 5,4 millones de dólares para el capital de explotación. Gracias a esta financiación anticipada, el PMA puede asegurar que 700.000 refugiados en el Congo oriental reciban ayuda alimentaria durante el último trimestre de 2004, lo que equivale a una mejora del 44% de la disponibilidad de la ayuda en los plazos requeridos para la operación en curso en este período. El anticipo se hizo a cambio de contribuciones que deberían confirmarse en los trimestres segundo y tercero de 2004, pero que llegarían demasiado tarde como para evitar graves déficit en la última parte del año.
29. Hasta ahora, más de la mitad de los préstamos de capital de explotación otorgados a la República Democrática del Congo se han reembolsado mediante las contribuciones confirmadas en julio y agosto por EuropAid, Francia, Finlandia e Irlanda.
30. Para reducir los riesgos, la Secretaría asegura que todos los anticipos se reembolsen lo antes posible. Este rápido reembolso no impide, sin embargo, nuevos préstamos, sino que mejora la credibilidad de un país porque demuestra que éste puede pagar. De hecho, teniendo en cuenta las previsiones actuales sobre las necesidades de donaciones para 2005, la República Democrática del Congo puede pedir capital de explotación adicional en octubre. Esto permitirá a la oficina en el país alimentar a los beneficiarios en el momento oportuno y utilizar los saldos en efectivo del PMA para financiar capital de explotación, sin tener que colocarlo en los bancos para que devenguen interés como en tiempos pasados.
31. Las donaciones previstas que el PMA ha utilizado como garantía para asegurarse anticipos de capital de explotación en la República Democrática del Congo no han sido objeto de muchas restricciones por parte de los donantes, de manera que la financiación del



capital de explotación y su reembolso han sido relativamente fáciles. Pero basta que un solo donante imponga una restricción —el mercado de los sacos, por ejemplo, como se describe más adelante— para que se reduzca drásticamente la eficacia de dicha financiación.

32. En el Territorio Palestino ocupado, un análisis de los gastos y donaciones de ingresos previstos indicó la necesidad de financiar el capital de explotación al comienzo del proyecto, dado que los recursos que quedaban del proyecto anterior eran muy limitados. Las previsiones de donaciones parecían en general buenas, pero al parecer las contribuciones no permitirían que el proyecto comenzara a tiempo. Por eso en julio se anticipó un total de 9,6 millones de dólares, para garantizar que el 90% de los beneficiarios —400.000 personas necesitadas— recibirán ayuda alimentaria en el momento oportuno, durante el primer trimestre del proyecto.

Impacto

33. Las repercusiones fueron las siguientes:
- en la República Democrática del Congo, 700.000 beneficiarios más recibieron ayuda alimentaria a tiempo, lo que representa un incremento del 44% de la disponibilidad de recursos en el momento oportuno; y
 - en Palestina, 400.000 personas recibieron ayuda alimentaria a tiempo, lo que representa un incremento del 90% de la disponibilidad de recursos en el momento oportuno.
34. Al final del proyecto experimental no se prevén saldos porque los productos se habrán comprado y distribuido en previsión de las contribuciones que hayan llegado al final del proyecto. En el marco del modelo operativo antiguo, la OPSR anterior para la República Democrática del Congo había generado 37.000 toneladas de existencias remanentes, lo que representaba el 20% de los recursos totales.

Acontecimientos más recientes en la gestión de los riesgos financieros

35. En los diversos proyectos experimentales, el PMA continúa ajustando con precisión la gestión del riesgo financiero teniendo en cuenta los resultados de la financiación del capital de explotación. El principio fundamental es que la financiación del capital de explotación no supone riesgo alguno para los donantes. El PMA asume los riesgos sobre la base de un sistema sólido de previsión de ingresos y gastos. La metodología de la gestión de riesgos que se está preparando actualmente se basa en un enfoque en tres fases. Para cada proyecto, los objetivos básicos son los siguientes:
- reducir los riesgos por anticipado;
 - someter a seguimiento los riesgos; y
 - planificar las actividades en casos de urgencia.



36. El PMA espera disponer de datos suficientes de los proyectos experimentales —con inclusión de las repercusiones de las mejoras de los procesos operativos y más datos sobre la seguridad de las previsiones de ingresos y gastos— a fin de completar para febrero de 2005 la elaboración de su metodología de gestión de riesgos y determinar la magnitud y el alcance de un mecanismo de financiación del capital de explotación y de una reserva para riesgos (véase el Anexo III).

Cuenta única para cada proyecto

37. En mayo, el equipo del PMA en la República Democrática del Congo identificó, gracias a su nuevo instrumento de planificación de sus recursos financieros y su cadena de suministro, un déficit temporal en las categorías de costos de apoyo directo (CAD) y otros costos operacionales directos (OCOD) debido a que los CAD y los OCOD suelen necesitarse a principios del proyecto para comprometer fondos destinados a partidas tales como los sueldos del personal a largo plazo. Al mismo tiempo, la República Democrática del Congo tenía un saldo de costos de TTAM positivo, porque el TTAM se necesita por término medio 3 o 4 meses después de la compra de los productos. Los 5,2 millones de dólares en los fondos de TTAM que el proyecto no utilizó inmediatamente se emplearon para subsanar el déficit temporal de los CAD y OCOD recurriendo a un sistema de cuenta única (véase el Gráfico 4).

Gráfico 4

EL AJUSTE DE 5,2 MILLONES DE DÓLARES EE.UU. DE LA CUENTA ÚNICA PERMITIÓ SUBSANAR EL DÉFICIT TEMPORAL DE CAD Y OCOD

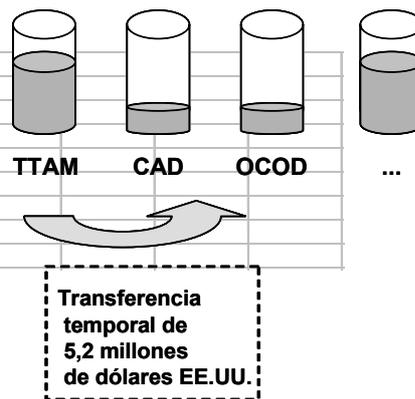
Ejemplo: operación en la República Democrática del Congo

El excedente de TTAM puede compensar el déficit de CAD y OCOD...

... utilizando la cuenta única del proyecto

Excedentes y déficit financieros previstos

Partida de costos	Junio 2004	Julio 2004	Agosto 2004	Sept. 2004
Productos	-525.181	-1.398.165	-1.625.469	-3.182.730
Transporte ext.	1.190.638	867.924	741.368	239.853
TTAM	8.001.608	8.035.784	8.271.455	6.632.068
OCOD	1.610	-463.173	-830.748	-885.748
CAD	-2.682.944	-4.207.427	-3.806.964	-4.331.619
TOTAL	5.985.731	2.834.943	2.749.641	-1.528.175



La cuenta única del proyecto sólo puede subsanar déficit temporales dado que al final del proyecto el total de los gastos efectivos tiene que quedar dentro de los límites del presupuesto basado en hipótesis múltiples.



38. La oficina en el país evitó así casi tres meses de déficit de efectivo e impidió la reducción del personal sin necesidad de recurrir a nuevos fondos. En otros tiempos, en situaciones como ésta se solía recurrir al anticipo de los CAD o a lanzar llamamientos para nuevas contribuciones, aun cuando en general se disponía de fondos, porque se requería rigurosamente y en todo momento a las oficinas en los países que gastaran en función de la disponibilidad de fondos en las diferentes categorías de costos. El enfoque de la cuenta única reduce la dependencia respecto de fondos adicionales y su ineficacia estructural inherente a la utilización de los recursos.

Impacto

39. El nuevo enfoque:
- redujo los saldos no utilizados en la República Democrática del Congo en 5,2 millones de dólares EE.UU.;
 - aprovechó al máximo los recursos existentes; y
 - evitó la inyección de fondos adicionales y el incremento del capital de explotación no utilizado.

Presupuestación basada en hipótesis múltiples

40. La introducción de una metodología de hipótesis múltiples dio a las oficinas en los países un instrumento para impedir la acumulación de saldos durante el proyecto. La elaboración sistemática de hipótesis múltiples da una mayor percepción de los factores que activan los costos. En la República Democrática del Congo, por ejemplo, los parámetros principales que afectan al TTAM son: i) el origen de los productos: local, regional o internacional; y ii) el tipo de transporte: ferrocarril, carretera o aire. En el Territorio Palestino ocupado, los parámetros principales son el país de origen de los productos y la situación de seguridad.
41. En efecto, de conformidad con este sistema de presupuestación basada en hipótesis múltiples la tasa de TTAM consistirá en múltiples componentes que dependen del origen de los productos, y no será una tasa única por proyecto. Los componentes dependerán del origen de los productos: local, regional o internacional.
42. La introducción de tasas de TTAM establecidas en función de parámetros tiene repercusiones importantes en lo que se refiere a impedir la acumulación de saldos excesivos, porque las variaciones de los gastos de TTAM pueden ser muy grandes. La introducción de hipótesis múltiples ha reducido el riesgo de sobrepresupuestación, porque la flexibilidad está ya incorporada en el presupuesto operacional.

Impacto

43. Las repercusiones son las siguientes:
- se evita la acumulación de saldos; y
 - se reduce la sobrepresupuestación.

Mejora de la planificación, la ejecución y el seguimiento de los proyectos

44. El instrumento de planificación de proyectos ha **mejorado la disponibilidad de la ayuda en el momento oportuno**, no sólo porque sentó las bases para anticipar el capital de explotación, sino también porque permitió comprender mejor las opciones logísticas para impedir las interrupciones del suministro a corto plazo. En la República Democrática



del Congo oriental, por ejemplo, la oficina en el país utilizó este instrumento primero para determinar con precisión los posibles déficit y después para identificar los excedentes temporales existentes en otras partes del país, que se desviaron para no tener que reducir la ayuda prestada a los refugiados.

45. Este instrumento de planificación contribuye también a **aprovechar al máximo los recursos** previendo con precisión cuándo será necesario el efectivo para financiar los productos, el transporte, los costos de TTAM, los CAD y los OCOD. Este sistema de previsión permitió a la República Democrática del Congo determinar que su déficit temporal de CAD podía cubrirse con sus excedentes temporales de TTAM. En otras palabras, la oficina en el país pudo aprovechar las ventajas del enfoque de consignación única. Asimismo, la mejora de la planificación financiera permitirá identificar los posibles excedentes de efectivo hacia el final de un proyecto, antes de que éstos se conviertan en saldos reales. La necesidad de una financiación anticipada o de aportaciones de efectivo multilateral se reduce porque la oficina en el país puede utilizar todo el efectivo disponible con mayor eficacia.
46. Por último, una mejor planificación contribuye a centrar mejor las iniciativas de movilización de fondos. La oficina en el país facilita ahora al Departamento de Movilización de Fondos un resumen pormenorizado de la planificación que permite una visión global de los déficit previstos por categoría de beneficiarios, corredor, tipo de productos, mes y fondos necesarios, con objeto de impedir las interrupciones del suministro (para mayor información véase el Anexo B sobre la República Democrática del Congo y el Territorio Palestino ocupado).

Impacto

47. Las repercusiones fueron las siguientes:
 - mejora de la disponibilidad de la ayuda en el momento oportuno: en la República Democrática del Congo, se aceleró el suministro de 3.300 toneladas de maíz para impedir las interrupciones del suministro;
 - aprovechamiento máximo de los recursos: los déficit temporales de CAD se compensaron con la tasa de TTAM, y no quedaron saldos excedentes estructurales; y
 - la movilización de fondos pudo orientarse mejor.



FIGURA 1: ¡LA MEJORA DE LOS PROCESOS PAGA!

Iniciativa	Objetivo 1:	Objetivo 2:
	Mejorar la disponibilidad de la ayuda en el momento oportuno	Reducir los saldos no utilizados
Financiación del capital de explotación	<ul style="list-style-type: none"> • República Democrática del Congo <ul style="list-style-type: none"> – Mejora del 44% en el cuarto trimestre • Territorio Palestino ocupado <ul style="list-style-type: none"> – Mejora del 90% en sept.-nov. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rep. Dem. del Congo y Territorio Palestino ocupado <ul style="list-style-type: none"> – No se prevén saldos remanentes
Cuenta única para el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • n. d. 	<ul style="list-style-type: none"> • República Democrática del Congo <ul style="list-style-type: none"> – La necesidad de financiación anticipada se redujo en 6,8 millones de dólares – Pudieron financiarse internamente los 5,2 millones de dólares necesarios para subsanar el déficit de CAD y OCOD
Mejora de la planificación, el seguimiento y la ejecución de los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • República Democrática del Congo <ul style="list-style-type: none"> – Se enviaron 3.000 toneladas de harina de maíz para evitar interrupciones del suministro en el tercer trimestre – Se pidieron prestadas 120 toneladas de azúcar del proyecto de Uganda 	<ul style="list-style-type: none"> • Rep. Dem. del Congo y Territorio Palestino ocupado <ul style="list-style-type: none"> – La planificación financiera indica que no hay saldos excedentes <i>estructurales</i>
Transferencia de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • República Democrática del Congo <ul style="list-style-type: none"> – Transferencia de 37.000 toneladas de la OPSR anterior, en enero – Transferencia de 900 toneladas de la OU anterior, en julio • Territorio Palestino ocupado <ul style="list-style-type: none"> – Transferencia de 2.500 toneladas de la OU anterior, en septiembre 	
Presupuestación de hipótesis múltiples	<ul style="list-style-type: none"> • n. d. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rep. Dem. del Congo y Territorio Palestino ocupado <ul style="list-style-type: none"> – Las tasas se aplican en el momento de la programación local, regional o internacional

Seguimiento del impacto

48. En todo el PMA se está aplicando un sistema para seguir los avances realizados en el logro de los objetivos del examen de los procesos operativos, que son: i) aumentar la disponibilidad de ayuda alimentaria en el momento oportuno; y ii) asegurar que en todo el PMA se establezca un sistema para lograr la plena utilización de los recursos.
49. La disponibilidad de la ayuda en el momento oportuno se supervisará determinando:
- el porcentaje de los objetivos de distribución alcanzados; y
 - la estabilidad de las llegadas de alimentos al país.
50. La utilización de los recursos se supervisará determinando:
- los excedentes remanentes después del cierre operacional;
 - la cuantía de los saldos durante el proyecto; y
 - los saldos en efectivo de toda la Organización.
51. Estos objetivos se utilizarán para evaluar y mejorar la ejecución del proyecto en todo el PMA.

IV. AVANCES EN LA REDUCCIÓN DE LOS SALDOS

52. Uno de los objetivos principales del examen de los procesos operativos es el de conseguir un aprovechamiento máximo de los recursos, reduciendo los saldos no utilizados. El enfoque principal de la Secretaría ha sido el de buscar una solución institucional a largo plazo —un nuevo modelo operativo— que permitiera en primer lugar evitar la acumulación de saldos. Incluso en esta fase experimental, se ha hecho mucho trabajo para abordar esta cuestión a corto plazo.



53. Desde 2002, el PMA ha identificado y adoptado medidas en relación con 700 millones de dólares de saldos no utilizados que se han reasignado o reembolsado, o bien cuentas por cobrar que han sido canceladas o amortizadas (véase el Anexo IV). Este resultado se debe a las siguientes iniciativas a corto plazo.
- El PMA ha avanzado rápidamente en la **aplicación de los procedimientos de cierre de los proyectos y de transferencia del saldo de sus recursos**. El cierre de los proyectos forma parte de su actividad de rutina. Hasta 2000, muy pocos proyectos se habían cerrado financieramente; desde entonces, el PMA cerró más de 700 proyectos. Con esto se ha puesto fin a la acumulación de los saldos no utilizados de proyectos más antiguos. En términos más generales, el cierre de los proyectos mejora notablemente la gestión financiera a escala nacional. Por sí sola, esta iniciativa ha sido el factor principal de la reducción de los saldos a corto plazo, que se reasignan o se reembolsan a los donantes.
 - En los proyectos en curso **se ha mejorado el seguimiento de los saldos a nivel de las oficinas en los países, especialmente en lo relativo a los costos de TTAM**, para evitar su acumulación. Se han elaborado informes de gestión para las oficinas en los países; y se han establecido procedimientos para supervisar la utilización de los recursos. Se han identificado más de 60 millones de dólares de excedentes potenciales que han se reasignado al incremento de la ayuda alimentaria.
 - Se han simplificado los procedimientos de reprogramación y reembolso de los saldos no utilizados.
54. El análisis de la situación de caja del Programa indica que el coeficiente de liquidez —es decir, el monto de la caja operativa como porcentaje de los ingresos totales— decreció en general del 20% en 2000–2001 al 17% en 2002–2003. Esto indica que el PMA está gastando más rápidamente las contribuciones dirigidas a proyectos. Para julio de 2004, el porcentaje había aumentado ligeramente. Pero es difícil sacar conclusiones a mitad de año; pareciera que el aumento se debe principalmente a una recepción más rápida de las contribuciones de los donantes y al calendario de los ciclos de contribución. En todo caso, el PMA sigue manteniendo solamente una caja operativa por un valor de tres meses (véase el Anexo IV).
55. A un plazo más largo, la Secretaría está realizando el examen de los procesos operativos y aplicando un nuevo modelo operativo que reducirá al mínimo los saldos no utilizados. Como ya se ha demostrado, el examen de los procesos operativos evitará la acumulación de saldos por medio de una serie de mejoras, entre ellas: i) el enfoque de la consignación única; ii) la financiación anticipada; iii) la presupuestación con arreglo a hipótesis múltiples; y iv) las mejoras en la planificación y el seguimiento de proyectos. La función primordial de los nuevos analistas financieros regionales presentes en cada despacho consiste en asegurar una utilización eficaz de los recursos de los proyectos y evitar posibles excedentes y déficit.

V. EXPECTATIVAS DE LA COMUNIDAD DE DONANTES

56. Como ya se ha descrito, el PMA introduce mejoras fundamentales en su funcionamiento con objeto de lograr que la financiación dé resultados tangibles. Sin embargo, para potenciar al máximo la mayor eficacia obtenida con este nuevo modelo operativo, hace falta que se produzcan cuatro cambios en el ámbito de los donantes.

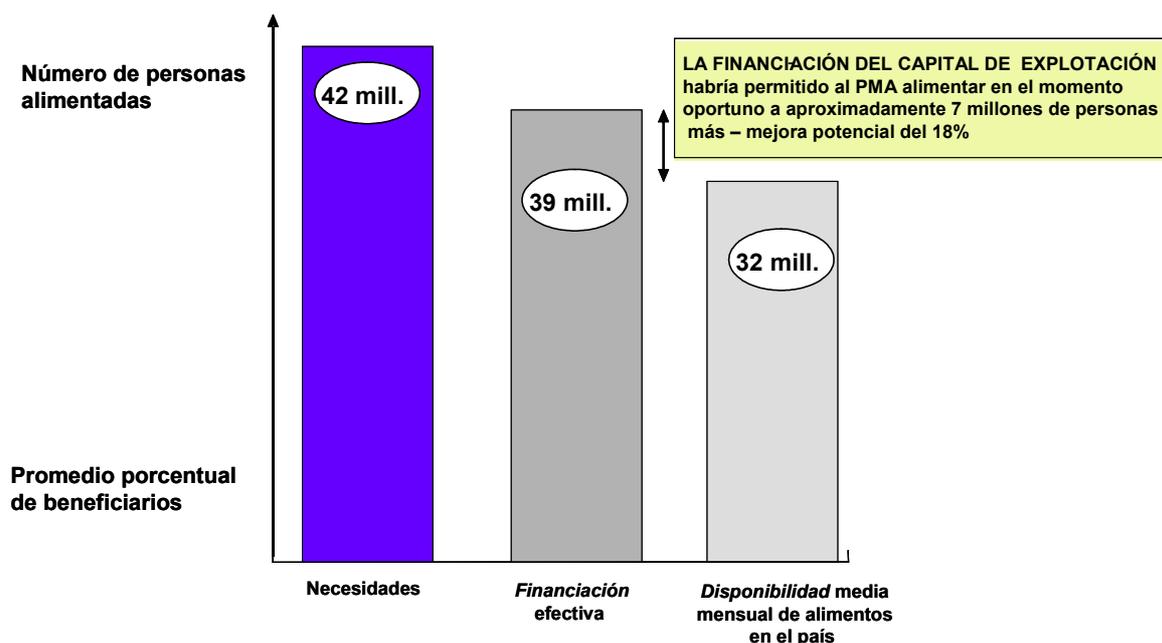


Financiación del capital de explotación y donaciones en especie

57. Como ya se ha indicado en documentos anteriores de la Junta, las ventajas que pueden derivar de la utilización del capital de explotación son importantes ya que representan un aumento del 20% de la disponibilidad de ayuda alimentaria en el momento oportuno para los beneficiarios.

Figura 2

Determinación de los resultados en 2003 sobre la base de 9 proyectos importantes



58. Estas estimaciones se basan en el supuesto de que todos los donantes, ya sea que proporcionen contribuciones en efectivo o en especie, apoyan la utilización de la financiación del capital de explotación para mejorar la disponibilidad de la ayuda alimentaria en el momento oportuno. La financiación del capital de explotación será realmente eficaz sólo si el PMA puede efectuar anticipos a cambio de contribuciones en especie, que representan más de la mitad de todas las contribuciones.
59. La financiación del capital de explotación no es una solución aislada, sino que forma parte de un proceso global de mejora de la planificación cuyo objeto es atender mejor a las necesidades. Lo más importante es que la financiación del capital de explotación sólo se utilizaría como última opción prevista por el PMA para impedir la escasez de alimentos. Al igual que en los proyectos experimentales, el PMA se valdrá en primer lugar de otros mecanismos disponibles, como la utilización de un depósito preventivo de existencias, la obtención de préstamos regionales y el recurso a la financiación sólo en casos de que las otras opciones no resultaran viables.
60. El PMA colabora con sus principales donantes en especie para encontrar la manera de incorporar las contribuciones en especie en la financiación del capital de explotación, y está ensayando formas de lograr el objetivo de mejorar la disponibilidad oportuna de ayuda alimentaria. Entre las posibles soluciones figuran el aumento de los depósitos preventivos de existencias y la obtención anticipada de contribuciones en especie.



Marcado estándar de los sacos para las contribuciones financiadas

61. Actualmente la mayor parte de la ayuda alimentaria se distribuye en sacos que indican el nombre del donante. Esta práctica contribuye a facilitar la visibilidad, pero reduce mucho las oportunidades de reembolso porque limita el reembolso de todo préstamo de capital de explotación a un único donante.

Los análisis indican que si no existiera la limitación del mercado de los sacos, el riesgo de tener que recurrir a la financiación del capital de explotación se reduciría en un 70%.

62. Por lo tanto, en caso de un anticipo de fondos con cargo a las contribuciones previstas, el PMA preferiría sin lugar a dudas utilizar el mercado estándar del Programa.
63. Para asegurar la visibilidad de los donantes, el PMA adoptará otras medidas como la publicación de comunicados de prensa, la convocación de conferencias de prensa y la instalación de las banderas de los donantes en los lugares de distribución.

Apoyar la mejora de la previsión de donaciones al PMA

64. Una previsión exacta de las donaciones es un elemento decisivo para determinar el potencial del nuevo modelo de financiación del capital de explotación y las otras mejoras de los procesos. El PMA necesita la ayuda de los donantes para formular previsiones relativas al siguiente año cívico.
65. Unas previsiones demasiado optimistas pueden determinar la presencia de préstamos no reembolsados al final de un proyecto, o el agotamiento precoz de los recursos. Por otra parte, unas previsiones demasiado prudentes pueden determinar una menor disponibilidad de la ayuda en el momento oportuno y la presencia de existencias remanentes al final de un proyecto. Dado que el aporte de los donantes constituye un elemento fundamental, el PMA se compromete a trabajar aún más estrechamente con ellos para mejorar su propia capacidad de previsión. El Departamento de Movilización de Fondos prevé la organización de talleres específicos con la comunidad de donantes para compartir las enseñanzas extraídas hasta la fecha y contribuir a fortalecer su capacidad de previsión.

Vincular las fechas de terminación y otros límites de utilización de las contribuciones con la duración del proyecto

66. . Esto ayudará al PMA a utilizar los recursos de manera más eficaz en favor de los proyectos y de sus beneficiarios.

VI. PRÓXIMAS ETAPAS

67. Entre octubre de 2004 y febrero de 2005, el PMA:
- ajustará el modelo de financiación del capital de explotación, teniendo en cuenta las otras mejoras de sus procesos operativos;
 - elaborará ulteriormente los procedimientos de gestión de riesgos;
 - determinará el monto de un fondo global de capital de explotación, y examinará el alcance de otros mecanismos de anticipo existentes;

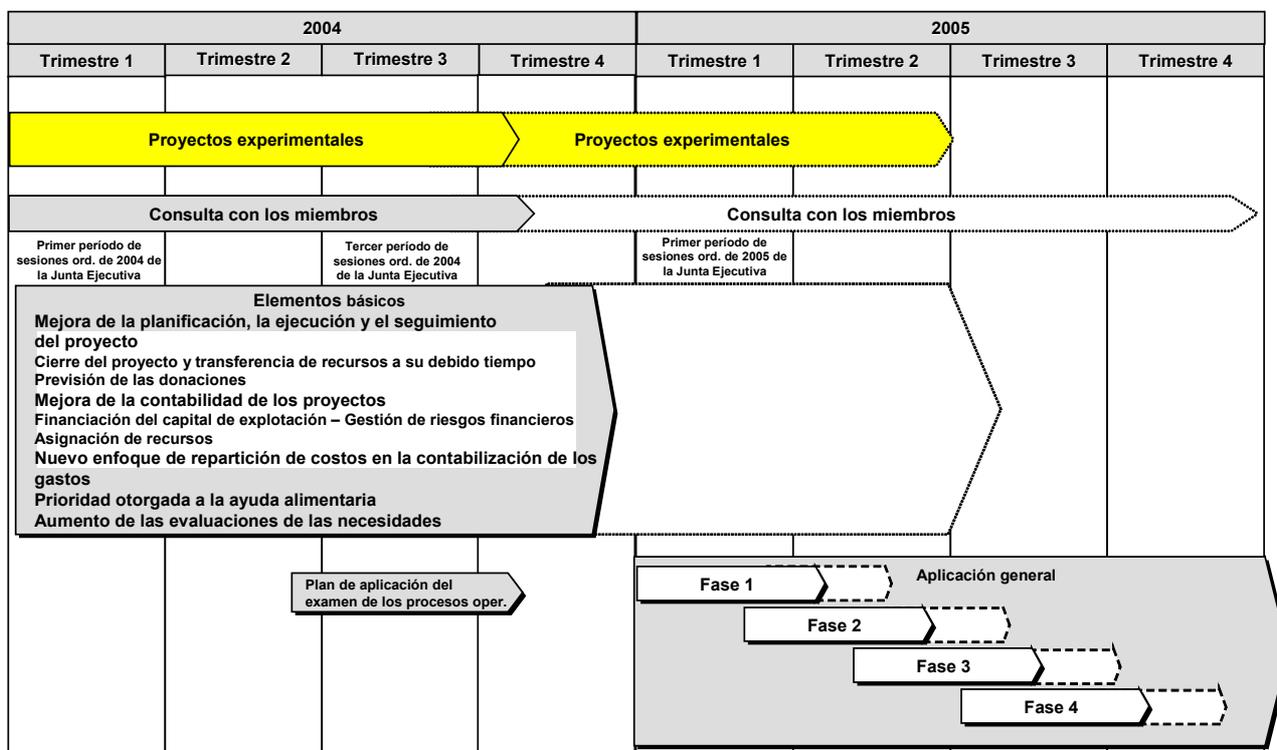


- determinará el monto de un fondo de reservas para cubrir posibles pérdidas sufridas al adoptar el sistema de financiación del capital de explotación;
 - continuará promoviendo las mejoras de los procesos operativos descritas anteriormente; y
 - preparará un plan global de ejecución para extender las mejoras de los procesos a las importantes operaciones de socorro de gran envergadura en 2005; además de los proyectos experimentales en curso, entre los países y regiones donde se prevé ejecutar proyectos experimentales figuran el Afganistán, el África meridional, Angola, Bangladesh, la República Popular Democrática de Corea, Etiopía, la región de los Grandes Lagos, Kenya, el Sudán y Tayikistán, lo que representa más del 60% de la actividad del PMA, en volumen.
68. Teniendo en cuenta los avances realizados hasta la fecha, la Secretaría espera haber realizado ensayos suficientes para plantear a la Junta en febrero de 2005 un proyecto de decisión sobre la adopción de un sistema de financiación del capital de explotación. Sin embargo, dada la importancia de la cuestión, no se debe actuar de prisa: si es necesario, los ensayos pueden continuar, para tener la seguridad de que las cuestiones abiertas que se examinan en este documento encuentren una solución.
69. Durante esta fase experimental decisiva la Secretaría seguirá manteniéndose en contacto con la Junta. El PMA prevé provisionalmente celebrar una consulta oficiosa con los miembros de la Junta en enero de 2005, antes del período de sesiones de la Junta de febrero, para tener la seguridad de que los miembros estén plenamente informados de los resultados más recientes.

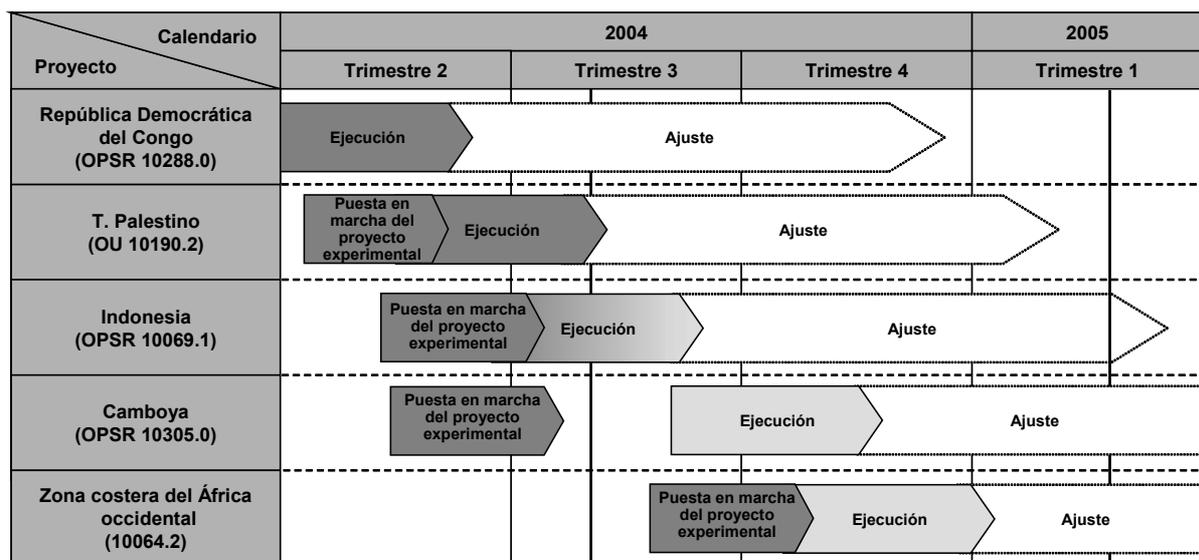


ANEXO I

I. CALENDARIO GENERAL DEL PROYECTO DE EXAMEN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS



II. CALENDARIO ACTUAL DE LOS PROYECTOS EXPERIMENTALES



- Actividad todavía no terminada
- Actividad terminada

★
Período de sesiones de la Junta Ejecutiva de octubre de 2004

★
Período de sesiones de la Junta Ejecutiva de febrero de 2005



ANEXO II: EJEMPLOS DE PREVISIONES FINANCIERAS EN EL MARCO DE LOS PROYECTOS EXPERIMENTALES EN CURSO

i. Resumen de previsiones financieras — República Democrática del Congo 10288.0 (al 4 de septiembre de 2004)

Trimestre	Partidas de costos	Necesidad de financiación (dólares EE.UU.)	Ingresos				Préstamo y reembolso			Excedentes/déficit acumulativos	
			Donaciones (dólares EE.UU.)		Transferencia de recursos (dólares EE.UU.)		Externo		Interno	Dólares EE.UU.	Toneladas
			CONF.	ALTA PROB.	CONF.	ALTA PROB.	Importe anticipado - préstamo	Importe anticipado - reembolso			
Saldo inicial	Productos	-6.872.530	8.191.221	-	-	-	-	-	-	1.319.000	-
	Transporte externo	-32.666	3.359.802	-	-	-	-	-	-	3.327.000	-
	Terrestre	-	2.633.039	-	-	-	-	-	-	2.633.000	-
	TIAM	-1.293.766	4.340.087	-	8.000.000	-	-	-	-	11.046.000	-
	OCOD	-17.529	404.898	-	-	-	-	-	-	387.000	-
	CAD	-4.108	3.215.634	-	-	-	-	-	-	3.212.000	-
1º trimestre 2004	Productos	-1.414.415	2.356.544	-	-	-	-	-	-	2.261.000	-
	Transporte externo	-3.616.030	925.517	-	-	-	-	-	-	636.000	-
	Terrestre	-	752.470	-	-	-	-	-	-	3.385.000	-
	TIAM	-4.693.537	1.256.480	-	-	-	-	-	-	7.609.000	-
	OCOD	-24.907	117.220	-	-	-	-	-	-	479.000	-
	CAD	-2.309.446	930.944	-	-	-	-	-	-	1.833.498	-
2º trimestre 2004	Productos	-3.836.992	643.561	-	-	-	4.132.160	-	-	3.200.000	-
	Transporte externo	-572.066	192.486	-	-	-	1.267.652	-	-	1.524.000	-
	Terrestre	-	198.110	-	-	-	-	-	-	3.583.000	-
	TIAM	-2.488.419	354.693	-	-	-	-	-	-5.200.000	275.000	-
	OCOD	-73.899	33.090	-	-	-	-	-	850.000	1.288.000	-
	CAD	-1.893.341	262.797	-	-	-	-	-	4.350.000	4.553.000	-
3º trimestre 2004	Productos	-6.773.581	2.582.579	178.502	-	-	-	-3.131.898	-	-3.944.000	-364
	Transporte externo	-916.583	772.437	53.389	-	-	-	-1.267.652	-	166.000	-
	Terrestre	-1.436.703	795.006	54.949	-	-	-	-	-	2.996.000	-
	TIAM	-6.801.289	1.423.367	98.380	227.213	1.640.499	-	-	2.600.000	-537.000	-
	OCOD	-737.289	132.790	9.178	108.269	24.104	-	-	-425.000	400.000	-
	CAD	-3.920.571	1.054.594	-	-	-	-	-	-2.175.000	-214.000	-
4º trimestre 2004	Productos	-1.744.717	-	-	-	-	-	-1.000.262	-	-6.689.000	-7.239
	Transporte externo	-611.898	-	-	-	-	-	-	-	-446.000	-
	Terrestre	-157.022	-	-	-	-	-	-	-	2.839.000	-
	TIAM	-284.735	-	-	34.414	-	-	-	-	-787.000	-
	OCOD	-257.816	-	-	16.370	-	-	-	-	159.000	-
	CAD	-1.342.420	-	-	2.061	-	-	-	-	-1.554.000	-
1º trimestre 2005	Productos	-2.966.341	-	87.823	-	-	-	-	-	-9.568.000	-18.457
	Transporte externo	-998.375	-	26.267	-	-	-	-	-	-1.418.000	-
	Terrestre	-761.422	-	27.035	-	-	-	-	-	2.105.000	-
	TIAM	-1.127.543	-	48.403	-	-	-	-	2.600.000	734.000	-
	OCOD	-271.287	-	4.516	-	-	-	-	-425.000	-533.000	-
	CAD	-4.457.005	-	35.862	-	-	-	-	-2.175.000	-8.150.000	-
2º trimestre 2005	Productos	-5.113.717	-	-	-	-	-	-	-	-14.682.000	-35.799
	Transporte externo	-1.543.439	-	-	-	-	-	-	-	-2.961.000	-
	Terrestre	-1.263.376	-	-	-	-	-	-	-	842.000	-
	TIAM	-1.839.703	-	-	-	-	-	-	-	-1.106.000	-
	OCOD	-107.075	-	-	-	-	-	-	-	-640.000	-
	CAD	-1.103.882	-	-	-	-	-	-	-	-9.254.000	-
3º trimestre 2005	Productos	-3.569.747	-	-	-	-	-	-	-	-18.252.000	-47.795
	Transporte externo	-1.067.586	-	-	-	-	-	-	-	-4.029.000	-
	Terrestre	-1.646.711	-	-	-	-	-	-	-	-805.000	-
	TIAM	-2.844.089	-	-	-	-	-	-	-	-3.950.000	-
	OCOD	-710.337	-	-	-	-	-	-	-	-1.350.000	-
	CAD	-1.542.027	-	-	-	-	-	-	-	-10.796.000	-
4º trimestre 2005	Productos	-	-	-	-	-	-	-	-	-18.252.000	-47.795
	Transporte externo	-	-	-	-	-	-	-	-	-4.029.000	-
	Terrestre	-549.468	-	-	-	-	-	-	-	-1.354.000	-
	TIAM	-1.967.241	-	-	-	-	-	-	-	-5.917.000	-
	OCOD	-	-	-	-	-	-	-	-	-1.350.000	-
	CAD	-761.382	-	-	-	-	-	-	-	-11.557.000	-
		-90.340.026	36.929.367	697.196	8.401.764	1.852.481	5.399.812	-5.399.812	-	-42.459.000	-47.795



ii. Resumen de previsiones financieras — Territorio Palestino ocupado 10190.2 (al 4 de septiembre. de 2004) OU Palestina

Trimestre	Partidas de costos	Necesidad de financiación (dólares EE.UU.)	Ingresos				Préstamo y reembolso			Excedentes/déficit acumul.	
			Donaciones (dólares EE.UU.)		Transferencia de recursos (dólares EE.UU.)		Externo		Interno	Dólares EE.UU.	Toneladas
			CONF.	ALTA PROB.	CONF.	ALTA PROB.	Importe anticipado – préstamo	Importe anticipado – reembolso	Ajuste a través de la consignación única – préstamo/ reembolso	Con ingresos confirmados y de alta probabilidad (dólares EE.UU.)	Toneladas
3° trimestre 200:	Productos	-9.859.869	5.786.268	3.232.372	-	-	7.035.960	-5.261.035	-	934.000	-
	Transporte externo	-991.103	1.001.238	559.320	-	-	667.790	-592.139	-	645.000	
	Terrestre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	TIAM	-1.199.734	926.770	517.720	139.652	-	1.179.408	-970.476	-	593.000	
	ODOC	-	61.661	34.446	9.272	-	78.514	-64.598	-	119.000	
	CAD	-338.092	498.217	278.318	75.056	-	634.054	-521.728	-	626.000	
4° trimestre 200:	Productos	-5.702.246	-	3.496.592	-	-	-	-1.774.925	-	-3.047.000	-
	Transporte externo	-1.048.686	-	605.040	-	-	-	-75.651	-	126.000	
	Terrestre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	TIAM	-538.804	-	560.039	-	-	-	-208.931	-	405.000	
	OCOD	-	-	37.261	-	-	-	-13.916	-	142.000	
	CAD	-184.577	-	301.068	-	-	-	-112.326	-	630.000	
1° trimestre 200:	Productos	-4.206.055	-	-	-	-	-	-	-	-7.253.000	-12.062
	Transporte externo	-726.926	-	-	-	-	-	-	-	-601.000	
	Terrestre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	TIAM	-1.019.264	-	-	-	-	-	-	-	-614.000	
	OCOD	-200.000	-	-	-	-	-	-	-	-58.000	
	CAD	-1.519.169	-	-	-	-	-	-	-889.000		
2° trimestre 200:	Productos	-997.961	-	-	-	-	-	-	-	-8.251.000	-27.327
	Transporte externo	-172.410	-	-	-	-	-	-	-	-773.000	
	Terrestre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	TIAM	-478.823	-	-	-	-	-	-	-	-1.093.000	
	OCOD	-90.000	-	-	-	-	-	-	-	-148.000	
	CAD	-193.697	-	-	-	-	-	-	-1.083.000		
3° trimestre 200:	Productos	-	-	-	-	-	-	-	-	-8.251.000	-33.070
	Transporte externo	-	-	-	-	-	-	-	-	-773.000	
	Terrestre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	TIAM	-	-	-	-	-	-	-	-	-1.093.000	
	OCOD	-	-	-	-	-	-	-	-	-148.000	
	CAD	- 107.632	-	-	-	-	-	-	-	-1.191.000	
		-29.575.049	8.274.154	9.622.176	223.980	-	9.595.725	-9.595.725	-	-11.456.000	



ANEXO III

Actualización sobre la gestión de riesgos

Ningún riesgo para los donantes

1. La financiación anticipada no plantea riesgo alguno para los donantes. El PMA basa en las contribuciones previstas sus decisiones sobre la financiación anticipada del capital de explotación, de manera que los donantes no tengan la obligación jurídica de cumplir o confirmar tales contribuciones.

Un sistema rigurosos de gestión de riesgos en el PMA

2. El PMA asumirá todos los riesgos relacionados con la financiación del capital de explotación. La gestión de riesgos está incorporada en cada paso del proceso financiero para aumentar al máximo el número de beneficiarios que reciben alimentación en el momento oportuno con riesgos mínimos. Se llevan a cabo varias actividades de gestión de riesgos para impedir el agotamiento precoz de los recursos y/o la acumulación de déficit de recursos al final de los proyectos. La Secretaría ensayará y ajustará la metodología de gestión de riesgos antes de la reunión de la Junta de febrero de 2005.
3. En el Gráfico 5 se muestran tres categorías de riesgos cuya gestión debe realizarse mediante el mecanismo de financiación del capital de explotación.

Gráfico 5

RIESGOS RELACIONADOS CON LA FINANCIACIÓN DEL CAPITAL DE EXPLOTACIÓN
Tres riesgos han de tenerse en cuenta en las nuevas actividades
de gestión de riesgos

Categorías de riesgos	Descripción	Impacto
1 Riesgos relativos a las restricciones	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de que la contribución prevista no pueda utilizarse para el reembolso porque no se cumplen las restricciones impuestas por el donante 	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos no reembolsados al final del proyecto
2 Riesgos relativos a las previsiones	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de que la contribución prevista no llegue 	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos no reembolsados al final del proyecto • Agotamiento precoz de los recursos
3 Riesgos relativos a los procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de que el total de las contribuciones previstas sea demasiado bajo (previsión de donaciones demasiado pesimista) • Riesgo de que la contribución no se utilice para el reembolso 	<ul style="list-style-type: none"> • Los beneficiarios no reciben alimentos a su debido tiempo • Remanentes al final del proyecto
4 Riesgos relativos a los precios	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de que los precios de los productos, las tasas de TTAM, etc. varíen entre la fecha de la orden de compra y la de la confirmación del donante 	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos no reembolsados al final del proyecto
5 Riesgos relativos a la moneda	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de que los tipos de cambio varíen entre el momento del pago de los bienes y la recepción de la donación 	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos no reembolsados al final del proyecto

- El riesgo de los precios se cubre mediante una presupuestación basada en hipótesis múltiples
- Los riesgos de la moneda se cubren con las actividades en curso del PMA

■ Contemplados por las nuevas actividades de gestión de riesgos

Fuente: Análisis del equipo encargado del examen de los procesos operativos



Limitar el riesgo de las previsiones estableciendo límites a la financiación del capital de explotación

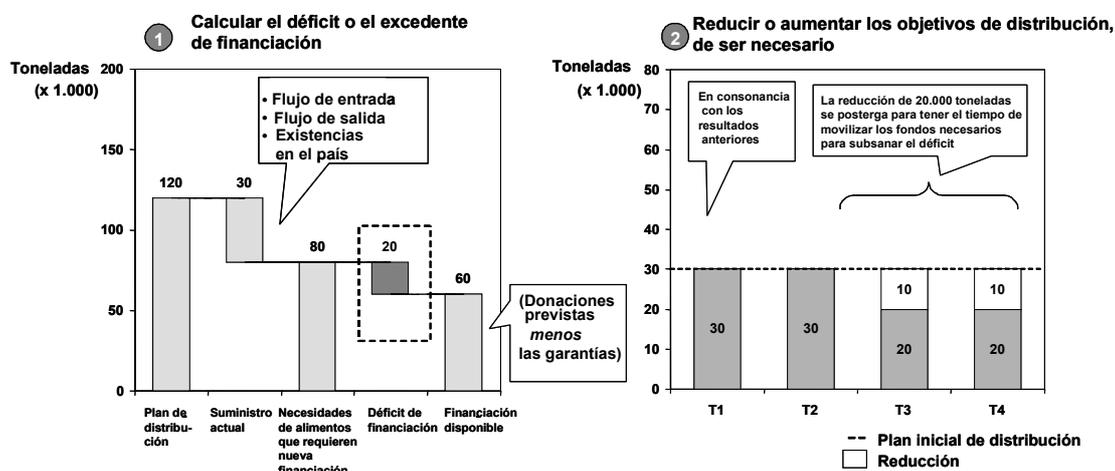
6. Para aumentar al máximo la disponibilidad de la ayuda en el momento oportuno sin préstamos no reembolsados al final de un proyecto, toda petición de financiación del capital de explotación tiene que cumplir con criterios estrictos para que la autoridad financiera apruebe la petición. Los más importantes de dichos criterios son los siguientes:
- i) Todo préstamo global no reembolsado de un proyecto, actualizado en función de la probabilidad de que cada contribución llegue a efectuarse, debe ser inferior al total de las contribuciones en efectivo destinadas a un proyecto.²
 - ii) Los fondos anticipados deben estar vinculados con garantías que cuenten con una probabilidad de cumplimiento superior al 80%, o debe identificarse un respaldo con restricciones semejantes. Por ejemplo, una petición de financiación del capital de explotación puede estar vinculada a una contribución única de alta probabilidad, o a dos contribuciones de probabilidad media, que requieren que los productos se compren en la región o en el lugar. La oficina en el país examinará este plan de reembolso cada mes con el Departamento de Movilización de Fondos, de manera que en cualquier momento a todos los préstamos no reembolsados correspondan contribuciones previstas que respondan a los criterios establecidos.
 - iii) Las peticiones de financiación del capital de explotación no pueden exceder de las necesidades netas de financiación para los tres meses siguientes, para impedir el agotamiento precoz de los recursos. Las necesidades de financiación se basan en los objetivos de distribución fijados, una vez que las donaciones previstas se ajusten al plan de gastos, como se describe a continuación.
7. Para impedir que los recursos se agoten precozmente o que la ayuda no esté disponible en los plazos requeridos, la oficina en el país reajusta periódicamente sus objetivos de distribución, y por lo tanto su plan de gastos, en función de la previsión de las donaciones. Si es necesario reducir los objetivos de distribución, la reducción se postergará lo más posible para dar al Departamento de Movilización de Fondos la oportunidad de cubrir el déficit y asegurar que los beneficiarios no se priven de la ayuda alimentaria ni se reduzcan sus raciones. El Gráfico 7 muestra cómo se equilibran las previsiones relativas a los gastos y las donaciones.

² Hasta que la financiación del capital de explotación se aplique a las contribuciones en especie.



Gráfico 7

CORRESPONDENCIA ENTRE EL PLAN DE GASTOS Y LAS DONACIONES PREVISTAS



Establecer mecanismos que aseguren el cumplimiento del proceso de reembolso

8. Entre las medidas que impiden la duplicación del gasto de las contribuciones y garantizan un reembolso rápido cabe señalar las siguientes:
 - i) hacer que el proceso forme parte de los sistemas institucionales para asegurarse de que las garantías identificadas estén “bloqueadas” y no se entreguen a un proyecto; y
 - ii) establecer un sistema de control de los procesos por el cual la autoridad financiera vigile el cumplimiento del proceso de reembolso y analice las razones del incumplimiento.

Someter a seguimiento los riesgos

9. El PMA está organizando un sistema de seguimiento en el que los proyectos se clasifican según tres niveles de riesgos, tomando como base un algoritmo que tiene en cuenta la deuda pendiente, los ingresos previstos, las garantías identificadas, los antecedentes en materia de solvencia y la fase del proyecto. El nivel de riesgo de un proyecto afecta a la decisión relativa a la futura financiación del capital de explotación: la clasificación en una categoría de riesgo elevado determina un aumento del control por parte de la autoridad financiera.
10. Además de efectuar el seguimiento de los riesgos de cada uno de los proyectos, el PMA vigila constantemente su exposición global a los riesgos controlando el número de los proyectos y los préstamos no reembolsados por categoría de riesgo, lo que le permite calcular el riesgo global multiplicando los préstamos no reembolsados por las pérdidas previstas, por categoría de riesgo. La exposición global del PMA a los riesgos influirá en las decisiones sobre las futuras peticiones de financiación del capital de explotación.



11. Los problemas relativos al reembolso se evalúan a fondo para impedir que se repitan en el futuro. En primer lugar, cada vez que una determinada garantía no pueda utilizarse como reembolso, el Departamento de Movilización de Fondos da una explicación por escrito y propone una solución. En segundo lugar, los proyectos con préstamos no reembolsados a su cierre se someterán a la revisión de un analista financiero. Ambas evaluaciones contribuirán a mejorar el reembolso y perfeccionar la metodología de gestión de riesgos del PMA.

Plan para casos de urgencia

12. Diversas medidas pueden adoptarse para impedir que un proyecto incurra en déficit:
 - i) un llamamiento a los donantes para el reembolso de los préstamos pendientes;
 - ii) asignación de donaciones multilaterales; y
 - iii) desviaciones de los envíos a último momento, para destinar los alimentos que se han comprado mediante la financiación del capital de explotación a un proyecto de la región que haya recibido recientemente una contribución confirmada.
13. Un último recurso sería el de utilizar la reserva para riesgos. Se prevé que esto ocurriría en un 2% de los casos. Este indicador, que forma parte del seguimiento de riesgos en todo el PMA, será objeto de una estrecha vigilancia.



ANEXO IV

REDUCCIÓN DE LOS SALDOS NO UTILIZADOS EN MILLONES DE DÓLARES EE.UU. (FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS DEL PMA, julio de 2004)			
	Julio de 2004 – ejercicio hasta la fecha	Ejercicio anterior a 2002–2003	Total
Reprogramación de los saldos de caja no utilizados	(35,0)	(99,9)	(134,9)
Reembolso de los saldos de caja no utilizados	(10,4)	(63,4)	(73,8)
Cancelación/amortización de las contribuciones por cobrar	(43,7)	(333,7)	(377,4)
Ajustes en concepto de los ejercicios anteriores	(59,5)	(53,0)	(112,5)
TOTAL	(148,6)	(550,0)	(698,6)

Análisis financiero comparativo al 31 de julio de 2004 (millones de dólares EE.UU.) (fuente: Estados financieros del PMA, julio de 2004)			
Saldos de caja	31 dic. 2001	31 dic. 2003	31 jul. 2004
Caja operativa	391,1	412,9	450,5
Fondos bilaterales y fondos fiduciarios	80,8	96,9	414,9
Reservas y otras cuentas	290,4	39 7,6	391,3
Total de caja	762,3	907,4	1256,7
Coeficiente de liquidez	2000–2001	2002–2003	7 meses 2004
Ingresos anualizados	1.991,6	2.494,1	1.778,9
Caja operativa	391,1	412,9	450,5
Caja operativa como % de los ingresos	20%	17%	25%
Caja operativa por meses	2,4	2,0	3,0
Ingresos medios anualizados por mes	166,0	207,8	148,2
Índices de rotación de liquidez	2000–2001	2002–2003	7 meses 2004
Contribución por recibir – nº de meses pendientes	8,1	7,1	5,7
Cuentas por pagar y obligaciones pendientes - no. de meses pendientes	2,9	2,3	2,8



SIGLAS USADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

CAD	Costos de apoyo directo
OCOD	Otros costos operacionales directos
OMG	Organismo modificado genéticamente
OPSR	Operación prolongada de socorro y recuperación
TIAM	Transporte interno, almacenamiento y manipulación
TTAM	Transporte terrestre, almacenamiento y manipulación

