

# **PROYECTO DE INFORME DE ACTUALIZACIÓN SOBRE EL EXAMEN DEL MARCO DE FINANCIACIÓN**



**Consulta oficiosa**

**1 de abril de 2016**

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

---

## INTRODUCCIÓN

1. El informe de actualización sobre el examen del Marco de financiación, que se presentará a la Junta en su período de sesiones anual de 2016, estará precedido de una consulta oficiosa que se celebrará el 1 de abril de 2016, en la que la Secretaría rendirá cuentas de la fase de carácter experimental y la fase relativa a los prototipos. Los resultados iniciales y las actualizaciones se comunicarán en la consulta y en el período de sesiones anual.

---

## PANORAMA GENERAL DEL EXAMEN DEL MARCO DE FINANCIACIÓN

### Contexto

2. En su segundo período de sesiones ordinario de 2016, la Junta examinará las propuestas relacionadas con el apoyo del PMA a la Agenda 2030 y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que están relacionados con el Plan Estratégico para 2017-2021, el enfoque de la planificación estratégica por país, una nueva estructura de planificación y presupuestación al amparo del examen del Marco de financiación, y el nuevo Marco de resultados institucionales. Este enfoque holístico permitirá al PMA establecer un vínculo entre la planificación estratégica, los recursos y los resultados para demostrar más claramente la eficacia y eficiencia de sus programas.
3. En el examen del Marco de financiación se tiene en cuenta la recomendación de la Revisión cuadrienal amplia de la política de que las entidades de las Naciones Unidas armonicen, en la medida de lo posible, sus prácticas operacionales. Las modificaciones introducidas en las políticas a raíz de las consultas mantenidas con la Junta, los donantes, los Estados Miembros y los gobiernos anfitriones recogerán los resultados de la Cumbre Humanitaria Mundial y la necesidad, determinada por el Panel de Alto Nivel sobre Financiación Humanitaria, de un cambio sistémico en la prestación de la ayuda humanitaria con miras a recaudar nuevos fondos y a emplearlos más eficazmente<sup>1</sup>.

### Antecedentes

4. Los objetivos del examen del Marco de financiación, que es un componente de la hoja de ruta integrada (véase el documento WFP/EB.1-2016/4-F), son aumentar al máximo la eficacia operacional mediante una planificación realista, una mayor rendición de cuentas, procesos racionalizados y marcos armonizados de financiación y resultados.
5. En su período de sesiones anual de 2015, la Junta examinó algunas cuestiones estructurales que afectaban al actual Marco de financiación<sup>2</sup> por lo que se refería a la fragmentación de las facultades presupuestarias, la multiplicidad de entidades presupuestarias a nivel nacional y la rigidez de la estructura presupuestaria. En el segundo período de sesiones ordinario de 2015, la Secretaría describió las líneas de trabajo prioritizadas del examen del Marco de financiación y los riesgos conexos<sup>3</sup>.
6. El examen del Marco de financiación se basa en tres principios fundamentales: i) el PMA seguirá siendo un organismo financiado en un 100 % con contribuciones voluntarias; ii) a

---

<sup>1</sup> Panel de Alto Nivel sobre Financiación Humanitaria. 2016. Report to the Secretary-General: Too important to fail – addressing the humanitarian financing gap. Enero.

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

<sup>3</sup> WFP/EB.2/2015/5-C/1.

todas las contribuciones se seguirá aplicando el principio de recuperación total de los costos (aunque las modalidades vigentes de aplicación podrán variar en virtud del Artículo XIII.4 del Reglamento General), y iii) el PMA seguirá efectuando el seguimiento de los gastos relacionados con contribuciones concretas y colaborará con los donantes para simplificar y armonizar los requisitos en materia de presentación de informes.

## **EXAMEN DEL MARCO DE FINANCIACIÓN: LÍNEAS DE TRABAJO PRIORITARIAS**

7. El examen del Marco de financiación comprende las siguientes líneas de trabajo:
  - *Presupuestación orientada a la eficacia operacional.* El objetivo es reducir la fragmentación interna, simplificar los procesos y aumentar al máximo la transparencia, la flexibilidad y la rendición de cuentas; esta línea de trabajo llevará a definir la estructura del presupuesto de las carteras de proyectos en los países, y está en consonancia con el enfoque de la planificación estratégica por país.
  - *Planificación basada en los recursos.* Con este enfoque se logra estandarizar los planes establecidos en función de los recursos a nivel de las oficinas en los países para mejorar la planificación y la gestión de las realizaciones.
  - *Prefinanciación global.* En este ámbito se prevé conceder autorizaciones presupuestarias globales a las oficinas en los países en una fase temprana del proceso para reducir los efectos de la fragmentación de los flujos de financiación, acrecentar la previsibilidad de los recursos y aumentar al máximo la eficiencia y la eficacia.

### **Presupuestación orientada a la eficacia operacional: el presupuesto de las carteras de proyectos en los países**

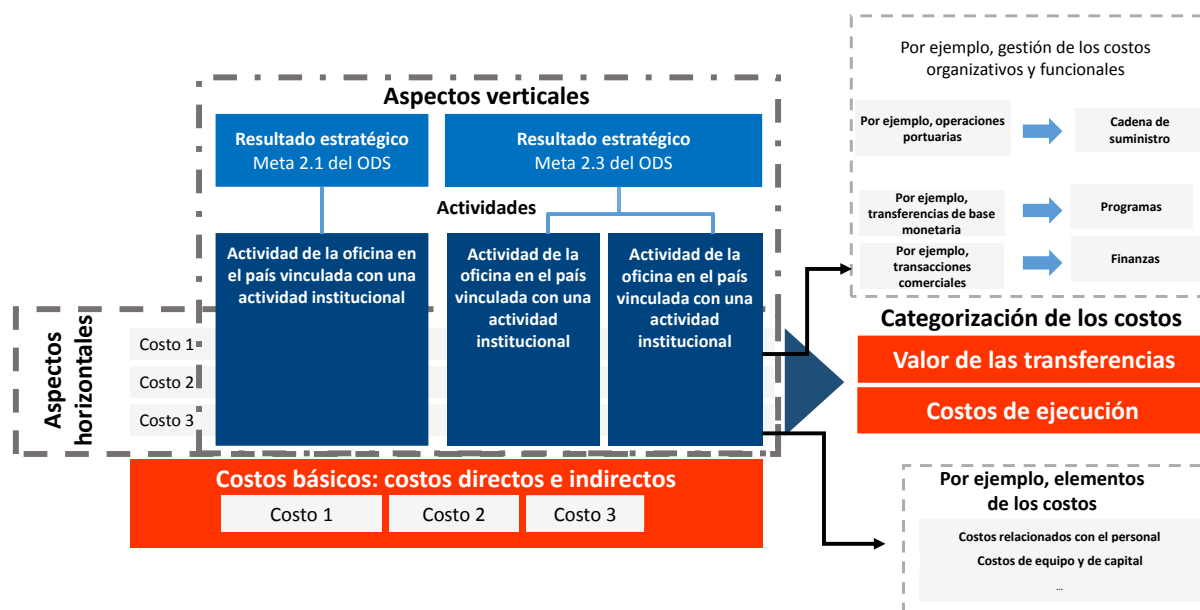
8. El presupuesto de las carteras de proyectos en los países propuesto armonizará las estrategias y operaciones del PMA a nivel de los países con el Plan Estratégico, el enfoque de la planificación estratégica por país y el Marco de resultados institucionales.
9. Esta línea de trabajo se basa en un examen de la estructura presupuestaria actual del PMA y de los marcos de financiación de otros organismos de las Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales y entidades del sector privado. En entrevistas mantenidas con el personal directivo durante visitas a oficinas en los países se determinaron los problemas relacionados con la presupuestación en diversos contextos funcionales y operacionales.
10. En un resumen presentado al Grupo de trabajo de expertos sobre presupuestación orientada a la eficacia operacional<sup>4</sup> en septiembre de 2015 se indicaban los requisitos indispensables para una estructura presupuestaria capaz de: i) potenciar al máximo la capacidad del PMA para responder de manera eficiente y eficaz a las necesidades operacionales prioritarias; ii) garantizar una gestión financiera disciplinada, así como una presentación de informes y unos análisis rigurosos, y iii) promover la movilización de fondos. Entre los requisitos necesarios para el marco de planificación y presupuestación cabe señalar los siguientes:
  - un cuadro panorámico de todas las operaciones en consonancia con la planificación estratégica por país;

---

<sup>4</sup> En el que participa personal de las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede.

- un “línea de mira” clara, que abarque desde la estrategia hasta los resultados, pasando por la planificación y la dotación de recursos;
  - una estructura simple y unificada para ejecutar las operaciones;
  - una demostración clara del impacto y de la eficacia y eficiencia en función de los costos, y
  - una rendición de cuentas mejorada.
11. Se elaboraron dos tipos provisionales de presupuesto, que se utilizaron como modelo para los presupuestos actualmente adoptados por las oficinas del PMA en Colombia, Indonesia, Jordania, Uganda y Zimbabwe con el fin de comprobar la viabilidad, la facilidad de uso y la eficacia de dichos prototipos, y de determinar las incidencias que tendrían a nivel de la gobernanza y la movilización de fondos.
12. En noviembre de 2015 el Grupo de trabajo de expertos propuso una estructura para el presupuesto de las carteras de proyectos en los países que preveía:
- un período de planificación único que abarcara todas las operaciones de un año civil, como mínimo por un año;
  - una planificación centrada en las actividades, las cuales de hecho constituyen la dimensión principal de la planificación operacional;
  - una “línea de mira” clara, desde los resultados estratégicos hasta las actividades y los costos;
  - la determinación del costo de las actividades en términos de valor de las transferencias o de costos de ejecución;
  - el establecimiento de nuevas definiciones de los costos que estén armonizadas, en la medida de lo posible, con las que se aplican en otros organismos de las Naciones Unidas, para facilitar la presentación de informes y la comparación;
  - la gestión de los costos básicos a escala de los países más bien que para actividades concretas, y
  - la creación de una categoría distinta para las intervenciones iniciales ante emergencias.
13. La Figura 1 muestra un primer esbozo de la estructura de planificación y presupuestación basado en las consideraciones arriba indicadas.

**Figura 1: Nuevo modelo de presupuesto de la cartera de proyectos en el país**



Los efectos respaldados por el PMA y el contexto se examinarán para determinar cómo influyen en el modelo. Las actividades estarán vinculadas con un solo resultado estratégico del PMA.

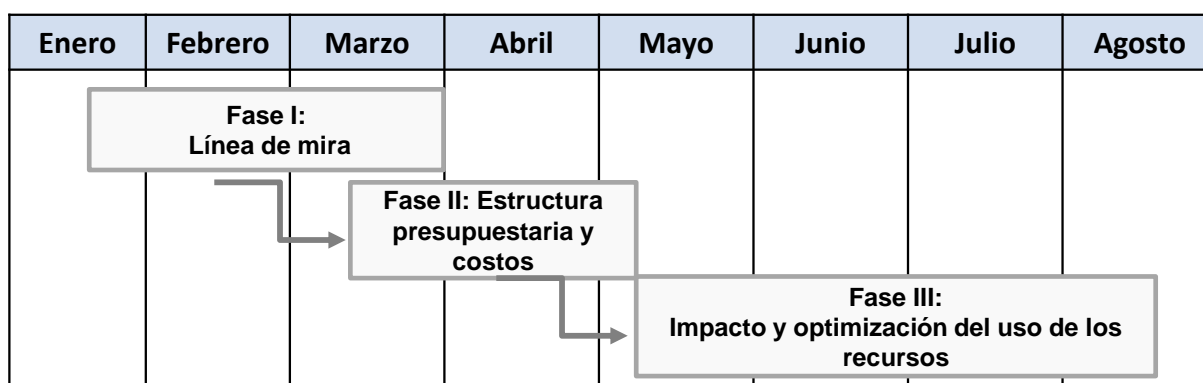
14. La nueva estructura del presupuesto de las carteras de proyectos en los países se basa en una jerarquía de control presupuestario dentro del país. Los aspectos “verticales” comienzan en el nivel de la actividad prevista en una oficina en el país. Esta actividad está vinculada con una actividad institucional definida por el PMA a la cual corresponde, al más alto nivel de esta dimensión vertical, un solo resultado estratégico del PMA y una sola meta de un ODS. Aunque los efectos respaldados por el PMA no forman parte de la jerarquía de control presupuestario, constituyen el elemento central de la organización de los planes estratégicos para los países y son un elemento esencial de los informes sobre las realizaciones. Dichos efectos y las actividades conexas pueden estar vinculados con un solo resultado estratégico del PMA, que a su vez corresponde a una sola meta de un ODS.
15. Los aspectos “horizontales” se refieren al valor de las transferencias efectuadas en virtud de la asistencia prestada y a los costos de ejecución. Cabe señalar que el modelo facilita la gestión institucional y funcional de los costos. Los “costos básicos” representan los costos mínimos básicos de una oficina en el país que no están vinculados directamente con las actividades.
16. La estructura del presupuesto de las carteras de proyectos en los países brinda la posibilidad de mejorar:
  - la eficacia operacional, dado que ofrece al personal directivo una visión holística de las operaciones, lo que permite optimizar las funciones, el apoyo y la gestión con miras a lograr resultados concretos;
  - la definición de la “línea de mira”, desde la estrategia hasta los resultados, pasando por la planificación y la dotación de recursos;
  - la demostración de la competitividad y la transparencia dirigida a las partes interesadas internas y externas;

- la flexibilidad, dado que las oficinas en los países están facultadas para responder a las necesidades sin restricciones sistémicas;
  - la rendición de cuentas, porque hay más claridad en cuanto a las responsabilidades de los directores en los países y a sus obligaciones de rendición de cuentas, y
  - la simplificación, en el sentido de que los procesos están racionalizados y armonizados con las operaciones.
17. El modelo de presupuesto de las carteras de proyectos en los países tendrá en cuenta el modo en que los requisitos de información sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres se armonizan con el Marco de resultados institucionales.

### Proceso de establecimiento de prototipos en tres fases

18. El modelo de presupuesto de la cartera de proyectos en el país y las características en las que este se apoya son conceptos en fase inicial, que se aplicarán con carácter experimental entre enero y julio de 2016 en las oficinas en los países utilizando un enfoque trifásico (véase la Figura 2), y que se adaptarán en función de los resultados durante toda la fase de ensayo. El modelo se perfeccionará aún más entre agosto y diciembre de 2016, en apoyo de los planes estratégicos para los países que podrían ponerse en práctica en determinados países en 2017.
19. A medida que se vayan obteniendo resultados de la experimentación realizada en las oficinas en los países, el modelo podría modificarse considerablemente para optimizar la ejecución de las operaciones. El Marco de resultados institucionales se experimentará a partir de la fase II, junto con el prototipo de presupuesto de la cartera de proyectos en el país, con miras a asegurar que su diseño esté en consonancia con el nuevo Plan Estratégico, el enfoque de planificación estratégica por país y el Marco de resultados institucionales que deberán presentarse a la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de 2016.

**Figura 2: Fases de establecimiento de los prototipos previstas en 2016**



El modelo se perfeccionará aún más entre agosto y diciembre de 2016, en apoyo de los planes estratégicos para los países que podrían ponerse en práctica en determinados países en 2017.

20. Cada fase tiene sus objetivos y productos, a la luz de los cuales los prototipos se actualizarán a medida que se logren resultados concretos de cada fase de experimentación. Los directores en los países y sus equipos dirigirán las pruebas y al cabo de cada fase presentarán evaluaciones provisionales a la Junta de proyectos<sup>5</sup>. The Boston Consulting

<sup>5</sup> La Junta de proyectos está formada por los directores ejecutivos adjuntos, algunos directores de direcciones, los directores regionales y determinados directores en los países.

Group (BCG) ayudará a los directores en los países a determinar los cambios necesarios al final de cada fase y a comunicar los beneficios en función de los costos de la estructura presupuestaria de la cartera de proyectos en el país.

21. Las oficinas en los países que participan en el proceso de experimentación de los prototipos también tomaron parte en la actividad inicial de elaboración del modelo de presupuesto. Indonesia y Zimbabwe han completado el plan estratégico para su país; Colombia, Jordania y Uganda están todavía en el proceso de planificación. Entre las otras oficinas en los países que se seleccionarán para la fase III habrá una oficina de tamaño grande y/o una oficina en un país afectado por una emergencia de nivel 3.
22. La fase I comenzó a finales de enero de 2016 en Jordania e Indonesia con miras a lograr una estructura de planificación presupuestaria de alto nivel para establecer una “línea de mira” única desde el nivel superior (resultados estratégicos del PMA/metas de los ODS) hasta las actividades de las oficinas en los países. Se comenzará trabajando sobre los aspectos relacionados con la estrategia y la planificación de la estructura presupuestaria.
23. La fase II servirá para crear una estructura presupuestaria inclusiva, definir la estructura de costos y examinar las modalidades de aplicación del principio de recuperación total de los costos. Se trata de ensayar una estructura presupuestaria que abarque la totalidad de las operaciones de la oficina en el país, así como los servicios comunes, los acuerdos de servicios, los fondos fiduciarios, las operaciones regionales y las emergencias repentinas. La fase II se llevará a cabo en Colombia, Uganda y Zimbabwe, así como la fase I en Jordania e Indonesia, países donde se han ensayado los prototipos de la fase I. Los resultados de la fase II deberían presentarse a la Junta con ocasión de la consulta oficiosa prevista para el 9 de mayo; en el período anual de sesiones de 2016 de la Junta se presentará un informe de actualización.
24. La fase III: i) definirá las formas de medir e informar sobre los resultados y la utilización de los recursos en el contexto del Marco de resultados institucionales propuesto; ii) determinará las modificaciones necesarias en las políticas, los procedimientos y los reglamentos, y iii) establecerá una estimación inicial de los costos de las inversiones necesarias para la puesta en práctica. En el ensayo participarán una oficina de tamaño grande y/o un país afectado por una emergencia de nivel 3. Los resultados se presentarán a la Junta durante las consultas oficiosas con miras a obtener la aprobación del modelo de presupuesto de la cartera de proyectos en los países en el segundo período de sesiones ordinario de 2016.

⇒ *Ejemplos de países que han participado en la fase I: Jordania e Indonesia*

25. Las oficinas del PMA en Jordania e Indonesia han examinado sus operaciones en curso y analizado sus carteras de actividades y presupuestos conexos en correlación con los resultados estratégicos del PMA y las metas de los ODS para crear la deseada “línea de mira”, que enlaza la estrategia con la planificación y la ejecución.
26. La oficina del PMA en Indonesia fue una de las primeras en elaborar un plan estratégico para el país. El ensayo del modelo de presupuesto de la cartera de proyectos en el país servirá, por lo tanto, para validar la concordancia entre el enfoque de planificación estratégica por país y el modelo de presupuesto de la cartera de proyectos en el país. En el ámbito de la experimentación del prototipo, las oficinas en los países registrarán las transacciones para ensayar y perfeccionar el modelo de presupuesto de la cartera de proyectos en el país. También comenzarán a definir un primer modelo de sistema de contabilización de costos para garantizar que se reflejen debidamente el valor de las transferencias directas y los costos de ejecución, y que se definan con claridad los costos básicos.

27. Entre los productos previstos de la fase I figuran los siguientes:

- un informe de situación sobre los resultados de la fase I;
- la determinación de cuestiones relativas a la integración, tales como las interdependencias con otros sistemas y procesos del PMA, que se examinarán en el plan de ejecución la transición técnica ;
- un análisis inicial del nivel de preparación organizativa para la intervención inmediata, y
- un análisis intermedio del impacto preparado por los directores en los países con el apoyo del BCG.

### **Nuevas oportunidades de debate**

28. Entre las cuestiones relacionadas con la gobernanza que han de examinarse figuran las modalidades de atribución o delegación de facultades en el contexto del marco integrado y la información necesaria para que la Junta pueda desempeñar su función de gobernanza y supervisión. La planificación estratégica por país y una estructura presupuestaria que respalde este proceso podrían llegar a ser objeto del documento principal de gobernanza de la Junta.

29. Con el abandono de las categorías de programas, más adelante se examinará el modo de incorporar el contexto en el nuevo marco de la planificación estratégica por país y en el presupuesto de las carteras de proyectos en los países. Los debates internos actualmente en curso orientarán el modo de abordar el contexto así como los efectos respaldados por el PMA dentro de la estructura presupuestaria.

30. La aplicación del principio de recuperación total de los costos en los presupuestos de las carteras de proyectos en los países llevará a examinar los aspectos siguientes: i) la modificación de las categorías de costos en consonancia con la estructura presupuestaria propuesta para las carteras de proyectos en los países; ii) la mejora de la definición de los costos, y iii) las modalidades de aplicación del principio de recuperación total de los costos a las contribuciones. El PMA se compromete a velar por que los costos se distribuyan equitativamente entre los donantes.

31. El examen de dichas cuestiones se basará en los resultados de la Cumbre Humanitaria Mundial, las consultas con la Junta y reuniones bilaterales.

### **La planificación basada en los recursos**

32. El programa de trabajo actual del PMA consiste en proyectos diseñados a partir de evaluaciones realizadas en colaboración con contrapartes gubernamentales y asociados. Se trata de un plan de intervenciones basado en las necesidades<sup>6</sup>, que de hecho constituye un llamamiento dirigido a movilizar los recursos necesarios para las operaciones y que seguirá constituyendo la base de la campaña del PMA para promover la financiación integral de las intervenciones ante las necesidades de los beneficiarios.

---

<sup>6</sup> Se excluyen los proyectos de desarrollo, de conformidad con el Artículo X.8 del Reglamento General (Disponibilidad de recursos).



33. El objetivo de la línea de trabajo relacionada con la planificación basada en los recursos es crear un nivel secundario de planificación operacional que establezca una distinción clara entre “necesidades” y “planes”, dado que las necesidades operacionales superan sistemáticamente el nivel de las contribuciones. Varias oficinas en los países ya elaboran planes centrados en las necesidades estableciendo las prioridades de la asistencia en función de los recursos previstos: esta línea de trabajo, impulsada por una gestión interna de los recursos, permitirá normalizar el proceso como la mejor práctica que aplicar en todas las oficinas en los países.
34. Al utilizar un plan normalizado centrado en los recursos, las oficinas en los países pueden obtener los beneficios siguientes:
- Planificación eficaz. La integración de las proyecciones de financiación, de los planes de distribución y de los presupuestos basados en los recursos crea un entorno favorable en el que las oficinas en los países pueden utilizar los recursos con eficiencia para obtener resultados óptimos.
  - Orientación. Durante el proceso de planificación, las oficinas en los países establecen prioridades entre las actividades que deben ejecutarse: el recurso a un proceso de planificación normalizado basado en los recursos proporciona orientaciones al personal directivo y a todo el personal.
  - Anticipación de problemas. Las oficinas en los países pueden abordar proactivamente los problemas para reducir al mínimo sus efectos en los proyectos y optimizar el uso de los recursos disponibles.
  - Visibilidad. En el marco de las proyecciones de financiación para 2016, las oficinas en los países establecen prioridades entre sus actividades con arreglo al plan aprobado centrado en las necesidades; la información está a disposición de las dependencias de la Sede y de los despachos regionales.
  - Centralización y estandarización de los datos. Las proyecciones de financiación de las oficinas en los países, los gastos mensuales previstos y los datos relativos al orden de prioridad de las actividades se recogen en el mismo sistema en un formato estándar. Ello garantiza la trazabilidad de los datos, optimiza la circulación de los datos y reduce al mínimo el tiempo necesario para los análisis estadísticos.

### **Iniciativas piloto**

35. En algunas oficinas en los países seleccionadas están en curso iniciativas piloto destinadas a normalizar la planificación basada en los recursos. Los aportes de un taller realizado en octubre de 2015 para personal de las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede se han integrado en el proceso experimental y se han incorporado en la planificación basada en los recursos. Las iniciativas piloto se llevan a cabo utilizando los instrumentos existentes y limitando al mínimo la labor de adaptación técnica o procedimental.
36. Un plan basado en los recursos permite comparar de manera más precisa los costos previstos con los costos efectivos y mejora la rendición de cuentas. De conformidad con el enfoque de la planificación basada en los resultados, los proyectos realizados en los países piloto aplican el principio de recuperación total de los costos utilizando sus planes basados en los recursos para estabilizar los costos de los proyectos.

37. Las oficinas del PMA en Etiopía, Guatemala, Kenya, Lesotho, Malí, Nicaragua, el Pakistán, el Sudán y Zimbabwe participaron en el proyecto piloto de planificación basada en los recursos, cuyos resultados se evaluarán en julio de 2016. Las enseñanzas extraídas contribuirán a elaborar una solución a largo plazo que también podría requerir instrumentos y sistemas nuevos o más integrados para tener en cuenta los cambios potenciales de la estructura presupuestaria.

### **Prefinanciación global**

38. El Mecanismo de préstamos internos para los proyectos concede los préstamos utilizando como garantía las contribuciones previstas<sup>7</sup>. Tiene un tope de 570 millones de dólares EE.UU. y está respaldado por la Reserva Operacional a razón de 95 millones de dólares, lo que corresponde a un factor de apalancamiento de 6 a 1.

39. La prefinanciación global es un proceso interno de gestión de recursos por el que el PMA cubre el riesgo inherente al Mecanismo de préstamos internos para los proyectos. Tiene por objeto dar a las oficinas en los países la facultad de efectuar gastos, por ejemplo desde el comienzo de un ejercicio económico. La prefinanciación global no está vinculada con las previsiones de contribuciones en efectivo sino con el nivel de recursos que la oficina en el país prevé recibir para un determinado año sobre la base de la información relativa a los donantes y las tendencias históricas. Al rembolsar el anticipo se cumplen todas las condiciones impuestas por los donantes.

40. Entre los posibles efectos de la prefinanciación global de las operaciones cabe señalar los siguientes:

- mejora de la estabilidad y la continuidad en la ejecución de los proyectos;
- economías en materia de adquisiciones y de transporte gracias a las compras de alimentos efectuadas en el momento oportuno;
- continuidad de las actividades de nutrición, cuyos resultados se ven afectados por las interrupciones;
- ejecución eficaz de actividades para las que el factor tiempo es importante, tales como la creación de activos y la alimentación escolar, entre otras;
- reorientación hacia las transferencias de base monetaria mediante una financiación estable, y
- mejora de la productividad y del bienestar del personal gracias a la concertación de contratos de larga duración.

---

<sup>7</sup> Algunas contribuciones previstas no pueden utilizarse como garantía debido a las condiciones impuestas por los donantes.

## Iniciativas piloto

41. La Secretaría ha reservado hasta 200 millones de dólares, dentro del Mecanismo de préstamos internos para los proyectos, para experimentar en 2016 el concepto de prefinanciación global. Los países piloto se eligieron en función de los criterios siguientes: i) las tendencias de financiación históricas; ii) la estabilidad de los resultados de las evaluaciones de las necesidades y los riesgos; iii) la participación en la iniciativa piloto de planificación basada en los recursos con un plan basado en los recursos validado, y iv) el establecimiento de un acuerdo de rendición de cuentas en el que se definan las responsabilidades y obligaciones relacionadas con la prefinanciación global.
42. La prefinanciación global para los cuatro países piloto fue aprobada por el Comité de Asignación Estratégica de Recursos y respaldada por la Directora Ejecutiva (véase el Cuadro 1). Los compromisos y los gastos se efectuarán con cargo a los anticipos y las contribuciones recibidas se utilizarán para reembolsarlos, de acuerdo con las condiciones impuestas por los donantes.
43. Al finalizar la iniciativa piloto, el BCG ayudará a cuantificar los aumentos de eficiencia y eficacia; la Secretaría evaluará su nivel de riesgo aceptado y establecerá las modalidades para maximizar el valor operacional de los anticipos. Los modelos piloto se compararán con el modelo actual para demostrar el potencial de aumento de la eficiencia y de mejora de la prestación de asistencia a los beneficiarios.

### ⇒ Ejemplos de países

44. En el Cuadro 1 figuran las oficinas en los países que participan en las iniciativas piloto de planificación basada en los recursos y de prefinanciación global. El Cuadro 2 indica los beneficios previstos para las oficinas en los países participantes.

<b>CUADRO 1: RESUMEN DE LOS PLANES BASADOS EN LOS RECURSOS Y DE LA PREFINANCIACIÓN GLOBAL</b>				
<b>País</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Plan para 2016*</b>	<b>Plan basado en los recursos para 2016</b>	<b>Prefinanciación global concedida (hasta la fecha)</b>
<i>millones de dólares</i>				
Etiopía	OPSR 200700	163	97	25,0
Kenya	OPSR 200737	118	89	11,5
Kenya	OPSR 200736	114	65	8,3
Kenya	PP 200680	30	27	9,5
Malí	OPSR 200719	106**	73	15,0
Sudán	OPSR 200808	347	270	13,0
<b>Total de la prefinanciación global</b>				<b>82,3</b>

\* WINGS, 3 de marzo de 2016.

\*\* Revisión presupuestaria en curso.

OPSR: operación prolongada de socorro y recuperación

PP: programa en el país

<b>CUADRO 2: RESUMEN DE LOS BENEFICIOS PREVISTOS DE LOS PLANES BASADOS EN LOS RECURSOS Y DE LA PREFINANCIACIÓN GLOBAL</b>		
<b>País</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Beneficios</b>
Etiopía	OPSR 200700	Permite a la oficina en el país mitigar las interrupciones de la cadena de suministro de alimentos que afectarían al estado nutricional de los refugiados y reducir los costos operacionales mediante el paso a las transferencias de base monetaria. Permite a la oficina en el país introducir el uso de la biometría para mejorar la selección de los beneficiarios.
Kenya	OPSR 200737	Posibilita un flujo de efectivo fluido para la compra y entrega oportunas de alimentos entre las fechas de recepción de las contribuciones en especie. Mantiene la continuidad de la financiación del componente en efectivo de las raciones híbridas. Mantiene la continuidad de las actividades de nutrición cuyos resultados se ven afectados por las interrupciones.
Kenya	OPSR 200736	Posibilita la planificación anticipada y proporciona continuidad para garantizar el éxito del programa de creación de activos, lo cual facilitará también las actividades de la FAO* y del FIDA**.
Kenya	PP 200680	Permite dar continuidad al programa de alimentación escolar con el fin de garantizar su traspaso gradual y sin tropiezos al Gobierno durante 2016.
Malí	OPSR 200719	Permite la compra oportuna de productos nutricionales para reducir los plazos de entrega y prevenir las interrupciones de la cadena de suministro. Permite la puesta en marcha de actividades de fomento de la resiliencia en el momento oportuno. Aumenta la probabilidad de que la compra de cereales locales al comienzo de la cosecha dé lugar a economías importantes.
Sudán	OPSR 200808	Permite la compra oportuna de alimentos para establecer reservas preventivas en Darfur Oeste y Kordofán Sur antes de la estación de lluvias. Garantiza la ejecución ininterrumpida de las actividades de nutrición de enero a junio de 2016. Garantiza la sostenibilidad de las transferencias de base monetaria a los refugiados en Kassala.

\* Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

\*\* Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.

## PRÓXIMOS PASOS

45. Las consultas oficiosas con la Junta sobre el examen del Marco de financiación y otros elementos de la hoja de ruta integrada brindarán nuevas oportunidades de colaboración antes del segundo período de sesiones ordinario de 2016.
46. La implementación de los procesos relativos a la planificación estratégica por país y la presupuestación de las carteras de proyectos en los países, en los que las oficinas en los países desempeñan una función central, transformará la forma de trabajar del PMA. El enfoque escalonado de puesta en práctica de prototipos garantizará la integración de los procesos y permitirá en especial ensayar el Marco de resultados institucionales; además, servirá de base para el marco global y para las iniciativas orientadas a optimizar la ejecución de las operaciones. Debido al alcance de la tarea, será necesario revisar las necesidades de recursos del proyecto.

47. La Secretaría reconoce que podría haber consecuencias en los sistemas y las políticas relativos a los donantes. Por lo tanto, el PMA seguirá colaborando con los donantes en el examen de los procesos relativos a la planificación estratégicos por país y la presupuestación de las carteras de proyectos en los países, así como en otros aspectos del examen del Marco de financiación.

---

## LISTA DE LAS SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

BCG	The Boston Consulting Group
FAO	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FIDA	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible