

# **PASAJES DEL PLAN DE GESTIÓN DEL PMA PARA 2014-2016**



**Consulta oficiosa**

**20 de septiembre de 2013**

**Programa Mundial de Alimentos**  
Roma, Italia



# ÍNDICE

## **Resumen**

*(figurará en la versión definitiva del documento)*

## **Proyecto de decisión**

*(figurará en la versión definitiva del documento)*

<b>Sección I: Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Sección II: Necesidades operacionales proyectadas</b>	<b>7</b>
<b>Sección III: Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP)</b>	<b>30</b>
<b>Sección IV: Fondos fiduciarios y cuentas especiales</b>	<b>56</b>
<b>Anexo I:</b>	
<b>Cuadro A.I.1: Organigrama y distribución de los puestos financiados con cargo al presupuesto AAP en 2014 y 2015</b> <i>(figurará en la versión definitiva del documento)</i>	
<b>Cuadro A.I.2: Cuadro de efectivos financiados con cargo al presupuesto AAP y a los CAD, por sector de consignaciones para 2014 y 2015</b> <i>(figurará en la versión definitiva del documento)</i>	
<b>Cuadro A.I.3: Presupuesto AAP por dependencia orgánica y por sector de consignaciones, 2014 y 2015</b> <i>(figurará en la versión definitiva del documento)</i>	
<b>Anexo II: Proyecto de presupuesto AAP por línea de consignaciones: texto descriptivo y cuadros recapitulativos</b> <i>(figurará en la versión definitiva del documento)</i>	
<b>Anexo III: Necesidades operacionales – Sinopsis regionales</b>	<b>69</b>
<b>Anexo IV: Necesidades imprevistas para 2014</b>	<b>82</b>
<b>Anexo V: Examen del Plan de Gestión para 2013–2015</b> <i>(figurará en la versión definitiva del documento)</i>	
<b>Anexo VI: Panorama general de las consignaciones suplementarias con cargo al presupuesto AAP</b>	<b>85</b>
<b>Anexo VII: Programa de trabajo de la Oficina de Evaluación para 2014</b> <i>(figurará en la versión definitiva del documento)</i>	
<b>Anexo VIII: Terminología</b> <i>(figurará en la versión definitiva del documento)</i>	
<b>Lista de las siglas utilizadas en el presente documento</b>	<b>99</b>



---

## SECCIÓN I: INTRODUCCIÓN

### Estructura del documento y guía de lectura

1. En el presente Plan de Gestión se describen los recursos necesarios para ejecutar las actividades aprobadas y previstas para 2014. Además, se indican las necesidades previstas para 2015 y 2016. En el documento se propone un plan de financiación con vistas a aplicar el Plan Estratégico para 2014–2017 y proseguir las mejoras emprendidas para lograr que el PMA sea plenamente apto para su finalidad.
2. Este Plan de Gestión es más largo que los anteriores y que otros documentos similares preparados por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). Desde 2014, la Secretaría se propone colaborar con la Junta para reducir la longitud del documento y facilitar por vía electrónica, en un formato adecuado, la información justificativa necesaria.
3. Cada sección del presente Plan de Gestión comienza con un resumen de las cuestiones tratadas. El texto principal se ha reducido transfiriendo a los anexos algunos detalles relativos a los sectores de consignación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) y a las necesidades operacionales por región. El modo en que se presenta este documento permite a los distintos lectores acceder a la información con diversos grados de detalle, en función de sus propias necesidades.
4. Por consiguiente, el lector puede tener una idea general del Plan de Gestión en su conjunto consultando el resumen general y el proyecto de decisión, examinar el resumen situado al comienzo de cada sección o bien leer todo el documento detalladamente.

### Resumen

5. En el resumen y el proyecto de decisión se ofrece un panorama general de las cuestiones tratadas.

### Sección I: Introducción

6. Tras una descripción sucinta del documento, se presenta el contexto estratégico en el que se aplica el Plan de Gestión y se examinan la situación de la financiación y los supuestos sobre la dotación de recursos para 2014.

### Sección II: Necesidades operacionales proyectadas

7. Las necesidades operacionales proyectadas<sup>1</sup> para 2014 totalizan 5.857 millones de dólares EE.UU., sin incluir la asignación para necesidades imprevistas. Las necesidades operacionales corresponden a los presupuestos de los proyectos aprobados y sus ampliaciones previsibles, preparados por las oficinas en los países en consulta con los gobiernos y otros organismos en el marco de evaluaciones de las necesidades. En las necesidades para 2014 se incluyen las necesidades relativas a la emergencia siria, que no se han cuantificado más que para el primer semestre del año (las cifras concernientes al segundo semestre figuran en el Anexo IV, que se refiere a las necesidades imprevistas), y

---

<sup>1</sup> Las necesidades operacionales comprenden los proyectos aprobados y sus ampliaciones previsibles, es decir, los costos directos de las operaciones de emergencia (OEM), operaciones prolongadas de socorro y recuperación (OPSR), proyectos de desarrollo y operaciones especiales (OE).

las necesidades para el Sahel que han aumentado considerablemente. En general, las necesidades operacionales son elevadas con respecto a las que se indican en los últimos planes de gestión.

8. Por primera vez se incluye un análisis del déficit de financiación en el que se indican las decisiones y las prioridades que tendrán que adoptarse para atender las necesidades operacionales en el caso de una insuficiencia de fondos. Además, se describen nuevas modalidades de definición y de cálculo del número de beneficiarios, más precisas, teniendo en cuenta que el PMA ha ampliado su conjunto de instrumentos de asistencia alimentaria.

### **Sección III: Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas**

9. Las inversiones estratégicas propuestas en el marco del presupuesto AAP para 2014 corresponden en realidad a siguiente fase de la iniciativa encaminada a lograr que el PMA sea plenamente apto para su finalidad, conforme al nuevo “Marco de resultados de gestión”. El presupuesto AAP ordinario propuesto para 2014 es de 281,8 millones de dólares, y las inversiones extraordinarias totalizan otros 9,2 millones de dólares.
10. La Secretaría propone que la facultad delegada en el Director Ejecutivo de ajustar el nivel del presupuesto AAP se vincule a los niveles de ingresos estimados, en lugar de a los niveles operacionales previstos. Ello se debe a que los niveles de ingresos son un indicador mejor del aumento de las tareas administrativas y de apoyo a los programas necesarios para ejecutar un mayor volumen de actividades operacionales.
11. Para financiar los servicios internos se propone establecer, con cargo a una financiación inicial del Mecanismo de financiación anticipada (MFA), un mecanismo de presupuestación de las inversiones. Además, se propone elevar el nivel del Mecanismo para fomentar las compras a término (MFCT) a fin de permitir al PMA hacer frente mejor a las crecientes necesidades humanitarias.
12. Se prevé que el examen en curso del marco de financiación dirigido a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad dé lugar a la elaboración de un esbozo de modelo operativo que maximice el impacto de la acción del PMA en los beneficiarios. Los objetivos son: i) aumentar la estabilidad de la financiación; ii) optimizar el uso de los recursos; iii) mejorar la planificación y la gestión de los costos, y iv) aumentar la transparencia ante las partes interesadas.
13. Se propone que la Junta proceda en 2014 a un examen de la tasa de recuperación de los costos de apoyo indirecto (CAI) aplicada por el PMA a la luz de la experiencia reciente del PNUD, el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y el UNICEF.

### **Sección IV: Fondos fiduciarios y cuentas especiales**

14. Se prevé que las necesidades en concepto de fondos fiduciarios en 2014 totalicen 258,0 millones de dólares, y que el nivel de las cuentas especiales ascienda a 180,0 millones de dólares. Esta financiación permitirá al PMA prestar servicios al valor de costos, mejorar las capacidades institucionales y movilizar recursos complementarios para países concretos con miras a ejecutar los programas.

---

## CONTEXTO ESTRATÉGICO

15. El contexto del Plan de Gestión se ha tomado del Plan Estratégico para 2014–2017 y sus Objetivos Estratégicos, que corresponden a tres prioridades yuxtapuestas: i) prepararse para hacer frente a las crisis e intervenir en caso necesario; ii) reconstruir las comunidades y restablecer los medios de subsistencia, y iii) reducir la vulnerabilidad y fomentar una resiliencia duradera.
16. Los Objetivos Estratégicos son:
  - 1 – Salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en las emergencias.
  - 2 – Respaldar o restablecer la seguridad alimentaria y la nutrición y crear o reconstruir los medios de subsistencia en contextos frágiles y después de una emergencia.
  - 3 – Reducir los riesgos y poner a las personas, las comunidades y los países en condiciones de satisfacer sus propias necesidades alimentarias y nutricionales.
  - 4 – Reducir la desnutrición y romper el ciclo intergeneracional del hambre.
17. El Plan Estratégico para 2014–2017 refleja el entorno operativo en plena evolución que determina las necesidades operacionales del PMA y la propuesta que figura en este Plan de Gestión de utilizar los fondos fiduciarios, como muestran los ejemplos siguientes:
  - Este Plan de Gestión aumenta la eficacia de las operaciones del PMA mediante la aplicación de su conjunto mejorado de instrumentos. El PMA mejora su capacidad de prestar asesoramiento normativo, institucional y programático en respuesta a las necesidades de los gobiernos y las organizaciones regionales con vistas al traspaso, cuando sea posible, de los programas a las autoridades locales y nacionales.
  - La acción del PMA se determina en función de las características geográficas y demográficas de la pobreza y, en particular, del desplazamiento de la prevalencia de la pobreza del Asia meridional al África subsahariana previsto en 2014. El número de niños que padecen retraso del crecimiento y de otras personas crónicamente vulnerables está aumentando en los países de ingresos medianos, y en el último decenio también se ha registrado un desplazamiento de la pobreza hacia las zonas urbanas, en especial en Asia y América Latina. Como no existe un enfoque aplicable a todas las situaciones, se seguirán elaborando las políticas y capacidades necesarias para que el PMA despliegue los instrumentos apropiados en el lugar indicado y el momento oportuno.
  - De los beneficiarios del PMA, constituidos en su mayor parte por mujeres y niños, el 80 % vive en entornos frágiles y propensos a crisis y tiene cada vez más dificultades para mantener su seguridad alimentaria y afrontar las crisis sin poner en peligro sus medios de subsistencia y capacidades futuras. En las necesidades operacionales del PMA se tendrán en cuenta el aumento de la resiliencia mediante la creación de activos, intervenciones nutricionales e instrumentos como el microseguro, asegurando que se lleve a cabo un mayor análisis de la problemática de género y que se incorpore sistemáticamente en todas las actividades una perspectiva de género. Ello será respaldado por el análisis de la seguridad alimentaria y sistemas de alerta temprana a fin de ayudar a los gobiernos y comunidades a hacer frente a los desastres naturales y a salvaguardar los beneficios del desarrollo.

18. El Plan Estratégico y el Marco de acción también orientan las modalidades de utilización propuestas en el presente Plan de Gestión de los recursos del presupuesto AAP y de los fondos fiduciarios. Las consignaciones del presupuesto AAP propuestas seguirán utilizándose para prestar apoyo a la nueva estructura orgánica, la gestión y las operaciones del PMA con arreglo a los Objetivos Estratégicos. El PMA seguirá:
- reforzando la capacidad de las oficinas en los países para diseñar y ejecutar programas y operaciones en los países;
  - aumentando la capacidad de los despachos regionales para prestar apoyo a las oficinas en los países en materia de políticas y gestión y en sus actividades sobre el terreno, y
  - velando por que los servicios de la Sede estén eficazmente orientados hacia el terreno y establezcan políticas, estrategias y normas, cumplan funciones de supervisión, apoyen la innovación y promuevan una rendición de cuentas, un seguimiento de las realizaciones y una presentación de informes óptimos.
19. El PMA colaborará con interlocutores estatales y no estatales para evitar toda fragmentación, toda duplicación y toda competencia, y para maximizar la complementariedad y las ventajas comparativas de cada asociado. Se dará prioridad a las asociaciones con los gobiernos, otros organismos de las Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales (ONG), la sociedad civil y empresas del sector privado.
20. En última instancia, es la competencia y la determinación del personal lo que determina la eficacia con que el PMA aplica su Plan Estratégico. Los perfiles del personal tendrán que evolucionar para hacer frente a las nuevas necesidades; por este motivo, el PMA está aumentando sus inversiones en el aprendizaje, el desarrollo profesional y la planificación de la sucesión en los cargos. Los beneficios de esta inversión se medirán en términos de rendimiento, dedicación y rendición de cuentas del personal.
21. El PMA debe demostrar constantemente que emplea bien los recursos que le han sido confiados y que con ellos obtiene los mejores resultados posibles. Por esto, medirá los resultados operacionales obtenidos con respecto a sus Objetivos Estratégicos a través de un nuevo marco de resultados estratégicos, y la eficacia y eficiencia de sus realizaciones internas a través de un nuevo marco de resultados de gestión. Se asignarán recursos para ofrecer al personal y los asociados orientaciones e instrumentos y para impartirles capacitación con el fin de garantizar el seguimiento y evaluación óptimos de las operaciones del PMA, rendir cuentas acerca de los resultados y extraer enseñanzas de ellos.
22. Una parte considerable de la labor del PMA seguirá ejecutándose en Estados frágiles, con los inevitables riesgos para la seguridad. La planificación se basará en los principios de que “no puede haber programas sin seguridad” y “no puede haber seguridad sin recursos”. En la medida de lo posible, los proyectos sufragarán los gastos de seguridad relacionados directamente con las operaciones y, en consonancia con el anterior Plan de Gestión, se podrá retirar un importe de hasta 10 millones de dólares del Fondo General para cubrir los gastos de seguridad que no puedan imputarse a los proyectos. Dado que la principal fuente de ingresos del Fondo General son los ingresos en concepto de intereses después de deducidos los gastos bancarios —y que los ingresos en concepto de intereses están disminuyendo—, se tendrá que encontrar una nueva solución para financiar los gastos de la seguridad.



---

## CONTEXTO DE LA FINANCIACIÓN Y SUPUESTOS SOBRE LA DOTACIÓN DE RECURSOS

23. La crisis económica que comenzó en 2008 continúa. Existen señales de recuperación en los Estados Unidos de América, pero varios países europeos siguen experimentando elevadas tasas de desempleo, una excesiva deuda soberana y un limitado acceso a la financiación. Las previsiones relativas al crecimiento del producto interno bruto (PIB) mundial para 2014 varían del 0,9 % en los países de la eurozona al 6,9 % en China, con un crecimiento previsto del 3 % en los Estados Unidos de América. Los precios de los alimentos y la energía se han estabilizado en el último año, pero se mantienen por encima de los promedios a largo plazo.
24. En este contexto, el PMA está haciendo frente a importantes crisis humanitarias en el Afganistán, el Caribe, el Sahel y la República Árabe Siria. En 2012, para encarar esta crisis, el PMA movilizó 4.000 millones de dólares y ahora prevé un programa de trabajo para 2014 de alrededor de 6.000 millones de dólares para prestar asistencia nutricional y alimentaria a sus beneficiarios.
25. El PMA moviliza sus recursos en un entorno competitivo en el que la eficiencia, el uso eficaz de los recursos y la rendición de cuentas tienen una importancia vital. La colaboración con los donantes, los gobiernos anfitriones, los organismos de las Naciones Unidas, las ONG y el sector privado es fundamental para que la asistencia nutricional y alimentaria llegue a las personas necesitadas. El PMA requiere una financiación predecible y flexible y contribuciones plurianuales para reducir al mínimo la exposición a los riesgos y planificar de manera segura para el futuro. También son importantes los enfoques innovadores del PMA, como por ejemplo, los acuerdos de emparejamiento, la diversificación de la dotación de recursos para reducir la carga asumida por los principales donantes, la cooperación Sur-Sur y las iniciativas de financiación con los gobiernos anfitriones y el sector privado.
26. Debido al carácter voluntario de la financiación del PMA, la magnitud de las operaciones depende de la cuantía de fondos recibida; por consiguiente, es muy importante contar con unas asociaciones y una movilización de fondos eficaces. La estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado fue aprobada por la Junta en su período de sesiones anual de 2013, y en 2014 se presentará una estrategia en materia de asociaciones. Una de las prioridades es ampliar la diversidad y mejorar la calidad del apoyo financiero recibido aumentando el número de donantes y la proporción de fondos plurianuales y multilaterales a disposición del PMA.
27. El importe propuesto de 6.000 millones de dólares para el programa de trabajo previsto para 2014, que representa un aumento considerable con respecto a 2013, se basa en una estimación establecida a partir de las oficinas sobre el terreno de lo que se necesita para satisfacer las necesidades de las poblaciones vulnerables.

28. El nivel de los ingresos proyectados para 2014, que permite calcular los costos de apoyo a los programas, es de 4.200 millones de dólares, en consonancia con las tendencias y los supuestos siguientes:

- Desde 2008, la financiación supera todos los años el importe de 4.000 millones de dólares, con excepción de 2011. Las previsiones actuales para 2013 indican que la financiación alcanzará los 4.000 millones de dólares.
- Teniendo en cuenta la evolución del nivel de financiación observada anteriormente y la respuesta positiva a los llamamientos para hacer frente a la crisis siria, se prevé un nivel de financiación de 4.200 millones de dólares.

## SECCIÓN II: NECESIDADES OPERACIONALES PROYECTADAS

### Introducción y panorama general

29. En esta sección se exponen las necesidades operacionales proyectadas del PMA<sup>2</sup>. Las necesidades operacionales de 2014 están incluidas en el presupuesto anual; las necesidades operacionales para 2015 y 2016 se exponen para fines de referencia y de planificación. Las necesidades operacionales proyectadas se presentan por Objetivo Estratégico, categoría de programas, categoría de costos y despacho regional.
30. Las necesidades operacionales del PMA para 2014 ascienden a 5.857 millones de dólares EE.UU. Los planes para proyectos son aprobados por la Junta o por la Directora Ejecutiva en virtud de las facultades en ella delegadas de conformidad con el Artículo VI.2 del Reglamento General. Con arreglo a los planes de proyectos aprobados y a sus ampliaciones previsibles, el PMA prestará asistencia a 75,9 millones de beneficiarios en el marco de 151<sup>3</sup> proyectos que se ejecutarán en 75<sup>4</sup> países.
31. Este aumento de las necesidades operacionales respecto del nivel previsto originalmente para 2013 se debe a las intervenciones llevadas a cabo por el PMA para satisfacer las necesidades de la población afectada por la crisis siria y la crisis en el Sahel. Se trata de un nivel algo superior al de las proyecciones máximas previstas para 2014 en el Plan de Gestión para 2013–2015<sup>5</sup>. Las necesidades operacionales para 2014 se basan en el programa de trabajo actual<sup>6</sup> y en las necesidades imprevistas que surgieron durante 2013 (véanse los Anexos IV y V). Las actividades relacionadas con el Objetivo Estratégico 1 — Salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en las emergencias— representarán el 55 % de las necesidades operacionales. Las intervenciones relacionadas con la nutrición, que se integran en los proyectos, corresponden principalmente a la esfera del Objetivo Estratégico 4. Los planes operacionales apoyan la labor del PMA como organismo de asistencia alimentaria: el 20 % de las necesidades operacionales para 2014 están relacionadas con actividades de transferencia de efectivo y cupones.
32. Por lo que se refiere a la crisis siria y a las operaciones especiales (OE) realizadas en el país, el PMA estima que las necesidades operacionales serán de 780 millones de dólares durante el primer semestre de 2014 (véase el Recuadro 1), lo que constituye el único dato previsible dada la gran inestabilidad de la situación. Las estimaciones preliminares para el segundo semestre de 2014 se tienen en cuenta en las necesidades imprevistas (véase el Anexo IV).
33. Los 10 programas más importantes del PMA representan el 61 % de las necesidades operacionales proyectadas. Nueve de estos programas son los mismos que en 2013 y hay una sola intervención nueva, la operación siria.

<sup>2</sup> Las necesidades operacionales abarcan todas las necesidades operacionales y los costos de apoyo directo relacionados con los proyectos aprobados y sus ampliaciones previsibles. No incluyen los costos de apoyo indirecto (CAI).

<sup>3</sup> En la sección relativa a las necesidades operacionales solo se presentan los proyectos de las categorías de programas siguientes: OEM, OPSR, proyectos de desarrollo y OE.

<sup>4</sup> Número de países en que el PMA ejecutará en 2014 por lo menos una OEM, una OPSR, un programa de desarrollo o una OE.

<sup>5</sup> WFP/EB.2/2012/5-A/1.

<sup>6</sup> El programa de trabajo incluye las necesidades operacionales y los CAI.

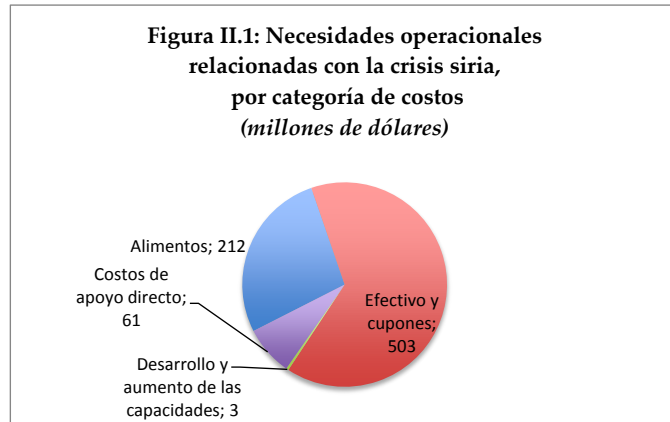
<b>CUADRO II.1: LOS 10 PROGRAMAS MÁS IMPORTANTES DEL PMA</b>		
	<b>Necesidades operacionales proyectadas para 2014 (millones de dólares)</b>	<b>Porcentaje</b>
Crisis siria	780	13
Etiopía	569	10
Sudán	392	7
Sudán del Sur	374	6
Somalia	316	5
Níger	309	5
Kenya	256	4
Yemen	208	4
República Democrática del Congo	197	3
Chad	183	3
<b>TOTAL</b>	<b>3 584</b>	<b>60</b>
<b>Total de las necesidades operacionales proyectadas</b>	<b>5 857</b>	<b>100</b>

34. El presente Plan de Gestión introduce nuevos elementos en la sección relativa a las necesidades operacionales. El primero es una breve exposición de las medidas adoptadas por el PMA para mejorar los parámetros numéricos relacionados con los beneficiarios, como por ejemplo la adopción de un método de cálculo perfeccionado para determinar el costo por beneficiario. Se trata del primer paso de un proceso que se irá ampliando en consulta con la Junta con el fin de optimizar la planificación y la presentación de informes. En 2014 el PMA sentará las bases para proceder a la formulación del concepto de “beneficiarios potenciales”.
35. El segundo elemento es un análisis del déficit de financiación en respuesta a las recomendaciones formuladas por la Junta y el Auditor Externo. En este análisis se muestra el orden de prioridad que el PMA establecerá entre sus necesidades operacionales por categoría de programas, Objetivo Estratégico y actividad, y se indica el impacto en los beneficiarios, determinado sobre la base de un déficit de financiación del 33 %. El PMA perfeccionará el análisis teniendo en cuenta las opiniones que comunique la Junta y las enseñanzas que se hayan extraído con miras a establecer una vinculación más estrecha entre la planificación, la ejecución y la presentación de informes anuales sobre las realizaciones.

### Recuadro 1

#### Intervención de emergencia coordinada por la Sede para hacer frente a la crisis siria

- Durante los primeros seis meses de 2014, el PMA dirigirá sus actividades a unos 6,6 millones de beneficiarios afectados por la crisis siria. La mayor parte de los 780 millones de dólares previstos por concepto de necesidades operacionales se utilizarán en el marco de distintas OEM destinadas a ayudar a las poblaciones vulnerables en la República Árabe Siria y a los refugiados sirios en Egipto, el Iraq, Jordania, el Líbano y Turquía.



- En la Figura II.1 se muestran las necesidades operacionales proyectadas para la crisis siria por categoría de costos. El PMA ampliará la escala de las transferencias de efectivo y cupones hasta un valor total de 485 millones de dólares, con exclusión de la entrega y de otros costos operacionales directos. El PMA prevé suministrar 194.300 toneladas de alimentos.

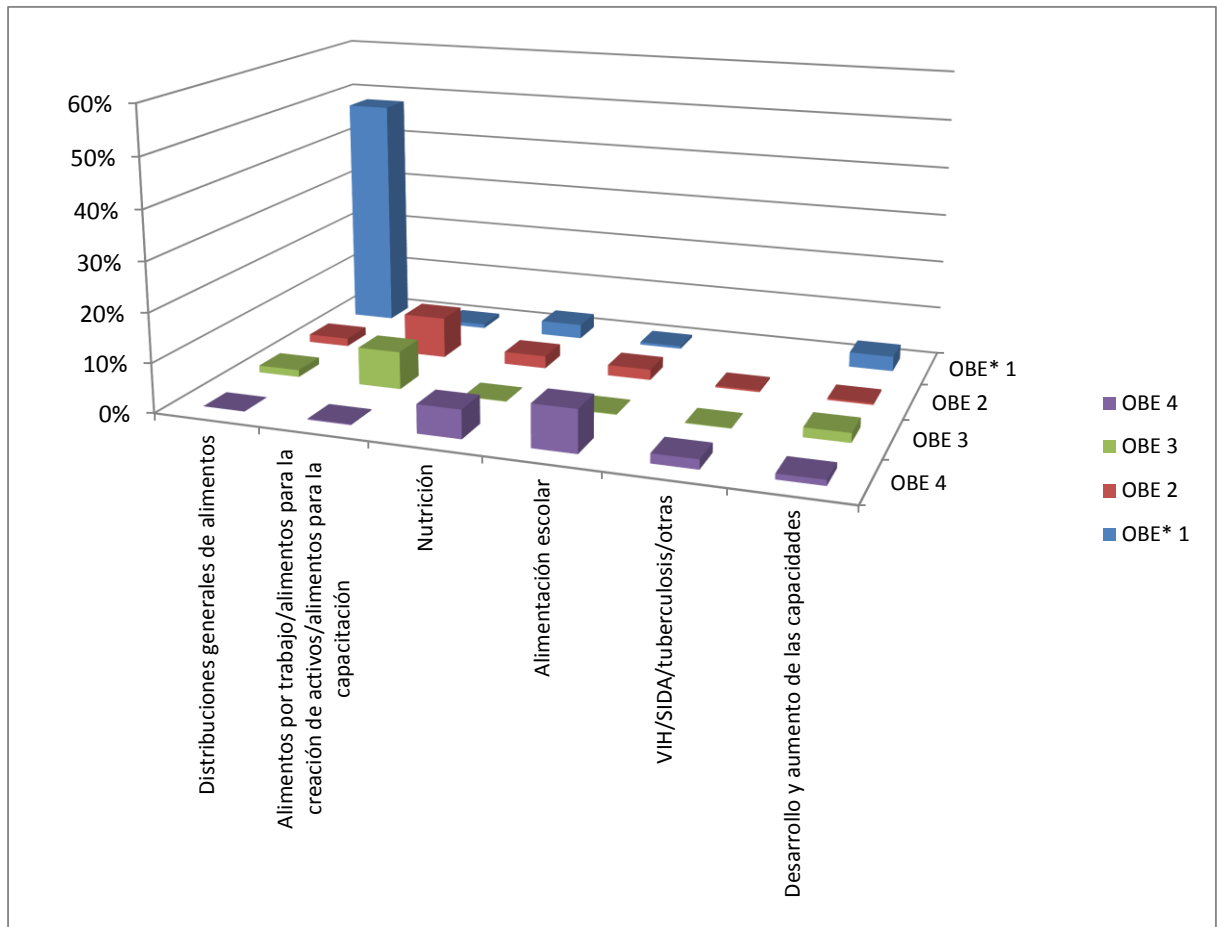
### Presentación de las necesidades operacionales proyectadas para 2014

36. Las necesidades operacionales proyectadas por el PMA para 2014 ascienden a 5.857 millones de dólares, que se destinarán a prestar asistencia a 75,9 millones de beneficiarios a través de 151 proyectos que se ejecutarán en 75 países. Estas necesidades operacionales se exponen más adelante por Objetivo Estratégico, categoría de programas, categoría de costos y despacho regional.

⇒ *Distribución de las necesidades operacionales por Objetivo Estratégico*

37. Con la aprobación del Plan Estratégico para 2014–2017 y la adopción de cuatro Objetivos Estratégicos (en lugar de cinco), las comparaciones entre 2013 y 2014 resultan problemáticas. No obstante, en 2014 la mayor proporción de necesidades operacionales, como ya ocurrió en 2013, corresponde al Objetivo Estratégico 1: Salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en las emergencias (véanse la Figura II.2 y el Cuadro II.2).

**Figura II.2: Necesidades operacionales para 2014  
por Objetivo Estratégico y actividad**



Nota: por distribuciones generales se entienden las transferencias de alimentos, efectivo o cupones que no están sujetas a condiciones.

\* La sigla "OBE" que figura en algunos cuadros del presente documento corresponde a "Objetivo Estratégico".

**CUADRO II.2: NECESIDADES OPERACIONALES PARA 2014  
POR OBJETIVO ESTRATÉGICO Y ACTIVIDAD (millones de dólares)**

Objetivo Estratégico	Distribuciones generales	Alimentos por trabajo, etc.	Nutrición	Alimentación escolar	VIH/sida	Desarrollo y aumento de las capacidades	Total
1: Salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en las emergencias	2 812	49	175	32	0	180	<b>3 248</b>
2: Respaldar o restablecer la seguridad alimentaria y la nutrición y crear o reconstruir los medios de subsistencia en contextos frágiles y después de una emergencia	97	490	150	127	22	21	<b>907</b>
3: Reducir los riesgos y poner a las personas, las comunidades y los países en condiciones de satisfacer sus propias necesidades alimentarias y nutricionales	85	450	6	10	6	113	<b>670</b>
4: Reducir la desnutrición y romper el ciclo intergeneracional del hambre	1	12	337	503	113	66	<b>1 032</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2 995</b>	<b>1 001</b>	<b>668</b>	<b>672</b>	<b>141</b>	<b>379</b>	<b>5 857</b>

38. El 55 % de las necesidades operacionales proyectadas del PMA —3.248 millones de dólares— se destinarán al logro del Objetivo Estratégico 1<sup>7</sup>. La actividad principal será la distribución general de alimentos o de efectivo y cupones<sup>8</sup>. La mayor parte de las necesidades operacionales correspondiente a la crisis siria están relacionadas con el Objetivo Estratégico 1, y de los fondos correspondientes se ha previsto destinar 750 millones de dólares a distribuciones generales. Aunque los 10 programas más importantes hacen que la balanza de actividades se decante hacia las distribuciones generales, las actividades de nutrición y de desarrollo y aumento de las capacidades también son fundamentales para alcanzar el Objetivo Estratégico 1.

<sup>7</sup> Objetivo Estratégico 1: Salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en las emergencias. Metas: 1) Satisfacer las necesidades alimentarias y nutricionales urgentes de las personas y comunidades vulnerables y reducir la desnutrición por debajo del umbral de emergencia; 2) Proteger las vidas humanas y los medios de subsistencia al tiempo que se da la posibilidad a las mujeres y los hombres de acceder en condiciones de seguridad a la alimentación y la nutrición, y 3) Fortalecer la capacidad de los gobiernos, las comunidades y las organizaciones regionales para prepararse para hacer frente prontamente a las crisis, evaluarlas e intervenir en consecuencia.

<sup>8</sup> Transferencias no condicionadas.

39. Las actividades relacionadas con el Objetivo Estratégico 2<sup>9</sup> representan 907 millones de dólares —el 16 % del total de las necesidades operacionales— de los que se ha previsto destinar el 54 % a actividades de alimentos por trabajo (APT), alimentos para la creación de activos (ACA) o alimentos para la capacitación (APC) y, cuando resulte necesario, a actividades de alimentación escolar, intervenciones de nutrición y distribuciones generales cuando para respaldar o restablecer la seguridad alimentaria.
40. En cuanto al Objetivo Estratégico 3<sup>10</sup>, se han previsto 670 millones de dólares —el 11 %— para actividades de APT, ACA o APC y de desarrollo y aumento de las capacidades.
41. Las actividades relacionadas con el Objetivo Estratégico 4<sup>11</sup> representan el 18 % del total de las necesidades operacionales, es decir, 1.032 millones de dólares, que se destinarán a actividades de alimentación escolar, intervenciones de nutrición e iniciativas para atender las cuestiones relacionadas con el VIH/sida, la malaria y la tuberculosis.

⇒ *Necesidades operacionales desglosadas por categoría de programas*

42. EL PMA clarificó sus categorías de programas en consulta con la Junta en 2010 y 2011 y en el documento titulado “Examen de las categorías de programas” (WFP/EB.A/2010/11/Rev.1). También revisó sus materiales relativos a las directrices sobre los programas y estableció una disciplina más estricta en la utilización de las categorías de programas para proyectos de asistencia alimentaria.

---

<sup>9</sup> Objetivo Estratégico 2: Respaldar o restablecer la seguridad alimentaria y la nutrición y crear o reconstruir los medios de subsistencia en contextos frágiles y después de una emergencia. Metas: 1) Intervenir en apoyo de la seguridad alimentaria y la nutrición de las personas y las comunidades y contribuir a la estabilidad, la resiliencia y la autosuficiencia; 2) Ayudar a los gobiernos y las comunidades a crear o reconstruir los medios de subsistencia, establecer vínculos con los mercados y gestionar los sistemas alimentarios; 3) Por medio de la asistencia alimentaria y nutricional, respaldar el regreso voluntario y en condiciones de seguridad de los refugiados y las personas desplazadas internamente (PDI), y su reintegración o reasentamiento, y 4) Garantizar a las mujeres y los hombres condiciones de equidad en el acceso a la asistencia alimentaria y nutricional y en el control de la misma.

<sup>10</sup> Objetivo Estratégico 3: Reducir los riesgos y poner a las personas, las comunidades y los países en condiciones de satisfacer sus propias necesidades alimentarias y nutricionales. Metas: 1) Ayudar a las personas, las comunidades y los países a adaptarse al cambio climático, reducir el riesgo de desastres y fortalecer la resiliencia a las crisis mediante la prestación de asistencia alimentaria y nutricional; 2) Aprovechar el poder adquisitivo para conectar a los pequeños agricultores con los mercados, reducir las pérdidas posteriores a la cosecha, respaldar el empoderamiento económico de las mujeres y los hombres y transformar la asistencia alimentaria en una inversión productiva en las comunidades locales, y 3) Fortalecer la capacidad de los gobiernos y las comunidades para establecer, gestionar y ampliar unas instituciones, unas infraestructuras y unos sistemas de redes de seguridad relacionados con la seguridad alimentaria y la nutrición que sean sostenibles, eficaces y equitativos, entre ellos los sistemas vinculados a las cadenas locales de suministro de productos agrícolas.

<sup>11</sup> Objetivo Estratégico 4: Reducir la desnutrición y romper el ciclo intergeneracional del hambre. Metas: 1) Prevenir el retraso del crecimiento y la emaciación, tratar la malnutrición aguda moderada y subsanar las carencias de micronutrientes, en especial entre los niños pequeños, las mujeres gestantes y lactantes y las personas afectadas por el VIH, la tuberculosis y la malaria, mediante el acceso a una asistencia alimentaria y nutricional apropiada; 2) Incrementar el acceso a la educación y los servicios de salud, contribuir al aprendizaje y mejorar la nutrición y la salud de los niños, las adolescentes y sus familias, y 3) Reforzar la capacidad de los gobiernos y las comunidades para diseñar, gestionar y ampliar los programas nutricionales y para crear un entorno propicio que fomente la igualdad de género.



<b>CUADRO II.3: NECESIDADES OPERACIONALES POR CATEGORÍA DE PROGRAMAS (millones de dólares)</b>		
<b>Categoría de programas</b>	<b>Necesidades operacionales para 2013 contenidas en el Plan de Gestión</b>	<b>Necesidades operacionales para 2014 contenidas en el Plan de Gestión</b>
OPSR	2 800	3 354
OEM	1 074	1 407
Proyectos de desarrollo/ programas en los países (PP)	839	788
OE	257	308
<b>TOTAL</b>	<b>4 969</b>	<b>5 857</b>

43. En el Cuadro II.3 se presentan las necesidades operacionales proyectadas por categoría de programas. Las necesidades operacionales de la intervención emprendida a raíz de la crisis siria, que han ido aumentando progresivamente durante 2013, ascienden a 780 millones de dólares para 2014: 772 millones se destinarán a OEM y 8 millones a las OE que se realicen durante la primera mitad de 2014. Las necesidades operacionales previstas para OEM son superiores en un 30 % a la cuantía inicialmente prevista para 2013, de la cual un 50 % están relacionadas con la operación en respuesta a la crisis siria.
44. Las necesidades operacionales relativas a la categoría de OPSR aumentarán un 20 % hasta alcanzar los 3.354 millones de dólares debido a que diversos programas importantes que en 2013 se habían clasificado como OEM se convertirán en OPSR en 2014. Los programas llevados a cabo en Malí y Sudán del Sur son ejemplos de ello. Para las OPSR realizadas en el Afganistán, el Chad, Etiopía, el Níger, el Pakistán, la República Democrática del Congo, Somalia y Zimbabwe se requerirán 1.700 millones de dólares.
45. Se prevé que las necesidades operacionales proyectadas en relación con los proyectos de desarrollo, PP y OE se mantengan ajustadas a los niveles previstos originalmente en 2013.

⇒ *Necesidades operacionales por categoría de costos*

46. Con arreglo al marco de financiación del PMA, las actividades alimentarias y las basadas en otros tipos de asistencia se planifican independientemente. En el Cuadro II.4 se comparan las cifras de planificación correspondientes a 2013 y a 2014, por categoría de costos.

**CUADRO II.4: NECESIDADES OPERACIONALES POR CATEGORÍA DE COSTOS —  
PLAN DE GESTIÓN, 2013 Y 2014**

Categoría de costos	2013		2014	
	(millones de dólares)	%	(millones de dólares)	%
Alimentos y costos operacionales directos (COD) conexos	3 544	71	3 699	63
Efectivo y cupones, y COD conexos	464	10	1 127	19
Desarrollo y aumento de las capacidades	304	6	334	6
<b>Total parcial</b>	<b>4 312</b>	<b>87</b>	<b>5 160</b>	<b>88</b>
Costos de apoyo directo (CAD)	657	13	697	12
<b>TOTAL DE NECESIDADES OPERACIONALES</b>	<b>4 969</b>	<b>100</b>	<b>5 857</b>	<b>100</b>

⇒ *Alimentos y costos operacionales directos conexos*

47. El importe relativo a los alimentos y los COD conexos, que incluyen los conceptos de transporte externo, transporte terrestre, almacenamiento y manipulación (TTAM) y otros costos operacionales directos (OCOD), ascenderá a 3.699 millones de dólares, correspondientes al 63 % de las necesidades operacionales proyectadas del PMA. En 2014, el PMA utilizará 4 millones de toneladas de alimentos, valoradas en 2.256 millones de dólares. En el Cuadro II.5 se muestran los tipos de productos alimenticios y los costos estimados de la canasta de alimentos del PMA para 2014.

**CUADRO II.5: COMPOSICIÓN DE LA CANASTA DE ALIMENTOS —  
PLAN DE GESTIÓN, 2013 Y 2014**

Tipo de producto alimenticio	2013		2014		Variación porcentual en la composición de la canasta de alimentos entre 2013 y 2014 (toneladas)	Variación porcentual en el costo unitario por tonelada
	Canasta de alimentos prevista (porcentaje del volumen total)	Costo unitario estimado por tonelada (dólares)	Canasta de alimentos prevista (porcentaje del volumen total)	Costo unitario estimado por tonelada (dólares)		
Cereales	71,8	370	70,1	396	-1,7	7,0
Mezclas alimenticias y alimentos compuestos	11,7	981	11,5	1 044	-0,2	6,4
Legumbres secas	9,7	675	10,9	663	1,2	-1,7
Aceites y grasas	4,8	1 407	5,1	1 269	0,3	-9,8
Otros	2,0	879	2,3	902	0,3	2,7
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>531</b>	<b>100</b>	<b>556</b>	<b>-0,1</b>	<b>4,7</b>

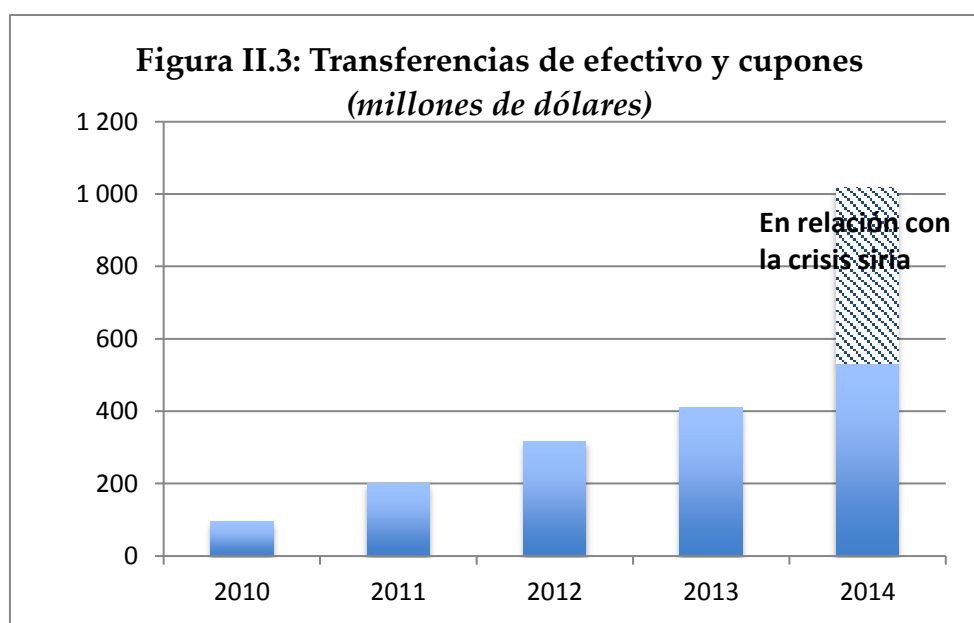
48. El costo unitario medio se estima en 556 dólares por tonelada, que es un 5 % superior a las cifras de planificación previstas para 2013. Este aumento está en consonancia con la importancia que el PMA asigna a proporcionar los alimentos adecuados en el momento oportuno y, por consiguiente, se debe al uso de mezclas alimenticias y alimentos compuestos, que resultan más costosos, a la duplicación del volumen de suplementos alimenticios listos para el consumo y a un aumento del costo de los cereales.
49. La proporción de alimentos básicos tradicionales como los cereales se ha reducido en un 1,7 %. En la canasta de cereales destinada a la operación siria, el costo de la pasta, el trigo bulgur y el arroz puede ser superior al de otros cereales, pero el incremento en el uso de cereales más costosos no es una tendencia constante en las demás operaciones. Contribuyen a aumentar el costo medio también las raciones familiares preenvasadas y las legumbres en lata de la canasta de alimentos diseñada especialmente para la crisis siria.
50. Los costos de transporte externo, incluidos el transporte de carga por carretera y los gastos de envío internacionales, se estiman en 267 millones de dólares para 2014, lo que supone una reducción del 10 % respecto de las cifras de planificación para 2013. El costo medio de los gastos de envío internacionales se estima en 102 dólares por tonelada, lo que representa una reducción del 4 % con respecto al nivel previsto para 2013 y se debe a la mejora de las condiciones del mercado.
51. Las necesidades de transporte terrestre, almacenamiento y manipulación (TTAM) ascienden a 926 millones de dólares, lo que representa un incremento del 3 % con respecto a las cifras de la planificación para 2013. El costo medio por este concepto ha aumentado un 3 %, de modo que se sitúa en 228 dólares por tonelada, un nivel equivalente o inferior a las tasas de inflación que se registran en la mayor parte de los países donde opera el PMA.
52. La cuantía correspondiente a los OCOD relacionados con las transferencias de alimentos es de 250 millones de dólares. La proporción correspondiente a los OCOD en los proyectos de desarrollo es, por término medio, del 8 %, mientras que esa proporción es del 7 % para las OPSR y del 5 % para las OEM. Estas diferencias pueden atribuirse al costo más elevado que suponen los OCOD correspondientes a los artículos no alimentarios necesarios para las actividades de APT, APC y ACA, así como para las de nutrición y alimentación escolar.

⇒ *Transferencias de efectivo y cupones y costos operacionales directos conexos*

53. Las transferencias de efectivo y cupones y los COD conexos ascienden a 1.127 millones de dólares —el 19 %— de las necesidades operacionales proyectadas para 2014. De esta cuantía, el 90 % corresponde al valor del efectivo o los cupones transferidos a los beneficiarios y el 10 % a los costos de entrega y de otro tipo.
54. El valor proyectado para las transferencias de efectivo y cupones —1.018 millones de dólares— representa un aumento de 600 millones de dólares respecto de las cifras de planificación originales para 2013. No obstante, hay que señalar que en los presupuestos de proyectos aprobados o pendientes de aprobación al mes de agosto de 2013, 833 millones de dólares estaban destinados a transferencias de efectivo y cupones para 2013.
55. El aumento de las necesidades proyectadas para 2014 y de los planes presupuestarios aprobados para 2013 se debe principalmente a la ampliación de la escala de los programas de transferencia de efectivo en el Chad, Egipto, Etiopía, el Iraq, Jordania, el Líbano, Malawi, Malí, el Níger, Palestina, Turquía y el Yemen. En 2014, los mayores incrementos por concepto de transferencias de efectivo y cupones se prevén en el Despacho Regional de

El Cairo (OMC) y el Despacho Regional de Dakar (OMD) para la crisis siria y la crisis en el Sahel.

56. La tendencia al alza registrada entre 2010 y 2014 para los programas en los que se utilizan transferencias de efectivo (véase la Figura II.3) se deriva de la política de las oficinas en los países de considerar del mismo modo todas las modalidades de transferencia. También se debe a la creciente seguridad adquirida por el PMA en el diseño y la formulación de programas de asistencia alimentaria que utilizan transferencias de efectivo y cupones, y en el desarrollo de las capacidades y los procesos correspondientes.

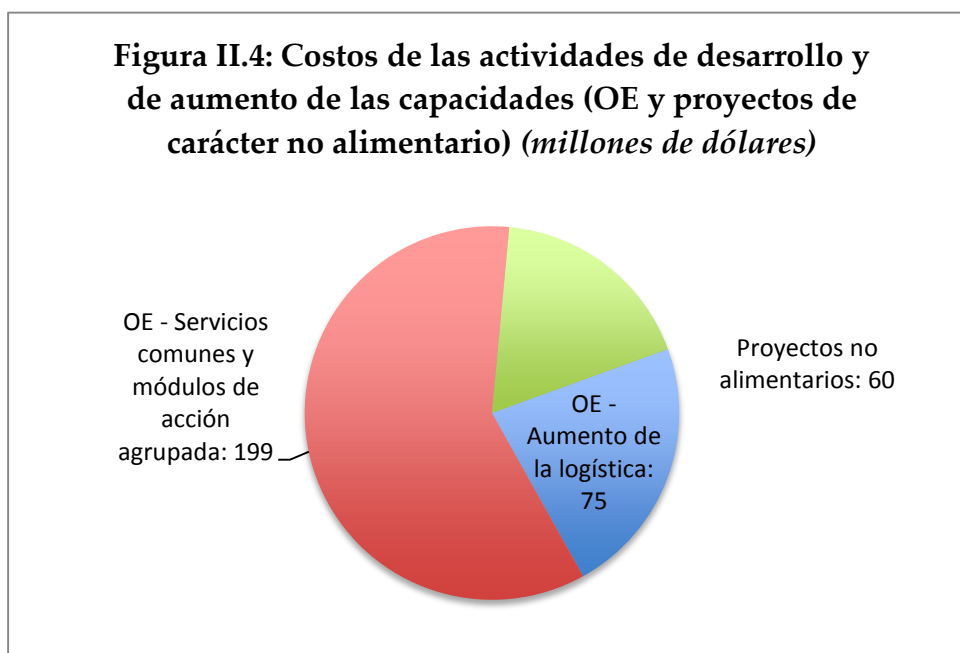


57. Según las proyecciones, los costos relacionados con las transferencias de efectivo y cupones correspondientes a 2014 ascenderán a 109 millones de dólares, lo que corresponde al 10 % del valor de las transferencias de efectivo y cupones y de sus COD conexos. En 2013, la proyección fue de 55 millones de dólares, es decir, el 12 % del valor de las transferencias de efectivo y cupones y de sus COD conexos. La reducción del porcentaje correspondiente a las transferencias de efectivo y cupones y sus costos conexos en 2014, respecto del porcentaje de 2013, se atribuye a las economías de escala realizadas.

⇒ *Desarrollo y aumento de las capacidades*

58. Mediante el desarrollo y aumento de las capacidades se pretende establecer, fortalecer o suplementar las estructuras institucionales y los sistemas para la gestión de los programas de seguridad alimentaria y apoyar las actividades de asistencia humanitaria (véase la Figura II.4). Este concepto supondrá 334 millones de dólares, es decir, el 6 % de las necesidades operacionales de 2014.

**Figura II.4: Costos de las actividades de desarrollo y de aumento de las capacidades (OE y proyectos de carácter no alimentario) (millones de dólares)**



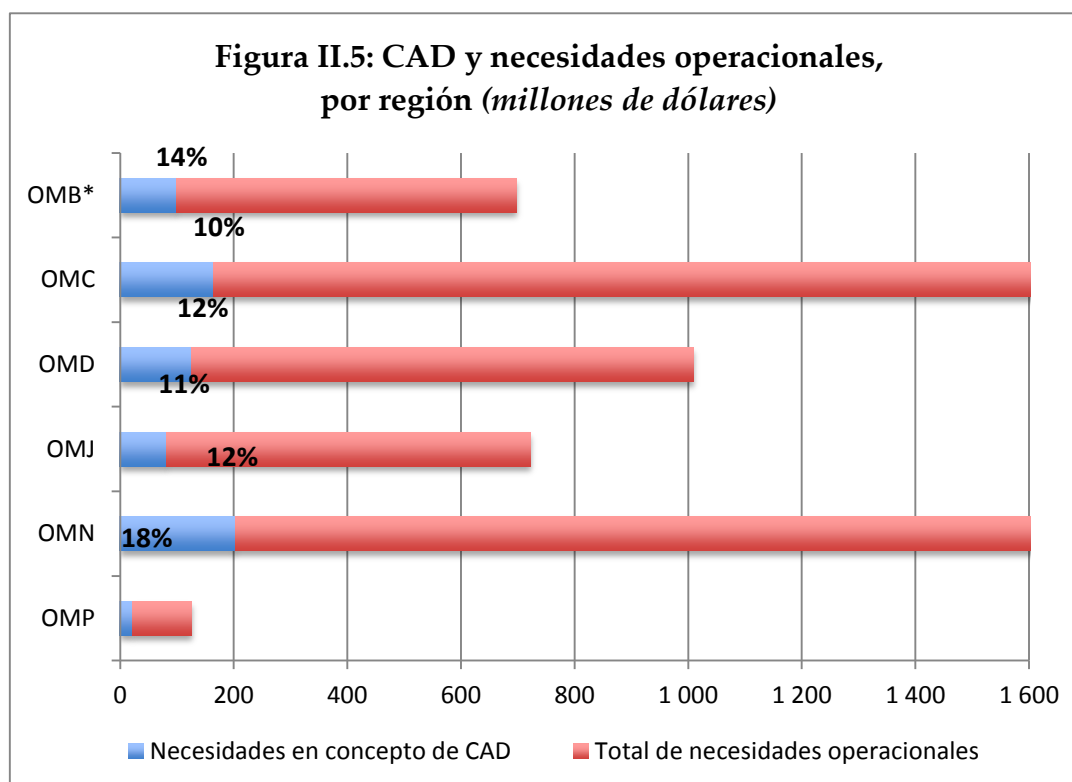
59. El 82 % de las actividades de desarrollo y aumento de las capacidades tiene relación con 15 OE previstas, cuyo costo estimado es de 274 millones de dólares. Estas operaciones son vitales para el mandato del PMA ya que permitirán optimizar el transporte y la logística, hacer funcionar el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas y apoyar el módulo de seguridad alimentaria y los módulos de telecomunicaciones de emergencia y de logística. En 2014 las OE de mayor volumen se ejecutarán en Etiopía, la República Federal de Somalia y Sudán del Sur.
60. El PMA ha previsto 60 millones de dólares para actividades de carácter no alimentario realizadas en el marco de 77 proyectos de desarrollo, OEM y OPSR que se ejecutarán en 59 países. Estos proyectos abarcan iniciativas de desarrollo de las capacidades nacionales en materia de diseño de programas, análisis y cartografía de la vulnerabilidad (VAM), evaluación de las necesidades, gestión de desastres, desarrollo de mercados y enriquecimiento de alimentos. Se iniciarán diversos programas de desarrollo de capacidades en colaboración con los gobiernos, que se financiarán a través de fondos fiduciarios. Por consiguiente, el PMA prevé un aumento de los recursos para fondos fiduciarios, que pasarán de 15 millones de dólares en 2013 a 41 millones de dólares en 2014. En la Sección IV se facilita información adicional sobre los fondos fiduciarios destinados al desarrollo de capacidades.

⇒ *Costos de apoyo directo*

61. Los CAD para 2014 se estiman en 697 millones de dólares, correspondientes al 11,9 % de las necesidades operacionales. Los costos de personal y relacionados con el personal representan el 62 % de los CAD, y los gastos recurrentes y costos de capital representan el 38 % restante, unas proporciones similares a las de años anteriores.

<b>CUADRO II.6: CAD EXPRESADOS COMO PORCENTAJE DE LAS NECESIDADES OPERACIONALES, POR AÑO</b>		
<b>Importe efectivo correspondiente a 2012</b>	<b>Importe estimado para 2013</b>	<b>Importe proyectado para 2014</b>
13,6	13,2	11,9

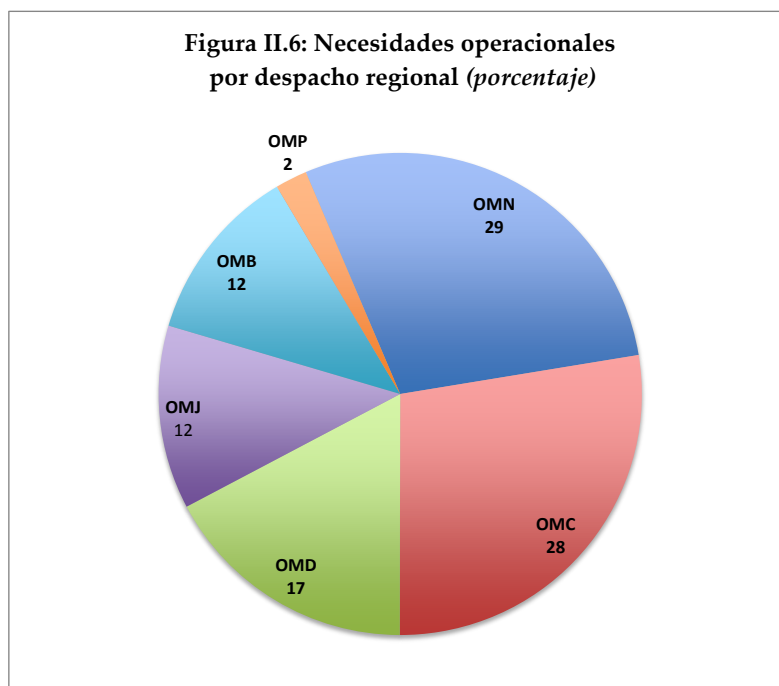
62. El porcentaje del total de los costos operacionales que corresponde a los CAD varía según las categorías de programas debido a las diferencias existentes entre las actividades alimentarias y las basadas en otros tipos de asistencia. Las proyecciones relativas a los CAD para 2014 son del 13 % para los proyectos de desarrollo/PP y las OPSR, del 11 % para las OE y del 9 % para las OEM. La situación en materia de seguridad y las capacidades de los asociados cooperantes pueden influir en el nivel general de los CAD. El hecho de que la proporción de CAD correspondientes a las OEM sea inferior puede atribuirse principalmente a la escala de la operación siria y al carácter fijo de los costos de personal y los gastos recurrentes.
63. En la Figura II.5 se ilustran los CAD y las necesidades operacionales proyectadas por región. Los porcentajes correspondientes a los CAD se ajustan en general a las cifras previstas para 2013. La región del OMC registra la reducción más importante respecto del año de planificación anterior, lo que en este caso también se debe a la operación siria.



\* Véase la lista de siglas.

⇒ *Necesidades operacionales por despacho regional*

64. En los siguientes párrafos se describen brevemente las necesidades operacionales proyectadas por región. Se prevé un aumento de estas necesidades operacionales con respecto al nivel de 2013 en el OMC y el OMD, mientras que en las otras cuatro regiones se prevén pocos cambios respecto de las cifras de planificación para 2013.



65. El Anexo III contiene más información sobre las necesidades operacionales proyectadas por despacho regional, los factores que inciden en los programas en curso y las propuestas regionales para apoyar el Plan Estratégico. En ese anexo también figuran las necesidades operacionales desglosadas por Objetivo Estratégico, categoría de programas y categoría de costos.

66. En el Despacho Regional de Bangkok (OMB), para 2014 se están planificando 17 operaciones en 12 países, cuyas necesidades operacionales ascenderán a 697 millones de dólares; de estos, el 70 % se destinará a OPSR en apoyo de los Objetivos Estratégicos 1 y 3. El PMA también ampliará su labor de desarrollo de capacidades en la región a fin de mejorar las capacidades de los gobiernos para responder a los problemas del hambre y la malnutrición.

67. Respecto de las cifras de planificación de 2013, el mayor incremento en las necesidades operacionales se registra en el OMC, que necesitará 1.618 millones de dólares para prestar asistencia a 18,8 millones de beneficiarios mediante 29 operaciones realizadas en 16 países. De estas necesidades operacionales, el 75 % se refiere al Objetivo Estratégico 1 y las OEM. Las intervenciones de transferencia de efectivo y cupones ascenderán a 638 millones de dólares (el 40 %). La intervención llevada a cabo a raíz de la crisis siria es la primera intervención de emergencia coordinada por la Sede en que las distribuciones de alimentos no representan la principal modalidad de transferencia.

68. Se prevé que el aumento de las necesidades operacionales para el OMD sea del 50 % respecto de las cifras originalmente previstas para 2013. En 2014 el OMD llegará a asistir a

12,5 millones de beneficiarios a través de 40 operaciones en 19 países y sus necesidades operacionales ascenderán a 1.009 millones de dólares. Los Objetivos Estratégicos 1 y 4 siguen siendo prioritarios para combatir la inseguridad alimentaria y la malnutrición aguda. La mayor parte de las necesidades operacionales estarán relacionadas con las OPSR. El PMA prevé ampliar el uso de las transferencias de efectivo y cupones en la región.

69. Las necesidades operacionales del Despacho Regional de Johannesburgo (OMJ) ascienden a 722 millones de dólares, lo que representa un aumento del 14 % respecto de las cifras previstas para 2013. El PMA prestará asistencia a 12,2 millones de beneficiarios en el marco de 22 operaciones que se ejecutarán en 10 países; según se prevé, el 70 % de las necesidades operacionales estarán relacionadas con las OPSR. La mayor parte de las actividades del OMJ, que responden a los Objetivos Estratégicos 1 y 4, harán hincapié en establecer las mejores prácticas en materia de cuestiones relacionadas con el VIH, el sida y la malnutrición y en mejorar las redes de seguridad públicas.
70. La parte más importante de las necesidades operacionales —correspondiente a 1.687 millones de dólares— está relacionada con el Despacho Regional de Nairobi (OMN), que prestará asistencia a 16 millones de beneficiarios en el marco de 29 operaciones en ocho países. La mayor parte de estas necesidades operacionales estarán relacionadas con los Objetivos Estratégicos 1 y 4. Los aspectos más destacados en el marco de los Objetivos Estratégicos 2 y 3 serán la asistencia alimentaria prestada en el marco de obras comunitarias y de actividades de creación de activos y de capacitación.
71. Se prevé que en 2014 las necesidades operacionales del Despacho Regional de Ciudad de Panamá (OMP) se mantengan estables. El OMP asistirá a 2,5 millones de beneficiarios en el marco de 14 operaciones en nueve países. El 37 % de las necesidades operacionales proyectadas estarán relacionadas con el Objetivo Estratégico 4 (programas de protección social y redes de seguridad). El PMA ha asumido el compromiso de introducir en la región la modalidad de transferencias de efectivo y cupones como alternativa a la distribución de alimentos.

### **Datos numéricos sobre los beneficiarios**

72. El número de beneficiarios previsto para 2014 es de 75,9 millones, lo que supone un incremento del 7 % con respecto a 2013, atribuible principalmente a la operación siria.
73. El PMA reconoce la necesidad de seguir mejorando la información que facilita sobre los beneficiarios y el cálculo del costo que supone prestarles apoyo. Como primer paso se ha establecido una fórmula mejorada de cálculo del costo medio por beneficiario; como se describe a continuación, está previsto perfeccionar este método, en especial dando una definición más completa de los beneficiarios y ampliando el método de cálculo de los costos.

#### *⇒ Perfeccionamiento del cálculo del costo medio por beneficiario*

74. El PMA ha mejorado su método de cálculo del costo medio de la asistencia por beneficiario. Anteriormente, los costos medios anuales por beneficiario se calculaban dividiendo las necesidades operacionales proyectadas por el número de beneficiarios. Sin embargo, de esta manera no se tiene en cuenta la duración de cada operación.
75. El costo mensual por beneficiario y por proyecto puede calcularse dividiendo las necesidades operacionales por el número de meses de duración de las operaciones y el número de beneficiarios. El costo medio general por beneficiario y mes se calcula luego a partir de los costos medios de cada proyecto.



76. Si en el cálculo se tiene en cuenta la duración del apoyo proporcionado en cada proyecto, se prevé una reducción del costo medio mensual por beneficiario, que pasaría de los 8,50 dólares de 2013 a 8,10 dólares en 2014. Este sistema de cálculo no se aplica a las OE ni a las actividades de desarrollo de capacidades, en las que no hay receptores directos de alimentos o efectivo.

⇒ *Mejora de la definición y del cálculo de los beneficiarios*

77. A nivel de resultados, el PMA define a los beneficiarios como “las personas seleccionadas que reciben asistencia alimentaria del PMA” independientemente del tipo de programa o su duración. La presentación de informes sobre los beneficiarios a nivel de los resultados, que generalmente se basa en datos mensuales facilitados por los asociados cooperantes, se realiza en dos niveles: i) la presentación de informes por proyecto o por actividad, y ii) la presentación de informes a nivel del país a partir de las cifras globales de los proyectos. Estos datos están desglosados por edad, sexo, actividad, categoría y necesidades especiales.

#### **Ejemplo de país: Iraq**

En el Iraq, el PMA ejecutó un proyecto de desarrollo para reformar los sistemas públicos de distribución y mejorar las redes de seguridad social para los grupos vulnerables. La finalidad general del proyecto era ayudar al Gobierno a mejorar la protección social para los grupos vulnerables y los objetivos eran gestionar la cadena de suministros y diseñar e implantar redes de seguridad eficaces. Puesto que la finalidad del proyecto era aumentar la capacidad del Gobierno, principalmente a través de actividades de capacitación y asistencia técnica, no hubo distribuciones directas de alimentos y por consiguiente tampoco hubo “beneficiarios directos”. Pero los “beneficiarios potenciales”, como las poblaciones vulnerables y afectadas por la inseguridad alimentaria que recibirán una mejor protección social del Gobierno como resultado del proyecto, podrían llegar a ser 6,4 millones de personas.

78. El PMA no facilita información sobre los beneficiarios a nivel de los efectos, pero reconoce la necesidad de distinguir entre “beneficiarios directos” y “beneficiarios potenciales”. Esta última categoría se refiere a personas que no se incluyen en la planificación y la presentación de informes a nivel de resultados. Entre ellas figuran las personas que se benefician de las actividades de desarrollo de capacidades y de las ventajas inmediatas que obtienen las comunidades gracias a los activos creados por el PMA y de las actividades de desarrollo de los mercados y de fomento de la resiliencia. El PMA conoce bien los beneficios para el desarrollo a largo plazo que se derivan de sus intervenciones de asistencia alimentaria, como se muestra en los ejemplos que figuran en este capítulo.

#### **Ejemplo de país: Rwanda**

En el marco de la iniciativa “Compras para el progreso” (conocida también como “P4P”) en Rwanda, 660 agricultores de 25 organizaciones de agricultores recibieron capacitación sobre producción agrícola, manipulación posterior a la cosecha, garantía de la calidad, comercialización y finanzas. Estos agricultores impartieron luego capacitación a otros 24.000 agricultores, que a su vez transmitieron los conocimientos adquiridos en el marco de esa iniciativa a comunidades vecinas, de modo que el número de beneficiarios se duplicó.

79. Las intervenciones de desarrollo de las capacidades y de creación de activos ilustran los beneficios en términos de desarrollo para un grupo mucho mayor de personas que pueden contarse como “beneficiarios potenciales”. La iniciativa “Compras para el progreso” apoya a 832 organizaciones de agricultores que tienen 1,1 millones de miembros, pero el número de personas que se benefician de ella es mucho mayor que el de los agricultores seleccionados. Esta iniciativa está demostrando ser valiosa para familias y comunidades enteras, gracias a los efectos en “cascada” de sus actividades de desarrollo de las capacidades.

#### **Ejemplo de país: Sudán del Sur**

En el proyecto de asistencia alimentaria en Sudán del Sur, 2,7 millones de personas y sus familias se registraron como “beneficiarios directos”. El proyecto se centró en las zonas rurales, que es donde viven el 83 % de la población y 3,8 millones de personas moderada o gravemente afectadas por la inseguridad alimentaria. En el marco de las actividades de ACA, se desbrozaron 13.064 hectáreas de tierra, se repararon 435 kilómetros de caminos y 251 aulas escolares, se construyeron 1.728 estanques comunitarios y 3.780 hogares recibieron cocinas de bajo consumo de combustible. En el marco de las actividades de desarrollo de capacidades en materia de preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia, se instalaron tres sistemas de seguimiento de la seguridad alimentaria y 150 funcionarios gubernamentales recibieron capacitación sobre el uso de esos sistemas. En vista de los efectos de transmisión y efectos multiplicadores, el número de “beneficiarios potenciales” podría llegar a 7,8 millones.

80. Los ejemplos muestran que en las cifras sobre los beneficiarios directos que presenta el PMA no se tienen en cuenta los efectos más generales de sus programas. Muestran también que los métodos que se utilizan en el PMA para calcular los costos por beneficiario deberían ampliarse de modo que se tenga en cuenta el proceso de transición de la ayuda a la asistencia alimentaria. Esto entrañaría ampliar el concepto de valor de las transferencias directas de la asistencia del PMA para incluir el impacto en el desarrollo a largo plazo y los beneficios secundarios de programas como los de alimentación escolar, creación de activos, desarrollo de las capacidades y de los mercados.
81. Así pues, en 2014 el PMA revisará la definición y las tipologías de beneficiarios y mejorará sus métodos de recuento y de cálculo de los costos. Para ello tendrá que evaluar el método que utilizan organizaciones similares y adoptar las mejores prácticas para poder cuantificar a los “beneficiarios potenciales” y el valor, en términos económicos y de desarrollo, de las actividades de asistencia alimentaria del PMA.

### **Cómo establecer las prioridades en la asignación de los recursos teniendo en cuenta el déficit de financiación**

⇒ *Nueva iniciativa de establecimiento de prioridades en la planificación para 2014*

82. Al examinar el informe del Auditor Externo sobre las cuentas de 2011, diversos miembros de la Junta pidieron a la Secretaría que facilitara más información sobre el procedimiento utilizado en el PMA para establecer prioridades en el uso de los recursos y la forma en que los directivos abordaban la diferencia entre las necesidades operacionales proyectadas del PMA y el importe previsto de las contribuciones. La Secretaría se comprometió a realizar esta labor en el marco del Plan de Gestión para 2014–2016.
83. Durante el seminario sobre asuntos financieros de 2013, el PMA expuso su método general de planificación recurriendo a hipótesis de ejecución y análisis de los resultados por Objetivo Estratégico, actividad y categoría de programas, y explicó los efectos que ello produce en los beneficiarios. Este es el primer año en que la Secretaría ha realizado la tarea

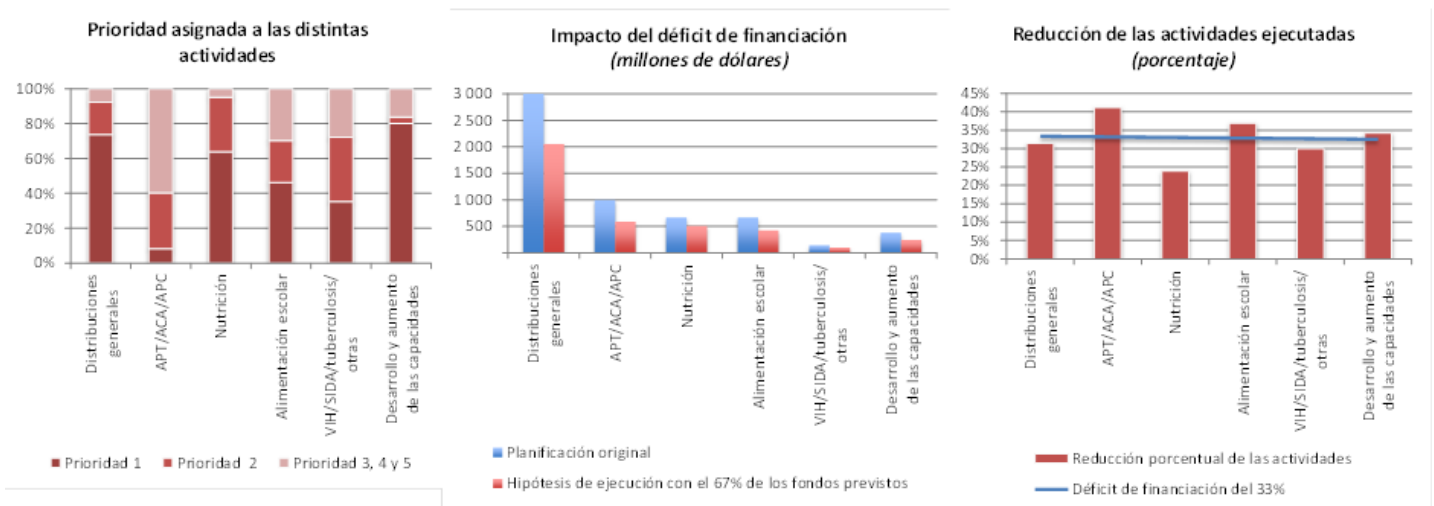
de establecer un orden de prioridad en las necesidades operacionales sobre la base de los niveles globales de financiación previstos.

84. La tarea de establecer un orden de prioridad se emprendió recogiendo información sobre las necesidades previstas a partir del terreno. Se reunieron datos sobre cada proyecto por actividad, categoría de programas y Objetivo Estratégico. Las oficinas en los países establecieron un orden de prioridad para las necesidades de los proyectos a nivel de cada actividad con arreglo a una situación hipotética en la que no todas las necesidades evaluadas podían atenderse mediante los recursos disponibles, suponiendo que las contribuciones no estuvieran asignadas a fines específicos, de modo que los directivos de los programas tuvieran la máxima libertad para tomar decisiones sobre las prioridades.
85. Esta iniciativa refleja las decisiones que los directivos deben adoptar cuando los recursos no son suficientes: es posible que tengan que ejecutar las actividades básicas con niveles de recursos inferiores a los previstos, o reducir la escala de determinadas actividades o eliminarlas. Se obtiene así información útil para comprender lo que puede ocurrir si se produce un déficit de financiación, y constituye una base para revisar el orden de prioridad que se asigna realmente a los recursos tal como se describe en el Informe Anual de las Realizaciones.
86. En el Plan de Gestión para 2014 se observa una diferencia del 33 % entre las previsiones de recursos para 2014, que ascienden a 4.200 millones de dólares (3.925 millones de dólares, tras deducir los CAI) y las necesidades operacionales proyectadas para 2014, que totalizan 5,857 millones de dólares.

⇒ *Posible impacto de los déficits de recursos en las actividades*

87. En las figuras y párrafos que se exponen a continuación se muestra en qué medida se verían restringidas las actividades en la hipótesis de que el nivel de financiación del PMA fuera del 67 % (3.925 millones de dólares, excluidos los CAI) del total de las necesidades operacionales proyectadas.

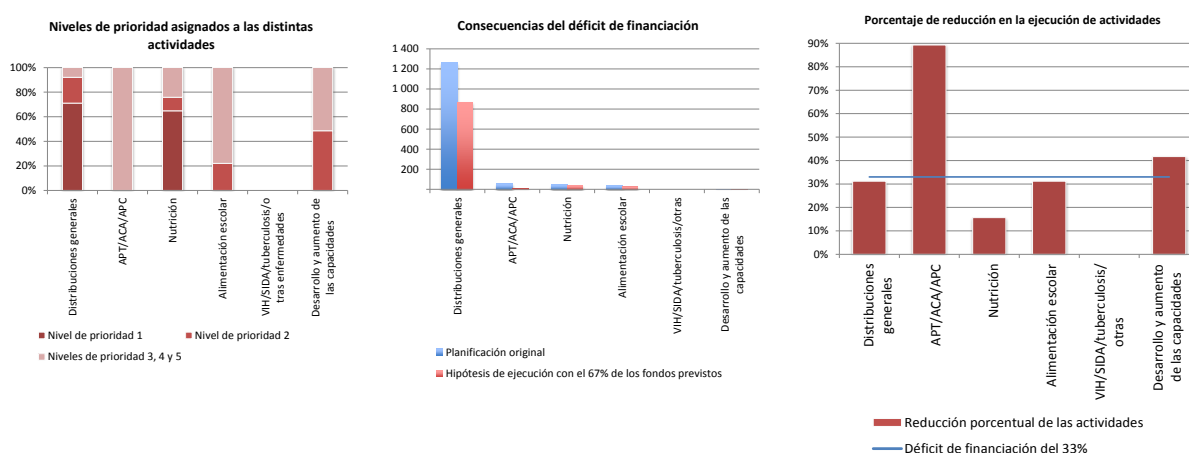
**Figura II.7: Actividades generales en 2014**



88. La Figura II.7 muestra que, en el caso de una hipótesis de ejecución de las actividades basada en una financiación del 67 % de las necesidades operacionales previstas (lo que corresponde a un déficit de financiación del 33 %), las actividades menos afectadas en todas las categorías de programas serían las distribuciones generales de alimentos y las intervenciones nutricionales, que registrarían una reducción inferior al 33 %. Las actividades de APT se verían particularmente afectadas en el caso en que se ejecutaran en el marco de OEM y de OPSR, pero mucho menos en el caso en que se realizaran en el marco de proyectos de desarrollo y PP, ya que en este tipo de intervenciones representan la segunda actividad por orden de importancia.

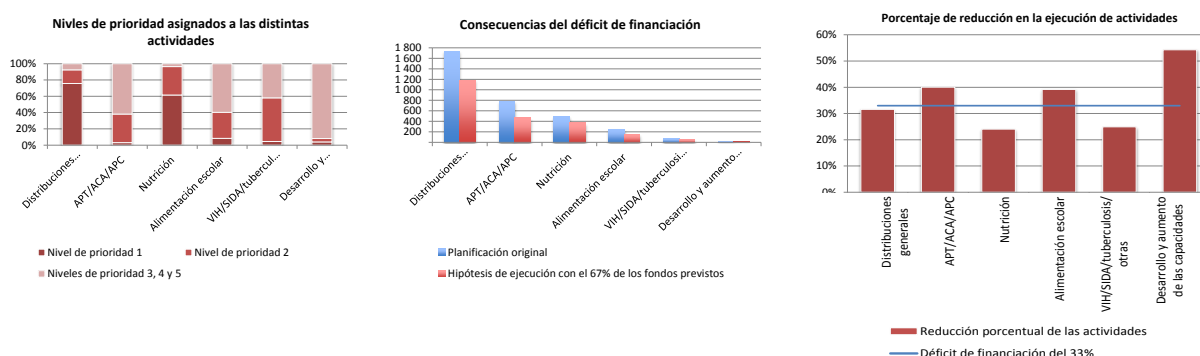
89. Las Figuras II.8 a II.10 muestran los planes de ejecución del PMA para 2014 por categoría de programas y actividad, en el caso de que el nivel de financiación corresponda al 67 % de las necesidades previstas originalmente.

**Figura II.8: Actividades de las OEM en 2014**



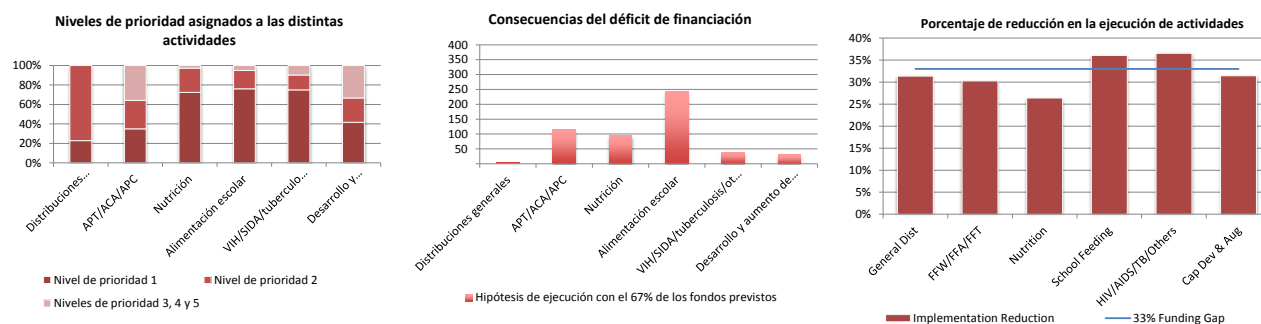
90. En las OEM, los directivos mantendrían entre las actividades prioritarias la mayor parte de las distribuciones generales de alimentos y las actividades nutricionales: el déficit de financiación se resolvería mediante reducciones importantes en las actividades de APT, ACA y APC y en los programas de desarrollo y aumento de las capacidades.

**Figura II.9 Actividades de las OPSR en 2014**



91. En las OPSR se asignaría prioridad a las distribuciones generales de alimentos y a las actividades relacionadas con la nutrición, el VIH/sida y la tuberculosis; primero se reducirían las actividades de APT, ACA y APC y a continuación, si fuera necesario, las de alimentación escolar. Se reducirían también las intervenciones de desarrollo y aumento de las capacidades, pero estas solo representan un pequeño porcentaje de las actividades de las OPSR.

**Figura II.10: Actividades de los proyectos de desarrollo y los programas en los países en 2014**

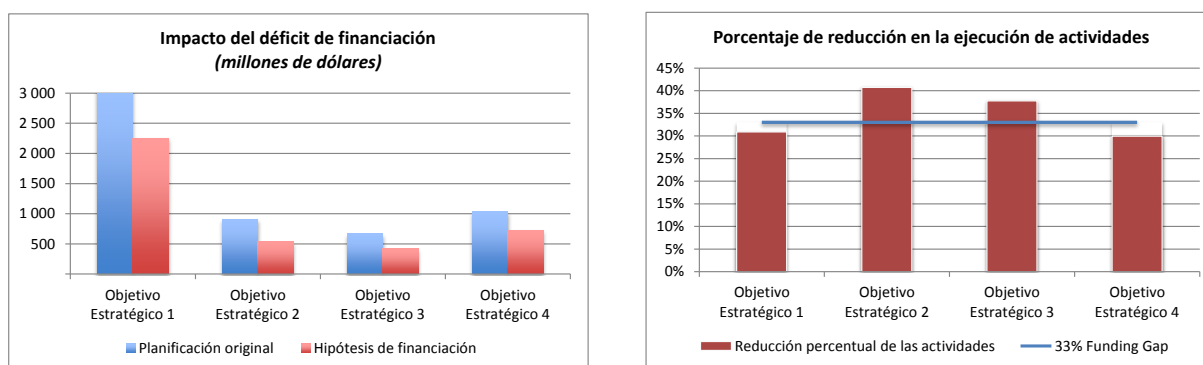


92. Las actividades más importantes en los proyectos de desarrollo son las de alimentación escolar y las intervenciones relacionadas con la nutrición, el VIH/sida y la tuberculosis. En los proyectos de desarrollo cuyos directivos asignan prioridad a actividades como las intervenciones nutricionales, las reducciones previstas de las actividades de alimentación escolar son relativamente importantes y podrían superar el 33%; en los proyectos de desarrollo en que se asigna prioridad a la alimentación escolar, las reducciones serían inferiores al 33%. En general, los directivos de los proyectos de desarrollo tienden a conservar las actividades relacionadas con la nutrición y con los programas de APT, ACA y APC, mientras que reducen las actividades de alimentación escolar, las relacionadas con el VIH/sida y la tuberculosis y las de otro tipo.

⇒ *Posible impacto de los déficits de recursos en los Objetivos Estratégicos*

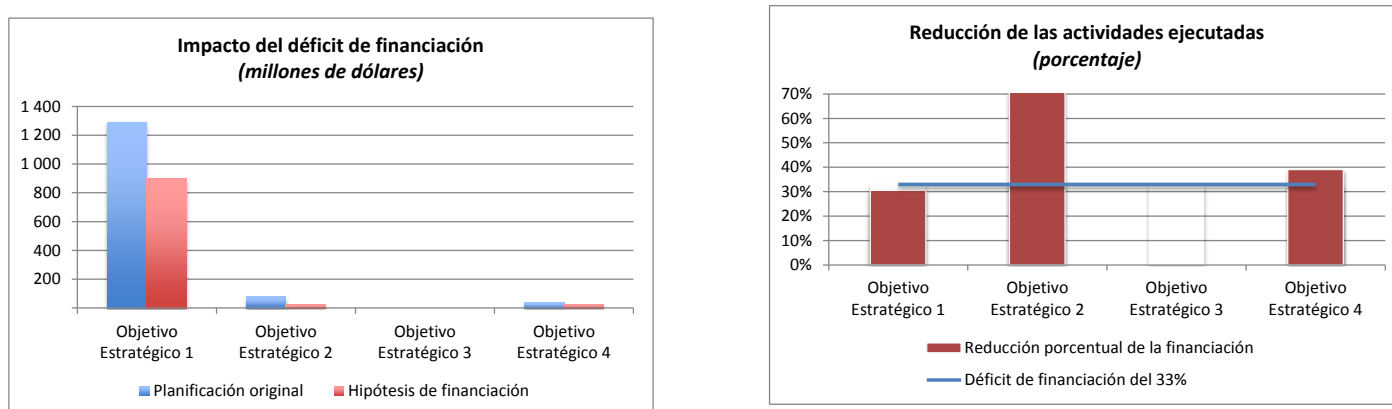
93. La Figura II.11 muestra el impacto de un déficit de recursos del 33% por Objetivo Estratégico. En general, los Objetivos Estratégicos 1 y 4 se ven menos afectados que los Objetivos Estratégicos 2 y 3, ya que se asigna una mayor prioridad a las distribuciones generales de alimentos y las intervenciones nutricionales que a las actividades de APT, ACA y APC.

**Figura II.11: Situación general en 2014, por Objetivo Estratégico**



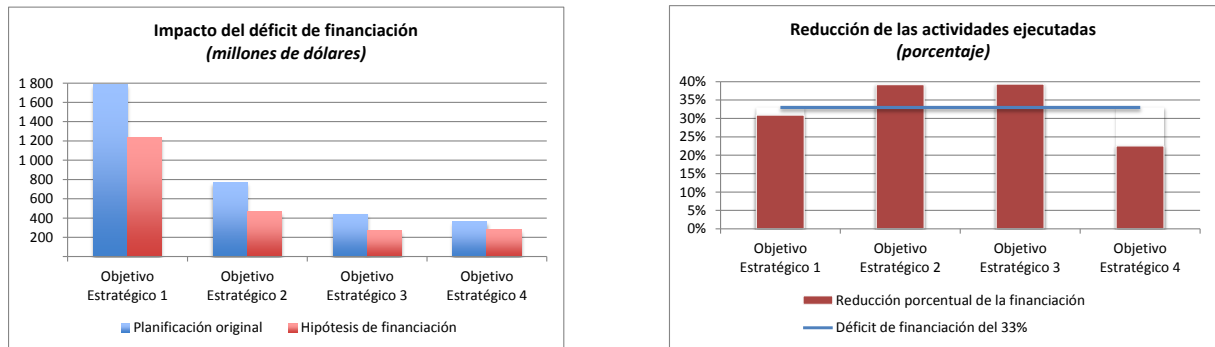
94. Las Figuras II.12, II.13 y II.14 muestran los planes de ejecución del PMA para 2014 por categoría de programas y Objetivo Estratégico con arreglo a la hipótesis de que el nivel de financiación sea del 67 %.

**Figura II.12: Situación de las OEM en 2014, por Objetivo Estratégico**



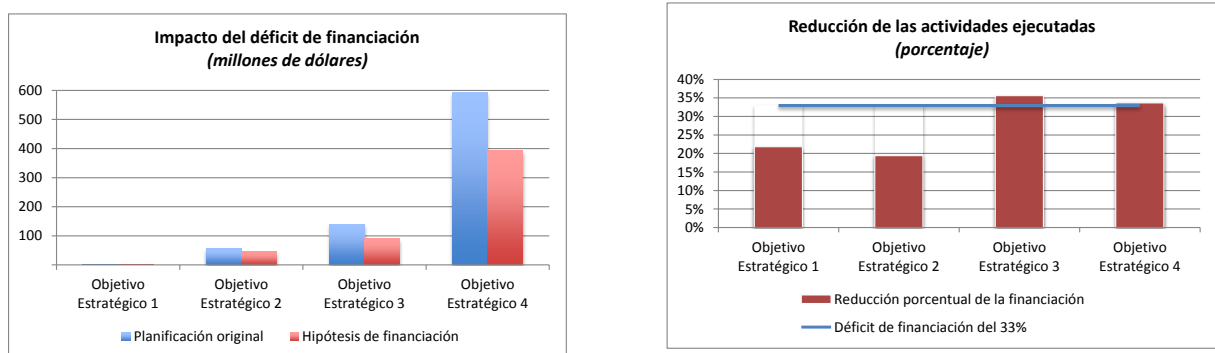
95. En las OEM, los Objetivos Estratégicos 1 y 4 son los prioritarios. Se mantendrían la mayor parte de las distribuciones generales de alimentos e intervenciones nutricionales y las actividades como los programas de APT relacionados con el Objetivo Estratégico 2 se reducirían en mayor proporción para subsanar el déficit de financiación.

**Figura II.13: Situación de las OPSR en 2014, por Objetivo Estratégico**



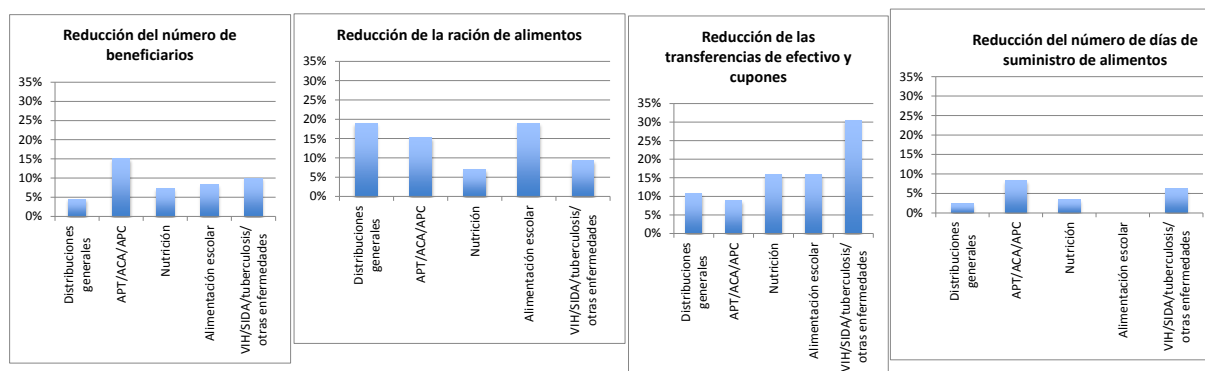
96. En las OPSR, se mantendrían la mayor parte de las distribuciones generales de alimentos y otras intervenciones realizadas en el marco del Objetivo Estratégico 1 y del Objetivo Estratégico 4, mientras que las actividades de APT, ACA y APC relacionadas con los Objetivos Estratégicos 2 y 3 se reducirían en mayor medida.

**Figura II.14: Situación de los proyectos de desarrollo y los programas en los países en 2014, por Objetivo Estratégico**



97. En los proyectos de desarrollo, las actividades relacionadas con el Objetivo Estratégico 4 —que es el prioritario— se verían afectadas en una proporción equivalente a la del déficit de financiación. Las actividades relacionadas con el Objetivo Estratégico 3, que abarca principalmente actividades de APT, ACA y APC, se verían más afectadas que las relacionadas con el Objetivo Estratégico 2, que incluyen actividades de este tipo pero que también abarcan componentes importantes de desarrollo de capacidades y alimentación escolar. El Objetivo Estratégico 1 tiene una importancia marginal en el marco de los proyectos de desarrollo.
98. Según el contexto, al establecer las prioridades los directivos tendrían que decidir entre mantener el número de beneficiarios y reducir las raciones o reducir el número de beneficiarios y mantener el tamaño de las raciones. Esta última cuestión podría resultar de importancia vital en las intervenciones nutricionales.

**Figura II.15: Consecuencias generales de la hipótesis de ejecución**



99. Un déficit de financiación del 33 % afectaría a todos los beneficiarios porque la asistencia prevista no se proporcionaría en su totalidad. En este caso el PMA tendría que dejar de prestar asistencia a 6 millones de beneficiarios, lo que supondría una reducción del 8 % del número de beneficiarios previsto con arreglo al nivel de financiación original. La reducción relativamente poco importante del número de beneficiarios se debe a que el número de los beneficiarios de las distribuciones generales solo se reduce en un 5 %. En el caso de las distribuciones generales, el déficit de financiación se subsanaría principalmente mediante una reducción del 19 % en las transferencias de alimentos y una reducción del 11 % en las transferencias de efectivo y cupones.
100. En el caso de las actividades de nutrición y de APT, ACA y APC, las reducciones están más equilibradas entre el número de beneficiarios y el tamaño de las raciones por un lado, y los días de suministro de alimentos para las actividades de APT, ACA y APC por el otro. Por ejemplo, el número de beneficiarios y el tamaño de la ración para las actividades de nutrición se reducen en un 7 %. En el caso de la alimentación escolar, las raciones se reducen en una proporción mayor con miras a mantener el nivel de beneficiarios.
101. En general, el volumen de alimentos proporcionados se reduciría en un 33,4 %, es decir, pasaría a ser de 2,7 millones de toneladas. Las transferencias de efectivo y cupones se reducirían en un 32 % y su valor pasaría de 1.018 millones de dólares a 690 millones de dólares. Las reducciones en las transferencias de alimentos, efectivo y cupones harían disminuir también los beneficios nutricionales para los receptores.

### **Necesidades operacionales: perspectivas para 2015–2016**

102. Se presentan para fines informativos los niveles máximos y mínimos de las proyecciones relativas a las necesidades operacionales en el curso del período abarcado por el Plan de Gestión trienal de carácter renovable. Los niveles mínimos para 2015 y 2016 se basan en estimaciones de las oficinas en los países; los máximos, que se basan en las tendencias registradas desde 2004<sup>12</sup>, superan en un 27 % el nivel mínimo de las proyecciones para 2014 y 2015.
103. Para 2015, el nivel mínimo de las proyecciones relativas a las necesidades operacionales es de 5.721 millones de dólares; el máximo es de 7.266 millones de dólares. El nivel

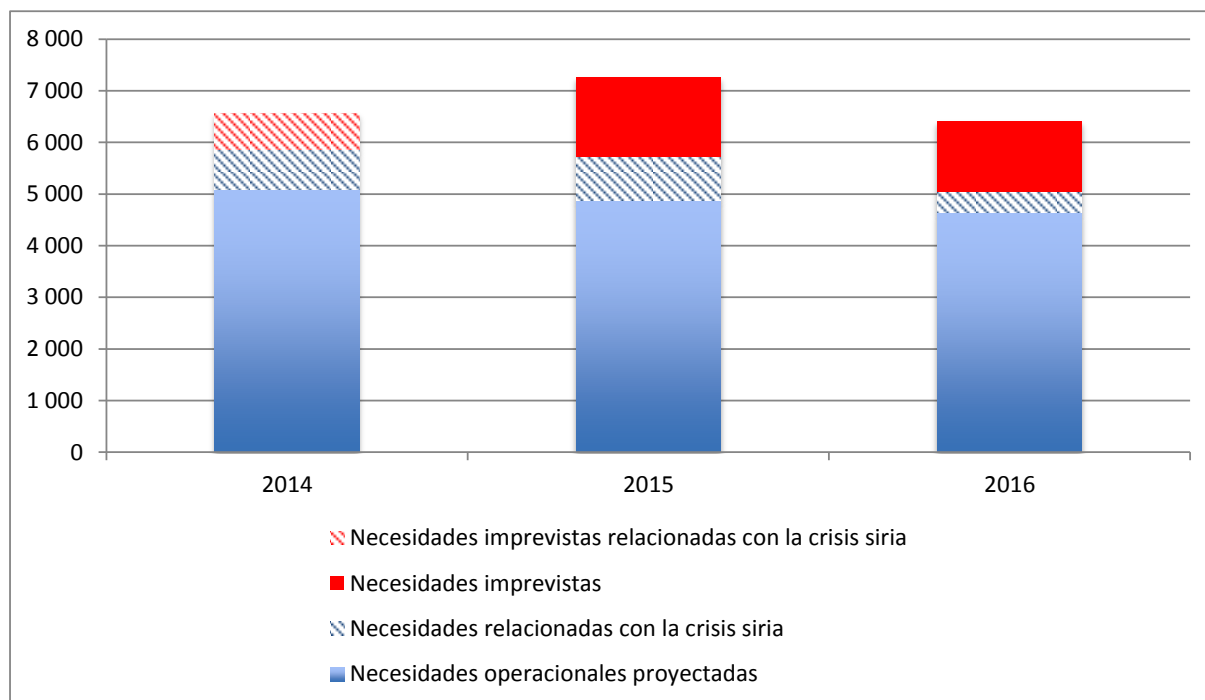
<sup>12</sup> Véase el Anexo IV.



mínimo permitiría prestar asistencia a 70 millones de beneficiarios mediante 3,8 millones de toneladas de alimentos y transferencias de efectivo y cupones por valor de 1.000 millones de dólares.

104. Para 2016 el nivel mínimo es de 5.044 millones de dólares y el máximo, de 6.406 millones de dólares. El nivel mínimo permitiría prestar asistencia a 60 millones de beneficiarios mediante 3,5 millones de toneladas de alimentos y transferencias de efectivo y cupones por valor de 814 millones de dólares.
105. Las necesidades operacionales para la operación siria serán objeto de seguimiento durante 2014; la cuantía que se necesitará para acudir en ayuda de los 6,6 millones de beneficiarios puede ser superior a los 780 millones de dólares previstos para los primeros seis meses de 2014. El importe de las futuras necesidades operacionales se estima en 849 millones de dólares para 4 millones de beneficiarios en 2015, y en 395 millones de dólares para 2 millones de beneficiarios en 2016.

**Figura II.16: Necesidades operacionales proyectadas para 2014-2016**  
(millones de dólares)



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

### Introducción y panorama general

106. En la presente sección se presentan el presupuesto AAP correspondiente al ejercicio económico de 2014 y los supuestos, la metodología y los factores relacionados con el mismo. Con cargo a este presupuesto se financian los costos de apoyo a los programas en las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede, así como los costos de gestión y administración en la Sede.

107. El presupuesto AAP se financia con los ingresos derivados de la recuperación de los CAI, de conformidad con la política del PMA de recuperación total de los costos. Al igual que en el pasado, en el proyecto de presupuesto AAP ordinario se tienen en cuenta el incremento de la carga de trabajo administrativo y de apoyo a los programas debido al mayor nivel de contribuciones previstas y de la actividad operacional conexas. En el Cuadro III.1 se recogen las variaciones entre 2013 y 2014.

**CUADRO III.1. VARIACIONES DEL PRESUPUESTO ENTRE EL PLAN DE GESTIÓN PARA 2013–2015 Y EL PLAN DE GESTIÓN PARA 2014–2016**

Financiación estimada para 2014 y proyecto de presupuesto AAP	Plan de Gestión para 2014–2016 2014 (millones de dólares)	Plan de Gestión para 2013–2015 2013 (millones de dólares)	Incremento en 2014 con respecto a 2013 (millones de dólares)	Variación (%)
<b>Nivel de financiación estimado</b>	<b>4 200,0</b>	<b>3 700,0</b>	<b>500,0</b>	<b>13,6</b>
Presupuesto AAP ordinario	281,8	256,5 <sup>*</sup>	25,2	9,8
Inversiones extraordinarias con cargo al presupuesto AAP	9,2	20,0	(10,8)	(53,5)
<b>TOTAL</b>	<b>291,0</b>	<b>276,5</b>	<b>14,5</b>	<b>5,2</b>

\* La cifra correspondiente a 2013 comprende el presupuesto AAP aprobado para ese año, por valor de 249,1 millones de dólares, más un ajuste de 7,4 millones de dólares para incorporar sistemáticamente al presupuesto AAP las actividades relacionadas con el sector privado (véase el párrafo 122).

108. Con respecto al nivel de financiación estimado, en el Plan de Gestión para 2013–2015 las contribuciones previstas ascendían a 3.700 millones de dólares; las contribuciones previstas para 2014 ascienden a 4.200 millones de dólares, lo cual representa un incremento del 13,6 %.

109. En lo relativo a los gastos, en el Plan de Gestión para 2013–2015 se aprobó un presupuesto AAP ordinario de 256,5 millones de dólares<sup>13</sup>; la propuesta correspondiente para 2014 asciende a 281,8 millones de dólares, lo cual representa un incremento del 9,8 %.

110. La Secretaría propone para 2014 una consignación separada de 9,2 millones de dólares con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a fin de llevar a cabo las

<sup>13</sup> Ajustado para reflejar un cambio en la forma de contabilización de los fondos movilizados en el ámbito del sector privado.

inversiones extraordinarias necesarias para alcanzar los objetivos establecidos en el documento titulado “Un PMA apto para su finalidad – Nueva estructura institucional”; en 2013 la asignación correspondiente fue de 20,0 millones de dólares.

111. En el Cuadro III.2 figuran los principales ámbitos en los que se han producido aumentos del presupuesto AAP ordinario para 2014, los cuales se describen en detalle en la presente sección del Plan de Gestión. Resumidamente:

- Los incrementos no discrecionales de los costos AAP ascienden a 9,5 millones de dólares: en ellos se incluyen los ajustes de costos derivados de los compromisos sobre los que el PMA tiene poco o ningún control, tales como los incrementos de los costos de personal sufragados con cargo al presupuesto AAP, que son establecidos por la Comisión de Administración Pública Internacional y la Asamblea General de las Naciones Unidas.
- Con inversiones por valor de 15,8 millones de dólares se asegura una financiación suficiente para apoyar la creciente actividad operacional del PMA. La Secretaría ha examinado las medidas que han de adoptarse en 2014 para que el PMA sea plenamente apto para su finalidad, teniendo en cuenta los elementos siguientes: i) el Plan Estratégico para 2014-2017; ii) el Marco de acción para el fortalecimiento del PMA; iii) las orientaciones formuladas por la Junta Ejecutiva; iv) las nuevas esferas de gestión del PMA (personas, asociaciones, procesos y sistemas, programas y rendición de cuentas y financiación), y v) los criterios para la determinación de las prioridades<sup>14</sup>.

<b>CUADRO III.2. RESUMEN DE LOS PRINCIPALES AJUSTES EN EL PRESUPUESTO AAP PARA 2014 (millones de dólares)</b>		
Consignación aprobada en 2013		256,5
Incrementos no discrecionales de los costos AAP	9,5	
Inversiones estratégicas (costos recurrentes)	15,8	
<b>Total parcial: incrementos para 2014</b>		<b>25,3</b>
Consignación AAP propuesta para 2014		281,8

112. Las propuestas formuladas implican una adición neta de 41 puestos de personal internacional de categoría profesional, 29 de ellos en los despachos regionales y las oficinas en los países; de estos últimos, 15 se destinarán a la esfera de “Programas”.

113. En las propuestas de gastos AAP ordinarios y extraordinarios se tienen en cuenta los recursos actualmente disponibles en las reservas y la necesidad de mantener una reserva satisfactoria en la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a finales de 2014. Según se prevé actualmente, a final de año el saldo en esta cuenta será de 91,4 millones de dólares, frente a los 49,0 millones de dólares indicados en el Plan de Gestión para 2013–2015: ello se debe a que los actuales niveles de financiación han alcanzado la cifra de 4.000 millones de dólares, frente a un importe estimado de 3.750 millones de dólares en 2012 y de 3.700 millones de dólares en 2013. Al 31 de diciembre de 2014, las proyecciones arrojan

<sup>14</sup> En las propuestas de inversiones extraordinarias para 2014 se sigue un proceso similar de establecimiento de prioridades.

un saldo en la Cuenta de igualación del presupuesto AAP de 74,4 millones de dólares, equivalente a tres meses de gastos AAP ordinarios.

114. Se destacan las siguientes propuestas dirigidas a mejorar la gestión financiera durante el período abarcado por el Plan de Gestión:

- El actual modelo de financiación del PMA se basa en contribuciones voluntarias para sufragar los costos indirectos fijos y variables. Esto reduce las posibilidades del organismo de hacer inversiones a largo plazo en servicios internos que exijan importantes desembolsos inmediatos susceptibles de ser reembolsados por medio de ahorros administrativos o imputables a los proyectos operacionales. A partir de 2014, se introducirá un mecanismo de presupuestación de las inversiones, financiado inicialmente con cargo al MFA y dotado de un importe máximo de 20 millones de dólares; se prevé emplear como proyecto piloto el sistema de apoyo a la ejecución logística (LESS).
- El PMA necesita estar en condiciones de asegurar de forma inmediata el suministro de alimentos en caso de que se produzca un aumento imprevisto de la demanda. Para atender a dicha eventualidad, se propone aumentar el MFCT de 300 a 350 millones de dólares. A fin de mitigar los riesgos relacionados con la prefinanciación y de conformidad con los mecanismos de gestión de riesgos vigentes y con la ratio de apalancamiento actual de 6:1, la Reserva Operacional se incrementará en 8,3 millones de dólares.
- Los resultados del examen del marco de financiación —que abarcaría el mecanismo de presupuestación de las inversiones y las existencias renovables— se presentarían a la Junta en su primer período de sesiones ordinario de 2014, en el marco del proceso encaminado a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad. Los objetivos perseguidos son: i) lograr una financiación más estable; ii) optimizar la utilización de los recursos; iii) mejorar la planificación y la gestión de los costos, y iv) ofrecer una mayor transparencia de cara a las partes interesadas.
- El PMA no ha efectuado ningún análisis completo de sus costos de CAI desde 2002, pese a que desde entonces su tamaño, su programa de trabajo, su conjunto de herramientas, su estructura de costos y su marco financiero han evolucionado. El examen se llevaría a cabo en consulta con la Junta con idea de incorporar al Plan de Gestión para 2015–2017 una tasa de CAI actualizada. Ello estaría en consonancia con la Revisión cuatrienal amplia de la política de 2012 y con un examen de las tasas de CAI efectuado por el PNUD, el UNICEF, el UNFPA y ONU-Mujeres.
- La Secretaría propone que el aumento de las consignaciones con cargo al presupuesto AAP, que recae entre las facultades del Director Ejecutivo, se determine en función de los niveles de financiación estimados y no de las necesidades operacionales previstas, ya que los primeros son un mejor indicador del aumento de las actividades administrativas y de apoyo a los programas necesarias para llevar a cabo un mayor volumen de actividades operacionales. Teniendo en cuenta la tasa de CAI del 7,0 % recomendada para 2014, el aumento permitido de las consignaciones con cargo al presupuesto AAP se limitaría al 3,5 % con respecto al nivel de financiación previsto para el año 2014, esto es, 4.200 millones de dólares.

## Descripción del proceso de determinación del presupuesto AAP

115. El presupuesto AAP para 2014 tiene como punto de partida los resultados del Marco de acción, ultimado en 2012, y el consiguiente presupuesto AAP para 2013. Las dependencias de la Sede y las unidades sobre el terreno presentaron sus previsiones de gastos con cargo al presupuesto AAP ordinario para 2014–2016, ciñéndose a tres categorías:
- gastos que han de imputarse con carácter prioritario a la dotación presupuestaria AAP para 2013;
  - prioridades de gastos que superan la base de referencia establecida para 2013, cuya posibilidad de financiación con cargo al presupuesto AAP ha de examinarse en función de los fondos disponibles, e
  - iniciativas que habría que financiar con recursos extrapresupuestarios.
116. Las contribuciones aportadas por el personal directivo superior al examen de las propuestas relacionadas con el presupuesto AAP y a la determinación de las prioridades se han centrado en potenciar al máximo la eficacia y la eficiencia en la realización de los programas. El primer paso consistió en examinar las medidas necesarias en 2014 a fin de lograr un PMA plenamente apto para su finalidad, de conformidad con el Plan Estratégico para 2014–2017 y habida cuenta del debate mantenido con la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual de 2013.
117. Se llevó a cabo un examen de todas las previsiones de gastos a fin de determinar cuáles correspondían a las prioridades institucionales del PMA para 2014–2016. En el nuevo marco de resultados de gestión se indican los resultados mensurables necesarios para que el PMA disponga de capacidad a escala mundial para llegar de manera eficiente y eficaz a las personas que padecen hambre, en relación con las distintas esferas de gestión: “Personas”, “Asociaciones”, “Procesos y sistemas”, “Programas” y “Rendición de cuentas y financiación” (véase la Figura III.1). La clasificación de las iniciativas dentro del marco facilita el establecimiento de un orden de prioridad entre las inversiones recurrentes y extraordinarias que han de efectuarse con cargo a los recursos del presupuesto AAP en 2014.

Figura III.1. Esferas de gestión (2014-2017)



118. Los criterios de establecimiento de prioridades definidos para ayudar a seleccionar las inversiones que se financiarían con recursos AAP son los siguientes:

- la importancia relativa de la iniciativa propuesta en relación con el Plan Estratégico para 2014–2017 y con el proceso encaminado a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad;
- la medida en que las propuestas responden a los riesgos institucionales concretos;
- la disponibilidad de otras fuentes de financiación aparte del presupuesto AAP;
- el potencial de aumento de la eficiencia, y
- la urgencia de las medidas requeridas.

119. El proyecto de presupuesto AAP es por tanto el resultado de cuantificación de las medidas que se necesitan con más urgencia para poner en práctica el Plan Estratégico para 2014–2017 y dotar al PMA de los medios necesarios para poder financiar de manera duradera un mayor número de operaciones y ampliar el abanico de sus programas.

### Ámbitos principales de aumento o disminución del presupuesto AAP

120. En el Cuadro III.3 se recoge el resultado final del proceso presupuestario. Partiendo del presupuesto AAP aprobado para 2013, la dotación se va incrementando gradualmente con ajustes relacionados con distintos factores:

- la incorporación de las actividades relacionadas con el sector privado en el presupuesto AAP a partir de 2014, de conformidad con una decisión adoptada por la Junta en 2013;
- los costos no discrecionales, esto es, ajustes de los costos derivados de compromisos sobre los que el PMA tiene poco o ningún control, así como disposiciones adoptadas a nivel central para una buena gestión financiera;

- inversiones con las que asegurar una financiación cada vez mayor de las actividades básicas para apoyar la creciente cartera de operaciones del PMA, e
- inversiones extraordinarias adicionales con cargo al presupuesto AAP para mejorar la eficacia y la eficiencia del PMA.

<b>CUADRO III.3. ÁMBITOS PRINCIPALES DE AUMENTO O DISMINUCIÓN DEL PRESUPUESTO AAP EN RELACIÓN CON 2013*</b> <i>(millones de dólares)</i>	
<b>Base de referencia 2013</b>	
Consignaciones aprobadas para 2013	249,1
Ajuste técnico: movilización de fondos del sector privado	7,4
<b>Base de referencia ajustada</b>	<b>256,5</b>
<b>Ajustes relativos a los costos no discrecionales</b>	
Incremento de los costos relacionados con el personal	6,4
Consignaciones gestionadas a nivel central	3,2
<b>TOTAL</b>	<b>9,5</b>
<b>Ajustes del presupuesto AAP ordinario para inversiones, desglosados por esfera de gestión</b>	
Personas	2,2
Asociaciones	3,1
Procesos y sistemas	3,3
Programas	4,3
Rendición de cuentas y financiación	3,0
<b>TOTAL</b>	<b>15,8</b>
<b>Consignaciones propuestas para el presupuesto AAP ordinario para 2014</b>	<b>281,8</b>
Inversiones extraordinarias con cargo al presupuesto AAP	9,2
<b>LÍMITE MÁXIMO DE LOS GASTOS AAP PARA 2014</b>	<b>291,0</b>

\* En algunos cuadros los totales se han redondeado, por lo cual no corresponden exactamente a la suma de las distintas cifras.

## Ajuste técnico: movilización de fondos del sector privado

121. Entre 2008 y 2013, el PMA ha contabilizado los gastos e ingresos relacionados con la movilización de fondos del sector privado a través de una cuenta especial separada del presupuesto AAP.
122. A partir de 2014, de conformidad con la estrategia aprobada por la Junta (véase el documento WFP/EB.A/2013/5-B), los costos y los puestos de personal relacionados con la movilización de fondos en el ámbito del sector privado serán presupuestados y contabilizados dentro del presupuesto AAP. La decisión de la Junta de incorporar en el presupuesto AAP las actividades de movilización de fondos en el ámbito del sector privado incrementa los costos AAP para el año 2014 en 7,4 millones de dólares<sup>15</sup>.
123. La estrategia establece asimismo que “el PMA seguirá garantizando que los donantes del sector privado proporcionen dinero suficiente para sufragar los gastos de gestión y administración asociados con sus contribuciones”, y “velará por que el sector privado siga aportando una contribución neta significativa al presupuesto AAP y por que no se efectúen subvenciones cruzadas”.
124. No se ha realizado ninguna subvención cruzada: de hecho, se prevé que el saldo de la cuenta especial para las actividades relacionadas con el sector privado sea suficiente como para reembolsar los dos tramos del préstamo, por un total de 7,7 millones de dólares: 7,44 millones de dólares recibidos en el momento de la puesta en marcha en 2008 y 220.000 dólares pendientes de un segundo tramo. Será por tanto liquidado el saldo que quede al 31 de diciembre de 2013.
125. Los ingresos obtenidos de las actividades de movilización de fondos en el ámbito del sector privado, estimados en 100 millones de dólares para el año 2014, están incluidos en los 4.200 millones de dólares de contribuciones previstas para ese año. Dichas contribuciones generarán unos ingresos en concepto de CAI de cómo mínimo el 12 % por término medio.
126. El PMA seguirá haciendo el seguimiento de los ingresos y gastos relacionados con el sector privado según lo previsto en la estrategia, con idea de que las donaciones cubran los gastos conexos de gestión y administración. El sector privado contribuye al desarrollo de las capacidades en forma de: competencias técnicas, conocimiento de los mercados, contactos y relaciones, procesos operativos y capacitación. En el Informe Anual de las Realizaciones se resumirán los gastos e ingresos relacionados con el sector privado y se analizará la eficacia de las actividades de movilización de fondos en el ámbito de este sector.

## Ajustes relativos a los costos no discrecionales

⇒ *Incremento de los costos relacionados con el personal*

127. Las tarifas estándar que el PMA utiliza para contabilizar y presupuestar los costos de personal sufragados con cargo al presupuesto AAP se recalculan anualmente para tener en cuenta los elementos siguientes: i) los costos salariales efectivos, por grado y lugar de

<sup>15</sup> En la comparación entre el presupuesto AAP ordinario de 2014 y el de 2013 se deben tener en cuenta los cambios en el tratamiento contable de los costos relacionados con la movilización de fondos del sector privado: de hecho, las cifras correspondientes a 2013 han experimentado un ajuste al alza de 7,4 millones de dólares, pasando de 249,1 millones de dólares a 256,5 millones de dólares. Véase el documento WFP/EB.A/2013/5-B, párrafos 47 y 48.



destino; ii) los tipos de cambio previstos para el gasto en euros relacionado con el personal que trabaja en Roma, y iii) las provisiones para otros subsidios y prestaciones relacionados con el personal.

128. En 2013 la Secretaría mejoró el seguimiento de los costos efectivos en comparación con los costos estándar con miras a hacer informes y provisiones más exactos y oportunos, y examinó en qué medida los costos estándar relacionados con el personal incorporaban las prestaciones por concepto de cese en el servicio y los gastos relacionados con situaciones tales como licencias médicas o permisos especiales.
129. Al aplicar las nuevas tarifas de costos estándar a los gastos de personal en el Plan de Gestión para 2013–2015, se incrementa el costo salarial de base en un 3 %, esto es, en 6,4 millones de dólares. Esta cifra comprende:
- 3,5 millones de dólares para reflejar los incrementos efectivos de costos en concepto de nómina y un pequeño factor de inflación para cubrir prestaciones y derechos, tales como ajustes por lugar de destino y promociones;
  - 1,4 millones de dólares, equivalentes al 0,75 % de los gastos de personal, para cubrir las prestaciones relacionadas con futuros ceses en el servicio: la Junta aprobó el uso de 15 millones de dólares del Fondo de autoseguro para financiar las prestaciones por ceses en el servicios en junio de 2007 (véase el documento WFP/EB.A/2007/6-B/1) y 10 millones de dólares para realizar una auditoría de las capacidades y proceder a una serie de separaciones del servicio selectivas en 2012; en 2013, los ceses en el servicio relacionados con el proceso encaminado a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad también tuvieron que financiarse mediante una asignación única extraída de los 20 millones de dólares de inversiones AAP suplementarias previstas en el Plan de Gestión para 2013–2015; la asignación cubre una cantidad mínima establecida para financiar el costo de los ceses y evitar la necesidad de prever asignaciones de carácter extraordinario para este propósito en el futuro, y
  - 1,5 millones de dólares, equivalentes al 0,8 % de los costos de personal, como suplemento a la utilización de ahorros derivados de los puestos vacantes para financiar situaciones excepcionales, como licencias médicas prolongadas o permisos especiales.

⇒ *Consignaciones centrales*

130. Las consignaciones centrales incluyen el costo de las obligaciones reglamentarias y otras consignaciones controladas a nivel central, que se presupuestan en el apartado “Gestión y administración”. El importe adicional, con respecto a 2013, de 3,2 millones de dólares se distribuye de la manera siguiente:
- una asignación de 1,2 millones de dólares para sufragar los costos correspondientes al PMA del sistema de coordinadores residentes, una medida que entrará en vigor a partir de 2014 en respuesta a la resolución 67/226 de la Asamblea General, en la que se piden “propuestas concretas sobre las modalidades de financiación del sistema de coordinadores residentes”; las modalidades de coparticipación en los costos y la parte estimada del PMA fueron acordadas por los jefes del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUD) en abril de 2013;
  - una asignación de 1,1 millones de dólares para financiar el aumento de los costos por traslados sufragados con cargo al presupuesto AAP, teniendo en cuenta los gastos efectuados recientemente y la mayor proporción de puestos con cargo al presupuesto AAP que ahora se encuentran sobre el terreno;

- una contribución financiera al Fondo central para la acción en casos de emergencias (CERF) y para la iniciativa “Pulso Mundial”, puesta en marcha por el Secretario General, así como para los préstamos de personal entre organismos, y
- una asignación de 700.000 dólares para posibles fluctuaciones monetarias desfavorables derivadas de gastos en tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y de contratos de construcción y mantenimiento en la Sede, que se estipulan en euros pero se presupuestan en dólares.

<b>CUADRO III.4. OBLIGACIONES REGLAMENTARIAS Y OTRAS CONSIGNACIONES CENTRALES</b>		
	<b>Cifras estimadas para 2013</b>	<b>Cifras propuestas para 2014</b>
Costos por traslados de personal	1 900 000	3 000 000
Primas de seguro	1 375 000	1 182 500
Dependencia Común de Inspección	1 000 000	870 000
Comisión de Administración Pública Internacional	510 000	600 000
Auditoría Externa	418 000	400 400
Junta de los Jefes Ejecutivos	310 000	315 000
Evacuaciones médicas de emergencia	300 000	300 000
Comité de Auditoría	231 000	194 000
Servicios prestados por otros organismos	1 447 000	1 635 000
Apoyo entre organismos	772 000	1 051 700
Contribución al sistema de coordinadores residentes	-	1 234 000
Reunión mundial de los directores	265 000	265 000
Provisión para fluctuaciones monetarias relacionadas con el cambio euro-dólar	-	700 000
Otras	1 040 000	981 909
<b>TOTAL</b>	<b>9 568 000</b>	<b>12 729 509</b>

### **Inversiones estratégicas en pro de una mayor eficiencia y eficacia**

131. A lo largo de los últimos cinco años el PMA ha recurrido a fondos fiduciarios para apoyar el desarrollo de nuevas herramientas de asistencia alimentaria y modalidades como el MFCT a fin de probar su eficacia y eficiencia antes de hacerlas extensivas. Pero en un momento dado la utilización de estas nuevas modalidades se debe incorporar sistemáticamente y para este fin deben asignarse recursos AAP, porque sería imprudente seguir dependiendo de fondos fiduciarios para financiar las actividades básicas. Una importante característica de la transición de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria es que las nuevas herramientas se añaden a las modalidades ya existentes, en lugar de sustituirlas, lo que a su vez genera la necesidad de apoyo suplementario.
132. La aprobación del Plan Estratégico para 2014–2017 es un momento adecuado para asegurar el mantenimiento de la eficacia y la eficiencia en las operaciones gracias a una mayor utilización de recursos AAP. El gasto necesario debe sufragarse con cargo al presupuesto AAP, aunque los beneficios obtenidos redunden en una reducción de los

gastos operacionales o en un aumento de la eficacia: los beneficios se observan en las operaciones, pero los costos se imputan al presupuesto AAP.

133. Habida cuenta del presupuesto AAP de referencia ajustado para el año 2014 y de acuerdo con el proceso de presupuestación antes descrito, para 2014, con arreglo a las nuevas esferas de gestión, se han determinado 25 millones de dólares en inversiones: 15,8 millones de dólares para gastos recurrentes con cargo al presupuesto AAP y 9,2 millones de dólares para inversiones de carácter extraordinario (véase el Cuadro III.5).

<b>CUADRO III.5 ANÁLISIS DE LAS INVERSIONES POR ESFERAS DE GESTIÓN</b> <i>(millones de dólares)</i>							
Esferas de gestión	Inversiones recurrentes			Inversiones de carácter extraordinario			Total de inversiones
	Sede	Terreno	Total	Sede	Terreno	Sede y terreno	Total
Personas	1,7	0,5	2,2	2,4	0,4	2,8	5,0
Asociaciones	1,7	1,4	3,1	–	–	–	3,1
Programas	0,2	4,1	4,3	–	–	–	4,3
Procesos y sistemas	1,1	2,2	3,3	5,3	–	5,3	8,5
Rendición de cuentas y financiación	1,4	1,6	3,0	1,1	–	1,1	4,1
<b>TOTAL</b>	<b>6,0</b>	<b>9,8</b>	<b>15,8</b>	<b>8,8</b>	<b>0,4</b>	<b>9,2</b>	<b>25,0</b>

134. Al hacer el desglose de las inversiones por esfera de gestión se observa que la mayor prioridad se otorga a los programas: 4,3 millones de dólares en inversiones recurrentes, de los que 4,1 millones de dólares se destinan a actividades sobre el terreno.

135. En el Cuadro IV.6 se indican los 41 puestos de personal internacional de categoría profesional financiados con cargo al presupuesto AAP propuestos para 2014, 29 de los cuales corresponderían a los despachos regionales y las oficinas en los países; 15 de estos últimos serían puestos de apoyo a los programas.

<b>CUADRO. III.6 NUEVOS PUESTOS DE PERSONAL INTERNACIONAL DE CATEGORÍA PROFESIONAL PROPUESTOS, POR ESFERA DE GESTIÓN</b>			
Esferas de gestión	Puestos		Total
	Sede	Terreno	Sede y terreno
Personas	4	1	5
Asociaciones	3	4	7
Procesos y sistemas	4	4	8
Programas	–	15	15
Rendición de cuentas y financiación	1	5	6
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>29</b>	<b>41</b>

136. En las propuestas se refleja la necesidad de imputar al presupuesto AAP las actividades básicas realizadas en apoyo del nuevo Plan Estratégico y las relacionadas con una transición sostenible a las distintas modalidades de asistencia alimentaria. De los 25 millones de dólares de inversiones, 15,8 millones de dólares —el 63 %— tienen carácter recurrente, con lo cual se garantiza una financiación estable para el año 2014. De conformidad con el proceso encaminado a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad, dos terceras partes de estos desembolsos recurrentes se dirigen a los despachos regionales y las oficinas en los países.
137. En el Cuadro III.7 se indican los puestos adicionales propuestos con cargo al presupuesto AAP, por dependencia.

<b>CUADRO III.7. PUESTOS ADICIONALES CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP PROPUESTOS, POR DEPENDENCIA</b>		
<b>Dependencia</b>	<b>Número de puestos previstos para 2014</b>	
	<b>Prof.</b>	<b>Total</b>
OMB	3	3
OMC	4	4
OMD	3	7
OMN	4	5
OMJ	5	8
OMP	4	7
Oficinas en los países	6	6
<b>Total parcial</b>	<b>29</b>	<b>40</b>
Gestión de las operaciones	1	1
Oficina de Servicios Jurídicos	1	1
Oficina del Ombudsman	-	1
Recursos humanos	3	3
Servicios relacionados con las asociaciones y la gobernanza	1	2
Oficina de Asociaciones con las ONG	1	1
Oficina de Dubai	1	1
Oficina de Enlace de Bruselas	1	1
Oficina de Enlace de Washington DC	1	1
Presupuesto y programación	2	4
<b>Total parcial</b>	<b>12</b>	<b>16</b>
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>56</b>

⇒ *Personas (5,0 millones de dólares)*

138. La transformación del PMA en una organización centrada en las personas es un proceso multianual. Para mantener el impulso a este respecto, es necesario proseguir una serie de iniciativas iniciadas en 2013 en la esfera de los recursos humanos. De las inversiones en

esta esfera de gestión, 2,2 millones de dólares corresponden a inversiones recurrentes, en tanto que 2,8 millones de dólares se refieren a inversiones de carácter extraordinario.

139. Las inversiones recurrentes propuestas comprenden: i) 700.000 dólares para establecer puestos dirigidos a la contratación de personas con talento y aumentar el apoyo para el examen de la dotación de personal sobre el terreno; ii) 500.000 dólares para aumentar las capacidades en la esfera de los recursos humanos en los despachos regionales; iii) 300.000 dólares para adecuar las herramientas de evaluación del personales y de rendición de cuentas utilizadas en la Sede al Plan Estratégico y las esferas de gestión; iv) 300.000 dólares para mejorar la infraestructura destinada al bienestar del personal; v) 200.000 dólares para actualizar las herramientas de comunicación interna; vi) 100.000 dólares para aumentar la capacitación y las oportunidades de aprendizaje en beneficios del personal que trabaja sobre el terreno, y vii) 100.000 dólares para el apoyo a la Oficina del Ombudsman.
140. Las inversiones de carácter extraordinario comprenden: i) 1,3 millones de dólares para completar el proyecto, iniciado en 2013, de mejora de la gestión de los servicios de nómina y de administración de las prestaciones en beneficio del personal nacional; ii) 1,4 millones de dólares para mejorar la gestión de los conocimientos, el aprendizaje y el perfeccionamiento del personal, y iii) 100.000 dólares para mejorar los programas de salud y bienestar para el personal.

⇒ *Asociaciones (3,1 millones de dólares)*

141. Las asociaciones con los gobiernos, los organismos de las Naciones Unidas y las ONG son una característica importante del nuevo Plan Estratégico. Las inversiones recurrentes en esta categoría incluyen: i) 2,5 millones de dólares para aumentar la capacidad de creación de asociaciones en los despachos regionales, las oficinas en los países, las oficinas de la región del Golfo y las oficinas del PMA en otras partes del mundo; ii) 200.000 dólares para seguir apoyando la Asociación REACH; iii) 200.000 dólares para financiar en la Sede un puesto de jefe de equipo para el desarrollo de las asociaciones con las ONG, y iv) 200.000 dólares para la celebración de consultas oficiosas suplementarias con la Junta.

⇒ *Procesos y sistemas (8,5 millones de dólares)*

142. Las inversiones recurrentes en procesos y sistemas ascienden a 3,3 millones de dólares; las inversiones de carácter extraordinario suman un total de 5,3 millones de dólares.
143. Dichas inversiones recurrentes comprenden: i) 1,7 millones de dólares para financiar puestos y sistemas que han de establecerse en los despachos regionales y apoyar la adopción de medidas complementarias, a nivel operacional, en respuesta a las recomendaciones formuladas por los órganos de supervisión, y ii) 1,2 millones de dólares para incorporar sistemáticamente el apoyo a esferas como, por ejemplo, el MFCT, el MFA y la rendición de informes a los donantes. Estas actividades generan importantes aumentos de la eficiencia operacional, por lo la regularización de los puestos correspondientes asegurará una eficacia continua. Otras asignaciones son: 200.000 dólares para financiar una mayor capacidad francófona en la Oficina de Servicios Jurídicos y 200.000 dólares en apoyo del cumplimiento de las normas y la supervisión en las operaciones.
144. Las inversiones de carácter extraordinario van dirigidas principalmente a apoyar el proceso encaminado a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad. La Junta aprobó la constitución de un Fondo para la transición de 20 millones de dólares para el año 2013,

con el fin de apoyar una serie de flujos de trabajo que exigen iniciativas complementarias en el año 2014. En el examen de los procesos operativos, por ejemplo, se propusieron iniciativas con las que mejorar los procesos y sistemas del PMA (véase el Recuadro 2), para lo cual se necesita una nueva inversión de 4,1 millones de dólares. De estos, 500.000 dólares servirán para aumentar la eficiencia de los servicios de adquisición y contratación; 400.000 dólares permitirán financiar la gestión de los proyectos relacionados con la gestión del cambio en el PMA, el apoyo a los mismos y la presentación de informes al respecto, y 300.000 dólares se destinarán a las actividades realizadas en la Sede en apoyo del cumplimiento de las normas en los despachos regionales.

#### **Recuadro 2. Examen de los procesos operativos del PMA**

En mayo de 2013, el PMA puso en marcha un examen de los procesos operativos en el marco del proceso encaminado a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad, con el fin de conocer los estrangulamientos e ineficiencias y de definir las medidas que han de adoptarse para abordarlos, centrándose en: i) la gestión del ciclo de los programas; ii) la gestión, la asignación y la utilización de los recursos; iii) la gestión de la cadena de suministro, y iv) el seguimiento, la presentación de informes y la evaluación.

A lo largo de 12 semanas, 196 miembros del personal en la Sede y el terreno participaron en talleres regionales y mundiales para identificar los problemas relacionados con los procesos operativos, establecer un orden de prioridad al respecto y proponer ideas de mejora. El examen fue impulsado por los responsables del proceso y por especialistas sobre el terreno, en particular en los despachos regionales y las oficinas en los países.

En el examen se formularon 38 propuestas de mejora de alta prioridad, acompañadas de planes de ejecución y estimaciones de costos. Las mejoras propuestas se evaluaron con respecto a criterios de eficacia y eficiencia para asegurarse de su complementariedad y de su alineación con el Plan Estratégico en lo relativo a la gestión de los riesgos institucionales.

145. En los próximos meses se evaluarán en detalle las propuestas surgidas del examen de los procesos operativos. La asignación AAP adicional por valor de 4,1 millones de dólares se empleará para emprender un examen de las funciones de administración y tramitación en materia de recursos humanos y permitirá que la Secretaría ponga en práctica las iniciativas prioritarias.

⇒ *Programas (4,3 millones de dólares)*

146. Al pasar a la asistencia alimentaria, la gama de intervenciones del PMA se ha ampliado para incluir programas de entrega de efectivo y cupones y programas nutricionales. Todas las inversiones de esta categoría son recurrentes.

147. En el año 2014, la Secretaría invertirá: i) 3,1 millones de dólares para incorporar sistemáticamente en los despachos regionales y las oficinas en los países competencias especializadas en relación con las nuevas modalidades; ii) 1,0 millón de dólares para aumentar las capacidades del personal de las oficinas en los países en apoyo de la planificación y la ejecución de los programas, y iii) 200.000 dólares destinados a desarrollar las competencias técnicas de la Oficina de Planificación Estratégica para realizar el examen de mitad de período y preparar el siguiente Plan Estratégico.

⇒ *Rendición de cuentas y financiación (4,1 millones de dólares)*

148. Las inversiones por un total de 4,1 millones de dólares permitirán al PMA ampliar su base de financiación y mejorar la eficacia de sus sistemas de rendición de cuentas; de estas inversiones, 3,0 millones de dólares están destinados a inversiones recurrentes.
149. En vista de las disparidades existentes entre las necesidades operacionales y el nivel de recursos proyectado, la Junta ha animado constantemente a la Secretaría a ampliar la base de financiación del PMA e invertir en el desarrollo de asociaciones más eficaces. Las inversiones recurrentes consistirán en: i) 1,0 millón de dólares para la regularización de determinados puestos y actividades en la Sede y los despachos regionales a fin de conseguir recursos adicionales; ii) 1,6 millones de dólares para aumentar las capacidades del personal regional en materia de finanzas, presentación de informes y relaciones con los donantes; iii) 300.000 dólares para fortalecer las capacidades del personal en apoyo del Comité de Asignación Estratégica de Recursos (SRAC) con miras a aumentar la transparencia y el rigor en la asignación de los fondos plurianuales multilaterales, y iv) 100.000 dólares para apoyar a la Oficina del Inspector General y la Oficina de Deontología.
150. Los gastos de carácter extraordinario incluyen 1,0 millón de dólares para el establecimiento de nuevas herramientas de presentación de informes con el fin de mejorar la rendición de cuentas, y 100.000 dólares para apoyar a la Oficina del PMA en Bruselas.

⇒ *Utilización óptima de los recursos con cargo al presupuesto AAP*

151. El PMA tiene un historial récord de innovación y eficiencia, del que figuran numerosos ejemplos en los últimos dos informes anuales de las realizaciones:
- La aplicación del principio de paridad de precios a la importación en las adquisiciones de productos alimenticios permitió reducir el costo de los alimentos entregados en un importe comprendido entre 15 millones de dólares (8 %; 17 % en 2011) y 65 millones de dólares (34 %; 28 % en 2011).
  - En 2012, el PMA adquirió 800.000 toneladas de alimentos en virtud de las compras a término, y el plazo medio de entrega se redujo en un 70 %; en Sudán del Sur, por ejemplo, el 95 % de los alimentos se entregó a través de este mecanismo, y el plazo medio de entrega se redujo de 106 a 22 días.
  - La eficiencia de la cadena de suministro mejoró al aumentar el volumen de las compras de alimentos y acortarse los plazos de entrega, además de lograrse ahorros de costos en el transporte marítimo.
  - La financiación anticipada se incrementó de manera considerable: en 2012, se utilizaron 1.000 millones de dólares —el 42 % de los recursos en efectivo— antes de recibir las contribuciones, con el fin de satisfacer necesidades de emergencia, poner en marcha la cadena de suministro o reducir los plazos de entrega. La cifra está muy por encima de la meta, consistente en destinar un 25 % de los fondos disponibles a la prefinanciación. En ciertas ocasiones en que se hicieron compras de alimentos con una combinación de financiación anticipada y compras a término los plazos medios de entrega se acortaron en un 85 %.
152. Las inversiones estratégicas se seleccionaron con arreglo a las esferas de gestión y a los criterios de establecimiento de prioridades, con miras a asegurar una utilización óptima de los recursos con cargo al presupuesto AAP. El PMA seguirá evaluando la eficacia y la

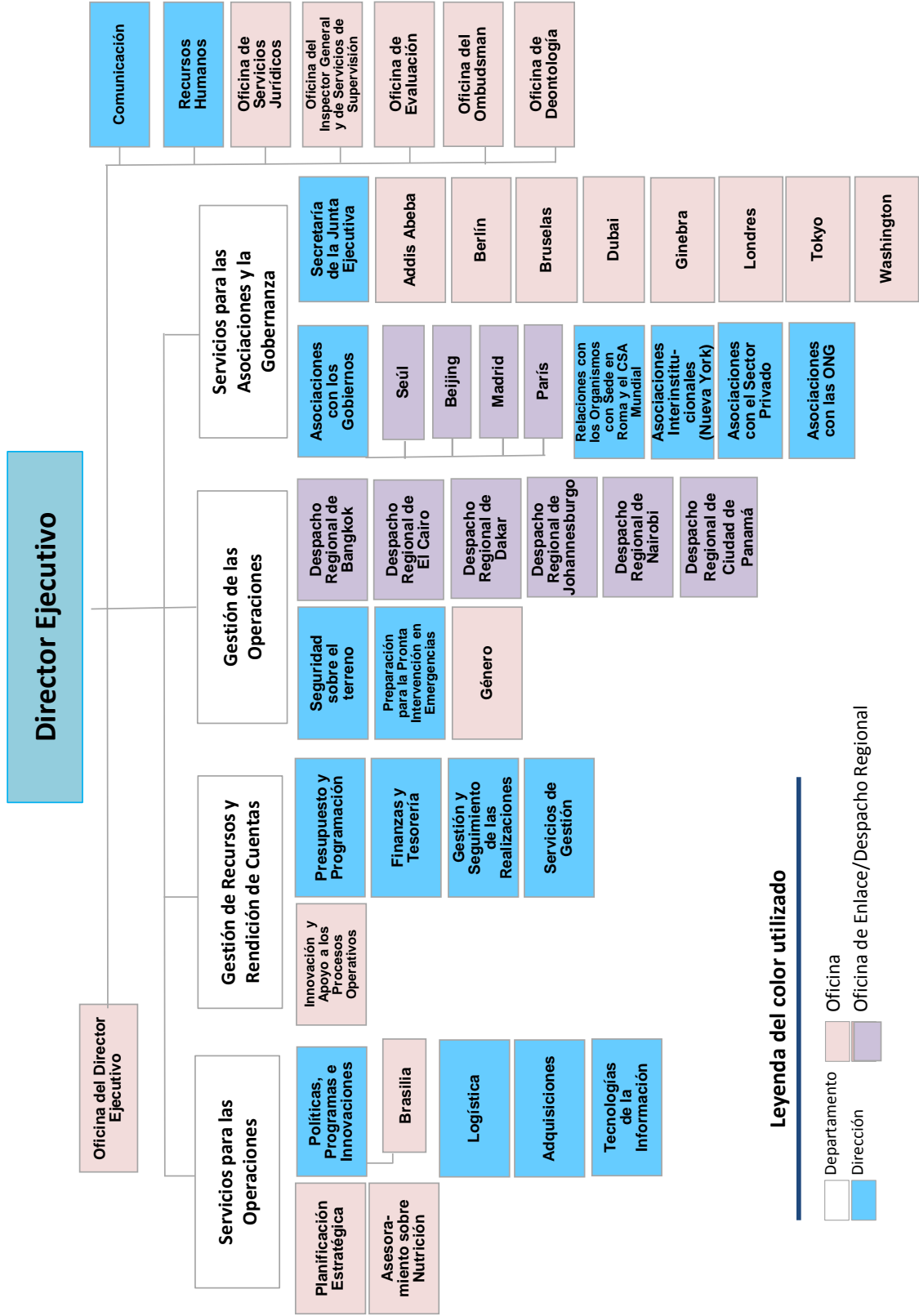
eficiencia de las inversiones antes mencionadas y presentará un informe al respecto en el Informe Anual de las Realizaciones, ateniéndose al nuevo Marco de resultados de gestión.

### **Cambios orgánicos: estructura de la Secretaría**

153. Puesto que el Plan de Gestión para 2013–2015 se basa en la estructura orgánica definida en el Marco de acción, en esta ocasión solo se introducen algunos cambios. A raíz de un examen de sus oficinas de enlace y otras oficinas efectuado en 2013, la Secretaría clasificó las oficinas de Addis Abeba, Berlín, Bruselas, Dubai, Ginebra, Londres, Nueva York, Tokio y Washington como oficinas directamente dependientes del Subdirector Ejecutivo a cargo del Departamento de Servicios para las Asociaciones y la Gobernanza. La Oficina de Seúl, que antes dependía de la Dirección de Comunicaciones, ahora dependerá de la Dirección de Asociaciones con los Gobiernos. Habida cuenta del lugar que ocupa la sociedad civil entre los asociados del PMA, la Oficina de Asociaciones con las ONG se transferirá del Departamento de Servicios para las Operaciones al Departamento de Servicios para las Asociaciones y la Gobernanza.
154. La Secretaría está estudiando los dispositivos organizativos aplicables a las actividades transversales, como la gestión de los conocimientos y la gestión del cambio.



Figura III.2 – Organigrama del PMA para 2014–2016



## PROYECTO DE PRESUPUESTO AAP PARA 2014

155. De acuerdo con lo previsto en el Artículo 9.3 del Reglamento Financiero, el presupuesto AAP se presenta con arreglo a tres sectores de consignaciones:

- i) apoyo a los programas – despachos regionales y oficinas en los países;
- ii) apoyo a los programas – Sede, y
- iii) gestión y administración.

156. El Cuadro III.8 muestra la evolución del presupuesto AAP ordinario por sector de consignaciones, desde 2012 hasta el presupuesto propuesto para 2014<sup>16</sup>. En las columnas correspondientes al “Costo total” se incluyen tanto los costos de personal como los no relacionados con el personal; el número total de puestos incluye al personal nacional.

<b>CUADRO III.8: PRESUPUESTO AAP, POR SECTOR DE CONSIGNACIONES</b> <i>(millones de dólares)</i>									
	Gastos de 2012			Estimaciones de 2013			Proyecciones para 2014		
	Número de puestos		Costo total	Número de puestos		Costo total	Número de puestos		Costo total
	Prof.	Total		Prof.	Total		Prof.	Total	
Apoyo a los programas – despachos regionales y oficinas en los países	176	657	73,2	193	736	85,7	227	774	96,7
Apoyo a los programas – Sede	169	322	70,3	166	276	54,7	162	277	55,5
Gestión y administración	266	489	103,4	254	515	108,8	296	563	129,6
<b>TOTAL</b>	<b>611</b>	<b>1 468</b>	<b>246,9</b>	<b>613</b>	<b>1 527</b>	<b>249,1</b>	<b>685</b>	<b>1 614</b>	<b>281,8</b>

157. Los sectores de consignación se mantienen como en el anterior Plan de Gestión. Las variaciones observadas entre 2012 y 2013 se deben a una reducción de los recursos en la Sede, compensada por un aumento a nivel de las oficinas en los países y los despachos regionales, así como a los cambios derivados de las nuevas estructuras de gestión<sup>17</sup>. Los principales ajustes aportados al presupuesto AAP para 2014 están recogidos en el Cuadro III.9. El aumento propuesto del número de puestos obedece tanto a la incorporación de las

<sup>16</sup> En el proyecto de presupuesto AAP para 2014 se han incluido 9,2 millones de dólares adicionales para inversiones extraordinarias.

<sup>17</sup> En 2012, la Dirección de Políticas, Planificación y Estrategias se incluyó en el sector de consignaciones de “Gestión y administración”. A raíz de su fusión con la Dirección de Programas ha surgido la nueva Dirección de Políticas, Programas e Innovación, que a partir de 2013 se clasificará dentro de “Apoyo a los programas – Sede”; la Dirección de Servicios de Gestión se ha trasladado a “Administración” a partir de 2013 dado que depende ya del Departamento de Gestión de Recursos y Rendición de Cuentas.

actividades relacionadas con el sector privado al presupuesto AAP como a la necesidad de aumentar el personal para gestionar las inversiones estratégicas adicionales descritas anteriormente.

<b>CUADRO III.9. RESUMEN DE LOS PRINCIPALES AJUSTES EN EL PRESUPUESTO AAP PARA 2014</b>		
	<b>Millones de dólares</b>	<b>Número neto de puestos de categoría profesional adicionales</b>
Consignación aprobada en 2013	249,1	
Ajuste técnico: movilización de fondos en el ámbito del sector privado	7,4	28
Incrementos no discrecionales de los costos AAP	9,5	0
Número neto de nuevos puestos de categoría profesional en la Sede y los despachos regionales propuestos con cargo a la dotación presupuestaria aprobada para 2013	–	3
Inversiones estratégicas – Sede (costos recurrentes)	6,0	12
Inversiones estratégicas – terreno (costos recurrentes)	9,8	29
<b>Consignaciones propuestas para 2014</b>	<b>281,8</b>	<b>72</b>

### **Inversiones de carácter extraordinario**

158. Las inversiones de carácter extraordinario, que se presentan a continuación por prioridad de gestión, se diferencian del presupuesto AAP ordinario en la medida en que se propone que se financien directamente con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP. En el Cuadro III.10 se resumen las inversiones propuestas para 2014.

<b>CUADRO III.10: INVERSIONES EXTRAORDINARIAS EN 2014 (millones de dólares)</b>	
Personas — Recursos humanos y gestión de talentos	2,8
Procesos — Examen de los procesos operativos	4,1
Procesos — Racionalización de los procesos de adquisición y contratación de bienes y servicios	0,5
Procesos — Financiación de iniciativas relacionadas con el proceso encaminado a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad	0,4
Rendición de cuentas — Informes institucionales	1,0
Procesos/Rendición de cuentas — Apoyo operacional	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>9,2</b>

### **Resumen del presupuesto AAP ordinario e inversiones de carácter extraordinario para 2014, por esfera de gestión**

159. Las esferas de gestión y los resultados correspondientes permiten asegurarse de que los fondos del presupuesto AAP ordinario y las inversiones extraordinarias se potencien esferas concretas. Se han desplegado mayores esfuerzos para permitir que los despachos regionales presten apoyo a las oficinas en los países en materia de actividades sobre el terreno y servicios de gestión. Por otra parte, se han fomentado las capacidades en distintas esferas (diseño, ejecución y seguimiento y evaluación de programas, y presentación de

informes al respecto), a fin de conferir mayor autonomía a las oficinas en los países y velar por que todo el personal actúe de conformidad con las políticas del PMA.

160. En el nuevo marco de resultados de gestión se indican los resultados mensurables necesarios para apoyar la labor administrativa y de apoyo a los programas con eficiencia y eficacia. Por consiguiente, el proyecto de presupuesto AAP ordinario y las inversiones extraordinarias se presentan por esfera de gestión para facilitar el seguimiento del presupuesto AAP, la rendición de cuentas y la presentación de informes (véase el Cuadro III.11)<sup>18</sup>.

<b>CUADRO III.11. PROPUESTAS DE PRESUPUESTO AAP POR ESFERA DE GESTIÓN</b> <i>(millones de dólares)</i>					
<b>Esferas de gestión</b>	<b>Gastos AAP recurrente (base)</b>	<b>Incrementos AAP recurrente</b>	<b>Inversiones extraordinarias</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje del total</b>
Personas	36,7	2,2	2,8	41,7	14,3
Asociaciones	11,9	3,1	-	15,0	5,2
Procesos y sistemas	101,5	3,2	5,3	110,0	37,8
Programas	25,4	4,3	-	29,7	10,2
Rendición de cuentas y financiación	90,5	3,0	1,1	94,6	32,5
<b>TOTAL</b>	<b>266,0</b>	<b>15,8</b>	<b>9,2</b>	<b>291,00</b>	<b>100,0</b>

161. Una porción considerable de los gastos AAP se dedica a las esferas de gestión de “Procesos y sistemas” y “Rendición de cuentas y financiación”, dado que estas abarcan los principales sistemas operacionales, financieros y de supervisión del PMA.

⇒ *Personas: 14,3 %*

162. El mayor valor del PMA es la dedicación de su personal. La asignación en esta esfera apoya todos los aspectos de gestión de los recursos humanos, con idea de aumentar las inversiones en el aprendizaje, el fomento de las capacidades y la mejora del desempeño con arreglo a una cultura de compromiso, comunicación y rendición de cuentas mutua centrada en las personas.

⇒ *Asociaciones: 5,2 %*

163. El PMA aspira a ser el asociado preferido por los beneficiarios, los gobiernos, los organismos de las Naciones Unidas, las ONG, las instituciones académicas y el sector privado. La asignación permitirá al organismo forjar mejores relaciones con sus asociados y promover la coherencia y la eficacia en el sistema de las Naciones Unidas.

⇒ *Procesos y sistemas: 37,8 %*

164. Al PMA le resulta esencial contar con sistemas eficientes de diseño y ejecución de proyectos, cadenas de suministro, aprendizaje, transmisión de conocimientos e innovación.

<sup>18</sup> Las asignaciones se han establecido conforme a las nuevas esferas de gestión, pendiente de la ultimación del marco de resultados de gestión. Durante el año 2014 será necesario efectuar pequeños ajustes entre las distintas esferas de gestión.

Mediante esta asignación se asegura la solidez de los procesos de diseño de proyectos y los procesos operativos, además de financiar la creación de plataformas de aprendizaje e innovación.

⇒ *Programas: 10,2 %*

165. En esta esfera, el PMA centra la atención en llevar a cabo programas eficaces y eficientes que fomenten las capacidades de sus beneficiarios y asociados. Mediante esta asignación se apoyará la transición a las distintas modalidades de asistencia alimentaria y se facilitarán recursos para proseguir las actuales mejoras en materia de presentación de informes y promoción.

⇒ *Rendición de cuentas y financiación: 32,5 %*

166. El PMA debe actuar de manera transparente, rendir cuentas sobre el conjunto de los recursos que se le confían y conseguir financiar integralmente sus actividades; también debe asegurar una utilización óptima de los recursos de que dispone. La asignación prevista permitirá obtener y asignar recursos previsibles, oportunos y flexibles, asegurar que ya estén bien establecidos los marcos de rendición de cuentas y comprobar si los recursos se gestionan con eficacia.

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

167. La financiación estimada de 4.200 millones de dólares para el año 2014 generará unos ingresos en concepto de CAI de 274 millones de dólares. Para el año 2014, este importe incluye las tasas de gestión relativas a la movilización de fondos del sector privado, que anteriormente se imputaban a una cuenta especial.

168. El saldo de apertura para 2014 de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP se estima en 91,4 millones de dólares. Este importe es muy superior a los 49,0 millones de dólares indicados en el Plan de Gestión para 2013–2015, dado que el nivel de financiación efectiva ha alcanzado los 4.000 millones de dólares, frente a unas estimaciones de 3.750 millones de dólares en 2012 y de 3.700 millones de dólares en 2013.

169. Según las proyecciones, el saldo de cierre será de 74,4 millones de dólares, equivalentes a tres meses de gastos AAP ordinarios. Este importe es inferior al objetivo de cuatro meses de gastos —94 millones de dólares—, pero sigue estando muy por encima del saldo de cierre proyectado en el Plan de Gestión para 2013–2015.

<b>CUADRO III.12: PROYECCIONES RELATIVAS A LA CUENTA DE IGUALACIÓN DEL PRESUPUESTO AAP (<i>millones de dólares</i>)</b>	
Saldo de apertura al 1 de enero de 2014 proyectado	91,4
Ingresos en concepto de CAI para 2014, sobre la base de unos ingresos de 4.200 millones de dólares en los que se incluye el sector privado	274,0
Gasto AAP en 2014	(281,8)
Inversiones de carácter extraordinario con cargo al presupuesto AAP para 2014	(9,2)
Saldo de cierre al 31 de diciembre de 2014 (proyección)	74,4

## Perspectivas del presupuesto AAP para 2015–2016

170. Las proyecciones de ingresos para 2015 y 2016 se fijan en 4.000 millones de dólares anuales. El proyecto de presupuesto AAP para el año 2014 se ha formulado para establecer una estructura equilibrada que permita sostener el mismo nivel de actividades del PMA durante el resto del período abarcado por el actual Plan de Gestión.

### ⇒ *Utilización de los ingresos por concepto de intereses*

171. El Artículo 11.3 del Reglamento Financiero autoriza a que todos los ingresos por concepto de intereses de las carteras de inversiones del PMA y de las cuentas bancarias y cuentas del mercado monetario se acrediten al Fondo General. Se estima que los ingresos por intereses en 2014 ascenderán a 6 millones de dólares.

### ⇒ *Costos de seguridad*

172. Los gastos relacionados con los costos obligatorios del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (UNDSS) y el Fondo de emergencia para la seguridad del PMA ascienden a 18,8 millones de dólares al año. Esta cantidad incluye la participación del PMA en el UNDSS, estimada en 11,5 millones de dólares (importe inalterado con respecto a 2013), más 7,3 millones de dólares destinados a cubrir los costos de equipamiento con fines de seguridad y protección del Fondo de emergencia para la seguridad.

173. Teniendo en cuenta la importancia de la seguridad en las operaciones, el PMA propone recurrir al Fondo General por una cuantía de hasta 10 millones de dólares para sufragar los gastos de seguridad que no puedan imputarse a las operaciones en aplicación de las disposiciones de coparticipación en los costos, especialmente en las oficinas en los países pequeñas. No se trata de una solución a largo plazo: en 2014 la Secretaría propondrá una solución duradera para financiar estos gastos, teniendo en la debida cuenta las necesidades sobre el terreno y definiendo un nuevo mecanismo financiero para la distribución de costos entre los proyectos y la financiación central del PMA.

### ⇒ *Cobertura del riesgo cambiario*

174. En su período de sesiones anual de 2008, la Junta aprobó una política de cobertura del riesgo cambiario aplicable al componente en euros de los gastos AAP realizados en la Sede a fin de lograr que la financiación del presupuesto AAP fuera más estable.

175. En consonancia con dicha política, la Secretaría efectuó compras a término de los importes mensuales de euros necesarios con arreglo a un calendario establecido en función de la elaboración del presupuesto AAP para 2014. La política de cobertura del riesgo cambiario para 2014 comenzó a aplicarse en agosto de 2012, con un tipo de cambio medio de 1 euro por 1,33 dólares estadounidenses. En los costos de los puestos estándar para 2014 se tiene en cuenta este tipo medio, lo que permite conocer con certidumbre el valor en dólares de los gastos AAP denominados en euros. La Secretaría seguirá informando periódicamente del impacto que tengan las disposiciones adoptadas en materia de cobertura del riesgo cambiario.

## Iniciativas de gestión financiera en 2014

### ⇒ *Presupuestación de capital*

176. La presupuestación de capital es un proceso consistente en asignar un importante desembolso a corto plazo con la expectativa de obtener beneficios económicos a medio o largo plazo.
177. El PMA no dispone de un modelo de financiación para los proyectos de inversión. Su ciclo de financiación exige la aprobación anual del presupuesto AAP, que a su vez se financia con los ingresos derivados de los CAI de las operaciones. En el pasado el Programa ha recurrido a otras fuentes de financiación, tales como los ingresos percibidos por concepto de intereses de las inversiones de capital abonados en el Fondo General; un ejemplo del uso de estos fondos es la actualización del Sistema Mundial y Red de Información del PMA (WINGS). Pero estos recursos están disminuyendo y el problema se está volviendo cada vez más grave. La ausencia de una fuente de financiación que autorice inversiones a corto plazo a cambio de beneficios económicos a largo plazo retrasa la el lanzamiento de iniciativas viables que podrían beneficiar al PMA.
178. El problema es de tal magnitud que el PMA no dispone de medios financieros para financiar un gran desembolso en 2014, ni aunque se le garantizara que la inversión prevista permitiría generar grandes ahorros financieros en el período 2015–2017. Una entidad del sector privado sí podría hacer una inversión de este tipo pidiendo dinero prestado y reembolsándolo en su totalidad en el siguiente ejercicio.

### Creación de un mecanismo de presupuestación de las inversiones

179. El PMA subsanará este problema creando un mecanismo de presupuestación de las inversiones basado en los mismos principios que otros servicios institucionales, como el Programa mundial de arrendamiento de vehículos, para aplicar en el PMA las mejores prácticas operativas. El mecanismo consistiría en un fondo renovable como el MFCT, que inicialmente se capitalizaría con fondos del MFA. Cada año se establecería un límite máximo en el Plan de Gestión, incluyendo nuevas propuestas de proyectos de inversión y un resumen de los reembolsos relativos a cada proyecto. Para el año 2014 se propone un límite máximo de 20 millones de dólares.
180. El nuevo mecanismo propuesto permitirá financiar proyectos que puedan demostrar unos beneficios económicos cuantificables y cuenten con un plan de reembolsos para la reposición de los fondos, por ejemplo, mediante la imputación de determinados importes a los presupuestos de las operaciones, la realización de ahorros administrativos o el cobro a terceros de servicios como la gestión de una instalación establecida por el PMA y utilizada por el personal de otros organismos de las Naciones Unidas.
181. Puesto que los fondos disponibles para el mecanismo de presupuestación de las inversiones serán necesariamente limitados, el PMA establecerá unos criterios para elegir entre las distintas propuestas de financiación. Dada la naturaleza de las actividades del PMA, entre los criterios figurarán aspectos no meramente financieros, si bien todos los proyectos propuestos deberán garantizar un rendimiento de la inversión efectuada. Los proyectos propuestos para ser financiados estarán sujetos a un examen interno inicial para evaluar de qué modo contribuyen a prioridades institucionales.
182. Al igual que en todas las solicitudes de financiación con cargo al MFA, el SRAC examinará cada una de las propuesta de inversión y asesorará al Director Ejecutivo sobre

los proyectos susceptibles de ser financiados con cargo al mecanismo de presupuestación de las inversiones, sin sobrepasar el límite fijado en el Plan de Gestión correspondiente al siguiente período. El examen irá dirigido asimismo a asegurarse de que cada préstamo se reembolse conforme a los términos de la propuesta.

#### Lanzamiento del mecanismo de presupuestación de las inversiones

183. El PMA propone utilizar el mecanismo propuesto de forma experimental para financiar el sistema LESS. El análisis de costos-beneficios de este sistema se ha actualizado en 2013 y, según las constataciones de un examen independiente, cada dólar invertido produciría un rendimiento de 1,35 dólares y, una vez alcanzada la plena operatividad, la inversión efectuada generaría unos beneficios tangibles. En 2012 y 2013, sin embargo, la Secretaría ha tenido que encontrar financiación *ad hoc* para el desarrollo del sistema.
184. Para financiar la ultimación del sistema LESS y su despliegue a escala de todo el PMA, la Secretaría recurrirá al mecanismo de presupuestación de las inversiones. El anticipo se devolvería imputando una tasa en concepto de transporte terrestre, almacenamiento y manipulación basada en el volumen, para utilizar el sistema una vez que esté bien establecido y que hayan podido efectuarse ahorros. Con este método se asegurará que los gastos imputados a los proyectos se vean compensados por los ahorros obtenidos, en consonancia con el principio de imputar a los proyectos tan solo los costos que se les puedan atribuir directamente.
185. El costo del proyecto LESS para 2014–2016 se estima en 35 millones de dólares. Puesto que algunos países alcanzarán la plena operatividad ya desde el primer año y comenzarán a hacer reembolsos, se propone establecer un límite máximo de 20 millones de dólares para la financiación del sistema LESS con cargo al mecanismo de financiación de las inversiones de capital para el período considerado.

#### Examen de los instrumentos de prefinanciación

186. El PMA sigue buscando maneras de mejorar su estructura de financiación para conferir una mayor estabilidad y previsibilidad a sus operaciones. Los instrumentos de prefinanciación vigentes se han vuelto esenciales para ejecutar muchas de las intervenciones del PMA, en particular para hacer frente a las necesidades de emergencia.
187. Las herramientas de prefinanciación se han convertido en un elemento fundamental de la capacidad de respuesta del PMA a través del MFA, que ha crecido considerablemente desde su creación en 2004 hasta llegar a su límite máximo actual de 557 millones de dólares. Dichas herramientas permiten al PMA:
  - financiar el Programa mundial de arrendamiento de vehículos y el mecanismo de presupuestación de las inversiones para los servicios internos, como los descritos anteriormente;
  - financiar proyectos antes de que se reciba la confirmación de las contribuciones, aumentando así la tasa de entrega de alimentos a los beneficiarios en el momento oportuno;
  - facilitar la compra de alimentos teniendo en cuenta las demandas regionales conjuntas y las previsiones de financiación a través del MFCT, cuyo límite máximo es de 300 millones de dólares: esto permite al PMA reducir notablemente los plazos de entrega.



188. El MFCT para la adquisición de alimentos permite al PMA mantener las existencias a lo largo de cadenas de suministro ininterrumpidas para responder a las necesidades operacionales: así pues, le ha permitido reducir los plazos de entrega hasta un 70 % (dos meses y medio por término medio) con respecto a los métodos de financiación tradicionales. El PMA ha cosechado éxitos gracias al MFCT en intervenciones de emergencia coordinadas a nivel central en el Pakistán, el Cuerno de África, el Sahel y la República Árabe Siria, así como en muchas otras operaciones. El MFCT está empleando actualmente la totalidad de los 300 millones de dólares de asignaciones, y no hay cabida para ninguna asignación adicional.
189. Ante la inestabilidad de la situación en un determinado número de regiones, el PMA debe contar con los recursos necesarios para responder a aumentos de la demanda. En la actualidad se están consumiendo y reponiendo 57.700 toneladas de alimentos —por valor de 50 millones de dólares— únicamente para financiar las operaciones sirias. El PMA debe estar igualmente preparado para afrontar una intensificación de la crisis humanitaria, que haría necesaria una respuesta inmediata en gran escala. Con una capacidad de reacción inmediata, a nivel de la cadena de suministro, correspondiente a 40 millones de dólares en existencias y 10 millones de dólares en gastos asociados, el PMA dispondría de la flexibilidad necesaria para ampliar sus operaciones con el fin de hacer frente a esta eventualidad.
190. Se propone, por tanto, elevar en 50 millones de dólares el límite máximo actual del MFA, que pasaría de 557 a 607 millones de dólares, para poder aumentar el importe del MFCT de 300 a 350 millones de dólares; estos fondos se destinarán a financiar la capacidad de reacción inmediata a nivel de la cadena de suministro.
191. A fin de mitigar los riesgos que conlleva la prefinanciación, y habida cuenta de los mecanismos de gestión de riesgos del PMA y de su ratio de apalancamiento de 6:1, la Reserva Operacional se incrementará en 8,3 millones de dólares<sup>19</sup>.

⇒ *Examen del marco de financiación*

192. El mecanismo de presupuestación de las inversiones y el MFA se incluirán en un examen del marco de financiación que se presentará a la Junta en su primer período de sesiones ordinario de 2014, dentro del proceso encaminado a lograr un PMA apto para su finalidad. Los objetivos perseguidos son: i) lograr una financiación más estable; ii) optimizar la utilización de los recursos; iii) mejorar la planificación y la gestión de los costos, y iv) ofrecer una mayor transparencia de cara a las partes interesadas. El fin último es introducir un modelo operativo que potencie al máximo el impacto de la acción del PMA en los beneficiarios. Entre las varias posibilidades que se están considerando figuran el aumento del tamaño de la Reserva Operacional y la modificación del factor de apalancamiento de esta reserva, que actualmente está establecido en 6.

### **Examen propuesto de la tasa de recuperación de los CAI**

193. En consonancia con lo establecido en el documento WFP/EB.A/2006/6-C/1, en el que se describe el método para calcular la tasa de recuperación de los CAI del siguiente ejercicio económico, para 2014 la tasa de CAI para 2014 se ha calculado de la manera indicada en el Cuadro III.13.

---

<sup>19</sup> Documento WFP/EB.2/2010/5-B/1, párrafo 47.

<b>CUADRO III.13: CÁLCULO DE LA TASA DE RECUPERACIÓN DE LOS CAI (porcentaje)</b>	
Tasa de referencia de 2013	7,07
Incremento para tener en cuenta el aumento de los gastos indirectos previstos para 2014	+0,60
Reducción para tener en cuenta el aumento de la financiación prevista	-0,25
Incremento para tener en cuenta la disminución del saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP	+0,66
Tasa de recuperación de los CAI propuesta para 2014	8,08

194. No obstante, la Secretaría recomienda que en 2014 se mantenga la actual tasa de CAI del 7,0 %.
195. La última vez que la Junta Ejecutiva efectuó un examen de la tasa de CAI fue en su tercer período de sesiones ordinario de 2002. A resultas de dicho examen, se aprobó reducir la tasa al 7,0 % a partir de 2003, un porcentaje que se ha mantenido invariable desde entonces.
196. La Secretaría propone examinar la tasa de CAI en 2014 con arreglo a las consideraciones siguientes:
- La tasa establecida en 2002 se calculó en un momento en que el PMA era un organismo bastante diferente: los niveles de ingresos eran considerablemente menores, el concepto de prefinanciación se limitaba a la Cuenta de respuesta inmediata (CRI) y el paso de la ayuda a la asistencia alimentaria aún no se vislumbraba.
  - El PNUD, el UNFPA, el UNICEF y ONU-Mujeres han examinado recientemente sus tasas de CAI, y en enero de 2013 recomendaron aplicar una tasa de recuperación armonizada del 8 % a partir de 2014. Ya están empleando esta tasa en sus proyectos de presupuesto para 2014, que se presentarán en septiembre de 2013.
  - En la Revisión cuatrienal amplia de la política se alienta a las entidades de las Naciones Unidas a adoptar sistemas basados en el principio de que la recuperación total de los costos debería proceder de los recursos de base y los recursos complementarios en medida proporcional a los importes establecidos. La recuperación total de los costos debería favorecer el aumento de las contribuciones básicas y asegurar una financiación complementaria más previsible y flexible.
197. La Secretaría propone hacer el examen en dos etapas: i) determinación de un método para calcular una nueva tasa de CAI, y ii) aplicación del método en el PMA para obtener una tasa de CAI indicativa. Los resultados de la primera etapa podrían presentarse a la Junta en su primer período de sesiones ordinario 2014 para examen y aprobación; los resultados de la segunda etapa se examinarían luego en el período de sesiones anual de 2014, con miras a incorporar en el Plan de Gestión para 2015–2017 las recomendaciones formuladas por la Junta a este respecto.

### **Propuesta de modificar las facultades de ajuste del presupuesto AAP que recaen en el Director Ejecutivo**

198. Desde el Plan de Gestión para 1996-1997, el Director Ejecutivo está autorizado a ajustar el componente AAP del presupuesto cuando las variaciones del volumen de las

necesidades operacionales sean superiores al 10 %. Esto confiere a la dirección la flexibilidad necesaria para ajustar transitoriamente el nivel del presupuesto AAP a fin de hacer frente a importantes aumentos imprevistos de las operaciones. Para el presente Plan de Gestión, la Secretaría propone que las decisiones sobre tales ajustes se basen en las previsiones de financiación indicadas en el Plan de Gestión más bien que en las necesidades operacionales previstas. La financiación es más difícil de predecir que las necesidades operacionales, pero refleja con más exactitud el volumen de las actividades y, por tanto, la cantidad de fondos AAP necesarios para la ejecución efectiva de las operaciones.

199. Por consiguiente, la Secretaría propone que para el Plan de Gestión para 2014–2016 se autorice a la Directora Ejecutiva a ajustar el componente AAP del presupuesto para 2014 si la financiación prevista rebasa los 4.200 millones proyectados en el presente Plan de Gestión. A los efectos de una buena gestión financiera, el incremento permitido del nivel del presupuesto AAP se limitaría a la mitad del incremento previsto de los ingresos en concepto de CAI derivado de un nivel de financiación más elevado. Teniendo en cuenta la tasa de CAI del 7,0 % recomendada para el año 2014, el aumento permitido del presupuesto AAP se limitaría al 3,5 % del aumento previsto de las contribuciones con respecto al nivel previsto de financiación de 4.200 millones de dólares para el año 2014. Esta propuesta se reflejaría en el proyecto de decisión que se presentaría a la Junta para aprobación.

## SECCIÓN IV: FONDOS FIDUCIARIOS Y CUENTAS ESPECIALES

### Panorama general de los fondos fiduciarios y las cuentas especiales

200. En la presente sección del Plan de Gestión se exponen resumidamente las necesidades de recursos que pueden financiarse mediante fondos fiduciarios, así como los niveles de actividad de las cuentas especiales. En respuesta a peticiones de la Junta, se describen asimismo los planes del PMA con respecto a la determinación de prioridades y al uso de estos recursos extrapresupuestarios en el período 2014–2016.

#### ⇒ *Fondos fiduciarios*

201. Los fondos fiduciarios son contribuciones cuya finalidad, alcance y requisitos de presentación de informes, aun estando en consonancia con los objetivos del PMA, quedan fuera de sus programas ordinarios. Son aprobados por el Director Ejecutivo con arreglo al Artículo 5.1 del Reglamento Financiero. Se clasifican en dos tipos: i) los fondos fiduciarios de carácter institucional, creados para el conjunto del PMA con el objeto de desarrollar su capacidad institucional y ii) los fondos fiduciarios destinados a países concretos, creados a nivel nacional para que las oficinas en los países puedan prestar asistencia a los gobiernos en la gestión y la ejecución de programas que estén en consonancia con los Objetivos Estratégicos del PMA.

202. La estimación del PMA con respecto a las necesidades de fondos fiduciarios en 2014 se sitúa en 258 millones de dólares, de los cuales 188 millones corresponden a fondos fiduciarios de carácter institucional y 70 millones a fondos fiduciarios destinados a países concretos (véase el Cuadro IV.1). En estas estimaciones se tienen en cuenta: i) los fondos fiduciarios existentes, que se prevé se mantengan en 2014 y posteriormente, y ii) las necesidades adicionales de financiación de este tipo indicadas por las oficinas del PMA. El proceso presupuestario incluye reunir información sobre ambos, ya que las cifras efectivas y potenciales de financiación extrapresupuestaria para los próximos años también ayudan a determinar los niveles de financiación con cargo al presupuesto AAP por actividad.

#### ⇒ *Cuentas especiales*

203. Se trata de cuentas establecidas por el Director Ejecutivo con arreglo al Artículo 5.1 del Reglamento Financiero para que el PMA pueda prestar servicios al precio de costo y apoyar actividades que no se corresponden con sus categorías de programas, sino con sectores como los servicios de transporte aéreo, el arrendamiento de vehículos, las tecnologías de la información y la logística. El nivel de actividad en las cuentas especiales se ha estimado para 2014 en 180 millones de dólares (véase el Cuadro IV.1), igual que en 2013.

<b>CUADRO IV.1: FONDOS FIDUCIARIOS Y CUENTAS ESPECIALES</b>				
	<b>2013</b>		<b>2014</b>	
	<i>Millones de dólares</i>	<i>%</i>	<i>Millones de dólares</i>	<i>%</i>
<b>Fondos fiduciarios</b>				
i) Necesidades de ámbito institucional	161	69	188	73
ii) Necesidades relacionadas con países concretos	72	31	70	27
<b>Total de fondos fiduciarios</b>	<b>233</b>	<b>100</b>	<b>258</b>	<b>100</b>
<b>Cuentas especiales</b>	<b>180</b>		<b>180</b>	

### **Fondos fiduciarios de carácter institucional**

204. Los fondos fiduciarios de carácter institucional son recursos que se destinan, durante un período determinado, a desarrollar las capacidades institucionales del PMA y complementar las actividades básicas financiadas con cargo al presupuesto AAP.
205. Se ha previsto que en 2014 se necesitarán 188 millones de dólares para los fondos fiduciarios de carácter institucional: 95 millones de dólares (el 51 % de las contribuciones previstas) se reservan o se destinan a actividades concretas, y 93 millones de dólares (el 49 %) se asignarán a actividades prioritarias para mejorar la capacidad organizativa del PMA. Aunque los fondos fiduciarios de carácter institucional se administran a nivel central, se prevé que dos terceras partes de estos recursos se utilizarán sobre el terreno.
206. El Director Ejecutivo decide sobre el uso de los recursos no destinados a fines específicos o los recursos multilaterales basándose en las recomendaciones del SRAC, que este formula tras realizar un inventario de las necesidades no financiadas y clasificarlas por orden de prioridad.
207. Entre las necesidades que pueden financiarse por medio de fondos fiduciarios de carácter institucional sin asignar, las prioridades se establecen evaluando la pertinencia en relación con los Objetivos Estratégicos y las prioridades del PMA en materia de gestión. Al igual que en la determinación de las prioridades relacionadas con el presupuesto AAP, se aplican unos criterios adicionales para asegurarse de que las actividades concretas correspondan a ámbitos en los que se precisa un fortalecimiento institucional.
208. Las actuales prioridades son la preparación para la pronta intervención en caso de emergencia, las transferencias de efectivo y cupones, el desarrollo de capacidades, la gestión de las realizaciones, las cuestiones de género, los aspectos relacionados con la calidad e inocuidad de los alimentos y la nutrición, y la iniciativa “Compras para el progreso”.
209. El SRAC conecta la asignación de los recursos multilaterales con la obtención de efectos específicos en un determinado plazo, y establece los mecanismos de presentación de informes y rendición de cuentas acerca de la utilización de los fondos multilaterales asignados.

## Utilización de los fondos fiduciarios de carácter institucional en función de las esferas prioritarias

210. En el Cuadro IV.2 se ofrecen ejemplos de cómo se han utilizado los recursos en el pasado para atender las prioridades determinadas por el SRAC. También se indican las actividades que recibirán apoyo en 2014 y posteriormente en conexión con las mismas prioridades.

<b>CUADRO IV.2: UTILIZACIÓN DE LOS FONDOS FIDUCIARIOS DE CARÁCTER INSTITUCIONAL</b>		
<b>ÁMBITO TEMÁTICO</b>	<b>EJEMPLOS DE UTILIZACIÓN Y LOGROS EN EL PASADO</b>	<b>USOS FUTUROS DESDE 2014</b>
PREPARACIÓN PARA LA PRONTA INTERVENCIÓN EN EMERGENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sensibilización del personal de las oficinas en los países gracias a la difusión del Manual sobre preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia.</li> <li>✓ Adaptación de los sistemas del PMA para dar cabida a la lista de reserva para intervenciones de emergencia coordinadas a nivel central.</li> <li>✓ Mejora de los medios de capacitación.</li> <li>✓ Desarrollo de un conjunto de herramientas para extraer enseñanzas de la experiencia adquirida.</li> <li>✓ Puesta en marcha de la labor relativa a las intervenciones coordinadas a nivel central.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Continuación del apoyo al módulo mundial de acción agrupada de seguridad alimentaria.</li> <li>✓ Prestación de apoyo adicional a los sistemas de alerta temprana, análisis y gestión de crisis.</li> <li>✓ Mejora de la capacidad del PMA en materia de intervenciones de emergencia en gran escala a nivel de todo el organismo y en los niveles regional y nacional.</li> <li>✓ Mejora de la plataforma de gestión de la información.</li> </ul>
TRANSFERENCIAS DE EFECTIVO Y CUPONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboración de manuales y directrices financieras sobre las modalidades de transferencia de efectivo y cupones.</li> <li>✓ Creación de una página Web específica para la iniciativa "Ayuda monetaria para el cambio", incluida una página Web sobre gestión de los conocimientos para permitir a las oficinas sobre el terreno ponerse en contacto con los expertos del PMA destacados en todo el mundo.</li> <li>✓ Búsqueda de soluciones innovadoras para distribuir fondos a los beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Integración de componentes operacionales, informáticos y financieros para apoyar la ampliación de las transferencias de efectivo y cupones.</li> <li>✓ Cultivo de asociaciones para realizar economías de escala en los sistemas de contratación y pago de las transferencias de efectivo y cupones.</li> <li>✓ Capacitación del personal de las oficinas sobre el terreno para incorporar los procesos y seleccionar las modalidades óptimas de transferencia en la etapa de diseño de los proyectos.</li> <li>✓ Establecimiento de acuerdos de prestación de servicios de alcance mundial con proveedores de servicios relacionados con las transferencias de efectivo y cupones</li> </ul>
DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Creación del Centro de Excelencia en colaboración con el Gobierno del Brasil.</li> <li>✓ Estudio piloto sobre el costo del hambre.</li> <li>✓ Asociación con el Mecanismo africano de gestión de riesgos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Facilitación y fomento de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular sobre la seguridad alimentaria.</li> <li>✓ Promoción de nuevas iniciativas para el desarrollo del personal.</li> </ul>

<b>CUADRO IV.2: UTILIZACIÓN DE LOS FONDOS FIDUCIARIOS DE CARÁCTER INSTITUCIONAL</b>		
<b>ÁMBITO TEMÁTICO</b>	<b>EJEMPLOS DE UTILIZACIÓN Y LOGROS EN EL PASADO</b>	<b>USOS FUTUROS DESDE 2014</b>
GESTIÓN DE LAS REALIZACIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aplicación del módulo de diseño de PROMIS y COMET en el OMJ y el OMP (es decir, 22 países).</li> <li>✓ Despliegue de asesores y oficiales de seguimiento y evaluación.</li> <li>✓ Apoyo in situ en Jordania y Turquía en relación con la emergencia regional siria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecimiento de un sistema y herramientas para la elaboración de estrategias para los países.</li> <li>✓ Establecimiento de sistemas de seguimiento, gestión de las realizaciones y gestión de riesgos.</li> <li>✓ Ampliación de los sistemas PROMIS y COMET en todo el PMA.</li> </ul>
GÉNERO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Introducción de un nuevo indicador en relación con el marcador de la igualdad de género.</li> <li>✓ Creación de un nuevo marco de rendición de cuentas para el personal directivo superior y el personal en general sobre la incorporación sistemática de la perspectiva de género en las actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dotación de recursos y capacitación para proyectos dirigidos por los países basados en el análisis de género.</li> <li>✓ Fortalecimiento del marco de rendición de cuentas sobre la incorporación de la perspectiva de género.</li> </ul>
CALIDAD E INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS Y NUTRICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejora del diálogo sobre la nutrición en el marco de las iniciativas REACH y SUN (para el fomento de la nutrición).</li> <li>✓ Establecimiento sobre el terreno de componentes nutricionales de eficacia demostrada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejora de la nutrición a escala mundial.</li> <li>✓ Ampliación de las actividades relacionadas con la alimentación y la nutrición en los despachos regionales y las oficinas en los países.</li> </ul>
COMPRAS PARA EL PROGRESO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Puesta en marcha del actividades de "Compras para el progreso" en 20 países con idea de reunir a las partes interesadas de la demanda, la oferta, el crédito y la política a fin de promover un desarrollo de los mercados que sea favorable a los pequeños productores.</li> <li>✓ Capacitación de 262.000 agricultores en técnicas mejoradas de producción agrícola, manipulación después de la cosecha y garantía de la calidad.</li> <li>✓ Adquisición de 312.000 toneladas de productos alimenticios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Optimización y ampliación de las compras a pequeños agricultores para permitirles aprovechar su potencial de mercado.</li> <li>✓ Búsqueda de indicadores que reflejen las modalidades de compra innovadoras capaces de mejorar los medios de subsistencia.</li> </ul>
OTROS ÁMBITOS		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prestación de asistencia técnica a las oficinas en los países para desarrollar, probar y evaluar herramientas innovadoras de gestión de riesgos de origen climático.</li> <li>✓ Ultimación de la asociación quinquenal sobre la resiliencia en el medio rural a fin de crear sistemas innovadores que combinen las actividades de APT y de efectivo por trabajo (EPT) con la reducción de riesgos en las comunidades.</li> </ul>

## Análisis de los fondos fiduciarios de carácter institucional por esferas de gestión

211. Puesto que los fondos fiduciarios de carácter institucional tienen el fin de reforzar las capacidades institucionales, se deben establecer unos vínculos claros con las prioridades de gestión del PMA. En el Cuadro IV.3 se indican las necesidades de fondos fiduciarios de carácter institucional por esferas de gestión. Tal como se refleja en el cuadro, a las esferas de “Procesos y sistemas” y “Asociaciones” se destinan tercios de los fondos; por otra parte, el 64 % de las necesidades de fondos fiduciarios corresponden a actividades sobre el terreno.

<b>CUADRO IV. 3: FONDOS FIDUCIARIOS DE CARÁCTER INSTITUCIONAL, POR ESFERA DE GESTIÓN</b>				
		Proyecciones del PMA		Designaciones por los despachos regionales y las oficinas en los países
		Millones de dólares	Porcentaje	Millones de dólares
ESFERA DE GESTIÓN 1	Personas	15	8	5,6
ESFERA DE GESTIÓN 2	Asociaciones	50	26	32,3
ESFERA DE GESTIÓN 3	Procesos y sistemas	75	40	59,6
ESFERA DE GESTIÓN 4	Programas	27	14	12,6
ESFERA DE GESTIÓN 5	Rendición de cuentas y financiación	21	11	10,9
<b>TOTAL</b>		<b>188</b>	<b>100</b>	<b>121,0</b>

### ⇒ Esfera de gestión 1: Personas

212. Las necesidades en esta esfera ascienden a 15 millones de dólares —el 8 % de las necesidades para el año 2014—, de los que 5,6 millones de dólares corresponden a actividades sobre el terreno. Estos recursos se utilizarán para mejorar la adquisición y el uso de talentos y la gestión del desarrollo profesional, así como para financiar la mejora de los servicios médicos y de asesoramiento psicológico para los empleados que trabajan en entornos difíciles.

### ⇒ Esfera de gestión 2: Asociaciones

213. Esta esfera de gestión suma 50 millones de dólares —el 26 % de las necesidades para 2014—, de los cuales 2,3 millones corresponden a actividades sobre el terreno. Los recursos servirán para mejorar las asociaciones del PMA con los gobiernos y otros organismos de las Naciones Unidas, por ejemplo:



- la asociación con el Gobierno del Brasil para desarrollar las capacidades de los gobiernos en materia de alimentación escolar, seguridad alimentaria y protección social;
- el programa conjunto de los organismos con sede en Roma para el empoderamiento económico de la mujer rural;
- la asociación entre los principales miembros del Comité Permanente entre Organismos y medios gubernamentales y militares de cara a la planificación anticipada en casos de desastres en cinco países asiáticos de alto riesgo, y
- la prestación de asistencia técnica al Mecanismo africano de gestión de riesgos, un dispositivo de seguro innovador que proporciona a los Estados participantes dinero en efectivo con disponibilidad inmediata en caso de desastre natural.

⇒ *Esfera de gestión 3: Procesos y sistemas*

214. Las necesidades en esta esfera representan 75 millones de dólares —el 40 % de las necesidades para el año 2014—, de los que 59,6 millones de dólares corresponden a actividades sobre el terreno. Con estos recursos se apoyará la mejora de procesos tales como la optimización de la cadena de suministro, las “Compras para el progreso” y los servicios jurídicos relacionados con las transferencias de efectivo y cupones. La financiación suplementaria permitirá a la Dirección de Recursos Humanos pasar de las funciones de tramitación y relacionadas con el cumplimiento de las normas a una función activa de prestación de servicios para el personal directivo y otro personal del PMA.

⇒ *Esfera de gestión 4: Programas*

215. Esta esfera de gestión representa 27 millones de dólares —el 14 % de las necesidades para el año 2014—, de los que 12,6 millones de dólares corresponden a actividades sobre el terreno. Los recursos se utilizarán para:

- fomentar la capacidad de la Dependencia de Género y los despachos regionales para ayudar a las oficinas en los países a incorporar sistemáticamente la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en todos los aspectos de las operaciones;
- establecer programas con los que desarrollar la resiliencia de las comunidades, y
- apoyar nuevas iniciativas, como el desarrollo de una plataforma de Internet multilingüe y flexible del PMA.

⇒ *Esfera de gestión 5: Rendición de cuentas y financiación*

216. Las necesidades en esta esfera representan 21 millones de dólares —el 12 % de las necesidades para el año 2014—, de los que el 51 % corresponde a actividades sobre el terreno. Los recursos se utilizarán para:

- mejorar la gestión financiera, la gestión de riesgos y los controles internos;
- mejorar la planificación y reducir la fragmentación de la financiación con miras a mitigar el riesgo, aumentar la eficiencia y, en última instancia, reducir los costos;
- posibilitar que el PMA cumpla la meta de las Naciones Unidas de reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>, y
- optimizar los procesos y herramientas de seguimiento y gestión de las realizaciones.

## Fondos fiduciarios destinados a países concretos

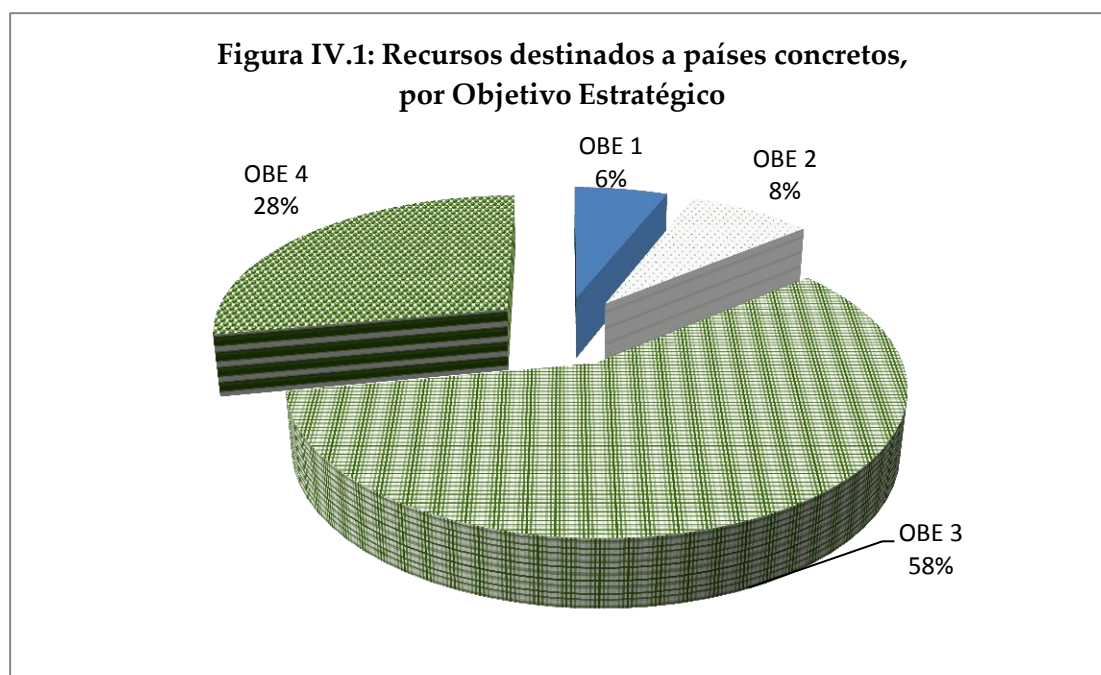
217. Se trata de los fondos recibidos a nivel nacional para que las oficinas en los países puedan prestar asistencia a los gobiernos en la gestión y la ejecución de programas que estén en consonancia con los cuatro nuevos Objetivos Estratégicos del PMA.
218. Se ha pronosticado un nivel de fondos fiduciarios destinados a países concretos de 70,1 millones de dólares en 2014, un nivel similar al de 2013. Los principales proveedores de recursos destinados a países concretos son los gobiernos anfitriones, aunque en ocasiones también contribuyen los gobiernos de otros países y algunas fundaciones privadas.
219. El Cuadro IV.4 refleja una considerable reorientación regional en el uso de los fondos fiduciarios destinados a países concretos, que en 2013 se utilizaron casi exclusivamente en América Latina. Para 2014, en cambio, el PMA prevé una mayor utilización en otras regiones, especialmente en Asia y en África meridional.

<b>CUADRO IV.4: PREVISIONES PARA 2014 — FONDOS FIDUCIARIOS DESTINADOS A PAÍSES CONCRETOS, POR REGIÓN (millones de dólares)</b>				
<b>Despacho regional</b>	<b>Previsiones para 2014 (millones de dólares)</b>	<b>2013 (millones de dólares)</b>	<b>2014 (%)</b>	<b>2013 (%)</b>
OMP: América Latina y el Caribe	39,8	66,0	57	92
OMB: Asia	15,0	2,6	21	4
OMJ: África Meridional	8,2	0,7	12	1
OMD: África Occidental	3,0	0,5	4	1
OMC: Oriente Medio, África del Norte, Europa Oriental y Asia Central	2,1	0,2	3	0
OMN: África Oriental y Central	2,0	1,7	3	2
<b>TOTAL</b>	<b>70,1</b>	<b>71,7</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

220. Se prevé que el número de países que disponen de fondos fiduciarios aumente de 19 en 2013 a 23 en 2014. Los cinco mayores programas de fondos fiduciarios nacionales suman 40,8 millones de dólares, esto es, el 58 % de los fondos proyectados para 2014 (véase el Cuadro IV.5). En 2013, la mayor parte de esos fondos se ha invertido en el OMP, principalmente en Colombia, Cuba, El Salvador, Haití y Honduras, que suman el 88 % del total. Se ha planeado crear nuevos fondos fiduciarios para el año 2014 en otros ocho países, entre ellos Egipto, el Estado Plurinacional de Bolivia, la India y Mozambique.

<b>CUADRO IV.5: CINCO MAYORES FONDOS FIDUCIARIOS DESTINADOS A PAÍSES CONCRETOS</b>		
<b>Country</b>	<b>Previsiones para 2014 (millones de dólares)</b>	<b>Plan de Gestión de 2013 (millones de dólares)</b>
Colombia (OMP)	10,6	10,5
India (OMB)	8,7	0
Mozambique (OMJ)	7,5	0
Ecuador (OMP)	7,2	1,0
Honduras (OMP)	6,8	24,4
<b>Total parcial</b>	<b>40,8</b>	
Otros países	29,3	
<b>TOTAL</b>	<b>70,1</b>	<b>71,7</b>

### Análisis de los fondos fiduciarios destinados a países concretos por Objetivo Estratégico



221. Según muestra la Figura IV.1, la mayor parte de los fondos fiduciarios se centrará en el Objetivo Estratégico 3 con el fin de prestar asistencia técnica y desarrollar las capacidades de los gobiernos anfitriones.

- En la India, el PMA apoyará la labor destinada a mejorar la eficiencia de los programas gubernamentales de fomento de la seguridad alimentaria, por ejemplo el sistema público de distribución selectiva.

- En Mozambique, el PMA proporcionará servicios de adquisición y logística para el programa de rehabilitación nutricional del Gobierno.
  - En el Ecuador, El Salvador, el Estado Plurinacional de Bolivia, Perú y Sri Lanka, los fondos fiduciarios se emplearán para mejorar la resiliencia de las comunidades ante el cambio climático, mejorar la seguridad alimentaria y nutricional y abordar cuestiones de género.
222. Las actividades financiadas con fondos fiduciarios relacionadas con el Objetivo Estratégico 1 servirán para mejorar el análisis y la cartografía de la vulnerabilidad, por ejemplo, por medio de centros de comunicaciones, así como para contribuir a desarrollar las capacidades de preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia.
223. En relación con el Objetivo Estratégico 2, las actividades financiadas con fondos fiduciarios permitirán analizar el seguimiento de la seguridad alimentaria.
224. Las actividades financiadas con fondos fiduciarios relacionadas con el Objetivo Estratégico 4 apoyarán los programas de alimentación escolar y las actividades de enriquecimiento de alimentos para los grupos vulnerables.

### **Cuentas especiales**

225. De conformidad con lo estipulado en el Artículo 5.1 del Reglamento Financiero, el Director Ejecutivo podrá establecer cuentas especiales para: i) gestionar contribuciones especiales o fondos destinados a fines programáticos y de ámbito institucional o bien a la recuperación de los costos, y ii) apoyar actividades a largo plazo.
226. Las cuentas especiales permiten al PMA prestar a la comunidad de ayuda humanitaria servicios tales como la evacuación del personal en situaciones de emergencia y el transporte aéreo a zonas remotas e inseguras. Estas cuentas se utilizan también para financiar el Plan de autoseguro y otras disposiciones contables internas como el Programa mundial de arrendamiento de vehículos.
227. Cuando los ingresos de las cuentas especiales se refieren a actividades del PMA, se imputan al presupuesto de los proyectos operacionales, por ejemplo en el caso de los costos de arrendamiento de vehículos o las primas de seguros.
228. Las cinco cuentas especiales de mayor envergadura, que constituyen el 66 % de la cartera, son las dedicadas a: i) los Depósitos de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas (UNHRD); ii) la recuperación de los costos de los servicios informáticos sobre el terreno; iii) la seguridad; iv) el Programa mundial de arrendamiento de vehículos, y v) el transporte aéreo (véase la Figura IV.2)<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Queda excluida la Cuenta especial del MFCT, dado que las compras de alimentos previstas y los costos conexos ya están incluidos en el programa de trabajo para 2014.

**Figura IV.2: Previsiones relativas a las cuentas especiales en 2014**  
(millones de dólares)



229. La actividad en las cuentas especiales prevista para 2014 asciende a un total de 180 millones de dólares, un nivel similar al de 2013.

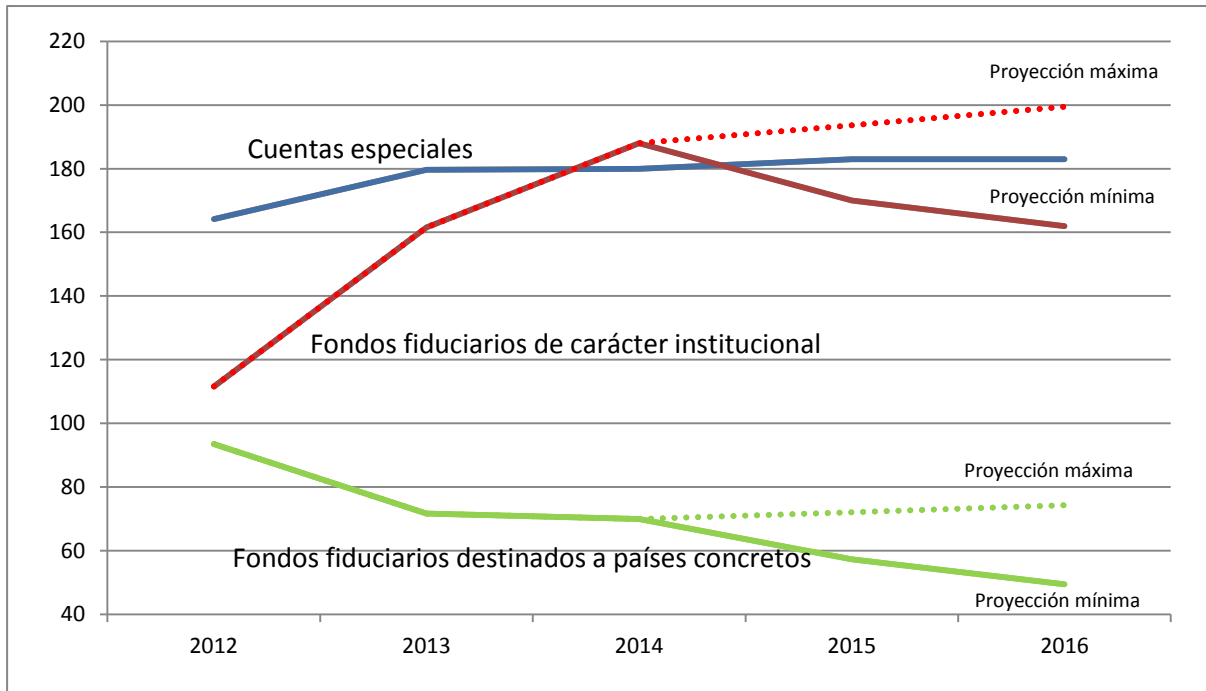
- La Cuenta especial para los UNHRD se creó en junio de 2000 con el objeto de administrar las contribuciones de los donantes y los ingresos derivados de los servicios prestados en las plataformas de la red. Con ella se ayuda a los organismos de las Naciones Unidas y las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales a establecer reservas para reforzar la capacidad de intervención de la comunidad de ayuda humanitaria en casos de emergencia.
- Mediante el proceso de recuperación de los costos de los servicios informáticos sobre el terreno se consolida la gestión del software básico del PMA para hacer estimaciones de los volúmenes globales y negociar los precios a nivel central. Con él se establece una estructura de recuperación directa de los costos en las oficinas en los países, que se utiliza para recuperar costos operacionales recurrentes relacionados con la infraestructura informática básica del PMA.
- La Cuenta especial para la seguridad se creó en enero de 2012 para asegurar: i) la coordinación de la seguridad con las oficinas regionales encargadas de la seguridad sobre el terreno; ii) la respuesta a todos los incidentes relacionados con la seguridad sobre el terreno; iii) el despliegue sobre el terreno de personal de seguridad para apoyar a los oficiales designados; iv) la investigación en caso de fallecimiento de miembros del personal en circunstancias sospechosas, y v) la asistencia en la gestión de incidentes con rehenes o en caso de arresto o detención de miembros del personal.

- El Programa mundial de arrendamiento de vehículos se estableció en 2006 para agilizar la adquisición de vehículos del PMA, reducir los costos de administración y mantenimiento de las oficinas en los países y aportar flexibilidad en la gestión de la flota de vehículos. Gracias a este programa se dispone de forma inmediata de una flota estandarizada de vehículos que cumplen con las normas de seguridad, se mejoran la gestión y el uso de los activos y se centraliza y simplifica la adquisición.
- La Cuenta especial para los servicios de transporte aéreo fue creada en diciembre de 2013 con el fin de proporcionar recursos para la gestión financiera de las operaciones de transporte aéreo del PMA y la mejora de la calidad y las redes en este ámbito. El servicio ofrece fletes y lanzamientos desde el aire para garantizar una distribución de alimentos ininterrumpida incluso frente a impedimentos tales como el bloqueo de las carreteras, el mal estado de la infraestructura, los conflictos y los desastres naturales.
- Otras cuentas especiales se destinan a actividades de logística, comunicaciones y apoyo a la seguridad alimentaria para la comunidad internacional, al Plan de autoseguro y a la Oficina de Apoyo sobre el Terreno y en Emergencias.

### **Perspectivas de las cuentas especiales y los fondos fiduciarios para 2014-2016**

230. En la Figura IV.3. se exponen las proyecciones mínimas y máximas para los fondos fiduciarios en el marco del Plan de Gestión trienal renovable. Las proyecciones mínimas para 2015 y 2016 reflejan las estimaciones de las oficinas en los países y de las dependencias de la Sede; las máximas, que se basan en las tendencias históricas y las perspectivas desde 2012, se calculan añadiendo un 24 % a la proyección mínima.
231. Por lo que se refiere a los fondos fiduciarios de carácter institucional, la proyección mínima establecida para 2015 es de 170 millones de dólares; para 2016 la cifra se sitúa en 162 millones de dólares. Las proyecciones máximas para 2015 y 2016 son de 197 y 203 millones de dólares, respectivamente. La proyección mínima contempla la reducción de inversiones, principalmente en el marco de la iniciativa de “Compras para el progreso” y de la Asociación REACH. En la proyección máxima, que es un 3 % mayor que la de 2014, se tiene en cuenta la expansión de las actividades de fomento de las capacidades a escala institucional.
232. En el caso de los fondos fiduciarios destinados a países concretos, la proyección mínima para 2015 es de 57 millones de dólares y, para 2016, de 50 millones de dólares. La proyección máxima para 2015 se sitúa en 72 millones de dólares, en tanto que la cifra para 2016 asciende a 74 millones de dólares. La proyección máxima, también un 3 % mayor que la de 2014, se basa en las tendencias actuales del apoyo prestado por los gobiernos anfitriones.
233. De conformidad con las evaluaciones de las futuras actividades realizadas por los administradores de las cuentas especiales, se prevé que en 2015 y 2016 el nivel de estas cuentas se mantenga estable con respecto al de 2014, esto es, 180 millones de dólares.

**Figura IV.3: Tendencias y proyecciones relativas a los fondos fiduciarios y las cuentas especiales en 2012–2016 (millones de dólares)**



**ANEXOS I y II**

**Los Anexos I y II, en los que se presenta el presupuesto AAP, figurarán en la versión final del Plan de Gestión**

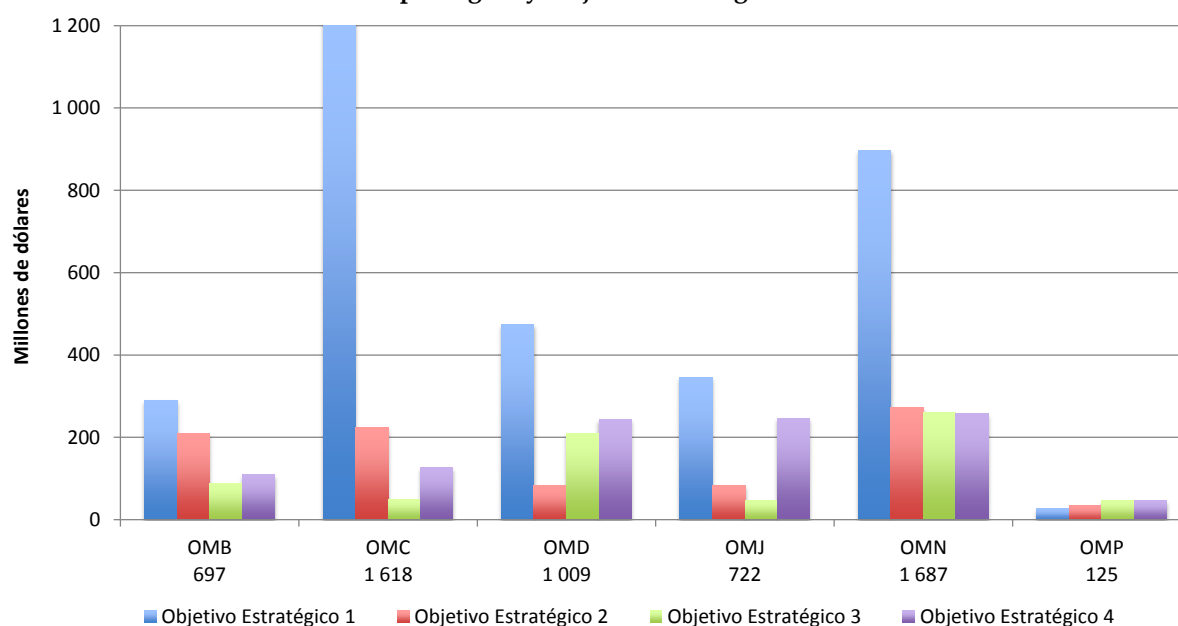


## ANEXO III

## NECESIDADES OPERACIONALES – SINOPSIS REGIONALES

1. En los siguientes apartados se exponen las necesidades operacionales proyectadas por región, el efecto de la actual coyuntura en los programas y su ejecución, y los planes regionales establecidos o previstos para apoyar el Plan Estratégico.
2. En la Figura A.III.1 se indican las necesidades operacionales, por región y Objetivo Estratégico.

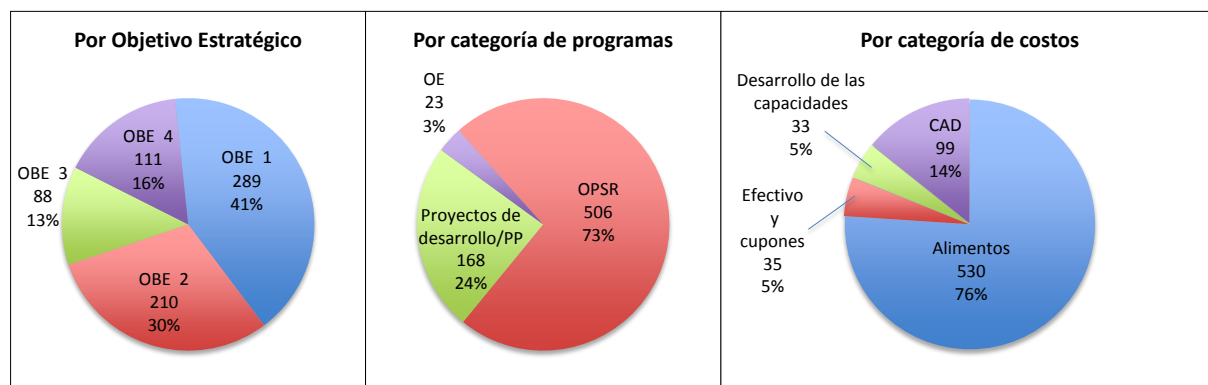
Figura A.III.1: Necesidades operacionales, por región y Objetivo Estratégico



## Despacho Regional de Bangkok (OMB)

CUADRO A.III.1: NECESIDADES OPERACIONALES DEL OMB	
Importe total de las necesidades operacionales	697 millones de dólares
Número de beneficiarios	13,9 millones
Volumen de alimentos	0,6 millones de toneladas
Número de operaciones	17
Países en los que está previsto realizar operaciones	12: Afganistán, Bangladesh, Bhután, Camboya, Filipinas, Indonesia, Myanmar, Nepal, Pakistán, República Democrática Popular Lao, República Popular Democrática de Corea y Sri Lanka

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



- La región de Asia se enfrenta a unos complejos retos económicos, políticos, sociales y medioambientales, exacerbados por la inseguridad alimentaria y —tal como muestran los indicadores— por una situación alarmante en materia de nutrición. Pero en la región se encuentran también varios países emergentes de medianos ingresos y zonas que están experimentando un rápido crecimiento económico.
- La mayor parte del trabajo del PMA en la región durante el período 2014–2016 se llevará a cabo en situaciones prolongadas de socorro en conexión con los Objetivos Estratégicos 1 y 3. Las dos intervenciones de mayor envergadura serán las OPSR para el Afganistán y el Pakistán, en cuya reorientación se han tenido en cuenta las crecientes dificultades que plantean el acceso humanitario restringido, la seguridad y las fluctuaciones de la financiación. En ambos países, el PMA intenta reducir la malnutrición, aumentar la asistencia escolar, atender a los nuevos desplazamientos de población y reducir los riesgos que implican los desastres naturales para las comunidades. La asistencia del PMA desempeña un importante papel en el fomento de la estabilidad.
- En el marco del Objetivo Estratégico 4, la labor del PMA irá dirigida a abordar las causas de la inseguridad alimentaria a largo plazo en la región. En el marco de los PP realizados en Bangladesh, Camboya, Indonesia, la República Democrática Popular Lao y Nepal proseguirá la transición de la ejecución directa a la mejora de las capacidades gubernamentales para hacer frente al hambre y la malnutrición. Los mayores aumentos en cuanto a desarrollo de las capacidades están previstos en Camboya, Indonesia y la República Democrática Popular Lao, cuyos gobiernos recibirán apoyo del PMA en las esferas de la alimentación escolar, la preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia y la gestión del riesgo de desastres. En Bhután, el PMA tiene previsto trabajar para que la totalidad de las tareas de gestión y ejecución del programa nacional de alimentación escolar estén transferidas al Gobierno en 2018 a más tardar. En la India, el PMA ayudará al Gobierno a ampliar el uso de técnicas biométricas para identificar a los beneficiarios del sistema de distribución pública y eliminar las duplicaciones e incoherencias. El último PP del PMA en la India concluirá en 2013; en el año 2014 se iniciará un programa de asistencia técnica bilateral.
- Las prioridades regionales son la nutrición y la preparación para la pronta intervención en emergencias. En 2014 se pondrá en marcha una iniciativa conjunta con el UNICEF para reducir el retraso del crecimiento en dos países piloto mediante la adopción de un enfoque

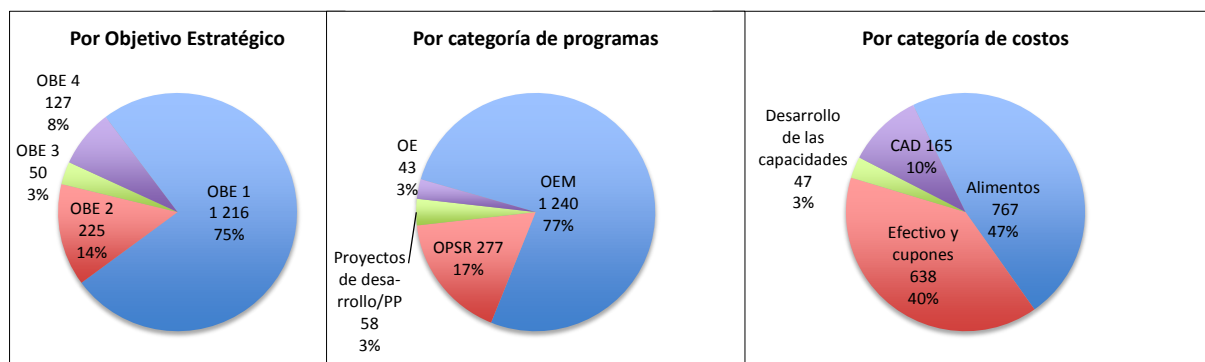
multisectorial. La nutrición se promueve con proyectos de enriquecimiento del arroz en los que ocupan un lugar destacado los alimentos nutritivos producidos localmente, centrandose la atención en el período propicio de los primeros 1.000 días de vida; la idea es que, a largo plazo, estos productos sean adoptados por los proyectos de ayuda externa y los programas gubernamentales de atención sanitaria, nutrición y redes de seguridad y que, en un momento dado, puedan ser vendidos comercialmente a precios asequibles.

7. En los planes conjuntos del PMA para posibles situaciones de alto riesgo y gran impacto se contará con los gobiernos, las organizaciones humanitarias y las fuerzas militares. En dichos planes se incluirá el desarrollo de las capacidades de las oficinas nacionales de gestión de desastres, en particular las capacidades de logística y de respuesta a emergencias. El PMA incrementará su colaboración con la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH) en lo relativo a la preparación para la pronta intervención en caso de desastres naturales, especialmente en Bangladesh, Filipinas, Indonesia, Myanmar y Nepal.
8. Cuando la entrega de efectivo y cupones resulte la forma más eficaz de transferencia, el PMA los distribuirá junto a los alimentos en el marco de actividades de socorro, creación de activos y establecimiento de medios de subsistencia sostenibles. Entre 2014 y 2016 las transferencias de efectivo y cupones aumentarán en un 40 % (42 millones de dólares); los países donde se ha previsto un mayor aumento son el Afganistán, la República Democrática Popular Lao y Myanmar.
9. En los próximos tres años, el PMA prestará asistencia a las poblaciones subnutridas en situación de inseguridad alimentaria, las PDI afectadas por conflictos y desastres, los repatriados y otras comunidades vulnerables. Las actividades más importantes serán las distribuciones generales, la alimentación escolar, las actividades de nutrición y la creación de activos, actividades que permiten al PMA salvar vidas y proteger los medios de subsistencia a corto plazo y, a largo plazo, reducir los riesgos y ayudar a las poblaciones a satisfacer sus propias necesidades alimentarias y nutricionales a largo plazo. La cartera de proyectos previstos para la región en 2014 sitúa al PMA en buena posición para responder a necesidades muy diversas en una región compleja y cambiante.

### Despacho Regional de El Cairo (OMC)

<b>CUADRO A.III.2: NECESIDADES OPERACIONALES DEL OMC</b>	
Importe total de las necesidades operacionales	<b>1.618 millones de dólares</b>
Número de beneficiarios	18,8 millones
Volumen de alimentos	0,8 millones de toneladas
Número de operaciones	29
Países en los que está previsto realizar operaciones	16: Argelia, Armenia, Egipto, la República Islámica del Irán, Iraq, Jordania, la República Kirguisa, Líbano, Marruecos, el Estado de Palestina, la República Árabe Siria, el Sudán, Tayikistán, Túnez, Turquía y el Yemen

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



10. El OMC abarca muchos países de medianos ingresos con mercados plenamente funcionales. La transición del PMA a modalidades de asistencia alimentaria ayuda a los países a pasar de la asistencia alimentaria directa a modalidades de transferencia de efectivo. La operación realizada para hacer frente a la crisis siria es para el PMA la primera emergencia de gran envergadura en la que la distribución de alimentos no constituye la modalidad de transferencia principal; las transferencias de efectivo y cupones se están utilizando también en Egipto, el Iraq, Jordania, el Líbano, el Estado de Palestina, el Sudán, Túnez y Turquía.
11. El conflicto y la inestabilidad política han acrecentado el número de personas vulnerables, PDI y refugiados. El PMA seguirá abordando los problemas de inseguridad alimentaria y malnutrición a corto plazo a la vez que fomentará la resiliencia de las personas vulnerables, en consonancia con los Objetivos Estratégicos 1 y 2. Las preocupaciones en materia de seguridad seguirán constituyendo un desafío, especialmente en el Iraq, la República Árabe Siria, el Sudán y el Yemen.
12. Una prioridad en el marco del Objetivo Estratégico 2 es mejorar las capacidades de gestión de riesgos mediante una combinación de medidas de reducción de riesgos, preparación para la pronta intervención en emergencias y fomento de la resiliencia, con miras a apoyar a las oficinas en los países.
13. El número de PDI en la República Árabe Siria se duplicó en el primer semestre de 2013 hasta alcanzar la cifra de 4 millones; no se prevé que la situación vaya a mejorar conforme la población acuda en busca de refugio a los países vecinos. La OEM para el país y la región se prorrogará hasta 2014. Las necesidades operacionales proyectadas se basan en una estimación de 4 millones de PDI en Siria y 2,5 millones de refugiados en los países vecinos en la primera mitad de 2014. La asistencia alimentaria que se preste en virtud de la OEM regional se entregará principalmente por medio de cupones electrónicos para que los beneficiarios puedan adquirir los alimentos que prefieran y, de este modo, aumentar la diversidad de su régimen alimentario y apoyar los mercados locales. La situación puede mejorar de aquí a 2015, pero la magnitud de la destrucción en dicho país es tal que se necesitará asistencia prolongada para las PDI y los refugiados; por consiguiente, en el año 2015 las operaciones se transformarán en OPSR de dos años de duración bajo el supuesto de que las cifras de beneficiarios vayan disminuyendo en 2015 y 2016.
14. El PMA seguirá prestando asistencia a los refugiados en Argelia, el Irán, el Estado de Palestina, el Sudán y el Yemen con arreglo a los Objetivos Estratégicos 1 y 2, y ayudando

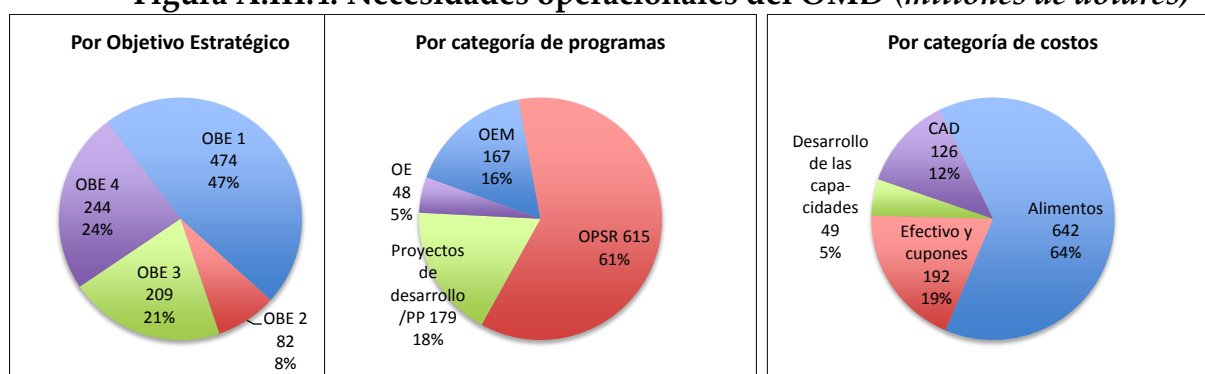
a las poblaciones vulnerables y desplazadas en los países que viven situaciones de conflicto o posteriores a conflictos, como el Iraq o la República Kirguisa.

15. El entorno operacional en el Sudán es complejo. Desde 2009, el PMA ha ido reestructurando sus modalidades de asistencia, manteniendo a la vez la prestación de asistencia de emergencia en gran escala con miras a estabilizar los medios de subsistencia, promover la resiliencia, reducir la dependencia con respecto a la ayuda alimentaria y fomentar las capacidades gubernamentales y de la sociedad civil hasta el punto en que deje de ser necesaria la asistencia del PMA. Este enfoque se reflejará en la OEM de 2014 y en la OPSR para 2015 y después. El PMA seguirá proporcionando asistencia alimentaria a las personas afectadas por conflictos y crisis en Darfur, las regiones central y oriental, las “Tres zonas”, Kordofán del Sur y Nilo Azul, donde es el único organismo de las Naciones Unidas que tiene acceso.
16. El PMA está modificando su cartera de proyectos en el Yemen para centrarse en la resiliencia y va a reestructurar además la OEM en respuesta a la alarmante inseguridad alimentaria y nutricional. Las operaciones del Yemen serán las que incluirán una mayor proporción de productos nutritivos especiales en 2014.
17. En relación con los Objetivos Estratégicos 3 y 4, el PMA apoyará los sistemas nacionales de subvención de alimentos, la mejora de la gestión de las cadenas de suministro y de los sistemas nacionales de seguimiento de la seguridad alimentaria, la mejora de los sistemas de protección social y de redes de seguridad, la alimentación escolar y la adaptación al cambio climático. En asociación con los gobiernos y con otros interlocutores, invertirá en el desarrollo de capacidades en consonancia con los planes nacionales para lograr un impacto sostenible.
18. Atendiendo a los Objetivos Estratégicos 3 y 4, el PMA mantendrá y ampliará los programas de alimentación escolar; se introducirán nuevos proyectos en Jordania y la República Kirguisa. Asimismo, el PMA tiene previsto ayudar a los gobiernos de Marruecos y Túnez a desarrollar sus capacidades con miras a mejorar los programas de alimentación escolar en el marco de sus sistemas de redes de seguridad y protección social.
19. En virtud del Objetivo Estratégico 4, el PMA abordará las carencias de micronutrientes aumentando la capacidad de las autoridades nacionales para hacer frente a los retos en materia de nutrición. El OMC debe luchar contra la malnutrición en dos frentes: el del retraso del crecimiento causado por la malnutrición crónica por un lado, y el de la obesidad causada por la sobrealimentación, por el otro; en los países de ingresos medianos se registran aún carencias de micronutrientes, sobre todo entre los niños menores de 5 años y las mujeres en edad fértil. En asociación con otras partes interesadas, el PMA aumentará su capacidad para apoyar el diseño y la ejecución de intervenciones nutricionales acordes con las prioridades nacionales.
20. El PMA trabaja con otros organismos de las Naciones Unidas en la elaboración de Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF) específicos para los países, estrategias de intervención regionales y marcos para la acción en el contexto de las transformaciones en curso con miras a lograr efectos de desarrollo sostenible.

## Despacho Regional de Dakar (OMD)

CUADRO A.III.3: NECESIDADES OPERACIONALES DEL OMD	
Importe total de las necesidades operacionales	<b>1.009 millones de dólares</b>
Número de beneficiarios	12,5 millones
Volumen de alimentos	0,6 millones de toneladas
Número de operaciones	40
Países en los que está previsto realizar operaciones	19: Benin, Burkina Faso, Cabo Verde, Camerún, Côte d'Ivoire, Chad, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea-Bissau, Liberia, Malí, Mauritania, Níger, República Centroafricana, Santo Tomé y Príncipe, Senegal, Sierra Leona y Togo

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



21. En la región de África occidental la población se registran unos altos niveles de inseguridad alimentaria y malnutrición, agravados por la pobreza crónica, la inestabilidad política, los desplazamientos en gran escala, la volatilidad de los precios y los desastres naturales. La inseguridad en el norte de Malí, Nigeria y la República Centroafricana exacerbaban las distintas formas de vulnerabilidad.
22. Mediante las distribuciones de alimentos y efectivo que efectúa en virtud del Objetivo Estratégico 1, el PMA apoyará a los beneficiarios identificados en las evaluaciones de la seguridad alimentaria y la nutrición. Habida cuenta de las necesidades de la región, habrá que buscar un equilibrio entre las necesidades inmediatas y el fomento de la resiliencia a largo plazo. Las actividades destinadas a salvar vidas, a la recuperación y al desarrollo deben reforzarse mutuamente, y es necesario integrar sistemáticamente en todos los programas actividades de fomento de la resiliencia y desarrollo de capacidades.
23. Es prioritario luchar contra la desnutrición: en conexión con el Objetivo Estratégico 4, Ghana, Malí, Mauritania, el Níger y Sierra Leona están invirtiendo en la prevención de la malnutrición centrándose en el período propicio de los primeros 1.000 días de vida. El PMA ejecutará programas de alimentación suplementaria selectiva y general y acudirá en ayuda de las personas vulnerables con VIH y tuberculosis.
24. En virtud de los Objetivos Estratégicos 2 y 3, el PMA está determinado a mitigar el impacto de las crisis y reducir la vulnerabilidad a crisis futuras. Con la participación de los miembros de las comunidades aptos para el trabajo, se llevarán a cabo actividades de creación de activos que favorezcan la resiliencia ante las crisis. Por otra parte, en casi todos

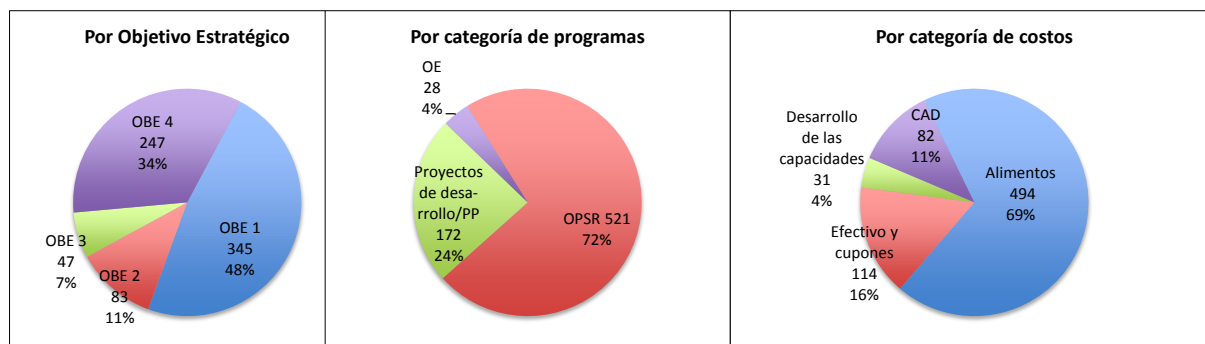
los países de la región se llevan a cabo actividades de alimentación escolar, principalmente en apoyo del Objetivo Estratégico 4.

25. Según se prevé, en los próximos años el nivel de las intervenciones basadas en la entrega de efectivo y cupones se triplicará y el de las actividades de fomento de las capacidades se duplicará con respecto a las cifras de planificación para 2013. Ello obedece a los altos niveles de apropiación de los gobiernos y a la capacidad para ejecutar programas destinados a reducir la inseguridad alimentaria y la malnutrición. El PMA ofrece programas de fomento de la capacidad, por ejemplo en Togo y Cabo Verde, y una combinación de técnicas y programas de asistencia alimentaria con miras al traspaso gradual de las intervenciones en Gambia, Côte d'Ivoire y Santo Tomé y Príncipe.
26. El PMA dedica cada vez más atención al fomento de la resiliencia, la recuperación y otras actividades a largo plazo, que se ejecutarán con asociados como los gobiernos y la Comunidad Económica de los Estados de África Occidental, en el marco de una intervención integrada multisectorial ejecutada en los 19 países de la región. En Senegal, la iniciativa de fomento de la resiliencia de las comunidades rurales (denominada “iniciativa R4”) —destinada a movilizar a las comunidades con el fin de construir activos agrícolas y establecer sistemas de seguro, crédito y ahorro— se está llevando a cabo experimentalmente junto con Oxfam, basándose en programas ya establecidos de medios de subsistencia y redes de seguridad.
27. El PMA y sus asociados seguirán haciendo frente a los retos relacionados con la agricultura en pequeña escala —importante sector para los países africanos— respaldando el Programa General para el Desarrollo de la Agricultura en África, lo cual representa una excelente oportunidad para que los países aumenten la productividad agrícola y reduzcan el hambre a largo plazo; para Burkina Faso y Malí se ha previsto poner en práctica la segunda fase de un proyecto piloto en el ámbito de la iniciativa “Compras para el progreso”.
28. Las asociaciones con los gobiernos y con partes interesadas, como el Comité Interestatal Permanente de Lucha contra la Sequía en el Sahel, la Red de sistemas de alerta temprana en caso de hambruna, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), la oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (el ACNUR) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), son fundamentales para realizar las evaluaciones de la seguridad alimentaria, la nutrición y los mercados en las que se basan las intervenciones del PMA.

### Despacho Regional de Johannesburgo (OMJ)

<b>CUADRO A.III.4: NECESIDADES OPERACIONALES DEL OMJ</b>	
Importe total de las necesidades operacionales	<b>722 millones de dólares</b>
Número de beneficiarios	12,2 millones
Volumen de alimentos	0,6 millones de toneladas
Número de operaciones	22
Países en los que está previsto realizar operaciones	10: República del Congo, República Democrática del Congo, Lesotho, Madagascar, Malawi, Mozambique, República Unida de Tanzania, Zambia, Zimbabwe y Swazilandia

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



29. Los países de África meridional se enfrentan a nuevos retos derivados de las presiones ambientales y sociales. Aparte de las crisis humanitarias prolongadas, entre 2000 y 2012 se identificaron 47 emergencias humanitarias internacionales y 14 millones de personas necesitaron asistencia humanitaria a raíz de inundaciones. Los conflictos en Angola y en la República Democrática del Congo y los disturbios políticos en Madagascar, Mozambique y Zimbabwe han incrementado el número de personas vulnerables. Ahora hay 3 millones personas que viven en condiciones preocupantes en la región: la República Democrática del Congo por sí sola alberga a 2,6 millones de PDI y 140.000 refugiados.
30. La región registra una notable proporción de los peores niveles del mundo de retraso del crecimiento y mortalidad infantil: de los 36 países que presentan cifras elevadas de niños con retraso del crecimiento, ocho se encuentran en el África meridional, por un total de 11,8 millones de niños en esa situación. La región del OMJ también incluye siete de los 10 países con la mayor prevalencia del VIH/sida: 8 millones de personas viven con VIH y cada año resultan infectadas 625.000 personas y mueren a causa de ello 415.000.
31. En relación con el Objetivo Estratégico 1, el PMA prevé reducir el impacto de los desastres mediante actividades de análisis y cartografía de la vulnerabilidad, una planificación basada en distintos marcos hipotéticos y sus conocimientos especializados en la esfera de la logística, y para ello colaborará con la Comunidad de África Meridional para el Desarrollo (SADC), con los comités regionales y nacionales de evaluación de la vulnerabilidad revitalizados y con el nuevo Mecanismo africano de gestión de riesgos.
32. El PMA abordará las actividades relacionadas con el Objetivo Estratégico 2 mediante la realización o la mejora de perfiles de riesgo en los países que sufren emergencias recurrentes, y en el marco de la colaboración con la FAO para establecer un plan conjunto de reducción del riesgo de desastres, que ya se aplica experimentalmente en Mozambique, Zambia y Zimbabwe. Seguirá invirtiendo recursos en la preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias en países de la región donde no lleva a cabo operaciones, en colaboración con la OCAH. Finalmente, mediante proyectos de APT y ACA, ayudará a las comunidades y los gobiernos a aumentar su resiliencia ante las crisis y a realizar intervenciones eficaces.
33. Las actividades relacionadas con el Objetivo Estratégico 3 serán programas de alimentación escolar, alimentación suplementaria y nutrición para mujeres, niños y personas con VIH. Las actividades de efectivo o de alimentos para la creación de activos (ECA/ACA), por ejemplo la construcción de diques y carreteras, ayudarán a desarrollar la resiliencia de las comunidades. El PMA estudiará la posibilidad de ampliar en 2014 las



transferencias de efectivo y cupones en la República Democrática del Congo, Malawi, Mozambique y Zimbabwe.

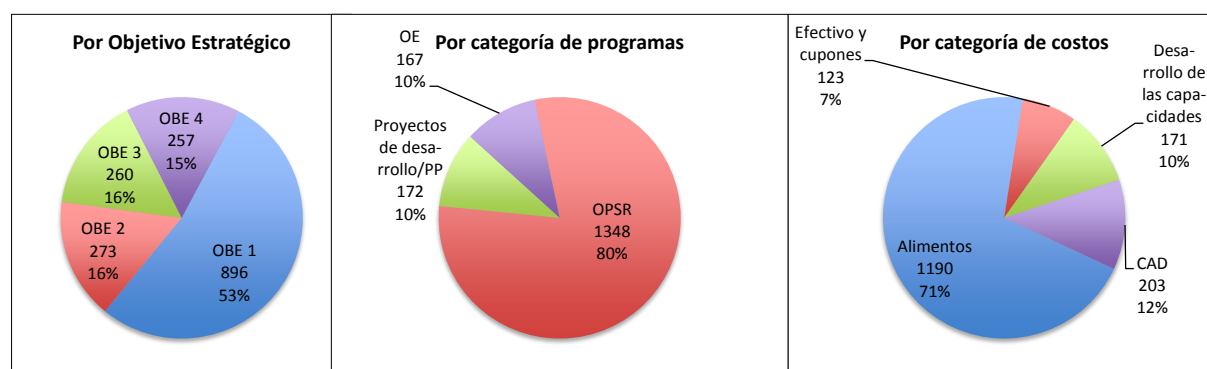
34. En apoyo del logro del Objetivo Estratégico 4, el PMA tratará de reducir el hambre crónica y la desnutrición basándose en su política en materia de nutrición y en consonancia con el Marco de acción de la iniciativa SUN (para el fomento de la nutrición); la desnutrición infantil se abordará centrandó la atención en las adolescentes, en todos los niños durante los primeros 1.000 días de vida que van desde la concepción hasta los 2 años de edad y en las mujeres lactantes. La alineación con la iniciativa REACH y los memorandos de entendimiento con el UNICEF y con la SADC favorecerán la coordinación de las actividades en materia de nutrición. El PMA seguirá colaborando con ONG y con asociaciones público-privadas, como la Alianza Mundial para la Mejora de la Nutrición (GAIN), en el enriquecimiento de alimentos a escala comercial o en los hogares. También prestará apoyo técnico y financiero a las industrias locales con el fin de aumentar la capacidad local de producción, a precios asequibles, de alimentos complementarios para niños pequeños, alimentos listos para el consumo y suplementos de nutrientes a base de lípidos.
35. La alimentación escolar irá dirigida a los niños en edad de asistir a la escuela primaria, especialmente huérfanos y otros niños vulnerables. En colaboración con el UNFPA, el PMA pondrá en práctica en las escuelas proyectos piloto de nutrición para chicas adolescentes. A los programas de comidas escolares y los programas de alimentación escolar con productos locales se vincularán, en lo posible, iniciativas en las que participen pequeños agricultores, con idea de aumentar los ingresos. El UNICEF, la FAO, la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el PMA seguirán proporcionando el conjunto mínimo de servicios a los escolares y, junto con el Centro de Excelencia situado en el Brasil, promoverán el proceso de apropiación nacional y mejorarán la gestión local de los programas de comidas escolares en Lesotho, Malawi, Mozambique y Zambia.
36. En vista de la prevalencia extraordinariamente elevada del VIH y la tuberculosis y de las altas tasas de desnutrición, el PMA acelerará la adopción de unas prácticas óptimas en las intervenciones en materia de VIH, sida y nutrición, por ejemplo potenciando las redes de seguridad gubernamentales relacionadas específicamente con el VIH y la nutrición, dentro de los sistemas de protección social.
37. Las adquisiciones en la región se harán mediante compras locales y regionales cuando las condiciones sean favorables. Iniciativas como la de “Compras para el progreso”, que se basan en asociaciones con la FAO, el FIDA, la Alianza para una Revolución Verde en África y el sector privado, irán dirigidas a los pequeños agricultores, haciendo hincapié en las mujeres. El MFCT permitirá al PMA optimizar los plazos y los métodos de adquisición de alimentos en la región, lo cual incluye comprar en Mozambique, la República Unida de Tanzania o Zambia, según proceda. El OMJ dará prioridad a la gestión de la cadena de suministro a escala regional con el fin de reducir al mínimo las interrupciones del suministro y poder responder eficazmente a las necesidades detectadas.
38. La desigualdad entre hombres y mujeres es un problema importante, que se ve exacerbado por diversas formas de violencia de género. Las altas tasas de prevalencia del VIH han aumentado la carga de las mujeres y afectado a las actividades de generación de ingresos y al desarrollo humano; por ello, el PMA ha acelerado la incorporación de una perspectiva de género a todos los niveles y creado un plan de acción conjunto con la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres).

39. En consonancia con su política en materia de protección, adoptada en 2012, el PMA ha incrementado el componente de protección en sus actividades de asistencia alimentaria, por ejemplo haciendo un seguimiento de las prácticas potencialmente perjudiciales sobre el terreno, impartiendo capacitación sobre cuestiones de protección, sensibilizando a las partes interesadas sobre la violencia de género y promoviendo la recogida de leña en condiciones seguras.
40. El trabajo conjunto con organizaciones intergubernamentales, como el Mercado Común para África Oriental y Meridional o la Alianza para el comercio de productos básicos en África oriental y meridional, favorecerá la instauración de unas condiciones normativas propicias para fomentar el comercio regional y mejorar la seguridad alimentaria y nutricional. El PMA seguirá ayudando a desarrollar planes de inversión en agricultura y seguridad alimentaria del CAADP junto con otros organismos de las Naciones Unidas, los gobiernos, interlocutores no estatales, la SADC, la Unión Africana (UA) y la Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD). Otros asociados que trabajan en la esfera de la seguridad alimentaria y tienen objetivos afines son la Oficina Interinstitucional Regional de Apoyo a la Coordinación y el equipo regional del GNUM.

### Despacho Regional de Nairobi (OMN)

<b>CUADRO A.III.5: NECESIDADES OPERACIONALES DE LA REGIÓN DEL OMN</b>	
Importe total de las necesidades operacionales	<b>1.687 millones de dólares</b>
Número de beneficiarios	16,0 millones
Volumen de alimentos	1,3 millones de toneladas
Número de operaciones	29
Países en los que está previsto realizar operaciones	8: Burundi, Djibouti, Etiopía, Kenya, Rwanda, Somalia, Sudán del Sur, Uganda

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



41. Las dificultades políticas, ambientales, económicas y sociales generan pobreza y hambre en la región de África oriental y central, en la que se desarrollan cuatro de las operaciones de mayor envergadura y más complejas del PMA. Los principales problemas que influyen en las operaciones del Programa son la vulnerabilidad a los conflictos y las crisis recurrentes, que a menudo causan grandes desplazamientos. Para atajar el hambre y la inseguridad alimentaria es necesario fomentar la resiliencia, consolidar los mercados,

reducir la desnutrición y mejorar las capacidades de intervención ante emergencias. Es indispensable forjar asociaciones con partes diversas y comprometerse a que las poblaciones, las comunidades y los países satisfagan sus necesidades alimentarias y nutricionales.

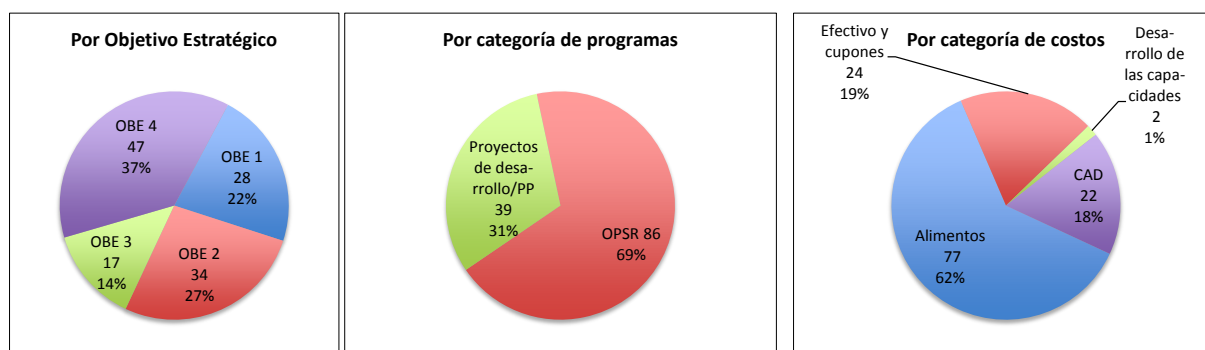
42. La mayor proporción de las necesidades de la región corresponde a las intervenciones de emergencia. En conexión con su Objetivo Estratégico 1, el PMA seguirá apoyando las iniciativas nacionales destinadas a salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en casos de emergencia, proporcionando una asistencia alimentaria vital a las personas necesitadas.
43. En colaboración con asociados tales como la FAO y el UNICEF, el PMA respaldará la resiliencia de las comunidades ante las crisis por medio de programas de redes de seguridad, creación de activos y transferencia de efectivo y cupones. La asistencia alimentaria para apoyar la creación de activos comunitarios y la capacitación representa el 18 % de las necesidades operacionales, que se corresponden sobre todo con los Objetivos Estratégicos 2 y 3. También se ayudará a los países a desarrollar sistemas de alerta temprana, de planificación de la preparación para la pronta intervención en emergencias y de reducción del riesgo de desastres.
44. La región del OMN acoge más refugiados que ninguna otra región. El PMA seguirá ayudando al ACNUR a satisfacer las necesidades inmediatas de los refugiados y a fomentar sus medios de subsistencia y autosuficiencia, por ejemplo, aplicando de forma experimental nuevos métodos para lograr soluciones duraderas en Sudán del Sur y Uganda. Las asociaciones con gobiernos, organismos de las Naciones Unidas y ONG para acudir en ayuda de las PDI se basarán en la gama completa de herramientas de asistencia alimentaria y representarán una parte importante de las necesidades operacionales en relación con los Objetivos Estratégicos 1, 2 y 4.
45. En esta región es prioritario reducir la desnutrición entre los niños y los adultos. Algunos estudios recientes ponen de relieve el costo económico de la desnutrición: a modo de ejemplo, según el estudio de 2013 sobre el costo del hambre en África, Uganda pierde el 5,6 % de su producto interno bruto anual a consecuencia de la malnutrición, cifra que se eleva al 16,5 % en Etiopía. El PMA colaborará con los gobiernos y con asociados como el UNICEF para combatir las altas tasas de malnutrición por medio de programas de asistencia alimentaria y nutricional selectiva en el marco de los Objetivos Estratégicos 2 y 4 y en consonancia con la estrategia de nutrición de la UA, las iniciativas REACH y SUN y la Asociación de los “1.000 días”. Los proveedores regionales facilitan nuevos productos con fines nutricionales gracias al MFCT, mejorando así la capacidad de respuesta del PMA en materia de nutrición.
46. La mejora de las capacidades nacionales para abordar la inseguridad alimentaria y el hambre representa el 11 % de las operaciones previstas del OMN para el año 2014. Las oficinas en los países colaborarán con los gobiernos, la FAO, el Banco Mundial y las organizaciones regionales para apoyar las compras de alimentos a escala regional, desarrollar infraestructuras de mercado y conectar a los agricultores con los mercados.
47. Para 2014–2016 se ha previsto un aumento del 15 % en el uso de efectivo y cupones con miras a aumentar la eficiencia en función de los costos, la diversidad de la dieta, el apoyo a los mercados y la toma de decisiones por parte de los beneficiarios. El PMA seguirá dando prioridad al análisis y la integración de las cuestiones de género y velando por que los proyectos respondan a las necesidades de las mujeres, los hombres, las niñas y los niños.

48. El PMA ampliará sus asociaciones con la FAO, el UNICEF, el ACNUR, la OCAH, el PNUD, el Banco Mundial, ONG, el sector privado y entidades de instituciones de investigación y seguirá colaborando con la UA, la Comunidad del África Oriental, la Autoridad Intergubernamental para el Desarrollo y el COMESA con el fin de promover la seguridad alimentaria y la resiliencia en la región.

### Despacho Regional de Ciudad de Panamá (OMP)

CUADRO A.III.6: NECESIDADES OPERACIONALES DEL OMP	
Importe total de las necesidades operacionales	125 millones de dólares
Número de beneficiarios	2,5 millones
Volumen de alimentos	0,08 millones de toneladas
Número de operaciones	14
Países en los que está previsto realizar operaciones	10: Bolivia (Estado Plurinacional de), Colombia, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua, Perú

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



49. La pobreza, la desigualdad, los desastres naturales, las crisis económicas, la volatilidad de los precios, el desempleo y la migración son factores que originan inseguridad alimentaria y nutricional, afectan desproporcionadamente a las poblaciones vulnerables y reducen su resiliencia ante las crisis.

50. Para hacer frente a la seguridad alimentaria y nutricional, el PMA ha adoptado un enfoque programático integrado basado en:

- ayudar a los gobiernos a mejorar las redes de protección social;
- ayudar a los gobiernos y las comunidades a aumentar la resiliencia ante los desastres naturales, y
- mejorar las oportunidades de comercialización y la producción agrícola de los pequeños agricultores.

51. El PMA ayuda a los gobiernos a establecer redes de protección social más eficaces para reducir el hambre y la desnutrición en el marco del Objetivo Estratégico 4, al que corresponde la mayor parte de las necesidades operacionales de esta región, por ejemplo a través de programas de alimentación escolar y nutrición.

52. Las operaciones de emergencia, socorro y recuperación emprendidas en virtud del Objetivo Estratégico 1 ayudan a mejorar la seguridad alimentaria y nutricional y, por lo

tanto, a mantener la paz y la estabilidad. Se están mejorando las capacidades de preparación para la pronta intervención y respuesta en caso de emergencias, pero el impacto de las inversiones realizadas solo se notará dentro de cierto tiempo.

53. En el marco de los Objetivos Estratégicos 2 y 3, mediante una OPSR trienal centrada en la preparación para la pronta intervención y la respuesta en casos de emergencia, se apoyará a El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua en la mitigación de los efectos de los desastres naturales. Una operación nueva para Haití en 2014 tendrá como objetivo fortalecer la resiliencia mediante, por ejemplo, actividades de APT y ACA. Por otra parte, continuarán los programas de desarrollo en Bolivia, Cuba, Guatemala, Honduras y Nicaragua.
54. Se incrementarán las transferencias de efectivo y cupones como alternativa a las distribuciones de alimentos: las transferencias de efectivo podrían alcanzar la cifra de 21 millones de dólares en 2014, frente a un objetivo para 2013 de 5,9 millones de dólares.
55. El PMA está bien situado para proporcionar asistencia técnica y servicios y para desarrollar las capacidades de los gobiernos a través de fondos fiduciarios destinados a países concretos. Según las previsiones, la cuantía global de estos fondos será de 40 millones de dólares en 2014, frente a un importe previsto de 66 millones para 2013, en gran medida porque el apoyo de Cuba para las redes de seguridad concluirá en 2013 y el fondo fiduciario para la alimentación escolar en Honduras terminará en 2014. Sin embargo, se están preparando nuevas intervenciones a través de fondos fiduciarios para apoyar a los pequeños agricultores de Cuba y El Salvador y promover políticas en materia de seguridad alimentaria y nutrición en Colombia.
56. Los sistemas de protección social brindan la oportunidad al PMA de facilitar la cooperación Sur-Sur y la transmisión de conocimientos sobre la seguridad alimentaria y nutricional. El PMA es el asociado preferido en muchos países para apoyar los planes destinados a la erradicación del hambre y la desnutrición; sus acuerdos de cooperación con varios gobiernos representan una gran parte de la cartera de proyectos regional en lo que respecta al número de beneficiarios y a la dimensión de los programas.

## ANEXO IV

## NECESIDADES IMPREVISTAS PARA 2014

1. Las necesidades operacionales del PMA proyectadas para 2014 se basan en las necesidades previstas de las operaciones en curso y sus ampliaciones previsibles. En estas cifras no se incluyen las necesidades imprevistas que puedan surgir durante el año. En el Cuadro A.IV.1 se comparan las necesidades imprevistas con el programa de trabajo original<sup>1</sup>.

<b>CUADRO A.IV.1: NECESIDADES IMPREVISTAS, 2004–2013 (millones de dólares)</b>				
	<b>Programa de trabajo original</b>	<b>Necesidades imprevistas</b>	<b>Programa de trabajo final</b>	<b>Porcentaje de incremento</b>
2004–2005	4 784	1 076	5 860	22
2006–2007	6 198	252	6 450	4
2008–2009	5 792	5 987	11 779	103
2010	4 606	2 241	6 848	49
2011	4 347	1 764	6 111	41
2012	5 162	1 634	6 796	32
2013	5 317	1 356*	6 673*	26
Promedio (con exclusión del bienio 2008–2009)	3 801	1 041	4 842	27

\* Cifras de mitad de año.

2. En vista de la incertidumbre inherente a los factores sociopolíticos, medioambientales y económicos, es probable que el programa de trabajo del PMA para 2014 aumente, pero la magnitud de ese cambio es desconocida. Si no se tiene en cuenta el bienio 2008–2009, los incrementos del programa de trabajo han dado lugar a variaciones que oscilan entre el 4% y el 49%, y se sitúan en una media del 27% anual. Los riesgos contextuales conexos se incluyen en el registro de los riesgos institucionales y se resumen a continuación.

## Factores sociopolíticos

3. La inestabilidad sociopolítica, los conflictos, el desempleo juvenil, la incertidumbre económica y las fluctuaciones en los precios de los alimentos seguirán amenazando la seguridad alimentaria en muchas de las zonas donde opera el PMA. Por ejemplo, las intervenciones encaminadas a remediar situaciones de inseguridad alimentaria suelen verse dificultadas por problemas de seguridad y de acceso.
4. Como se ha señalado en la Sección II, el carácter imprevisible de la crisis siria requiere una planificación a corto plazo, hasta junio de 2014. Hasta esa fecha las necesidades concuerdan con las estimaciones para 2013. Es prematuro pronosticar y cuantificar las necesidades imprevistas y determinar cuál será la combinación adecuada de instrumentos para todo el período de planificación de 2014. El ACNUR y la OCAH han utilizado un enfoque de planificación similar.

<sup>1</sup> El programa de trabajo comprende las necesidades operacionales y los costos de apoyo indirecto.

5. La prolongación del conflicto afectaría a la infraestructura económica de la República Árabe Siria y podría minar la estabilidad regional. Una evaluación conjunta FAO/PMA de los cultivos y la seguridad alimentaria realizada en mayo y junio mostró los efectos del descenso de la producción agrícola por lo que se refiere a la inseguridad alimentaria y la destrucción de medios de subsistencia. Según se prevé, si la crisis sigue sin resolverse la situación no dejará de empeorar.
6. El PMA evaluará y actualizará continuamente sus planes de intervención para garantizar que se utilice una combinación adecuada de modalidades de transferencia y que las capacidades de ejecución previstas sean la que se necesitan para realizar intervenciones en gran escala de transferencia de efectivo y cupones. Las indicaciones preliminares para el segundo semestre de 2014 oscilan entre 700 millones de dólares y 800 millones de dólares debido a que las tendencias registradas en 2013 señalan que el número de beneficiarios seguirá aumentando constantemente.

### **Factores medioambientales**

7. Es posible que surjan necesidades imprevistas derivadas de desastres naturales que afecten a la seguridad alimentaria; además, en muchos casos el acceso del PMA a los beneficiarios podría verse limitado a causa de la inadecuación de las capacidades nacionales de intervención de emergencia y de la infraestructura.

### **Factores económicos**

8. La inestabilidad de los precios de los alimentos y del combustible y las fluctuaciones cambiarias tienen un efecto desproporcionado en los grupos vulnerables y pueden reducir la capacidad del PMA para ejecutar los programas.
9. El índice de precios de los alimentos de la FAO aumentó en un 5% entre junio de 2012 y junio de 2013. Una reducción del 1% registrada en mayo de 2013 se atribuyó a una caída de los precios del azúcar y los productos lácteos.

### **Índice de cereales del PMA**

10. Los precios internacionales de los alimentos tienen efectos importantes en el presupuesto que el PMA destina a los productos alimenticios. El PMA efectúa el seguimiento de los precios mediante un índice de cereales y compara periódicamente los precios utilizados en la planificación presupuestaria y los precios efectivos de sus compras.
11. Se prevé que en 2014 los precios del trigo, el maíz, el sorgo y el arroz permanecerán estables o se reducirán ligeramente debido al buen nivel de la producción mundial y al aumento de las existencias.

### **Índice del petróleo**

12. El PMA vigila la evolución de los precios de los combustibles a través de un índice de precios del petróleo crudo basado en el seguimiento del mercado de futuros del petróleo tipo Brent. Los costos de transporte representan una proporción importante de los costos operacionales directos del PMA, de modo que un aumento de esos costos puede limitar la capacidad del PMA para acudir en ayuda de los beneficiarios.
13. Actualmente ese índice indica una reducción del 8% en el precio del petróleo en el mercado de futuros respecto del período de planificación de 2013.

**ANEXO V**

**EXAMEN DEL PLAN DE GESTIÓN PARA 2013-2015  
(figurará en la versión final del documento)**



## ANEXO VI

### PANORAMA GENERAL DE LAS CONSIGNACIONES SUPLEMENTARIAS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP

1. En julio de 2012 la Directora Ejecutiva puso en marcha un proceso de fortalecimiento institucional. Los documentos titulados "Marco de Acción" y "Un PMA apto para su finalidad" marcaron un nuevo rumbo para el PMA. En el Plan de Gestión para 2013-2015 quedó plasmado ese nuevo rumbo con el planteamiento de una reorganización de la estructura del PMA, que empezó a producirse en febrero de 2013.
2. Para iniciar el proceso de gestión del cambio —que se prevé tome como mínimo dos años—, en el Plan de Gestión para 2013-2015 se incluyó una asignación adicional de 20 millones de dólares con cargo al presupuesto AAP. Esta inversión suplementaria con cargo a dicho presupuesto resultó necesaria para establecer: i) un fondo que permitiera cierta flexibilidad en la gestión de los cambios relacionados con el personal, y ii) un conjunto de medidas sobre gestión del cambio centrado en la aplicación del Marco de Acción.
3. En este Anexo se ofrece información sobre las medidas adoptadas y previstas en el marco de la iniciativa de gestión del cambio.

#### Financiación para lograr mayor flexibilidad en los cambios relacionados con el personal

4. Aproximadamente la mitad de la asignación suplementaria con cargo al presupuesto AAP —esto es, 10,1 millones de dólares— se destinó a sufragar el costo que supuso gestionar los cambios en materia de personal derivados del diseño y reorganización orgánicos necesarios para lograr un PMA plenamente apto para su finalidad. Estos fondos se utilizaron con el fin de que los puestos en el PMA estuviesen ocupados por el personal más idóneo para ellos; a tales efectos: i) se llevó a cabo una reasignación especial vinculada a la reestructuración institucional, conforme a los principios establecidos en el documento "Un PMA apto para su finalidad", y b) se ofreció al personal del PMA un programa de separación del servicio acordado entre ambas partes.
5. El proceso de reasignación especial, que estuvo dirigido tanto al personal superior como a otros miembros del personal de categoría profesional, se realizó en apoyo del nuevo diseño orgánico; este proceso, cuya finalidad fue garantizar que los puestos directivos y profesionales del PMA se adaptaran a la nueva estructura orgánica derivada de la iniciativa para lograr un PMA plenamente apto para su finalidad, supuso el examen de más de 100 puestos de alto nivel y de otros 450 puestos. Los costos ascendieron a 3,4 millones de dólares, que se destinaron a sufragar los gastos derivados del aumento del número de reasignaciones internacionales, así como todos los gastos de personal relacionados con los traslados y la reasignación de puestos.
6. Los 6,7 millones de dólares restantes del costo total de la transición se destinaron al programa de separación del servicio por mutuo acuerdo, llevado a cabo en 2013. Este programa estaba dirigido a los directores y al personal profesional internacional, además del personal de servicios generales en la Sede y las oficinas de enlace. En 2013, en el marco de este programa, cesaron en el servicio 12 directores (2,1 millones de dólares), 28 profesionales internacionales (3,2 millones de dólares) y 11 miembros del personal de

servicios generales (1,3 millones de dólares)<sup>1</sup>. La marcada proporción de personal en puestos de alto grado —director, P5, P4, G6— que participó en el programa ha proporcionado mayor flexibilidad a la dirección para gestionar los cambios relacionados con el personal, según se indica en el Plan de Gestión para 2013-2015; al combinarse con el ejercicio de reasignación relativo a los puestos de categoría superior, este programa permitió que muchos funcionarios competentes con probada capacidad asumieran funciones directivas.

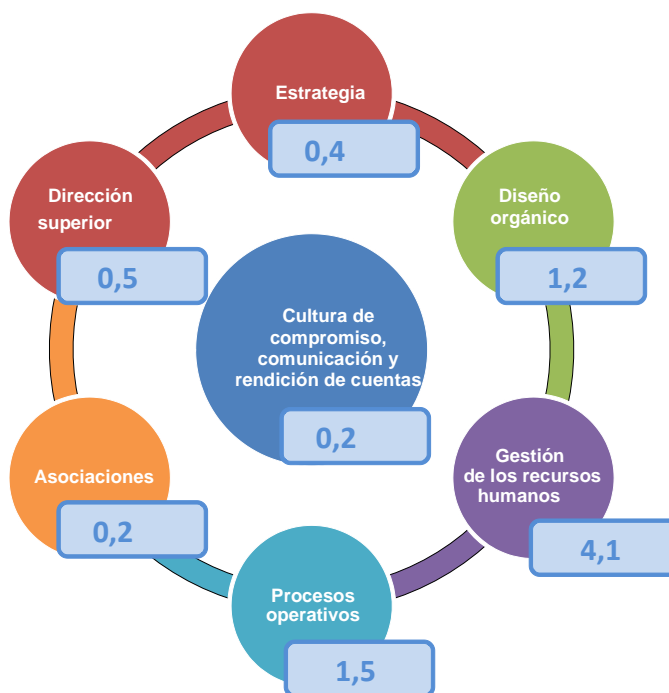
### **Temas y sectores de trabajo en relación con el fortalecimiento institucional**

7. En el Marco de Acción se definieron siete temas relacionados entre sí: la estrategia, el diseño orgánico, la gestión de los recursos humanos, los procesos operativos, las asociaciones, la dirección superior, y la cultura de compromiso, comunicación y rendición de cuentas.
8. En el marco de estos temas, la dirección definió varios sectores de trabajo en los que se requería adoptar medidas para fortalecer la organización del PMA. Si bien en algunos sectores de trabajo ya era posible empezar a aplicar las mejoras basadas en el proceso de cambio, en otros era necesario un análisis más detenido para detectar las mejoras necesarias antes de pasar a la fase de aplicación.
9. La dirección del proceso de cambio se encomendó al Jefe de Gabinete, con el apoyo de un pequeño equipo de gestión del cambio de la Oficina de Innovación y Apoyo a los Procesos Operativos, en el ámbito del Departamento de Gestión de Recursos y Rendición de Cuentas. La responsabilidad de gestionar cada sector de trabajo y rendir cuentas respecto de su aplicación satisfactoria se asignó a un único miembro del personal directivo de categoría superior. Un grupo directivo presidido por el Jefe de Gabinete se encargó de la gestión de las relaciones transversales entre los distintos sectores de trabajo.
10. De los 9,9 millones de dólares disponibles restantes, 8,0 millones se han destinado a actividades relacionadas con la gestión del cambio (véase la Figura A.VI.1).
11. Se prevé que el monto total de los gastos que se proyecta realizar utilizando los 20 millones de dólares de asignaciones suplementarias con cargo al presupuesto AAP oscile entre los 16 millones y los 18 millones de dólares.

---

<sup>1</sup> Además del programa realizado en 2013, en 2012 la Junta Ejecutiva también aprobó la utilización de un monto máximo de 10 millones de dólares del Fondo de autoseguro para un programa de cese en el servicio de carácter selectivo. De esta asignación, 9,998 millones se destinaron a sufragar la separación del servicio por mutuo acuerdo de 154 miembros del personal: 8 directores, 28 profesionales internacionales, 21 miembros del personal de servicios generales y 97 funcionarios nacionales.

**Figura 1: Asignaciones suplementarias con cargo al presupuesto AAP, por tema de fortalecimiento institucional (millones de dólares)**



### **Pormenores de los distintos sectores de trabajo**

12. En el Cuadro A.VI.1 se describen en detalle los objetivos, la justificación y los progresos realizados con respecto a los distintos sectores de trabajo.

CUADRO A.VI.1: DETALLES SOBRE LOS SECTORES DE TRABAJO					
Tema	Sector de trabajo (estado de avance)	Objetivo y justificación	Actividades	Productos	Personal directivo responsable
Estrategia	1.1 Aplicación del Plan Estratégico  (terminado)	Definir los obstáculos que impiden que el PMA ponga en práctica plenamente el Plan Estratégico y eliminarlos. <b>Justificación.</b> El PMA experimentó una proliferación de nuevas iniciativas para crear nuevas herramientas que estuvieran en consonancia con la transición estratégica de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria. Esas iniciativas no siempre han estado sincronizadas con las necesidades detectadas sobre el terreno ni se han integrado sistemáticamente en los procesos operativos básicos.	<b>Fase 1:</b> organización de un taller para directores regionales y consultas con los directores en los países para analizar las inversiones necesarias en los planos regional y nacional y formular las debidas recomendaciones. Presentación de las constataciones al Comité Directivo Superior para su aprobación. <b>Fase 2:</b> Apoyo a la transición, en coordinación con otros procesos de cambio en el PMA. Examen de las recomendaciones aprobadas durante la preparación del Plan de Gestión para 2014-2016 y redacción de un documento del Grupo de Referencia sobre la Revisión cuatrienal amplia de la política.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Evaluación de los casos de incumplimiento de los Objetivos Estratégicos.</li> <li>➤ Alineación de las recomendaciones con las nuevas medidas, incluidas las inversiones necesarias.</li> <li>➤ Realización de las debidas aportaciones al Plan de Gestión para 2014-2016.</li> <li>➤ Recopilación de las enseñanzas adquiridas en la puesta en práctica del nuevo Plan Estratégico.</li> </ul>	Subdirector Ejecutivo a cargo del Departamento de Servicios para las Operaciones
Diseño orgánico	2.1 Transición al nuevo diseño orgánico  (terminado)	Asegurar una transición eficaz al nuevo diseño orgánico. <b>Justificación.</b> La aplicación del nuevo diseño orgánico requiere coordinación de modo que la transición sea fluida y eficaz.	<b>Fase 1:</b> Preparación y aplicación del proceso de reasignación especial. <b>Fase 2:</b> Apoyo a la transición, mediante una definición de las necesidades, el establecimiento de una unidad de apoyo a la transición y la elaboración de listas de comprobación respecto del traspaso de responsabilidades y la transición. <b>Fase 3:</b> Institucionalización de los cambios orgánicos, asegurando un traspaso de responsabilidades eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aplicación del nuevo diseño orgánico según lo previsto en febrero de 2013.</li> <li>➤ Utilización de las enseñanzas adquiridas y de la retroinformación de los procesos de reasignación y de transición para informar y mejorar las modalidades ordinarias de reasignación y otros procedimientos de gestión de los recursos humanos.</li> </ul>	Jefe de Gabinete

**CUADRO A.VI.1: DETALLES SOBRE LOS SECTORES DE TRABAJO**

Tema	Sector de trabajo (estado de avance)	Objetivo y justificación	Actividades	Productos	Personal directivo responsable
Diseño orgánico	2.2 Aplicación del nuevo diseño orgánico en los despachos regionales  (en curso)	<p>Garantizar una transición efectiva y coordinada en los despachos regionales para que estos asuman las nuevas funciones.</p> <p><b>Justificación.</b> El nuevo diseño orgánico permite a los despachos regionales brindar más apoyo a las operaciones y actividades del PMA en las respectivas regiones. Para que los despachos regionales efectúen la transición a las nuevas funciones y responsabilidades que deben asumir es necesario revisar, y posiblemente adaptar, las estructuras funcionales y orgánicas teniendo en cuenta las estrategias regionales y las necesidades de apoyo de las distintas oficinas en los países.</p>	<p><b>Fase 1:</b> Examen de las nuevas funciones y responsabilidades de los despachos regionales a fin de evaluar los cambios que deben introducirse en las operaciones y de proponer una estructura institucional y unas funciones básicas y normalizadas para ellos.</p> <p><b>Fase 2:</b> Colaboración en la planificación de la transición de los despachos regionales analizando las deficiencias que han de subsanarse para alcanzar los objetivos fijados, en el marco de talleres dirigidos a los directores regionales adjuntos. Presentación de las constataciones, con inclusión de un plan de acción para la transición.</p> <p><b>Fase 3:</b> Aplicación mediante la integración de las necesidades de los despachos regionales en el Plan de Gestión para 2014-2016.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Creación de un modelo de base estandarizado aplicable a la estructura orgánica y las funciones de los despachos regionales.</li> <li>➤ Formulación de planes de transición para los despachos regionales.</li> <li>➤ Traspaso de todas las funciones pertinentes de la Sede a los despachos regionales.</li> <li>➤ Prestación de apoyo de los despachos regionales a las oficinas nacionales conforme a los objetivos fijados.</li> </ul>	Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Administración
Diseño orgánico	2.3 Examen de la presencia en los países  (en curso)	<p>Evaluar la presencia del PMA en los países en función de los objetivos institucionales generales fijados en el Plan Estratégico para 2014-2017, la evolución global del hambre y la malnutrición, y las posibilidades de establecer asociaciones estratégicas.</p> <p><b>Justificación.</b> La presencia del PMA sobre el terreno le permite asistir a sus beneficiarios y atender eficazmente a las necesidades de alimentos de socorro en situaciones de emergencia y prolongadas,</p>	<p><b>Fase 1:</b> Recopilación de una base fáctica inicial sobre la presencia del PMA en los países y de datos de referencia relativos a los distintos países.</p> <p><b>Fase 2:</b> Análisis y formulación de criterios de evaluación por países, en consulta con las principales partes interesadas.</p> <p><b>Fase 3:</b> Formulación de distintas modalidades de presencia del PMA y de directrices relativas a la asignación de recursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Preparación de un conjunto de criterios y un marco por países.</li> <li>➤ Definición de posibilidades de modificación de modalidades de presencia del PMA.</li> <li>➤ Aportaciones al Plan de Gestión para 2015-2017.</li> </ul>	Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Administración

**CUADRO A.VI.1: DETALLES SOBRE LOS SECTORES DE TRABAJO**

Tema	Sector de trabajo (estado de avance)	Objetivo y justificación	Actividades	Productos	Personal directivo responsable
		<p>apoyar el desarrollo socioeconómico, y promover la seguridad alimentaria mundial. En su conjunto, la cobertura y el alcance de las intervenciones del PMA deben ajustarse a las necesidades de los beneficiarios del PMA a fin de facilitar la consecución de los Objetivos Estratégicos del Programa de forma eficiente y eficaz.</p>			
Diseño orgánico	<p>2.4 Fortalecimiento de la gestión de los recursos de las oficinas en los países</p> <p>(en curso)</p>	<p>Fortalecer la gestión de los recursos de las oficinas del PMA en los países para facilitar la consecución de los Objetivos Estratégicos del Programa de forma eficiente y eficaz.</p> <p><b>Justificación.</b> Dada su proximidad a los beneficiarios, las oficinas en los países constituyen el centro de gravedad para el PMA. Una parte integral de la potenciación de las oficinas en los países consiste en asegurar una utilización eficiente y eficaz de los recursos.</p>	<p><b>Fase 1:</b> Recopilación de datos de referencia de los países y elaboración provisional de una herramienta de referencia para las oficinas en los países.</p> <p><b>Fase 2:</b> Perfeccionamiento de una metodología destinada a mejorar la herramienta de evaluación de la eficiencia de los recursos para contribuir a que la gestión de estos esté alineada estratégicamente en las oficinas en los países más grandes.</p> <p><b>Fase 3:</b> Realización de proyectos piloto en determinadas oficinas en los países, prestación de apoyo a los directores en los países en la compilación de planes de acción, y elaboración de una hoja de ruta en relación con los futuros exámenes de la gestión de los recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaboración de una metodología y de un conjunto de herramientas destinados a revisar la gestión estratégica de los recursos.</li> <li>➤ Finalización de los primeros proyectos piloto en determinadas oficinas en los países.</li> <li>➤ Elaboración de una hoja de ruta para futuros proyectos en las oficinas en los países más grandes.</li> </ul>	Subdirector Ejecutivo a cargo del Departamento de Gestión de Recursos y Rendición de Cuentas y Jefe de Finanzas

**CUADRO A.VI.1: DETALLES SOBRE LOS SECTORES DE TRABAJO**

Tema	Sector de trabajo (estado de avance)	Objetivo y justificación	Actividades	Productos	Personal directivo responsable
Diseño orgánico	2.5 Examen de la presencia de las oficinas de enlace (terminado)	<p>Examinar la cobertura de las oficinas de enlace y de comunicaciones del PMA y elaborar un marco por el que se rija la estructura y la presencia de las oficinas de modo que estas resulten de la mayor utilidad posible para el PMA.</p> <p><b>Justificación.</b> Las oficinas de enlace del PMA desempeñan muchas funciones que han evolucionado en función de las necesidades: se ocupan de las relaciones con los donantes, de las relaciones interinstitucionales y de la comunicación. Es necesario examinar los aspectos esenciales del mandato y la estructura de estas oficinas.</p>	<p><b>Fase 1:</b> Elaboración de un marco de criterios para evaluar la cobertura actual de las oficinas de enlace del PMA, evaluación de las oficinas de acuerdo con ese marco y establecimiento de las correspondientes pautas de referencia.</p> <p><b>Fase 2:</b> Definición y aplicación de los cambios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formulación de criterios de evaluación aplicables a las oficinas de enlace.</li> <li>➤ Introducción de cambios en la estructura de las oficinas de enlace de acuerdo con el nuevo mandato.</li> </ul>	Subdirector Ejecutivo a cargo de los Servicios para las Asociaciones y la Gobernanza
Gestión de los recursos humanos	3.1 Examen de los procesos básicos de recursos humanos y definición de mejoras (en curso)	<p>Llevar a cabo un examen exhaustivo de los procesos de contratación, reasignación y ascenso, así como de los sistemas relacionados con la gestión del desempeño, el aprendizaje, el desarrollo profesional y las prestaciones y derechos del personal, a fin de determinar las medidas que pueden dar resultados inmediatos y las mejoras a más largo plazo que permitirán fortalecer las modalidades de gestión y promoción del personal del PMA.</p>	<p><b>Fase 1:</b> Elaboración de una base de datos para evaluar los procesos de recursos humanos a partir de evaluaciones anteriores y recopilación de datos sobre esos procesos. Presentación de las primeras constataciones.</p> <p><b>Fase 2:</b> Evaluación de las mejoras y definición de prioridades centrándose en la obtención de resultados inmediatos. Evaluación del tiempo necesario para poner en práctica las mejoras y de sus efectos potenciales.</p> <p><b>Fase 3:</b> Finalización de las recomendaciones y formulación de un plan de aplicación de alto nivel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Preparación de un informe sobre la evaluación de los procesos básicos de recursos humanos y de recomendaciones de mejoras.</li> <li>➤ Formulación de un plan de aplicación en el que se indiquen las mejoras prioritarias y sus efectos potenciales.</li> <li>➤ Aplicación de medidas de resultados rápidos en varias esferas, entre las cuales los ascensos, la</li> </ul>	Director de la Dirección de Recursos Humanos

CUADRO A.VI.1: DETALLES SOBRE LOS SECTORES DE TRABAJO					
Tema	Sector de trabajo (estado de avance)	Objetivo y justificación	Actividades	Productos	Personal directivo responsable
		<b>Justificación.</b> En el marco de la iniciativa para lograr un PMA plenamente apto para su finalidad, se definieron varias cuestiones relacionadas con la gestión del personal, que es el principal recurso del PMA.	<b>Fase 4:</b> Aplicación de las recomendaciones.	evaluación y reclasificación de puestos y la estrategia de desarrollo profesional; la formulación de recomendaciones sobre las mejoras a largo plazo contribuye a la estrategia en materia de recursos humanos.	
Gestión de recursos humanos	3.2 Proyecto de transferencia de los contratos del personal de contratación local  (en curso)	Establecer modalidades contractuales, la infraestructura administrativa y los sistemas de información necesarios para que el personal de contratación local deje de regirse por lo dispuesto por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y pase a atenerse a las normas y reglamentos del PMA y la FAO.  <b>Justificación.</b> La Directora Ejecutiva ha decidido que el personal nacional se atenga al sistema común de recursos humanos basado en las normas y reglamentos del PMA y la FAO.	<b>Fase 1:</b> Preparación y análisis para determinar los problemas que hay que solucionar, las opciones de aplicación disponibles y la planificación detallada del proyecto necesaria. <b>Fase 2:</b> Elaboración de nuevos requisitos, en materia de sistemas, políticas y procedimientos, entre ellos, los marcos administrativos, jurídicos y normativos necesarios. <b>Fase 3:</b> Examen de las incidencias derivadas de distintas situaciones hipotéticas en la relación costo-eficacia de la transferencia, incluidas las opciones que prevén la conversión de todos los contratos de plazo fijo en contratos de la FAO, junto con la contratación externa de los servicios de nómina de pagos, de prestaciones y derechos a un centro de servicios del PNUD, sobre la base del principio de recuperación de los costos. <b>Fase 4:</b> Aplicación de las medidas básicas necesarias para efectuar la transición, a saber, garantizar que los datos sobre recursos humanos del WINGS estén	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aplicación de un sistema común de recursos humanos a todo el personal nacional conforme a las normas y reglamentos del PMA y la FAO.</li> <li>➤ Establecimiento de sistemas y procesos de tecnología de la información nuevos y manuales para transferir e ingresar los datos relativos al personal nacional.</li> </ul>	Director de la Dirección de Recursos Humanos



**CUADRO A.VI.1: DETALLES SOBRE LOS SECTORES DE TRABAJO**

Tema	Sector de trabajo (estado de avance)	Objetivo y justificación	Actividades	Productos	Personal directivo responsable
			completos y actualizados y sean correctos, de modo que la transición sea eficaz, y emisión de nuevos contratos a todo el personal nacional.		
Gestión de recursos humanos	3.3 Estrategia de gestión y promoción de los recursos humanos  (en curso)	Elaborar una estrategia plurianual de gestión y promoción de la fuerza de trabajo del PMA que esté en consonancia con el nuevo diseño orgánico y las prioridades estratégicas.  <b>Justificación.</b> La estrategia de recursos humanos del PMA necesita actualizarse para que en ella queden plasmados tanto los principios encaminados a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad como el nuevo Plan Estratégico del Programa.	<b>Fase 1:</b> Examen de las evaluaciones y recomendaciones anteriores —el informe final de la auditoría de las competencias a nivel institucional y las recomendaciones del examen de los procesos de recursos humanos—, así como de las principales constataciones de la Encuesta Mundial al Personal. <b>Fase 2:</b> Definición de las iniciativas necesarias para alcanzar las metas estratégicas. <b>Fase 3:</b> Puesta en práctica de iniciativas de aprendizaje y desarrollo institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formulación de una estrategia de gestión y promoción de la fuerza de trabajo del PMA.</li> <li>➤ Adopción de las primeras medidas para aplicar las iniciativas definidas.</li> <li>➤ Elaboración de la nueva estrategia de recursos humanos a la Junta.</li> </ul>	Director de la Dirección de Recursos Humanos
Procesos operativos	4.1 Alcance del examen de los procesos operativos  (en curso)	Examinar los procesos operativos básicos a fin de asegurarse de que sean acordes al nuevo diseño orgánico y a las prioridades estratégicas del PMA.  <b>Justificación.</b> El análisis de los procesos vigentes revelará las deficiencias y desfases y brindará la oportunidad de formular medidas para introducir mejoras.	<b>Fase 1:</b> Investigación de los problemas y definición de las esferas en que cabría introducir mejoras —tanto las esferas en que podrán obtenerse resultados inmediatos como aquellas que requieran mayor estudio— mediante talleres sobre optimización de los procesos de consulta. <b>Fase 2:</b> Apoyo para seguir investigando las esferas que necesiten mayor estudio y extensión del examen de los procesos a fin de que abarque un mayor número de esferas de actividad del PMA, como los procesos de administración y de recursos humanos. <b>Fase 3:</b> Aplicación de las medidas de mejora de los procedimientos consideradas prioritarias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Descripción de alto nivel de los principales procesos.</li> <li>➤ Cuantificación de las posibilidades de mejora y establecimiento de prioridades.</li> <li>➤ Formulación de estudios analíticos sobre las opciones prioritarias.</li> <li>➤ Aplicación de los resultados de efecto inmediato.</li> </ul>	Subdirector Ejecutivo a cargo del Departamento de Servicios para las Operaciones

CUADRO A.VI.1: DETALLES SOBRE LOS SECTORES DE TRABAJO					
Tema	Sector de trabajo (estado de avance)	Objetivo y justificación	Actividades	Productos	Personal directivo responsable
Asociaciones	5.1 Examen de la estrategia en materia de asociaciones  (en curso)	<p>Revisar la manera en que el PMA aborda las asociaciones a fin de determinar las medidas que pueden adoptarse para fortalecer las asociaciones existentes y crear nuevas asociaciones, sobre todo en el terreno, con miras a prestar asistencia a los beneficiarios del PMA de manera más eficaz.</p> <p><b>Justificación.</b> Las asociaciones son una parte esencial de la aplicación del Plan Estratégico. El PMA procura concertar asociaciones en los casos en que existe una clara ventaja en materia de colaboración y en que esta resulta beneficiosa para ambas partes.</p>	<p><b>Fase 1:</b> Elaboración de una estrategia de asociación para someterla a la aprobación de la Junta, basándose en un inventario de las diversas asociaciones que concierne el PMA, la retroinformación sobre cómo otras partes ven al PMA en cuanto asociado, actualmente y en el futuro, y unos principios claros en materia de asociaciones eficaces que orienten al PMA en el establecimiento de las asociaciones.</p> <p><b>Fase 2:</b> Elaboración de un plan de acción que prevea cómo tener en cuenta durante 2014 los elementos relacionados con las asociaciones derivados de la iniciativa "Un PMA apto para su finalidad" y el nuevo Plan Estratégico.</p> <p><b>Fase 3:</b> Atención a medidas prioritarias para mejorar la eficacia de las asociaciones del PMA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Examen de un proyecto de estrategia en materia de asociaciones por parte del Comité Directivo Superior y presentación de este en el período de sesiones anual de la Junta, en junio de 2014.</li> <li>➤ Formulación de un plan de acción que permita situar al PMA como un asociado valioso.</li> <li>➤ Aumento de las actividades de promoción selectivas y de una interacción de calidad con los organismos de las Naciones Unidas y los asociados intergubernamentales.</li> <li>➤ Competencia adquirida por el personal del PMA a todos los niveles para buscar y gestionar asociaciones.</li> </ul>	Subdirector Ejecutivo a cargo de los Servicios para las Asociaciones y la Gobernanza

**CUADRO A.VI.1: DETALLES SOBRE LOS SECTORES DE TRABAJO**

Tema	Sector de trabajo (estado de avance)	Objetivo y justificación	Actividades	Productos	Personal directivo responsable
Gestión ejecutiva	6.1 Fortalecimiento del desempeño y la obligación de rendir de cuentas del personal directivo  (en curso)	Fortalecer la cultura de gestión del PMA por los siguientes medios: i) definiendo medidas que permitan mejorar la gestión del desempeño y la obligación de rendir cuentas del personal directivo, y ii) creando la próxima generación de líderes del PMA, con especial atención a las mujeres.  <b>Justificación.</b> El proceso de gestión del desempeño debe ser más riguroso, es decir, que el personal directivo debe responsabilizarse de la utilización de los recursos, la obtención de resultados y el cumplimiento de las políticas.	Elaboración de un pacto de desempeño aplicable a los puestos directivos superiores, en el que se incluyan las responsabilidades primordiales, las facultades en ellos delegadas y los indicadores más importantes en materia de desempeño.  Formulación de un proceso mejorado de planificación del desempeño; examen de la obtención de resultados a nivel institucional creando nexos entre todos los niveles del PMA (desde las oficinas en los países hasta la Sede mundial), y exámenes periódicos de la dirección superior.  Configuración de los sistemas existentes, como el PROMIS, de modo que coadyuven en la toma de decisiones ejecutivas basadas en datos.  Establecimiento de un marco de rendición de cuentas específico para el PMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Concertación de pactos de desempeño institucionalizados aplicables al Director Ejecutivo Adjunto, los Subdirectores Ejecutivos y el Jefe de Gabinete.</li> <li>➤ Mejora del proceso aplicable al examen periódico de la obtención de resultados por parte del personal directivo superior.</li> <li>➤ Establecimiento de un marco de rendición de cuentas para el PMA.</li> </ul>	Subdirector Ejecutivo a cargo del Departamento de Gestión de Recursos y Rendición de Cuentas y Jefe de Finanzas
Gestión ejecutiva	6.2 Examen de la dirección superior  (actividad completada)	Revisar los procesos ejecutivos de toma de decisiones y gestión del PMA para garantizar la rendición de cuentas y la supervisión efectiva a nivel de la dirección superior.  <b>Justificación.</b> Contar con unas estructuras de toma de decisiones y unos flujos de información racionales y eficaces es un factor esencial para que haya una descentralización efectiva en el terreno.	<p><b>Fase 1:</b> Análisis de los procesos de toma de decisiones y de gestión en vigor, incluida la estructura de los comités y de la Oficina de la Directora Ejecutiva (OED).</p> <p><b>Fase 2:</b> Definición de opciones de mejora, incluida la posible eliminación o fusión de comités basándose en el análisis efectuado en la Fase 1.</p> <p><b>Fase 3:</b> Aplicación de los cambios en la estructura de la OED y de los comités.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comunicación de una nota conceptual sobre prácticas de gestión mejoradas al Comité Directivo Superior.</li> </ul>	Jefe de Gabinete

CUADRO A.VI.1: DETALLES SOBRE LOS SECTORES DE TRABAJO					
Tema	Sector de trabajo (estado de avance)	Objetivo y justificación	Actividades	Productos	Personal directivo responsable
Cultura de compromiso, comunicación y rendición de cuentas	7.1 Nuevos enfoques de comunicación y aprendizaje en todo el PMA  (en curso)	<p>Crear una cultura común basada en el compromiso, la comunicación y la rendición de cuentas y hacer intervenir a todo el personal en un proceso de constante mejora.</p> <p><b>Justificación.</b> La comunicación y el aprendizaje son elementos fundamentales de muchos otros sectores de trabajo. El PMA establecerá mecanismos genéricos de comunicación y retroinformación para ayudar al personal directivo superior a promover y vigilar el importante cambio de cultura que sustenta el proceso de cambio en su conjunto.</p>	<p><b>Fase 1:</b> Definición y puesta en funcionamiento de nuevos canales de comunicación abiertos, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ el diálogo con la dirección superior, con la participación y el compromiso de todo el personal (actividad en curso)</li> <li>➤ reuniones trimestrales de todo el personal, dirigidas por el Director Ejecutivo, y celebración de las reuniones adicionales necesarias</li> <li>➤ institucionalización del servicio denominado "<i>just ask</i>" (es suficiente preguntar) para que el personal pueda plantear sus preguntas al Director Ejecutivo</li> <li>➤ Encuesta Mundial al Personal</li> <li>➤ mejora de las comunicaciones para promover el Plan Estratégico y el Informe Anual de las Realizaciones</li> <li>➤ traducción del contenido de WFPgo a más idiomas de las Naciones Unidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apertura de nuevos canales de comunicación.</li> <li>➤ Finalización de la Encuesta Mundial al Personal y presentación del correspondiente análisis al personal.</li> <li>➤ Adopción de las primeras medidas para aplicar nuevas iniciativas.</li> </ul>	Director de la Dirección de Comunicación

**ANEXO VII****PROGRAMA DE TRABAJO DE LA OFICINA DE EVALUACIÓN  
PARA 2014****(figurará en la versión final del documento)**

## **ANEXO VIII**

**TERMINOLOGÍA**  
**(figurará en la versión final del documento)**

---

## LISTA DE LAS SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

AAP	(presupuesto) administrativo y de apoyo a los programas
ACA	alimentos para la creación de activos
APC	alimentos para la capacitación
APT	Alimentos por trabajo
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CAD	costos de apoyo directo
CAI	costos de apoyo indirecto
COD	costos operacionales directos
ECA	efectivo para la creación de activos
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
GNUD	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo
LESS	Sistema de apoyo a la gestión logística
MFA	Mecanismo de financiación anticipada
MFCT	Mecanismo para fomentar las compras a término
OCAH	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
OE	operación especial
OEM	operación de emergencia
OEV	Oficina de Evaluación
OMB	Despacho Regional de Bangkok
OMC	Despacho Regional de El Cairo
OMD	Despacho Regional de Dakar
OMJ	Despacho Regional de Johannesburgo
OMN	Despacho Regional de Nairobi
OMP	Despacho Regional de Ciudad de Panamá
OMS	Despacho Regional para el Sudán
ONG	organización no gubernamental
ONU-Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
P4P	Compras para el progreso
PDI	persona desplazada internamente

PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PREP	Programa de fortalecimiento de la capacidad de preparación para la pronta intervención y de respuesta
REACH	Asociación para poner fin al hambre entre los niños
RMP	Dirección de Gestión de las Realizaciones y la Rendición de Cuentas
SADC	Comunidad de África Meridional para el Desarrollo
TTAM	transporte terrestre, almacenamiento y manipulación
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones
SyE	Seguimiento y evaluación
UNDAF	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
UNFPA	Fondo de Población de las naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
WINGS	Sistema Mundial y Red de Información del PMA