

**Extractos del
Plan de Gestión del PMA para 2022-2024**



Segunda consulta oficiosa

24 de septiembre de 2021

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

Sección I: Introducción

Guía de lectura

1. En el Plan de Gestión del PMA para 2022-2024 se presenta un resumen del programa de trabajo que el PMA tiene previsto realizar de 2022 a 2024 y del apoyo presupuestario necesario para poder llevarlo a cabo en 2022. Las cifras se refieren a las necesidades operacionales previstas y a las proyecciones relativas a los recursos disponibles para atender dichas necesidades. En el presupuesto "básico" se indican los recursos destinados a prestar apoyo a los programas y las operaciones institucionales que se necesitan para ejecutar el programa mundial de trabajo. El presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP), aprobado cada año por la Junta Ejecutiva, es un subconjunto del presupuesto básico que se financia con los ingresos derivados de la recuperación de los costos de apoyo indirecto (CAI) aplicados a las contribuciones, de conformidad con la política de recuperación total de los costos.
2. En el resumen, el proyecto de decisión y la introducción de cada sección se expone la lógica del Plan de Gestión y se ponen de relieve las cifras más importantes. En el cuerpo de cada sección figura información más detallada.

Estructura del documento

3. El Plan de Gestión para 2022-2024 consta de un resumen, un proyecto de decisión, ocho secciones y siete anexos.
4. Las ocho secciones son las siguientes:
 - *Sección I: Introducción.* En esta sección se expone la planificación del PMA a la luz de la situación económica y política mundial y de los efectos persistentes de la pandemia de la enfermedad por coronavirus de 2019 (COVID-19) en entornos ya de por sí frágiles.
 - *Sección II: Contexto de la financiación y supuestos relativos a la dotación de recursos.* En esta sección se presenta la situación actual de la financiación y se ofrece información detallada sobre las proyecciones de las contribuciones para 2022 y 2023, así como un panorama general de las tendencias en materia de dotación de recursos. También se exponen los planes del PMA para diversificar su base de financiación a la vez que se buscan modalidades de financiación innovadoras en aras de una mayor eficiencia.
 - *Sección III: Necesidades operacionales y plan provisional de ejecución para 2022.* En esta sección se presentan un panorama general y un análisis de las necesidades operacionales para 2022 y se examina un plan provisional de ejecución basado en los recursos disponibles proyectados. También figuran detalles sobre los servicios prestados por el PMA a la comunidad humanitaria en el marco de su mandato, sus políticas, sus actividades y sus ventajas comparativas.
 - *Sección IV: Proceso y establecimiento de prioridades básicas para el proceso de presupuestación estratégica ascendente.* En esta nueva sección se describen los objetivos del proceso de presupuestación estratégica ascendente puesta en marcha en 2020 y sus repercusiones en la preparación del Plan de Gestión para 2022-2024. En particular, se examina el paso a la preparación de un presupuesto "básico" integral que ha de financiarse con cargo al presupuesto AAP y a otras fuentes.
 - *Sección V: Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas.* En esta sección se expone el presupuesto AAP propuesto para 2022 y la tasa de recuperación de los

- costos de apoyo indirecto propuesta. El presupuesto AAP se presenta en forma de sectores de consignación aprobados por la Junta en 2017¹.
- *Sección VI: Mecanismo de financiación de los servicios internos.* En esta sección se describe el mecanismo rotatorio de financiación que permite al PMA prestar servicios internos a las direcciones de la Sede y las oficinas en los países de forma económica y eficiente. También se explica la propuesta de incremento del mecanismo de financiación.
 - *Sección VII: Estado de las reservas.* En esta sección se ofrece un panorama general de las reservas, con inclusión de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y la porción no asignada del Fondo General. Se presenta con fines de aprobación a la Junta una propuesta de retirada de fondos con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para prestar apoyo a una nueva iniciativa plurianual y para seguir implementando una iniciativa plurianual ya aprobada. La propuesta tiene en cuenta la necesidad de incorporar las funciones cruciales y responder a las solicitudes de mejora de la supervisión y la rendición de cuentas.
 - *Sección VIII: Medición de las realizaciones en materia de gestión.* En esta sección se presentan los indicadores clave de las realizaciones en materia de gestión y sus componentes, junto con los valores de referencia y las metas para medir los avances realizados en determinadas esferas.
5. En los anexos se podrá encontrar información detallada sobre las cuantías indicadas en el presupuesto AAP, un examen del Plan de Gestión para 2021-2023 y el plan de trabajo de la Oficina de Evaluación para 2022-2024.

Contexto organizativo

6. En 2022 el PMA empezará a aplicar un nuevo Plan Estratégico y un nuevo Marco de resultados institucionales para 2022-2026, que no estaban ultimados en el momento en que se preparaba el presente Plan de Gestión². Los planes de gestión del PMA para los próximos cinco años se guiarán por los principios rectores expuestos en el Plan Estratégico, que propugnan intervenciones centradas en las personas, basadas en principios humanitarios, ajustadas a cada contexto y asumidas por los países como propias, que integren programas realizados en el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz, tengan en cuenta los riesgos y se basen en datos empíricos.
7. En el nuevo Plan Estratégico se subrayará que, a medida que los países padezcan perturbaciones y presiones más intensas y frecuentes, el PMA seguirá dando prioridad a salvar vidas en situaciones de emergencia de conformidad con los principios humanitarios. Sus conocimientos especializados, su agilidad, su presencia operacional y la escala de sus intervenciones sitúan al Programa al frente de toda respuesta a las situaciones de emergencia. El Programa presta servicios a un número de personas cada vez mayor mediante una cartera de actividades basada en modalidades diversas (transferencias de alimentos en especie, transferencias de base monetaria [TBM] y actividades y servicios de fortalecimiento de las capacidades), que permiten al PMA y sus asociados entregar y facilitar asistencia alimentaria al tiempo que salvan vidas humanas y cambian la existencia de las personas.
8. El PMA sigue tomando parte activa en la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo (SNUD) en todos los niveles, y promueve una labor coordinada para obtener

¹ WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1.

² El Plan Estratégico del PMA para 2022-2026 se presentará con fines de aprobación a la Junta en el segundo período de sesiones ordinario de 2021, coincidiendo con la presentación del presente Plan de Gestión.

resultados en el ámbito humanitario y del desarrollo mediante sus planes estratégicos para los países (PEP) de segunda generación y su colaboración con los asociados del sistema de las Naciones Unidas. Siempre que sea posible, prestará apoyo a los Gobiernos dirigiendo procesos de reforma, en particular mejorando las operaciones institucionales a escala mundial y de los países, participando en la revisión de los análisis comunes sobre los países y en la elaboración de los nuevos marcos de cooperación para el desarrollo sostenible.

9. El PMA está decidido a salvar vidas y cambiar la vida de las personas en el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz en el marco de su prioridad institucional de lograr la excelencia de los programas. Para alcanzar el objetivo del Hambre Cero se precisa la acción coordinada de los agentes que trabajan en pro del desarrollo y la paz, los Gobiernos y el sector privado para atender las necesidades de emergencia al tiempo que se abordan las formas de vulnerabilidad estructurales y, cuando es posible, se fortalecen las capacidades y los sistemas.
10. En respuesta a este complejo contexto organizativo, el Plan de Gestión para 2022-2024 se apoya en el Plan de Gestión para 2021-2023 y en su ejecución hasta la fecha. En particular, se hace eco de los resultados del proceso de presupuestación estratégica ascendente para determinar las necesidades de financiación del PMA en materia de apoyo a los programas y las operaciones institucionales, así como las fuentes óptimas para atender esas necesidades, cuyo nivel para 2022 está previsto en 8.400 millones de dólares EE.UU. Esta labor garantiza que los procesos del PMA de asignación interna de recursos coincidan con sus prioridades institucionales, sean suficientes para atender las necesidades de los programas y se usen con eficiencia. Además, las necesidades de apoyo tienen en cuenta las consecuencias presupuestarias de las nuevas políticas aprobadas en 2021, las mejoras de la eficiencia previstas a raíz de los avances en la transformación digital y la atención que el PMA seguirá prestando a sus seis prioridades institucionales:
 - liderazgo en situaciones de emergencia;
 - financiación y asociaciones para alcanzar el objetivo del Hambre Cero;
 - excelencia de los programas;
 - transformación digital;
 - simplificación y eficiencia para desplegar el potencial del PMA, y
 - gestión del personal.
11. En junio de 2020, el PMA reajustó su estructura directiva superior, en particular elevando el puesto de Asesor Superior sobre Cultura Organizacional a la categoría de Subsecretario General. El cambio subraya la importancia que el Programa concede a la aplicación de la política en materia de personal recién aprobada, en particular la especial atención que presta al deber de protección y cuidado de los empleados y al fortalecimiento de la cultura organizacional para crear un entorno en el que se adopten medidas dirigidas a prevenir todas las formas de abuso y no se tolere ninguna forma de hostigamiento, abuso de poder o discriminación.

Contexto económico y político mundial

12. Queda menos de un decenio para dar cumplimiento al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 2, el objetivo del Hambre Cero, pero el hambre sigue aumentando en todo el mundo. Tras un descenso inicial a principios del milenio, el número de personas que padecen hambre crónica ha aumentado desde 2015³. Según *El estado de la seguridad alimentaria y la*

³ El hambre crónica se mide por la prevalencia de la subalimentación.

nutrición en el mundo 2021, se estima que en 2020 padecieron subalimentación entre 720 y 811 millones de personas, lo que representa un aumento estimado de 118 a 161 millones de personas con respecto a 2019⁴.

13. Según indicaciones recientes, 270 millones de personas de los 80 países en los que opera el PMA padecen inseguridad alimentaria aguda o corren un riesgo alto de padecer inseguridad alimentaria en 2021⁵. Además, 41 millones de personas de 43 países corren riesgo de hambruna en 2021⁶. Los conflictos, las perturbaciones económicas, incluidas las resultantes de la pandemia de COVID-19, y los fenómenos meteorológicos extremos son las principales causas de la inseguridad alimentaria aguda.
14. Según proyecciones recientes, 660 millones de personas podrían seguir padeciendo hambre en 2030, cifra que representa 30 millones de personas más de lo previsto antes del brote de la COVID-19 en 2020⁷. Además, la pandemia ha acrecentado la disparidad de género: en 2020 la prevalencia de la inseguridad alimentaria moderada o grave entre las mujeres superaba en un 10 % la prevalencia registrada entre los hombres, una proporción que en 2019 era del 6 %⁸.

Perspectivas económicas

15. Aunque la economía mundial se contrajo un 3,5 % en 2020, para 2021 está previsto un crecimiento del 5,6 %, la mayor tasa de crecimiento posterior a una recesión que se ha registrado en los últimos 80 años⁹. Sin embargo, para fines de 2021 sigue estando prevista una producción mundial inferior al 2 % con respecto a las previsiones anteriores a la pandemia. Se prevé que la recuperación prosiga en 2022 a una tasa de crecimiento mundial más moderada, del 4,3 %, aunque la producción mundial debería ser inferior en un 1,8 % a las previsiones anteriores a la pandemia. Esta disminución del crecimiento afectará de manera desproporcionada a las personas con ingresos bajos en la medida en que una parte considerable de sus ingresos esté destinada a la compra de alimentos.
16. En comparación con las recuperaciones respecto de recesiones mundiales anteriores, la recuperación actual es notablemente desigual. En dos tercios de las economías en desarrollo y emergentes, las pérdidas de ingresos provocadas por la pandemia no se recuperarán para 2022; en los países de ingreso bajo el crecimiento debería colocarse en el nivel más bajo de los dos últimos decenios, debido en parte a la lentitud con que se dispensa la vacuna contra la COVID-19, y está previsto que la producción de 2022 sea un 4,9 % inferior a lo previsto antes de la pandemia¹⁰.
17. En todo el planeta la pandemia trastornó gravemente los mercados de trabajo, y en 2020 se perdió en horas de trabajo el equivalente a 255 millones de puestos de trabajo a tiempo

⁴ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), Organización Mundial de la Salud (OMS), PMA y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). 2021. *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2021: Transformación de los sistemas alimentarios en aras de la seguridad alimentaria, una mejor nutrición y dietas asequibles y saludables para todos*.

⁵ Red de Información sobre Seguridad Alimentaria (FSIN) y Red Mundial contra las Crisis Alimentarias. 2021. *Global Report on Food Crises – 2021*.

La inseguridad alimentaria aguda se clasifica como fase 3 o una fase superior con arreglo al análisis de la Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases (CIF)/cadre harmonisé o fuentes comparables. La hambruna se clasifica como fase 5 en esa misma escala.

⁶ PMA. 2021. *Global Operational Response Plan 2021 Update #2*. Junio de 2021.

⁷ FAO, FIDA, OMS, PMA y UNICEF. 2021. *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2021: Transformación de los sistemas alimentarios en aras de la seguridad alimentaria, una mejor nutrición y dietas asequibles y saludables para todos*.

⁸ *Ibidem*.

⁹ Banco Mundial. 2021. *Global Economic Prospects, June 2021*.

¹⁰ Banco Mundial. 2021. *Global Economic Prospects, June 2021*.

completo. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) prevé que el crecimiento del empleo de 2021 a 2022 sea insuficiente para cerrar las brechas abiertas por la crisis. Para 2022 está prevista una tasa mundial de desempleo del 5,7 %, nivel que no se veía desde 2013¹¹.

18. La crisis económica internacional sin precedentes precipitó el primer aumento de la pobreza extrema mundial registrado en dos decenios. El Banco Mundial estima que en 2020 la pandemia sumió a 97 millones de personas más en la pobreza extrema, con lo cual el número total asciende ahora a 732 millones¹². Se prevé que en 2021 el número de personas que viven en situación de pobreza extrema disminuya levemente hasta situarse en 711 millones. Esta perspectiva, sumamente incierta, es algo más optimista que las previsiones anteriores formuladas durante la pandemia, en la medida en que refleja para 2020-2021 una tasa de reducción de la pobreza cercana a las tasas anteriores a la pandemia; sin embargo, la pobreza mundial sigue siendo muy superior al nivel registrado antes de la pandemia.
19. El mundo ha adoptado medidas extraordinarias para salvaguardar las vidas y los medios de subsistencia durante la crisis de la COVID-19 a un precio sin precedentes. Las medidas monetarias y de apoyo fiscal frente a la crisis económica ascendieron en total a 26 billones de dólares, lo cual representa casi el 30 % del producto interno bruto (PIB) mundial¹³. Las economías avanzadas asumieron la mayor parte del costo, lo cual sometió sus presupuestos a presión. En las economías en desarrollo, la falta de acceso a las vacunas, sumada a un alto grado de endeudamiento, debería limitar drásticamente la recuperación económica. A escala mundial, la deuda pública representa actualmente el 100 % del PIB, mientras que el 56 % de los países de ingreso bajo corren un riesgo moderado o alto de sobreendeudamiento¹⁴. Las monedas de muchos países han pasado a sufrir presiones y algunas registran una depreciación rápida que se suma a las presiones inflacionarias internas.
20. En 2021 se registró un aumento gradual pero persistente de los precios internacionales de los alimentos. En mayo de 2021 el índice de precios de los alimentos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) aumentó por duodécimo mes consecutivo hasta alcanzar su máximo nivel desde septiembre de 2011¹⁵. A julio de 2021, pese al leve descenso registrado desde mayo de 2021, el índice permanecía a un nivel superior en un 31 % a su nivel correspondiente a ese mismo período en 2020. En junio de 2021, fueron 14 los países que registraron una inflación interanual de los precios de los alimentos superior al 15 %¹⁶. En caso de que persista la tendencia al alza de los precios internacionales de los alimentos, la seguridad alimentaria, especialmente en los países que importan alimentos, disminuirá a medida que aumenten los precios de los alimentos locales, lo cual reducirá el poder adquisitivo de la población y pondrá en peligro su acceso económico a los alimentos. Al mes de julio de 2021, los precios de los productos básicos energéticos también habían aumentado en nueve de los 10 meses anteriores, aunque el Banco Mundial prevé que en 2022 los precios del crudo sean inferiores al promedio de 2019¹⁷.

¹¹ OIT. 2021. *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias 2021*.

¹² Banco Mundial. 2021. *Updated estimates of the impact of COVID-19 on global poverty: Turning the corner on the pandemic in 2021?*

¹³ Fondo Monetario Internacional (FMI). 2021. *Preguntas y respuestas: La respuesta del FMI a la COVID-19*.

¹⁴ FMI. 2021. *IMF Seminar: Averting a COVID-19 Debt Trap*.

¹⁵ FAO. 2021. *Situación Alimentaria Mundial. Índice de precios de los alimentos de la FAO*.

¹⁶ PMA. 2021. *Global Market Monitor: Food Prices*.

¹⁷ Banco Mundial. 2021. *Commodity Markets*. Consultado en julio de 2021.

Inseguridad, conflicto y desplazamiento

21. Los conflictos y la violencia se encuentran entre las principales causas de la inseguridad alimentaria en todo el mundo. La paz mundial, medida por el Índice de Paz Mundial de 2021, ha ido deteriorándose en el curso de nueve de los últimos 13 años¹⁸. En el informe anual sobre las crisis alimentarias se estima que, de los 155 millones de personas de 55 países distintos que padecieron inseguridad alimentaria aguda en 2020, casi un tercio (99 millones de personas de 23 países) se vieron relegados a la inseguridad alimentaria fundamentalmente a causa de un conflicto o de la inseguridad. Los conflictos empeoraron en varios países, lo cual fue motivo de desplazamientos, privó a la población de sus medios de vida, perturbó los mercados, el comercio y la producción agrícola y contribuyó al incremento de los precios de los alimentos locales. La inseguridad también limitó el acceso humanitario. Los conflictos prolongados fueron la principal causa de seis de las 10 peores crisis alimentarias de 2020. En 2020 los conflictos siguieron siendo la causa principal de la inseguridad alimentaria aguda en aquellos países en los que se determinó que en 2019 ya habían sido la causa más importante de esa inseguridad¹⁹.
22. Los desplazamientos de población llevan casi un decenio aumentando constantemente; a fines de 2020, el número de personas obligadas a desplazarse alcanzó la cifra sin precedentes de 82,4 millones, el doble que en 2010. Este total constaba de 48 millones de desplazados internos, 26,4 millones de refugiados, 4,1 millones de solicitantes de asilo y 3,9 millones de venezolanos desplazados en el extranjero²⁰. Los países en desarrollo soportan la peor parte de los desplazamientos al acoger al 86 % de los desplazados que cruzan fronteras internacionales²¹.

Clima

23. El mundo hace frente a un número cada vez mayor de desastres relacionados con el clima. Desde principios de la década de 1990, el número de desastres ocasionados por fenómenos meteorológicos, como tormentas, inundaciones y sequías, se ha doblado en los países de ingreso bajo y mediano hasta alcanzar un promedio anual de 334 sucesos entre 2000 y 2019²². En 2020, un total de 30 millones de personas (la cifra más alta desde 2011) tenían estatuto de personas desplazadas internamente como consecuencia de desastres ocasionados por fenómenos meteorológicos.
24. Los sistemas que producen, elaboran y entregan alimentos para las personas pueden verse dañados por fenómenos meteorológicos extremos y debilitados por factores de perturbación climática como los cambios de las estaciones o la escasez de agua. Está previsto que para 2050 el 50 % de la población mundial habite en regiones sujetas a estrés hídrico²³. Las perturbaciones y la variabilidad del clima también pueden exacerbar las limitaciones de recursos naturales, lo cual puede intensificar las tensiones y los conflictos y dar lugar a desplazamientos forzados, a su vez motivo de intensificación del hambre. De los 20 países más vulnerables al cambio climático, 12 se ven afectados por conflictos.

¹⁸ Institute for Economics & Peace. 2021. *Global Peace Index 2021: Measuring peace in a complex world*.

¹⁹ FSIN y Red Mundial contra las Crisis Alimentarias. 2021. *Global Report on Food Crises – 2021*.

²⁰ Por “venezolanos desplazados en el extranjero” se entiende las personas de origen venezolano que podrían necesitar protección internacional en virtud de los criterios establecidos en la Declaración de Cartagena, pero que no han solicitado asilo en el país en el que se encuentran.

²¹ Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). 2021. *Global trends. Forced displacement in 2020*.

²² Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (UNDRR) y Centro para la Investigación sobre la Epidemiología de los Desastres (CRED). 2020. *Human cost of disasters. An overview of the last 20 years 2000–2019*.

²³ Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR). 2020. *When rain turns to dust. Understanding and responding to the combined impact of armed conflicts and the climate and environment crisis on people's lives*.

25. De fines de 2020 a mediados de 2021, un episodio del fenómeno La Niña creó condiciones de sequía en el Cuerno de África y partes de Oriente Medio y Asia Central. Las precipitaciones inferiores a la media registradas en el Cuerno de África durante las dos últimas estaciones de cultivo han agravado la inseguridad alimentaria. Intensas sequías afectaron a Angola y Madagascar en 2021; como consecuencia de la devastación de las tierras de cultivo provocada por grandes tormentas de arena en el sur de Madagascar, la región ha pasado a ser muy vulnerable a nuevos peligros naturales y es probable que las consecuencias sean duraderas.
26. También es probable que a fines de 2021 o principios de 2022 vuelvan a darse condiciones de La Niña. Puede que en el Cuerno de África se registre a fines de 2021 la tercera temporada de lluvias corta consecutiva inferior a la media y, de marzo a mayo de 2022, una temporada de lluvias *Gu* más seca que la media, lo cual contribuiría al deterioro de la seguridad alimentaria hasta fines de 2022 o principios de 2023. En África Meridional las condiciones de La Niña suelen mejorar las precipitaciones estacionales y comportar un mayor rendimiento de las tierras de cultivo y pastoreo, pero también pueden elevar el riesgo de inundaciones y tormentas tropicales y generar focos críticos de sequía. En Oriente Medio y Asia Central, el aumento de los déficits de agua y la disminución de la cubierta de nieve pueden suponer la reducción de la producción de cereales por segundo año consecutivo. Las consecuencias de un nuevo episodio de La Niña variarán según las operaciones del PMA.

Asistencia humanitaria internacional

27. En los países con economías avanzadas las medidas adoptadas por los Gobiernos para evitar el desmoronamiento de la economía han ejercido mayor presión en los presupuestos. La recuperación ha sido desigual: en los países más pobres la vacuna se ha dispensado con lentitud y las medidas de estímulo de la economía han sido limitadas. El incremento de las necesidades operacionales a raíz de la epidemia ha ejercido mayor presión en los Gobiernos y los agentes humanitarios para que movilicen recursos; se estima que 270 millones de personas de los países en los que opera el PMA necesitan con urgencia en 2021 asistencia alimentaria. Ello podría ser causa de gran disparidad entre los fondos necesarios para prestar asistencia en los próximos años a la población que padece inseguridad alimentaria y la financiación de que se dispone.
28. Mientras los conflictos y los fenómenos meteorológicos extremos siguen siendo las principales causas de inseguridad alimentaria aguda a escala mundial, la pandemia de la COVID-19 no deja de ejercer una presión considerable en la seguridad alimentaria y de conformar el entorno operacional del PMA. Al tiempo que surgen nuevas variantes del virus de la COVID-19, se desconoce la evolución de la pandemia, lo cual exacerba la incertidumbre a la que hace frente el PMA.

Sección II: Contexto de la financiación y supuestos relativos a la dotación de recursos

Sinopsis

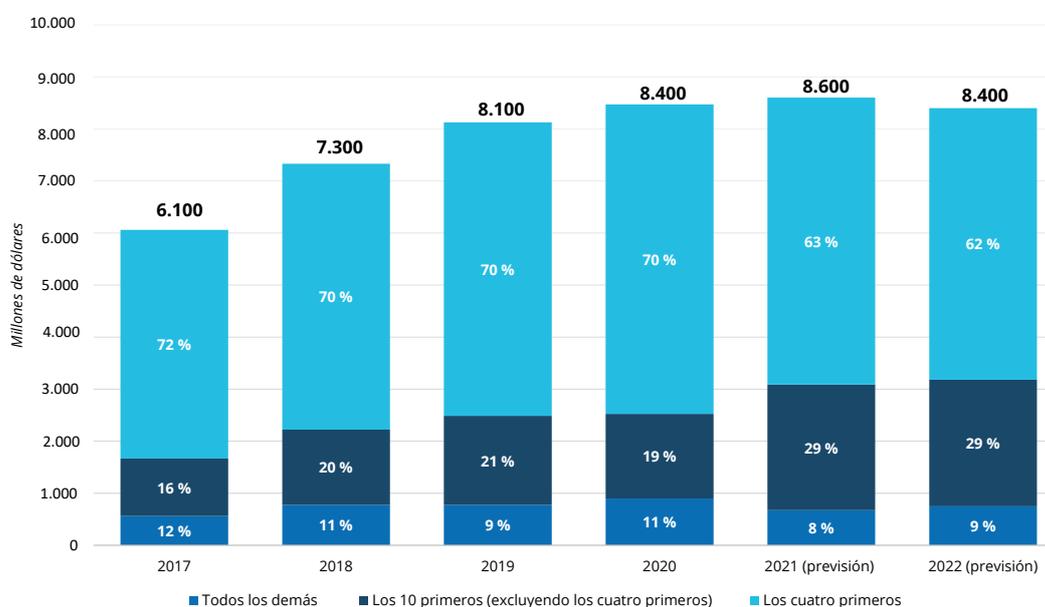
29. Las repercusiones económicas mundiales de la pandemia de COVID-19 han aumentado la presión sobre el PMA para que movilice recursos con el fin de satisfacer sus crecientes necesidades operacionales. En 2021, ante el aumento de las solicitudes de asistencia alimentaria que recibe, el Programa estima que se necesitarán 14.300 millones de dólares para hacer frente a la inseguridad alimentaria²⁴. Tras la cuantía sin precedentes de ingresos en concepto de contribuciones recibida en 2020, que ascendió a 8.400 millones de dólares, el PMA prevé recibir niveles de financiación similares en 2021 y 2022, es decir, 8.600 y 8.400 millones de dólares, respectivamente. Esta previsión se basa en un amplio análisis de las tendencias, en la colaboración sistemática con un amplio conjunto de donantes y en los logros del PMA en 2020 y 2021 en lo referente al establecimiento de asociaciones sólidas y a la ampliación y diversificación de sus donantes.
30. La previsión positiva para 2021 y 2022 refleja el compromiso sostenido y la confianza de la mayoría de los asociados internacionales, que, en el curso de la recuperación gradual de la economía mundial, siguen dando prioridad a la respuesta a la inseguridad alimentaria. Al 31 de agosto, ya estaban confirmadas el 67 % de las contribuciones previstas, es decir, 5.900 millones de dólares, en comparación con el 64 % de las previsiones para 2020 confirmadas en la misma fecha del año pasado. Este incremento es un claro indicador de que la estimación para 2021 se puede alcanzar. Aunque las economías nacionales de algunos Gobiernos donantes seguirán experimentando restricciones fiscales, lo que limitará el crecimiento de la asistencia oficial para el desarrollo, se prevé que la intensificación de los esfuerzos de otros asociados, las contribuciones del sector privado, la colaboración con las instituciones financieras internacionales y una mayor participación en las oportunidades de financiación temática (entre ellas, la financiación para hacer frente al cambio climático) compensen esta limitación.
31. Se prevé que en 2022 el 87 % de los ingresos en concepto de contribuciones al PMA provendrán de los Gobiernos donantes. Para mantener el fuerte compromiso y ampliar la cartera de sus más de 90 donantes gubernamentales, el Programa seguirá centrándose en su papel de asociado de confianza, colaborando con los Gobiernos para presentar sus propuestas y necesidades programáticas. Las consultas bilaterales de alto nivel entre el PMA y los donantes seguirán siendo esenciales para obtener información estratégica de retroalimentación, armonizar las prioridades con las acciones, desarrollar objetivos comunes de promoción y fortalecer la comprensión mutua de las necesidades y las perspectivas de asociación.
32. La pandemia sigue causando estragos en muchos países, amenazando los logros del desarrollo y destacando la importancia del nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz. Para contribuir a la amplia respuesta multilateral, el PMA tratará de ejecutar sus intervenciones en sinergia con los Gobiernos y otros asociados, entre otras cosas, mediante la promoción de modalidades de financiación complementarias e innovadoras.

²⁴ Según los planes de los proyectos aprobados o presentados para aprobación a finales de agosto de 2021.

Nueva dinámica de diversificación de la base de financiación

33. La evaluación estratégica de la financiación de la labor del PMA²⁵ llevó a la formulación de recomendaciones oportunas para que el PMA mantuviera, reforzara y diversificara su base de financiación. En 2022, el Programa seguirá explorando mecanismos de financiación innovadores, como los canjes de deuda, el aumento de la cooperación Sur-Sur y triangular y el acceso a los fondos comunes; promoverá en mayor medida una financiación previsible y flexible, y colaborará con el sector privado, las entidades de las Naciones Unidas y los Gobiernos para aplicar estrategias de trabajo con las instituciones financieras internacionales²⁶.
34. Históricamente, el PMA ha recurrido a sus principales donantes para obtener la mayor parte de las contribuciones (figura II.1). En 2020, los cuatro mayores donantes aportaron el 70 % del total de las contribuciones, una tendencia que tuvo origen antes de que comenzara a aplicarse el Plan Estratégico actual. Las iniciativas en curso encaminadas a diversificar la base de donantes a partir de 2021 se proponen aumentar la proporción de las contribuciones de otros donantes combinando la incorporación de nuevos asociados y fuentes de financiación y la promoción de un mayor apoyo de los asociados y las fuentes de financiación ya disponibles. Aunque se prevé que el crecimiento mundial continúe después de 2022, el retorno a los niveles de actividad económica anteriores a la pandemia podría retrasarse, y las prioridades nacionales podrían agravar la incertidumbre en cuanto a la dotación de recursos del PMA. Por lo tanto, las previsiones de ingresos en concepto de contribuciones después de 2022 siguen adoleciendo de un cierto grado de incertidumbre, aunque el monto de las contribuciones recibidas debería mantenerse estable en más de 8.000 millones de dólares.

Figura II.1: Contribuciones de los donantes del PMA con arreglo a su monto y como porcentaje de las contribuciones totales, 2017-2022 (contribuciones confirmadas y proyectadas)



²⁵ WFP/EB.A/2020/7-C y WFP/EB.A/2020/7-C/Add.1.

²⁶ Además, la iniciativa institucional de importancia fundamental de 2,5 millones de dólares en apoyo a los programas y las asociaciones aprobada en 2020 permite al PMA movilizar conocimientos especializados y recursos adicionales y mejorar sus mecanismos de movilización de fondos para su programa orientado a cambiar las vidas de las personas.

35. *Instituciones financieras internacionales.* El trabajo conjunto del PMA con el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI) complementa el plan de respuesta del sistema de las Naciones Unidas a la COVID-19 y permite establecer asociaciones nuevas y eficaces que son fundamentales para ayudar a las comunidades a “reconstruir para mejorar” después de la pandemia. Dado que muchos Gobiernos se enfrentan a un reducido margen fiscal y a crecientes necesidades de gasto, es cada vez más importante aprovechar la financiación pública multilateral y bilateral para alcanzar los ODS.
36. El firme compromiso que las instituciones financieras internacionales han demostrado para mitigar las repercusiones socioeconómicas de la pandemia y los importantes niveles de financiación que han proporcionado a los Gobiernos han creado nuevos puntos de partida para el PMA. El intercambio de datos y análisis resultante ha fortalecido las asociaciones del PMA con estas instituciones y ha maximizado el impacto de las operaciones del Programa. Las contribuciones de los Gobiernos, incluidas las contribuciones obtenidas a través de las instituciones financieras internacionales, pasaron de 130 millones de dólares en 2019 a 348 millones de dólares en 2020. En 2021-2022, el PMA espera seguir ampliando sus acuerdos con los Gobiernos, las plataformas mundiales como el Programa Mundial para la Agricultura y la Seguridad Alimentaria y las instituciones financieras internacionales, y aumentar sus actividades de prestación de servicios en apoyo de las entidades de las Naciones Unidas y los Gobiernos. Las previsiones para 2021 acerca de los acuerdos estipulados con los Gobiernos, incluidos los relativos a la utilización de los recursos proporcionados por las instituciones financieras internacionales, son de 500 millones de dólares, y para 2022 se prevé un crecimiento continuo.
37. El PMA seguirá procurando establecer asociaciones y seguirá trabajando en el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz, reforzando así su contribución al mandato de cambiar las vidas de las personas. Para garantizar la financiación futura de los programas de desarrollo, los PEP de segunda generación del PMA se adaptarán a las esferas prioritarias de los Gobiernos señaladas en los marcos de cooperación de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible en los países. A través de estos marcos, en 2021 y 2022 el PMA prevé poner en práctica algunos aspectos de los préstamos y donaciones de las instituciones financieras internacionales en nombre de los Gobiernos.
38. *Asociaciones con el sector privado.* La estrategia de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado para 2020-2025²⁷ se aplicó con éxito en 2020; se alcanzaron todas las metas asociadas a los indicadores clave de las realizaciones establecidos en la estrategia. La financiación del sector privado procedente de empresas, particulares y fundaciones alcanzó los 161 millones de dólares en 2020, superando el objetivo de 128 millones de dólares.
39. Los donativos de los particulares recibieron prioridad por parte del equipo encargado de los donativos de particulares y el equipo encargado de ShareTheMeal en la Dirección de Asociaciones Privadas y Movilización de Fondos, y a través de las actividades realizadas con la Asociación Japonesa para el PMA y los Amigos del PMA en los Estados Unidos de América. Una investigación sectorial ha demostrado que los donativos de particulares son resilientes a las crisis y a las recesiones económicas, pues la financiación procedente de particulares destinada a 17 organismos de las Naciones Unidas y organizaciones no gubernamentales internacionales aumentó a 11.100 millones de dólares en 2020, el nivel más alto en cinco años. Además, no hubo ningún aumento pronunciado en el número de cancelaciones de

²⁷ WFP/EB.2/2019/4-A/Rev.1. Para más información sobre los mecanismos de financiación específicos, véase el anexo II: Donativos de particulares: información detallada sobre las previsiones de aumento de los ingresos.

las donaciones periódicas en comparación con los años anteriores. La experiencia del PMA con los donativos de particulares ha seguido una tendencia positiva similar.

40. A principios de 2021, el equipo encargado de ShareTheMeal se trasladó de la Dirección de Innovación y Gestión de los Conocimientos a la Dirección de Asociaciones Privadas y Movilización de Fondos del PMA, reconociendo la necesidad de integrar en esta última el enfoque innovador galardonado del equipo encargado de los donativos de particulares. Esta integración le permitirá relacionarse de forma integral con los donantes individuales y aprovechar las oportunidades de intercambiar conocimientos y experiencias con el equipo encargado de los donativos de particulares. Ambos equipos seguirán impulsando el crecimiento de los donativos de particulares en 2021 y los años posteriores.
41. En general, se realizaron grandes progresos en 2021; todas las actividades generadoras de ingresos del sector privado estaban en vías de superar el objetivo original establecido para todo el año 2021, estimado en 147,5 millones de dólares. Basándose en las campañas anuales de donativos del PMA durante el Ramadán, a principios de 2021 se puso en marcha una iniciativa conjunta con el Banco Islámico de Desarrollo destinada a garantizar que el PMA respete las reglas inherentes al *zakat*, la "limosna" que aportan los musulmanes. El PMA analizará los resultados de este proyecto piloto para fundamentar su compromiso con el *zakat* en futuras campañas de Ramadán. Además, se prevé que 2021 sea un año excepcional, ya que durante el primer trimestre se obtuvieron cerca de 290 millones de dólares de un fondo para combatir la hambruna en el Yemen. Como consecuencia, la previsión de contribuciones del sector privado para 2021 se ha elevado a 450 millones de dólares.
42. Sobre la base de los resultados del primer año de aplicación de la estrategia de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado, el PMA prevé obtener un crecimiento anual significativo de los ingresos, logrando un rendimiento a largo plazo de las inversiones excepcionales en los donativos de particulares, con efectos demostrables derivados de las asociaciones a nivel nacional, regional e internacional. La previsión relativa a los donativos de particulares para 2022 es de 230 millones de dólares, lo cual supone un aumento de 70 millones de dólares en comparación con 2021, si se excluye la contribución excepcional del Fondo de lucha contra la hambruna en el Yemen.
43. *Asociaciones con otros organismos de las Naciones Unidas.* Para aprovechar el aumento de la financiación de otros organismos de las Naciones Unidas y de los fondos comunes, el PMA reforzará aún más su colaboración con las entidades del sistema. Se aplicarán a nivel institucional, nacional y regional estrategias que permitan al Programa cumplir mejor su mandato de salvar vidas y cambiar la vida de las personas gracias a estas fuentes de financiación. Se proporcionarán orientación y apoyo continuos a las oficinas en los países y los despachos regionales, informándoles de las posibles asociaciones, oportunidades de financiación y puntos de partida en sus entornos locales.
44. La financiación a través de las entidades de las Naciones Unidas y otros organismos aumentó de 307 millones de dólares en 2019 a 447 millones de dólares en 2020 (incluidos 243,5 millones de dólares del Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia de las Naciones Unidas). El alto nivel de financiación de las Naciones Unidas y otros organismos recibido en 2020 en comparación con los años anteriores refleja la respuesta a la pandemia. El PMA prevé recibir niveles de financiación similares en 2021 y 2022 para satisfacer las crecientes necesidades en materia de seguridad alimentaria y nutrición, en particular para las poblaciones que se enfrentan con condiciones de hambruna.
45. En el marco de la reforma del SNUD, el PMA colabora en la financiación de la labor de desarrollo en consonancia con el pacto de financiación, cuyo objetivo es mejorar la

eficiencia, la eficacia y la transparencia del sistema para el desarrollo mediante una financiación flexible y multianual²⁸. Los fondos comunes promueven la acción colectiva de los organismos de las Naciones Unidas en apoyo de las prioridades nacionales. El PMA seguirá reforzando su compromiso con los principales fondos comunes, como el Fondo conjunto para los ODS, y participará en los esfuerzos de todo el sistema para renovar la orientación de los programas conjuntos. En general, la financiación procedente de las Naciones Unidas (excluyendo el Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia) siguió creciendo en los últimos tres años y alcanzó la cifra más alta registrada hasta ahora (203 millones de dólares) en 2020. Mientras continúan los esfuerzos de promoción, se prevé que la financiación de las Naciones Unidas se mantenga en torno a los 200 millones de dólares en 2021 y 2022.

46. *Enfoques y fondos temáticos:* En 2021, el PMA fortalecerá la promoción de enfoques y soluciones temáticas clave para lograr el objetivo del Hambre Cero, entre otras cosas participando activamente en la labor preparatoria de eventos internacionales como la Cumbre de las Naciones Unidas sobre los Sistemas Alimentarios, la Cumbre sobre Nutrición para el Crecimiento y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP 26), y forjando asociaciones técnicas. Para la Cumbre de los Sistemas Alimentarios de 2021, el PMA es el organismo de referencia para la vía de acción 5 sobre el fomento de la resiliencia y ha desempeñado un papel destacado en el establecimiento de la Coalición Mundial para las Comidas Escolares, que abogará por un mayor alcance de la alimentación escolar basado en las necesidades y los programas nacionales con las correspondientes estrategias de movilización de recursos. Además, el PMA reforzó sus asociaciones con fondos multilaterales para la educación y se unió a las juntas de gobierno del fondo “La Educación No Puede Esperar” en 2020 y de la Alianza Mundial para la Educación en 2021; para finales de junio de 2021, había recibido de estas iniciativas más de 27 millones de dólares en contribuciones en 11 países.
47. Durante los preparativos de la COP 26, el Secretario General ha instado a los donantes y a los bancos multilaterales de desarrollo a proporcionar al menos el 50 % de la financiación para la acción climática destinada a actividades de adaptación y resiliencia. En consonancia con esta petición, el PMA está determinado a reforzar su labor de promoción y sus asociaciones para mejorar la asistencia que presta a los Gobiernos y las comunidades a fin de adaptarse a los impactos del cambio climático en la seguridad alimentaria y la nutrición.
48. En 2021, el Fondo Verde para el Clima aprobó un proyecto de adaptación al cambio climático en la región del Sahel que será ejecutado conjuntamente por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), el PMA, el Banco Africano de Desarrollo y la Capacidad Africana para la Gestión de Riesgos. Entre 2022 y 2027, el PMA destinará 30 millones de dólares por medio de este proyecto para apoyar la integración de soluciones de microseguros en las estrategias de financiación del riesgo de siete países del Sahel. En 2022, el PMA reforzará su asociación con los demás organismos con sede en Roma y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para el diseño y la ejecución conjuntos de proyectos de adaptación al cambio climático a través del Fondo Verde para el Clima. En 2021, la colaboración del PMA con el Fondo Verde para el Clima y el Fondo de Adaptación evolucionó pasando del diseño a la ejecución de proyectos, para los que recibió contribuciones por valor de 23 millones de dólares. El PMA ha solicitado aumentar el nivel de su acreditación ante el Fondo Verde para el Clima, que actualmente le permite obtener 10 millones de dólares como máximo por proyecto (incluida la cofinanciación). La posibilidad de presentar propuestas para obtener mayores niveles de financiación a partir de 2022 pondría al

²⁸ Véase en el documento [WFP/EB.A/2021/5-H](#) el último informe sobre el cumplimiento de los indicadores del pacto de financiación por parte del PMA.

Programa en condiciones de ejecutar proyectos de mayor envergadura, lo que permitiría aumentar en general la disponibilidad de fondos procedentes del Fondo Verde para el Clima en el futuro.

49. El PMA seguirá explorando asociaciones multisectoriales y de múltiples donantes que fortalezcan los enfoques temáticos en el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz, proporcionando a los Gobiernos asistencia técnica para la ejecución de programas que cambien la vida de las personas. Estos esfuerzos han sido fundamentales para asegurar apoyo plurianual y multinacional a los programas integrados de fomento de la resiliencia en el Sahel, ampliar los sistemas esenciales de alerta temprana y movilizar la prefinanciación necesaria para poner en marcha medidas preventivas en África, Asia y América Latina.
50. En el futuro, los enfoques y los fondos temáticos permitirán al PMA diversificar sus recursos y desarrollar más adelante actividades innovadoras y a largo plazo para lograr el objetivo del Hambre Cero. Sobre la base de los esfuerzos en curso, el PMA reforzará sus enfoques de promoción y movilización de recursos en esferas temáticas clave como la protección social, el cambio climático, las comidas escolares, la nutrición, la igualdad de género y la innovación.
51. *Movilización de recursos nacionales:* El PMA revitalizó el Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes en 2019, que proporciona los recursos necesarios para el “emparejamiento” de las contribuciones, y comenzó a utilizarlo para cubrir los costos conexos de una amplia gama de contribuciones de los Gobiernos. En 2021 y años posteriores, aprovechará su experiencia con dicho fondo para promover la movilización de recursos nacionales en beneficio de las actividades de asistencia alimentaria y proporcionar a los Gobiernos servicios de cooperación técnica y fortalecimiento de las capacidades.

Búsqueda de modalidades innovadoras y fortalecimiento del impacto de la financiación

52. *Modalidades de financiación innovadoras:* Las soluciones de financiación innovadoras complementan el apoyo continuo y esencial de los donantes y prevén prestar asistencia a los países en desarrollo para obtener acceso a una serie de recursos financieros para la inversión en desarrollo y para contribuir a hallar soluciones de financiación en los países de bajo ingreso y las economías emergentes. El PMA también promoverá el alivio de la deuda y la inversión en redes de protección social y abogará por la adopción de enfoques de financiación más previsibles y flexibles ante la comunidad internacional, en especial en los países frágiles y afectados por conflictos y la violencia.
53. Dado que la pandemia ha agravado el déficit de la financiación disponible para la consecución de los ODS 2 y 17 antes de finales de 2030, el PMA se propone combinar su modelo de financiación actual (basado principalmente en las donaciones) con un nuevo modelo de financiación estratégica. Esto implicará el estudio de varios enfoques de financiación innovadores que movilicen fondos privados y públicos adicionales y los canalicen hacia la solución de los problemas humanitarios y de desarrollo en formas nuevas y colaborativas, poniendo una atención especial en los resultados a largo plazo. Para ello, el PMA se está centrando en mecanismos prioritarios como los canjes de deuda, la financiación mixta y la cofinanciación. Los objetivos son atraer fondos de fuentes no aprovechadas a nivel mundial, regional y nacional, mediante la optimización de las asociaciones multisectoriales y siguiendo un enfoque más holístico; fomentar las asociaciones existentes con los donantes habituales, motivándolos al mismo tiempo para que aumenten sus contribuciones a través de mecanismos de financiación no tradicionales

- y fondos fiduciarios específicos, y optimizar la visibilidad del PMA como actor clave en la financiación innovadora para fomentar asociaciones mutuamente beneficiosas y atraer nuevos fondos.
54. Después de que muchas partes interesadas solicitaran un alivio de la deuda para recuperarse de los impactos económicos de la pandemia, las instituciones financieras internacionales y las organizaciones regionales se comprometieron a explorar soluciones fiscales. En 2021, esto llevó a acuerdos de canje de deuda en Egipto, Guinea-Bissau y Mauritania. El PMA aplicará las enseñanzas extraídas de estas experiencias para ayudar a otros países que deseen canjear su deuda en 2022. Gracias a sus intervenciones en materia de seguridad alimentaria y protección social, que se implementan en gran escala y utilizan cuantías importantes en moneda local, el Programa se sitúa en una posición idónea para asociarse con los Gobiernos a fin de ayudar a los beneficiarios a través de estos mecanismos de financiación, de conformidad con los acuerdos de alivio de la deuda establecidos entre deudores y acreedores.
 55. La adopción de medidas preventivas para lograr una mayor eficiencia es una prioridad institucional clave, y cada dólar ahorrado permite al PMA prestar asistencia a más personas en situación de hambre. Para mejorar la eficiencia, el Programa está examinando opciones como la adopción de medidas preventivas, que permiten respuestas más rápidas, previsibles y eficaces antes de que una crisis se transforme en una emergencia humanitaria, y los seguros contra riesgos de origen climático, que proporcionan protección financiera para los medios de subsistencia de las personas y dan lugar a desembolsos que llegan más rápido que las respuestas humanitarias tradicionales. Estos enfoques han optimizado los recursos financieros y el impacto del PMA al mejorar la capacidad de las personas vulnerables de prepararse para hacer frente a fenómenos meteorológicos extremos, mitigar el impacto de estos fenómenos en la vida y los medios de subsistencia de las personas y reducir las necesidades humanitarias. Por ejemplo, en 2020, un análisis de la financiación basada en las previsiones realizado en Bangladesh antes de las inundaciones reveló que el PMA estaba en condiciones de llegar a un mayor número de personas con un costo inferior en un 50 % al de la tradicional intervención que había realizado a raíz de las inundaciones de 2019²⁹.
 56. En 2021 y 2022, el PMA continuará asociándose con los Gobiernos donantes para promover una mayor concienciación y demostrar los beneficios de las medidas preventivas y la necesidad de llevarlas a una escala adecuada utilizando estrategias nacionales de financiación del riesgo de desastres bien articuladas. En concreto, el PMA seguirá ayudando a los Gobiernos a ampliar y reforzar sus sistemas nacionales de alerta temprana y movilizará fondos por adelantado para aplicar medidas preventivas en África, Asia y América Latina.
 57. El PMA también colaborará estrechamente con los Gobiernos para examinar conjuntamente qué instrumentos de financiación, planes, iniciativas y asociaciones a nivel de los países permitan posicionarlo mejor para prestar asistencia a las personas más vulnerables. Al apoyar el establecimiento de redes y programas de protección social, el PMA se propone prestar los servicios necesarios junto con los Gobiernos, o en su nombre y a solicitud de los mismos.

²⁹ Se han demostrado aumentos de eficiencia similares en un estudio de 2018 de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional sobre las inversiones en la respuesta temprana y el fomento de la resiliencia en Etiopía, Kenya y Somalia, que encontró que los enfoques proactivos podrían haber ahorrado aproximadamente 287 millones de dólares por año durante 15 años; y en un análisis realizado por la Capacidad Africana para la Gestión de Riesgos, que indicó que la acción temprana puede reducir los costos de adquisición de productos para el socorro hasta en un 45 % y reducir sustancialmente las pérdidas de los hogares en comparación con las respuestas tardías.

Tendencias en la flexibilidad y previsibilidad de la financiación

58. El PMA es un organismo financiado mediante contribuciones voluntarias y depende principalmente de las contribuciones de los Gobiernos y del sector público para ejecutar su programa de trabajo. Dado que cada dólar que recibe el PMA es esencial para la continuidad de sus operaciones y programas, se agradece enormemente toda la gama de apoyo que prestan los asociados en diversas formas. Aunque el PMA recibió un aumento del 14 % en la financiación flexible en 2020 en comparación con 2019, la financiación flexible solo representó el 5,7 % del total de los ingresos en concepto de contribuciones en 2020, un porcentaje similar al de años anteriores. El PMA intensificará sus esfuerzos para aumentar la proporción de las contribuciones flexibles y, en la medida de lo posible, reducir las asignaciones para fines específicos y las restricciones de todas las fuentes de financiación, entre otras cosas, mediante la determinación de la propuesta de valor de dicha financiación y la mejora de la visibilidad, la transparencia y la rendición de cuentas relacionados con las contribuciones flexibles a fin de crear incentivos para los donantes. Además, se incorporarán más datos sobre el uso de la financiación flexible en el Informe Anual de las Realizaciones.
59. Los importes y las proporciones de la financiación no asignada a fines específicos procedente del sector privado y de particulares aumentaron de forma constante en 2020, el primer año de aplicación de la estrategia en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado con inversiones aprobadas por la Junta. Según se prevé, esta tendencia positiva continuará en 2021 y 2022, a medida que el PMA avance en la aplicación de la estrategia.
60. El PMA abogará ante los Gobiernos donantes para reducir las asignaciones para fines específicos y las restricciones y aumentar la financiación previsible, flexible y multianual siempre que sea posible. Este tipo de financiación mejora la capacidad operacional del Programa, su agilidad, su horizonte de planificación y su capacidad para gestionar los déficits de financiación.
61. En comparación con los niveles de finales de 2020, en el primer semestre de 2021 se produjo un aumento de la flexibilidad de la financiación, con una mayor proporción de contribuciones asignadas para fines específicos a nivel de los PEP (13 % frente al 2 %) y a nivel de los efectos estratégicos (22 % frente al 19 %). La asignación para fines específicos a nivel de las actividades disminuyó del 73 % al 64 %, lo que indica una tendencia positiva hacia una mayor flexibilidad de las condiciones impuestas por los donantes, que debería continuar en 2022. Las contribuciones que pueden utilizarse en los préstamos internos para los proyectos también han aumentado, triplicándose de 474 millones de dólares en 2016 a 1.410 millones de dólares en 2020. La tendencia hacia la reducción de las asignaciones para fines específicos y las restricciones debería continuar en 2022.
62. La financiación multianual aumentó un 4 % entre 2019 y 2020, alcanzando los 1.410 millones de dólares. Este aumento confirma la tendencia al alza de la financiación multianual, que pasó del 8 % de la financiación total en 2016 al 17 % en 2020. A mediados de 2021, el PMA ya había recibido más de 1.000 millones de dólares en contribuciones multianuales, por lo cual en 2021 y 2022 espera alcanzar o superar el nivel de 2020.
63. El PMA aboga ante una amplia gama de asociados por establecer acuerdos de asociación estratégica, que normalmente duran entre tres y cinco años. El número de donantes interesados en los acuerdos aumentó de seis en 2020 a 13 en 2021, y se prevé que llegue a 17 en 2022. En el marco de los esfuerzos del PMA por aumentar la eficiencia y la oportunidad en la movilización de fondos, el uso de los acuerdos de asociación estratégica refuerza el diálogo con los distintos donantes sobre las prioridades comunes y las

necesidades de información, reduce los recursos humanos y financieros utilizados en la administración de las donaciones específicas (incluida la rendición de cuentas) y minimiza los costos transaccionales. Con este fin, el PMA seguirá destacando las ventajas de los acuerdos marco plurianuales para sus asociados actuales y potenciales, entre otras cosas, entablando un diálogo con los responsables de la toma de decisiones en los países asociados y aprovechando el debate global relacionado con los principios de buenas prácticas en materia de donaciones humanitarias, el pacto de financiación y otras iniciativas al negociar los acuerdos con los asociados.

64. *Cuenta de Respuesta Inmediata (CRI)*. La CRI, que se estableció como un mecanismo flexible para facilitar recursos con los que el PMA pudiera responder con rapidez a las necesidades de urgencia, seguirá desempeñando un papel fundamental en el suministro de financiación humanitaria flexible para adoptar medidas en el momento oportuno. En 2020, se asignaron 188 millones de dólares con carácter renovable a través de la CRI para proporcionar asistencia alimentaria para salvar vidas en situaciones en las que no se preveían contribuciones; los cuatro principales países receptores de estos anticipos con cargo a la CRI fueron el Yemen, Burkina Faso, Mozambique y el Líbano. Debido a la creciente necesidad de intervenciones de emergencia, la demanda de fondos de la CRI está aumentando y la Cuenta se beneficiaría de una inyección de capital. El número de los donantes que contribuyen directamente a la CRI deberían aumentar de cinco en 2020 a ocho en 2021. Se prevé asimismo que el valor total de las contribuciones destinadas a la CRI aumente en un 92 %, pasando de 24 millones de dólares en 2020 a 46 millones en 2021, y que ese nivel se mantenga en 2022.
65. En el nuevo Plan Estratégico para 2022-2026, el PMA expondrá los planes para fortalecer su base de financiación y buscar nuevas fuentes de financiación —inclusive mediante la ampliación de las asociaciones con las instituciones financieras internacionales, las fundaciones y el sector privado—, exponiendo su propuesta de valor para la consecución y facilitación del objetivo del Hambre Cero. La financiación multianual flexible seguirá siendo necesaria para responder mejor a las situaciones que cambian rápidamente y para satisfacer las necesidades inmediatas en materia de seguridad alimentaria, nutrición y otras necesidades esenciales, contribuyendo al mismo tiempo a obtener efectos más sostenibles a largo plazo en beneficio de las personas y sus comunidades.

Sección III: Necesidades operacionales y plan de ejecución provisional para 2022

Sinopsis

66. Las necesidades proyectadas del PMA para 2022 reflejan las repercusiones que está teniendo la pandemia de COVID-19, que se suma al aumento del hambre, el número creciente de conflictos y la crisis climática. Teniendo en cuenta el crecimiento espectacular del hambre y la malnutrición en todo el mundo, descrito en la sección I, las necesidades operacionales para 2022 se estiman en 13.900 millones de dólares. Según las previsiones recogidas en este plan, el PMA prestará asistencia a 124 millones de personas a través de 85 operaciones, lo cual representa un aumento del 23 % con respecto al Plan de Gestión anterior y convierte el presente Plan de Gestión en el más ambicioso del PMA hasta la fecha. Aunque estas cifras reflejan las necesidades de asistencia alimentaria del PMA previstas en todo su programa de trabajo, el Programa ha de mantener un enfoque flexible para atender problemas repentinos o imprevistos. Para atender esas mayores necesidades en un entorno más complejo, el PMA aprovechará su capacidad para trabajar en las esferas humanitaria y del desarrollo, fortalecerá su contribución a la paz e invertirá en asociaciones estratégicas y operacionales con el objeto de garantizar que nadie se quede atrás.

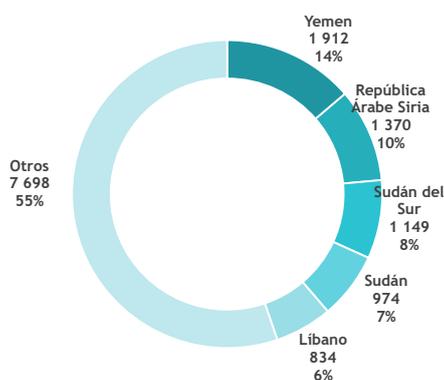
Análisis de la situación

67. A fecha de agosto de 2021, el PMA y sus asociados estaban respondiendo a emergencias en 22 países; las cinco operaciones de mayor envergadura en países —las del Yemen, la República Árabe Siria, Sudán del Sur, el Sudán y el Líbano— representan casi la mitad de las necesidades operacionales del PMA para 2022. Ya solo las operaciones en el Yemen representan el 14 % de esas necesidades, y se prevé que en 2022 se registrará un aumento de los recursos necesarios en la República Árabe Siria y el Líbano a causa del deterioro de la situación económica en ambos países. El aumento de los beneficiarios y del valor de las TBM en Sudán del Sur y el Sudán se refleja en el mayor presupuesto de las oficinas del PMA en ambos países. En el caso del Sudán, el incremento del presupuesto de la cartera de actividades en el país obedece, además, a la prestación de apoyo técnico que el PMA prestará al Gobierno para ayudarlo a ejecutar su programa nacional de apoyo a la familia.

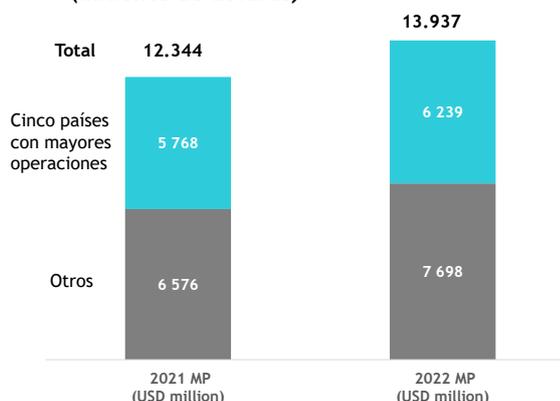
Figura III.1: Crecimiento de las cinco operaciones de mayor envergadura

Plan de Gestión, cifras para 2022 - Desglose por países (millones de dólares)

Total = 13.937 millones de dólares



Incremento en las cifras del Plan de Gestión para 2022 en los cinco países con mayores operaciones y en otros países (millones de dólares)



68. No obstante, en los presupuestos de los cinco países donde se llevan a cabo las cinco mayores operaciones se prevé un crecimiento (del 8 % en conjunto) inferior al crecimiento general de las operaciones del PMA (previsto en un 13 %), lo cual demuestra que las necesidades se están acelerando en toda la cartera de actividades del Programa (véase la figura III.1). El PMA está ampliando la asistencia alimentaria y nutricional destinada a salvar vidas en las crisis para satisfacer las necesidades básicas de las personas más vulnerables, superando problemas de acceso, ampliando las TBM y tratando la malnutrición aguda. Más allá de las intervenciones de emergencia, el Programa colabora cada vez más con asociados para reforzar las actividades de prevención del hambre invirtiendo en el capital humano y los medios de subsistencia y fortaleciendo los sistemas alimentarios y los sistemas de preparación para emergencias, suministro y protección social con el fin de reducir el hambre y prestar apoyo a las personas vulnerables que se ven expuestas a perturbaciones recurrentes.

Respuesta a la COVID-19

69. A finales de 2021, el marco de programación del PMA para la respuesta y la recuperación socioeconómica ante la crisis causada por la COVID-19 se habrá incorporado plenamente a los PEP. Concebido para complementar la planificación de las intervenciones de emergencia del PMA, este marco contribuye a catalizar y coordinar la labor a largo plazo realizada por el Programa en materia de programación, obtención de recursos y asociaciones para hacer frente a la COVID-19 con el fin de ayudar a los países a reconstruir para mejorar. Con objeto de apoyar el mandato del PMA de salvar vidas y cambiar la vida de las personas, el marco se centra en tres pilares del programa: protección social, servicios básicos y sistemas alimentarios.
70. La pandemia de COVID-19 ha puesto de relieve la vulnerabilidad de los sistemas alimentarios a las perturbaciones y, por lo tanto, la necesidad de garantizar que dichos sistemas tengan capacidad para resistirlas a corto plazo y, al mismo tiempo, dar a las economías y las sociedades los medios que necesitan para reconstruir con el fin de mejorar a medio y largo plazo. Tal como se destacó durante los preparativos de la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios de las Naciones Unidas de 2021, la creación de cadenas de suministro resilientes, inclusivas y equitativas que aporten beneficios a todas las partes interesadas es fundamental para la transformación de los sistemas alimentarios. Para contribuir a ello, el PMA aplicará un enfoque en materia de adquisiciones cada vez más adaptado al contexto local, por ejemplo, ampliando las compras a los pequeños agricultores; hará un inventario de las herramientas e iniciativas existentes y probará métodos acordes con las normas del sector para mitigar el riesgo de pérdidas posteriores a la cosecha; mejorará su sistema de gestión de los proveedores y seguirá garantizando la inocuidad y la calidad de los productos básicos y los alimentos elaborados, y reducirá el impacto ambiental y social de sus actividades de adquisición. Todo ello exigirá que las partes interesadas de los diversos sectores colaboren en la creación de sistemas alimentarios productivos, equitativos, inclusivos y sostenibles.

Esferas temáticas transversales

71. Entre las esferas temáticas transversales figuran: el medio ambiente y el cambio climático; los conflictos y la contribución del PMA a la paz; la protección y la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas; la igualdad de género; la protección social; el fortalecimiento de las capacidades de los países; la cooperación Sur-Sur; los sistemas alimentarios y el apoyo a los pequeños agricultores; la programación y el seguimiento basados en datos empíricos; la reducción de las formas de vulnerabilidad y el fortalecimiento de la autosuficiencia de los

refugiados, y la alimentación escolar. A continuación se facilita información detallada adicional sobre algunas esferas temáticas.

72. Los esfuerzos del PMA por integrar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en toda su labor se enmarcarán en su nueva política en materia de género para 2022-2026, que se basa en las recomendaciones de una evaluación de la política anterior, adoptada para el período 2015-2020³⁰. En consecuencia, el PMA redoblará sus esfuerzos por promover prácticas equitativas en materia de género y fomentar iniciativas que propicien la transformación de las relaciones de género en el cumplimiento de su mandato. A fin de aplicar sus políticas y estrategias institucionales, las consideraciones de género seguirán integrándose en los PEP de segunda generación. La incorporación de una perspectiva de género por sistema cuenta con el respaldo del programa de transformación de las relaciones de género, el marcador de género y edad (aplicado tanto en la fase de diseño como en la de seguimiento) y el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP).
73. En 2022, el PMA invertirá en la gestión de los conocimientos sobre producción, análisis, utilización y seguimiento de los datos en materia de género y en las asociaciones estratégicas para lograr avances en la igualdad de género en el marco de las iniciativas encaminadas a alcanzar el objetivo del Hambre Cero. Para ello es necesario disponer de una fuerza de trabajo comprometida, competente y dotada de los medios necesarios y contar con recursos financieros suficientes. Se seguirá invirtiendo en mejorar los conocimientos y las competencias de los empleados y los asociados, entre otras cosas mediante la sección del portal de aprendizaje del PMA dedicada a las cuestiones de género (Gender Learning Channel), el manual sobre género denominado “Caja de herramientas de género” y actividades adaptadas para fortalecer las capacidades. Como complemento de los presupuestos destinados a las cuestiones de género que han de preverse en todos los documentos de los PEP, se introducirá un proceso institucional armonizado con el Marco de resultados para hacer un seguimiento de los gastos efectuados para lograr la igualdad de género.
74. Para los Gobiernos de todo el mundo, disponer de sistemas de protección social eficaces y equitativos es fundamental para reducir la pobreza extrema, el hambre y las desigualdades, además de ser indispensable para lograr el objetivo del Hambre Cero. De forma creciente, los Gobiernos piden al PMA que los ayude a fortalecer sus sistemas nacionales de protección social proporcionando asesoramiento técnico y ejecutando ciertos componentes de los programas nacionales en su nombre. La pandemia de COVID-19 ha acrecentado esta demanda, ya que los Gobiernos buscan apoyo para diseñar e implementar con rapidez respuestas prácticas de protección social que mitiguen el impacto de la crisis.
75. En julio de 2021, el PMA publicó una nueva estrategia de apoyo a la protección social³¹ que, junto con el marco que la acompaña, articula el enfoque del Programa al respecto y describe el modo en que este contribuirá a los esfuerzos colectivos por alcanzar los objetivos nacionales de protección social a largo plazo. Dos son las prioridades del PMA a la hora de ayudar a las poblaciones a aumentar sustancialmente su acceso a los sistemas nacionales de protección social: salvaguardar y fomentar la capacidad de las personas para satisfacer sus necesidades de seguridad alimentaria, nutrición y otras necesidades básicas conexas, y habilitar a las personas para que gestionen mejor los riesgos y las perturbaciones a los que se enfrentan. Estas dos prioridades, encaminadas a alcanzar el objetivo del Hambre Cero y

³⁰ Véanse: [WFP/EB.A/2020/7-B](#) y [WFP/EB.A/2020/7-B/Add.1](#).

³¹ PMA. 2021. *World Food Programme Strategy for Support to Social Protection*.

a reducir y abordar los riesgos de todo tipo, forman parte integrante del mandato general del PMA.

76. El PMA suscribe la recomendación del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) sobre el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz, en la que se destaca la necesidad de priorizar “la prevención siempre, el desarrollo siempre que sea posible y la asistencia humanitaria siempre que sea necesaria”. El PMA también procura conectar la alerta temprana con una actuación temprana sólida, adaptar la programación a las situaciones de conflicto y aprovechar sus fortalezas operacionales para abordar los factores subyacentes de la hambruna. Ello implica centrar la atención en las personas más vulnerables y las más difíciles de alcanzar, invertir en las asociaciones y la labor complementaria que resulten adecuadas y mantener un compromiso político y una labor de diplomacia humanitaria en cuestiones de importancia fundamental relacionadas con la prevención del hambre y la hambruna, como es la puesta en práctica de la resolución 2417 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas³² sobre el acceso a los alimentos por todas las poblaciones que sufren inseguridad alimentaria en situaciones de conflicto. Dado su mandato multidimensional, el PMA recurrirá a herramientas diversas para fomentar la prosperidad y la autosuficiencia de las personas y las comunidades, entre otras cosas colaborando estrechamente con los Gobiernos para fortalecer su capacidad de responder a las necesidades de los ciudadanos.
77. Invirtiendo en procesos a largo plazo para fortalecer la educación, la nutrición, la resiliencia de los medios de subsistencia y los sistemas de protección social, el PMA facilitará la movilidad económica y social, reforzará el vínculo entre los ciudadanos y el Estado y garantizará que los servicios esenciales lleguen a las personas y comunidades más vulnerables.

Análisis de las necesidades operacionales para 2022

78. El aumento de las necesidades operacionales en 2022 con respecto a 2021 refleja el compromiso continuo del PMA de ofrecer intervenciones que salven vidas y a la vez mejorar la resiliencia de sus beneficiarios, fortalecer los sistemas y capacidades nacionales y reducir la necesidad de asistencia humanitaria.

Análisis por esfera prioritaria

CUADRO III.1: NECESIDADES OPERACIONALES POR ESFERA PRIORITARIA, 2021 Y 2022			
Esfera prioritaria	Necesidades operacionales en 2021 (millones de dólares)	Necesidades operacionales en 2022 (millones de dólares)	Porcentaje de aumento
Intervención ante crisis	9 545	10 770	13
Fomento de la resiliencia	2 252	2 614	16
Eliminación de las causas profundas	547	553	1
Total	12 344	13 937	13

³² Disponible en la dirección:

[https://undocs.org/Home/Mobile?FinalSymbol=S%2FRES%2F2417\(2018\)&Language=E&DeviceType=Desktop](https://undocs.org/Home/Mobile?FinalSymbol=S%2FRES%2F2417(2018)&Language=E&DeviceType=Desktop).

79. En 2022, la mayor parte de las necesidades corresponde a la esfera prioritaria de intervención ante crisis, con un 77 % del total, mientras que el fomento de la resiliencia representa el 19 % y la eliminación de las causas profundas, el 4 %. Estas cifras reflejan las crecientes necesidades humanitarias a nivel mundial y la prioridad fundamental que el PMA asigna a salvar vidas en situaciones de emergencia. Sin embargo, la necesidad de llevar a cabo intervenciones para salvar vidas persistirá en muchas zonas mientras no se llegue a cambiar la vida de las personas en cuestión fomentando su resiliencia y abordando las causas profundas del hambre y la malnutrición. El mayor aumento de las intervenciones ante crisis en 2022 debería producirse en la República Árabe Siria y el Sudán.
80. El aumento proyectado del 16 % en la esfera de fomento de la resiliencia obedece a la ampliación de varias operaciones de gran tamaño y prolongadas, como las de Burkina Faso, Haití, Malí, el Sudán y Sudán del Sur, y refleja cómo recurre el PMA a actividades humanitarias y de desarrollo integradas y secuenciadas con las que se atiendan las necesidades urgentes de las poblaciones en materia de seguridad alimentaria y nutrición y otras necesidades básicas, fortaleciendo al mismo tiempo su resiliencia a largo plazo frente a las perturbaciones y los factores de perturbación. Casi el 40 % del incremento de las actividades de fomento de la resiliencia se destina a la creación de activos y al apoyo a los medios de subsistencia. La mayor atención prestada al fomento de la resiliencia irá acompañada de apoyo adicional en actividades conexas: inversiones destinadas a la alimentación escolar en Burkina Faso, a las actividades de nutrición en Malí y al fortalecimiento de las capacidades gubernamentales en Sudán del Sur.

Análisis del número de beneficiarios

CUADRO III.2: BENEFICIARIOS POR DESPACHOS REGIONAL, 2021-2022			
Despacho regional	2021 (millones de beneficiarios)	2022 (millones de beneficiarios)	Porcentaje de aumento (disminución)
Asia y el Pacífico (RBB)	10,8*	20,4	89
Oriente Medio y África del Norte (RBC)	25,1*	31,5	26
África Occidental (RBD)	12,7	16,2	27
África Meridional (RBJ)	18,0	15,0	-17
África Oriental (RBN)	29,2	32,1	10
América Latina y el Caribe (RBP)	5,1	9,0	78
Total	100,8	124,1	23

* Las cifras indicadas en el Plan de Gestión publicado el año pasado (WFP/EB.2/2020/5-A/1/Rev.1) reflejaban el traspaso propuesto de la Oficina del PMA en Armenia del RBC al RBB. No obstante, después de reconsiderarlo, la Oficina del PMA en Armenia se ha mantenido dentro del RBC, y las cifras de 2021 indicadas en este cuadro se han revisado en consecuencia.

81. Los beneficiarios de tres despachos regionales (Asia y el Pacífico, Oriente Medio y África del Norte, y África Oriental) representan casi el 70 % del total. Las crisis humanitarias inmanejables de África Oriental, Oriente Medio y África del Norte siguen requiriendo grandes intervenciones operacionales. Ya solo en el Afganistán, el número de beneficiarios aumentará en más de 10 millones, es decir, un 333 %, a medida que la sequía, el rápido deterioro de la seguridad y la COVID-19 agraven el hambre y la malnutrición. El Afganistán representa el mayor aumento absoluto de las operaciones del PMA entre 2021 y 2022.
82. Se prevé un gran aumento del número de beneficiarios en Burkina Faso y Nigeria, debido a las perturbaciones económicas y los conflictos, y en el Sahel, a resultados de la inseguridad prolongada y los factores de perturbación relacionados con el clima. El Despacho Regional para América Latina y el Caribe prevé un aumento del número de beneficiarios del 78 %,

debido principalmente a las crisis prolongadas en Haití, Honduras y la República Bolivariana de Venezuela.

83. Entretanto, se prevé que las necesidades y el número de beneficiarios disminuirán en los países de África Meridional que han tenido lluvias adecuadas y buenas cosechas. La notable excepción es Madagascar, donde se prevé que el número de beneficiarios aumentará en casi medio millón (44 %) por la persistencia de la mayor sequía experimentada en el país desde 1981 y la consiguiente crisis humanitaria.

Capacidad de contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

84. Atender las necesidades de emergencia y mejorar la seguridad alimentaria son las principales responsabilidades del PMA, y el Plan de Gestión para 2022-2024 refleja el compromiso continuo de ayudar a los Gobiernos a alcanzar el ODS 2 y apoyar el logro del ODS 17 a través de asociaciones reforzadas en las que se aproveche la contribución de la seguridad alimentaria y la nutrición al logro de otros ODS. En el cuadro III.3 se indican las necesidades operacionales del PMA para cada uno de sus cinco Objetivos Estratégicos y sus ocho resultados estratégicos, correspondientes a las metas de los ODS 2 y 17. Los Objetivos Estratégicos 1 (erradicar el hambre), 3 (lograr la seguridad alimentaria) y 5 (asociarse para obtener resultados en relación con los ODS) representan el 92 % del total de las necesidades operacionales para 2022.

CUADRO III.3: NECESIDADES OPERACIONALES POR OBJETIVO ESTRATÉGICO Y RESULTADO ESTRATÉGICO, 2021 Y 2022							
ODS	Objetivo Estratégico		Resultado estratégico		Necesidades operacionales en 2021 (millones de dólares)	Necesidades operacionales en 2022 (millones de dólares)	Porcentaje de aumento (disminución)
2	1	Erradicar el hambre	1	Acceso a los alimentos	10 034	10 826	8
	2	Mejorar la nutrición	2	Eliminación de la malnutrición	943	914	-3
	3	Lograr la seguridad alimentaria	3	Aumento de la productividad y los ingresos de los pequeños agricultores	247	383	55
			4	Sistemas alimentarios sostenibles	444	643	45
17	4	Respaldar la implementación de los ODS	5	Fortalecimiento de las capacidades	146	156	7
			6	Coherencia de las políticas	3,75	3,39	-10
	5	Asociarse para obtener resultados en relación con los ODS	7	Diversificación de las fuentes de recursos	0,80	1,03	28
			8	Fortalecimiento de las asociaciones mundiales	525	1 010	92
Total					12 344	13 937	13

Objetivo de Desarrollo Sostenible 2

85. El trabajo en pos del Objetivo Estratégico 1 constituirá aproximadamente el 78 % (10.800 millones de dólares) de las necesidades operacionales generales del PMA en 2022, lo cual representa un aumento del 8 % con respecto a 2021 que puede atribuirse principalmente al gran crecimiento del costo de las intervenciones ante crisis en el marco del Objetivo Estratégico 1 en el Afganistán, Mozambique, el Sudán, la República Árabe Siria y la República Bolivariana de Venezuela, países que se enfrentan a conflictos, perturbaciones climáticas y recesiones económicas.
86. Aunque se observa una ligera disminución en las necesidades relacionadas con el Objetivo Estratégico 2 (mejorar la nutrición), la mayor parte de esa disminución es atribuible a cambios presupuestarios en el Yemen y el Chad, donde las intervenciones de nutrición se han integrado en mayor medida con las intervenciones de intervención ante crisis y se incorporarán al Objetivo Estratégico 1 en 2022.
87. El Objetivo Estratégico 3, que abarca el resultado estratégico 3 (aumento de la productividad y los ingresos de los pequeños agricultores) y el resultado estratégico 4 (sistemas alimentarios sostenibles) y representa el 7 % de las necesidades operacionales de 2022, aumentará un 48 % con respecto a 2021. Esto obedece a los grandes aumentos en varios países, como es el caso de Somalia, donde el PEP de segunda generación, cuya ejecución comenzará en enero de 2022, introducirá un enfoque de fomento de la resiliencia y desarrollo del capital humano a largo plazo para complementar las intervenciones para atender las necesidades urgentes.

Objetivo de Desarrollo Sostenible 17³³

88. El aumento del 7 % en las necesidades operacionales para el Objetivo Estratégico 4, que abarca el resultado estratégico 5 (fortalecimiento de las capacidades) y el resultado estratégico 6 (coherencia de las políticas), tienen que ver principalmente con incrementos en la esfera de fortalecimiento de las capacidades institucionales en la República Dominicana, el Irak, el Líbano, Nepal y el Sudán. En Nepal, por ejemplo, las actividades de análisis, evaluación y seguimiento para apoyar la puesta en marcha de una intervención de financiación basada en pronósticos aumentarán las necesidades en 4,7 millones de dólares.
89. El Objetivo Estratégico 5 comprende el resultado estratégico 7 (diversificación de los recursos) y el resultado estratégico 8 (fortalecimiento de las asociaciones mundiales), representando este último casi el 100 % del Objetivo Estratégico. Los fondos para el resultado estratégico 8 en 2022 casi se han duplicado con respecto a 2021 por el mayor acento puesto en las actividades de prestación de servicios y relacionadas con plataformas dentro de la cartera de actividades del PMA. En el Líbano, por ejemplo, el aumento de 193 millones de dólares en 2022 permitirá ayudar al Gobierno prestándole servicios de TBM a solicitud para el proyecto nacional de redes de protección social frente a la crisis que afecta al país y luchar contra la COVID-19.

³³ Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

CUADRO III.4: NECESIDADES OPERACIONALES POR RESULTADO ESTRATÉGICO Y CATEGORÍA DE ACTIVIDADES EN 2022 (millones de dólares)									
Categoría de actividades	Resultado estratégico								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Análisis, seguimiento y evaluación	1	< 1		< 1	9			< 1	10
Creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia	683	1	256	442					1 383
Adaptación al cambio climático y gestión de riesgos			2	65	1				67
Servicios y plataformas comunes					4			1 006	1 010
Fortalecimiento de las capacidades individuales	22		6	7					36
Fortalecimiento de las capacidades institucionales	103	27	21	58	132	3		2	347
Preparación ante emergencias	18			7	3				29
Nutrición	739	856		3					1 598
Otras							1	1	2
Alimentación escolar	969	28	6	1	8				1 011
Apoyo a la comercialización agrícola en favor de los pequeños agricultores		2	58	35	< 1				96
Transferencias de recursos no condicionadas para facilitar el acceso a los alimentos	8 291	< 1	33	24					8 347
Total	10 826	914	383	643	156	3	1	1 010	13 937

Análisis por modalidad de transferencia y categoría de costos

90. El PMA utiliza diversas actividades y modalidades para realizar transferencias destinadas a salvar vidas y cambiar la vida de las personas, con las que se llega a personas que necesitan asistencia urgente, se fomenta la resiliencia y se contribuye a abordar los factores de vulnerabilidad estructurales. La asistencia por medio de alimentos, TBM y cupones para productos representa el 87 % de los costos totales de las transferencias incluidos en las necesidades operacionales de 2022. El 13 % restante sirve para apoyar el fortalecimiento de las capacidades y la prestación de servicios destinados a fortalecer la capacidad de los Gobiernos y los asociados a fin de mejorar los efectos obtenidos en beneficio de millones de personas que padecen hambre y malnutrición a las que el PMA no presta asistencia directamente.
91. En el cuadro III.5 se indica el valor de las transferencias y los costos conexos relacionados con las necesidades operacionales del PMA en 2021 y 2022. El incremento previsto en el Plan de Gestión se traduce en incrementos del 11 % y el 9 % en las necesidades relativas a

las transferencias de alimentos y las TBM, respectivamente, incrementos que en conjunto representan la mayor parte de las necesidades totales. Aunque pequeños por su valor en dólares, los incrementos del 106 % en la prestación de servicios y del 25 % en el fortalecimiento de las capacidades reflejan la creciente demanda de prestación de servicios por parte del PMA y la tendencia hacia el fortalecimiento de las capacidades en pro de los Gobiernos y las comunidades.

CUADRO III.5: VALOR DE LAS TRANSFERENCIAS Y COSTOS CONEXOS, 2021 Y 2022

Costos de las transferencias y costos conexos	Necesidades operacionales en 2021 (millones de dólares)	Porcentaje del total de los costos de las transferencias	Necesidades operacionales en 2022 (millones de dólares)	Porcentaje del total de los costos de las transferencias	Porcentaje de aumento (disminución)
Alimentos	5 204	50	5 771	50	11
TBM	3 800	37	4 141	35	9
<i>Efectivo</i>	2 425	24	2 820	24	16
<i>Cupones de un valor determinado</i>	1 374	13	1 321	11	-4
Cupones para productos	369	4	252	2	-32
Fortalecimiento de las capacidades	531	5	664	6	25
Prestación de servicios	416	4	859	7	106
Costo total de las transferencias	10 320	100	11 686	100	13
Costos de ejecución	783		908		
Costos de apoyo directo	490		525		
Total de los costos directos	11 593		13 119		
CAI	751		818		
Total	12 344		13 937		

Transferencias de alimentos

92. En un entorno operacional cada vez más complejo, el plan del PMA para 2022 basado en las necesidades asciende a 5,8 millones de toneladas de alimentos, por un valor estimado de 5.800 millones de dólares que comprende el valor de los alimentos y los costos de las transferencias; los cereales, valorados en 2.800 millones de dólares, representan aproximadamente el 63 % de las necesidades alimentarias previstas. Aunque el volumen total es similar a las cifras de planificación de 2021, el costo previsto ha aumentado por la subida de precios de casi todos los productos alimenticios, en especial de los cereales —debido también al aumento de las compras de arroz locales y regionales—, las mezclas alimenticias y los alimentos compuestos y el aceite vegetal —partida en la que se prevé aumentar las compras de aceite de palma sostenible—. Se supone que casi el 50 % de los

5,8 millones de toneladas provendrá de mercados locales y regionales; en el caso del sorgo, el maíz y los frijoles, el porcentaje superará el 65 % y, en el caso de la harina de trigo no enriquecida, se situará en el 98 %. Persistirá asimismo la tendencia a aumentar las compras de suplementos nutricionales a base de lípidos a escala local y regional.

93. El Despacho Regional para África Oriental es el principal receptor de las transferencias de alimentos previstas, que representan 1.900 millones de dólares (el 34 % del total). Las necesidades alimentarias de los ocho países con situaciones de emergencia de nivel 3³⁴ ascienden a 2,9 millones de toneladas, valoradas en 3.000 millones de dólares que representan el 52 % del total. Los tres principales países receptores, en términos de necesidades de alimentos son el Yemen (847 millones de dólares), la República Árabe Siria (834 millones de dólares) y Sudán del Sur (712 millones de dólares).
94. Adoptando un enfoque proactivo para gestionar la cadena de suministro, el PMA optimiza el uso de los recursos disponibles y presta asistencia a los beneficiarios de manera más eficiente. Entre las soluciones innovadoras que ha adoptado figuran el Mecanismo de gestión global de los productos (MGGP), los acuerdos a largo plazo con proveedores, los planes de abastecimiento basados en pronósticos de la demanda y los recursos, y mejores evaluaciones de los mercados y de los proveedores.

Transferencias de base monetaria

95. El uso de TBM por parte del PMA ha aumentado de forma constante en los últimos 11 años, lo que lo convierte en el líder mundial en este terreno. En 2022, el PMA tiene previsto proporcionar 4.100 millones de dólares en forma de TBM en 68 países, lo que representa un aumento del 9 % con respecto a 2021. En 2022, Bangladesh, Jordania, el Líbano, la República Árabe Siria, Somalia, el Sudán y el Yemen representarán el 50 % de las necesidades totales de TBM, y estas a su vez representarán el 35 % de los costos totales de las transferencias.
96. Desde principios de 2020, el PMA ayuda a los Gobiernos a realizar actividades apoyadas por TBM en respuesta a la COVID-19. El apoyo a los Gobiernos se ha ido ampliando más allá de la respuesta a la COVID-19, y el PMA prevé que la prestación a los Gobiernos de asistencia técnica y de apoyo a los pagos seguirá creciendo en 2022, inclusive en el Líbano, el Sudán y el Yemen.

Cupones para productos

97. Los cupones para productos son una modalidad de transferencia bien definida que consiste en que los beneficiarios reciban un importe de crédito equivalente a una determinada cantidad de productos alimenticios concretos. Los cupones han resultado de especial utilidad en entornos inestables y donde los operadores comerciales pueden acceder a las poblaciones que necesitan asistencia alimentaria con más facilidad que los organismos humanitarios. En 2022, los cupones para productos representarán 252 millones de dólares, esto es, menos del 2 % de los costos totales de las transferencias, en línea con la tendencia a la baja observada en los últimos años.

Fortalecimiento de las capacidades

98. Las transferencias relativas al fortalecimiento de las capacidades consisten en material y equipo, conocimientos y competencias técnicas y otros recursos que se transfieren directamente a los beneficiarios individuales, las comunidades, los asociados o los interlocutores gubernamentales para complementar las transferencias realizadas en forma de alimentos y de base monetaria. En 2022 se prevé que las necesidades operacionales para

³⁴ Incluidos tres países del Sahel central (Burkina Faso, Malí y el Níger), Nigeria, la República Árabe Siria, la República Democrática del Congo, Sudán del Sur y el Yemen.

las transferencias en concepto de fortalecimiento de las capacidades en 85 operaciones ascenderán a un total de 664 millones de dólares, lo que equivale al 6 % de los costos totales de las transferencias. En comparación con 2021, se prevé que las transferencias en forma de fortalecimiento de las capacidades aumentarán en un 25 % (véase el cuadro III.5).

99. Las operaciones en ocho países (Bangladesh, Colombia, el Iraq, Malí, la República Árabe Siria, el Sudán, Sudán del Sur y el Yemen) representan el 36 % del total de las transferencias en forma de fortalecimiento de las capacidades previstas para 2022. Las comunidades y los hogares de estos países recibirán transferencias efectuadas con esta modalidad junto con alimentos y TBM para contribuir a desarrollar su resiliencia frente a la inseguridad alimentaria. El PMA prevé aumentar su apoyo al fortalecimiento de las capacidades para los Gobiernos de Bangladesh (en un 17 %), Colombia (197 %) y el Sudán (122 %). En los ocho países mencionados se ha pedido al PMA que ayude a mejorar los sistemas de protección social y las redes de seguridad capaces de responder a las perturbaciones, lo cual se debe en parte a los efectos económicos de la COVID-19, que han acrecentado la necesidad de asistencia de nuevos grupos de población, como los habitantes de asentamientos urbanos informales.
100. En unos pocos países, las transferencias en forma de fortalecimiento de las capacidades constituyen el 100 % de los programas de trabajo del PMA para 2021 y 2022. En la India, por ejemplo, las actividades previstas en esta modalidad tendrán por objeto apoyar el aumento de los conocimientos especializados del personal gubernamental a nivel estatal, la inversión en análisis avanzados, la expansión del enriquecimiento del arroz a otros estados y la ampliación de la colaboración con el sector privado.

Prestación de servicios

101. Las necesidades totales relacionadas con la prestación de servicios en 2022 se estiman en 859 millones de dólares. Esta modalidad comprende una combinación de servicios prestados en virtud del mandato del PMA o por petición a nivel de los países. Cuando estas actividades se gestionan dentro de un país o por cuenta de un Gobierno anfitrión, se incluyen en el PEP para el país.
102. El PMA facilita la intervención humanitaria prestando un apoyo fundamental a los Gobiernos y a la comunidad de asistencia humanitaria. Por ejemplo, el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas (UNHAS) organiza el transporte seguro y fiable de los trabajadores humanitarios y evacuaciones médicas o por motivos de seguridad y, como organismo principal del módulo de acción agrupada de logística, el PMA se ocupa de coordinar las actividades y de gestionar la información y los servicios logísticos comunes a toda la comunidad de asistencia humanitaria durante las intervenciones de emergencia.
103. El módulo de acción agrupada de telecomunicaciones de emergencia es una red mundial de entidades que trabajan de manera conjunta para proporcionar servicios de comunicación comunes en situaciones de emergencia humanitaria, y es otro ejemplo de los servicios que el PMA está obligado a prestar por mandato. Entre los servicios que ofrece el módulo figuran los de telefonía, apoyo a emisoras locales, conectividad de Internet para redes de radio VHF y HF y uso de drones para mejorar las soluciones tradicionales utilizadas en las intervenciones humanitarias. Tales servicios se proporcionan en las “zonas operacionales comunes” aprobadas por los equipos humanitarios en los países, que es donde están establecidos la mayoría de los organismos de las Naciones Unidas y las organizaciones no gubernamentales.
104. El PMA también presta servicios de logística y de adquisiciones, previa solicitud, de forma bilateral. El suministro de alimentos por cuenta de los Gobiernos se amplió sustancialmente en 2020, alcanzando un volumen récord de 533.000 toneladas (valoradas en casi

200 millones de dólares), más del doble del volumen sin precedentes anterior, alcanzado en 2019. Los principales acuerdos de prestación de servicios se ejecutaron en el Sudán (242.000 toneladas), Etiopía (200.000 toneladas) y Guatemala (90.000 toneladas). Se prevé un nuevo aumento en 2021 de la prestación de servicios, y se ha planeado la compra de casi 1 millón de toneladas de trigo en virtud de acuerdos estipulados con los Gobiernos de Etiopía y el Sudán.

Costos de ejecución

105. De acuerdo con las proyecciones de las oficinas en los países para 2022, los costos de ejecución ascenderán a 908 millones de dólares, esto es, el 6,9 % del total de los costos directos. Esta cantidad es acorde con los costos efectivos de 2020 y los costos estimados para 2021, del 6,9 % y el 6,8 % respectivamente.
106. En valores absolutos, los costos de ejecución previstos en el Plan de Gestión para 2022-2024 superan en 125 millones de dólares los indicados en el Plan de Gestión para 2021-2023. El aumento se debe principalmente a los costos adicionales en que se incurre para garantizar la entrega, la distribución, el seguimiento y la evaluación de la asistencia en lugares remotos e inaccesibles afectados por conflictos en países como Bangladesh, el Sudán y el Yemen.

Costos de apoyo directo

107. Los costos de apoyo directo (CAD) cubren múltiples actividades relacionadas con la transferencia de la asistencia y la ejecución de los programas del PMA y para 2022 se estiman en 525 millones de dólares, equivalentes al 4 % del total de los costos directos. Este porcentaje es similar al de los CAD aprobados en el Plan de Gestión para 2021-2023.
108. El porcentaje de los CAD dentro de las necesidades operacionales se ha estabilizado en torno al 4 % tras la implementación de la hoja de ruta integrada y la adopción del Marco de financiación en el que dicha hoja de ruta se apoya. En 2019, todos los países operaban ya por medio de un PEP, con nuevas categorías de costos que se ajustaban mejor a los costos operacionales directos y los CAD.

CUADRO III.6: COSTOS DE APOYO DIRECTO COMO PORCENTAJE DE LAS NECESIDADES OPERACIONALES

Porcentaje efectivo de 2019*	Porcentaje efectivo de 2020*	Porcentaje estimado para 2021**	Porcentaje estimado para 2022**
4,0	4,1	4,2	4,0

* Los datos efectivos de 2019 y 2020 se basan en el Estado Financiero V de las cuentas comprobadas del PMA de 2019 y 2020, respectivamente.

** Los datos estimados para 2021 y 2022 se basan en los Planes de Gestión para 2021-2023 y 2022-2024, respectivamente.

Costo por beneficiario y costo por ración

109. El costo diario por beneficiario, que es un importante parámetro de referencia para el PMA, corresponde al costo por ración en el caso de las transferencias de alimentos y al costo de las asignaciones diarias en el caso de las TBM. Depende principalmente del entorno operacional y del tipo y la duración de la asistencia. Debido a que el PMA se centra en los grupos de población más vulnerables, sus actividades de intervención ante crisis se llevan a cabo principalmente en zonas afectadas por conflictos, cosechas fallidas u otras perturbaciones. Estas perturbaciones elevan el costo de la prestación de asistencia, debido en gran parte a las restricciones de acceso durante las temporadas de lluvias o los períodos de inseguridad o a la subida estacional de los precios. Aunque la composición, el valor nutricional y el costo de una ración en especie varían en función del entorno y de los resultados que se desee obtener, por lo general la calidad nutricional de las raciones ha

mejorado, dado que se distribuyen más alimentos nutritivos especializados. Las intervenciones que abordan las carencias de micronutrientes con estos alimentos, y que apuntan, más en general, a mejorar la diversidad y la calidad de la dieta, son más costosas de las que utilizan raciones tradicionales.

110. El costo diario medio por beneficiario refleja el monto presupuestado estimado que puede atribuirse a una canasta diaria de alimentos o TBM proporcionada cada día para alcanzar los objetivos fijados en los programas. Con unas necesidades operacionales proyectadas para cubrir la entrega de 31.700 millones de raciones, el costo diario medio por beneficiario presupuestado para 2022 es de 0,38 dólares (véase el cuadro III.7). Esta cifra es una media ponderada global de una serie de actividades que presentan un diferente costo diario medio previsto por beneficiario, como las actividades de alimentación escolar (0,25 dólares), las actividades de nutrición (0,34 dólares) o las transferencias de recursos no condicionadas (0,39 dólares); estas últimas representan más del 67 % de todas las transferencias diarias del PMA.
111. Los principales componentes del costo diario por beneficiario son el costo de la transferencia en sí —que en 2022 debería representar por término medio el 84 % del costo total—, los costos de ejecución y otros costos operacionales. Así pues, los principales factores que influyen en el costo diario por beneficiario son el tamaño de la ración y el tipo de productos utilizados en el caso de las transferencias de alimentos y, en el caso de las TBM, el valor de la transferencia.
112. Las necesidades operacionales del PMA para 2022 se han calculado sobre la base de 20.500 millones de raciones de alimentos y el equivalente de 11.200 millones raciones en forma de TBM. El costo diario medio presupuestado por beneficiario es de 0,34 dólares para los alimentos y de 0,46 dólares para las TBM. Dado el peso que tiene el costo de la transferencia dentro del costo total, las TBM suelen tener un costo total más elevado que las raciones de alimentos en especie, debido, por ejemplo, a las condiciones vigentes en el mercado o a que las transferencias de efectivo con fines múltiples cubren más necesidades que las canastas de alimentos. Asimismo, el costo de las TBM por beneficiario en una actividad concreta se mantiene constante para todos los beneficiarios que las reciben, mientras que el costo total de las transferencias de alimentos en especie disminuye al aumentar el número de beneficiarios, como consecuencia de las prácticas que aplica el PMA en la gestión de la cadena de suministro y las economías de escala conexas. No obstante, en ambas modalidades pueden obtenerse aumentos de eficiencia a nivel de los costos de ejecución y otros costos, según la situación y la naturaleza de la operación, ya que los sistemas y las operaciones del PMA están concebidos para sacar el máximo beneficio posible de las economías de escala.
113. El costo diario por beneficiario se calcula para las transferencias en forma de alimentos y las TBM, pero no para las necesidades operacionales relativas a las modalidades de fortalecimiento de las capacidades y prestación de servicios.

CUADRO III.7: COSTO DIARIO POR BENEFICIARIO, NECESIDADES OPERACIONALES EN 2022						
Categoría de actividades	Alimentos		TBM		Total	
	Número de raciones diarias (millones)	Costo diario medio por beneficiario, CAI incluidos (dólares)	Número de asignaciones diarias (millones)	Costo diario medio por beneficiario, CAI incluidos (dólares)	Número de raciones o asignaciones diarias (millones)	Costo diario medio por beneficiario, CAI incluidos (dólares)
Creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia	691,0	0,56	1 268,9	0,68	1 959,8	0,64
Adaptación al cambio climático y gestión de riesgos	9,0	0,12	57,4	0,44	66,4	0,40
Preparación para emergencias	5,8	0,26	42,3	0,38	48,1	0,37
Nutrición	4 040,1	0,31	357,4	0,68	4 397,5	0,34
Alimentación escolar	3 158,0	0,23	700,5	0,38	3 858,5	0,25
Apoyo a la comercialización agrícola en favor de los pequeños productores	-	-	5,6	0,65	5,6	0,65
Transferencias de recursos no condicionadas para facilitar el acceso a los alimentos	12 590,9	0,36	8 789,6	0,43	21 380,6	0,39
Todas las actividades	20 494,8	0,34	11 221,7	0,46	31 716,5	0,38

Metas institucionales relativas a los productos de los programas

114. Las metas institucionales con respecto a los productos de los programas indican las intervenciones que prevé realizar el PMA para responder a las necesidades en materia de seguridad alimentaria a escala mundial y apoyar las actividades de promoción y de movilización de recursos. Según se dispone en el Marco de resultados institucionales revisado – Parte II, de ser necesario las metas pueden modificarse en el Plan de Gestión.
115. En el cuadro III.8 se muestran las metas revisadas para 2021, que están en consonancia con las últimas cifras de planificación disponibles de las oficinas en los países para reflejar las necesidades con mayor exactitud. Las cifras reflejan los cambios de contexto y de las condiciones operacionales que influyen en las actividades realizadas en el marco de los PEP en curso, así como los cambios introducidos en la planificación de los PEP aprobados en 2021.

CUADRO III.8: RESULTADOS RELATIVOS A LOS PRODUCTOS DE LOS PROGRAMAS			
Categoría A: Metas relativas a las modalidades de transferencia			
Indicador	Meta revisada para 2021	Meta propuesta para 2022	Variación porcentual
Volumen total de alimentos proporcionados a los beneficiarios seleccionados (<i>millones de toneladas</i>)	5,8	5,8	0
Valor total de los alimentos proporcionados a los beneficiarios seleccionados (<i>miles de millones de dólares</i>)	3,09	3,4	10
Volumen de alimentos enriquecidos proporcionados (<i>millones de toneladas</i>)	0,38	1,1	189
Volumen de alimentos nutritivos especializados proporcionados (<i>millones de toneladas</i>)	0,629	0,55	-13
Monto total del valor transferido mediante TBM y cupones para productos a los beneficiarios seleccionados (<i>miles de millones de dólares</i>)	3,8	4	5
Transferencias de efectivo sin restricciones (<i>miles de millones de dólares</i>)	2,2	2,6	18
Cupones (<i>miles de millones de dólares</i>)	1,3	1,2	-8
Cupones para productos (<i>millones de dólares</i>)	360,7	235,8	-35
Valor total de las transferencias proporcionadas en concepto de fortalecimiento de las capacidades (<i>miles de millones de dólares</i>)	0,531	0,663	25
Porcentaje de pasajeros atendidos por el UNHAS respecto del número de solicitudes	95	95	0
Categoría B: Metas relativas al número de beneficiarios			
Indicador	Meta revisada para 2021	Meta propuesta para 2022	Variación porcentual
Número total de personas seleccionadas que se benefician de las transferencias de alimentos y de base monetaria proporcionadas por el PMA (<i>millones</i>)	100,8	124,1	23
Número de escolares seleccionados que se benefician de las intervenciones de alimentación escolar (<i>millones</i>)	19,9	21,9	10
Número de personas seleccionadas que se benefician de las intervenciones centradas específicamente en la nutrición (<i>millones</i>)	20	24	20
Número de personas seleccionadas que se benefician de las actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos (<i>millones</i>)	10,2	14,6	43

116. *Alimentación escolar.* En 2022 las necesidades operacionales relacionadas con las actividades de alimentación escolar aumentarán en 33 países en consonancia con la estrategia de alimentación escolar del PMA, que exige aumentar el apoyo en los entornos más frágiles donde las necesidades son mayores. Las necesidades de alimentación escolar casi se han duplicado en la esfera de la intervención ante crisis y han aumentado en un 19 % en la de

fomento de la resiliencia debido a las repercusiones de la pandemia de COVID-19 entre los niños en edad escolar y sus hogares. El aumento de las necesidades en el ámbito de la alimentación escolar se debe en gran medida a la puesta en marcha de un programa de alimentación escolar en apoyo del Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela. En cambio, las necesidades operacionales relacionadas con actividades de alimentación escolar disminuirán en 22 países, sobre todo en Bangladesh, Kenya, Lesotho y Sierra Leona, en respuesta a la estrategia del PMA de traspasar con el tiempo las actividades a programas nacionales.

117. *Nutrición.* El PMA dedica la atención, en primer lugar, a prevenir la malnutrición y luego a tratarla cuando se produce. Durante las crisis, sobre todo teniendo en cuenta el aumento del 14,3 % registrado en la prevalencia de la malnutrición aguda desde que comenzó la pandemia de COVID-19³⁵, es esencial que el Programa responda sin demora proporcionando a las mujeres y los niños acceso a las cantidades suficientes de alimentos nutritivos y de alta calidad que necesitan. En 2022, el PMA se propone alcanzar un récord de 24 millones de personas asistidas mediante actividades centradas específicamente en la nutrición, un 20 % más que en 2021; los países para los que se ha previsto un importante aumento de las actividades de nutrición son el Afganistán, la República Árabe Siria y Sudán del Sur.
118. Pese a la disminución de las necesidades presupuestarias en algunos casos, se supone que el número general de beneficiarios aumentará. La disminución de las actividades centradas específicamente en la nutrición enmascara la amplia labor a la que el PMA seguirá confiriendo prioridad en 2022 mediante la integración de la nutrición en los programas de alimentación escolar, protección social, TBM, sistemas alimentarios y resiliencia, fomento de los medios de subsistencia y creación de activos y otros programas. A través de esa labor, el PMA se propone mejorar los resultados obtenidos en materia de nutrición en los distintos sistemas para varios millones de personas más.

Plan de ejecución provisional para 2022

119. La magnitud de las necesidades que el PMA se propone afrontar se calcula mediante evaluaciones basadas en datos empíricos y proyecciones. Cuando los recursos movilizados no alcanzan para responder a todas las necesidades operacionales, se hace necesario establecer un orden de prioridad. En tal caso, las oficinas en los países deberán revisar sus planes de ejecución y tomar decisiones difíciles para gestionar el déficit —como dar prioridad a unos beneficiarios u otros en función de su vulnerabilidad o de la zona geográfica donde se encuentren, reducir el tamaño de las raciones o limitar la duración de la asistencia— y a la vez intentar realizar en la medida de lo posible las actividades que tengan previstas.
120. Según se muestra en el cuadro III.9, el plan de ejecución provisional general del PMA para 2022 tiene un valor estimado de 8.500 millones de dólares y con él se pretende ayudar a 115 millones de beneficiarios. Este monto constituye el 61 % de los 13.900 millones de dólares requeridos para cubrir las necesidades operacionales previstas para 2022 y permitiría proporcionar asistencia al 93 % de los 124 millones de beneficiarios previstos inicialmente. Para que el PMA pudiera atender al máximo número de beneficiarios previstos, la mayoría recibiría raciones más pequeñas o durante menos tiempo del previsto inicialmente.

³⁵ PMA. 2021. *WFP Global Operational Response Plan. Update #1*, febrero de 2021.

CUADRO III.9: COMPARACIÓN ENTRE LAS CIFRAS DEL PLAN DE EJECUCIÓN PROVISIONAL Y LAS NECESIDADES OPERACIONALES			
	Necesidades operacionales	Plan de ejecución provisional	Diferencia (porcentaje)
Necesidades en 2022 (<i>millones de dólares</i>)	13 937	8 500	39
Beneficiarios en 2022 (<i>millones</i>)	124	115	7

Metodología empleada para elaborar el plan de ejecución provisional para 2022

121. El plan de ejecución provisional se elabora teniendo en cuenta el grado de importancia de las necesidades mundiales, la disponibilidad prevista de fondos y la asignación prevista de las contribuciones para fines específicos. Se ha elaborado a nivel mundial, considerando principalmente dos elementos: la cifra actualizada sobre fondos previstos a nivel mundial para 2022, que asciende a 8.400 millones de dólares, y el uso neto de los saldos arrastrados de las contribuciones, por un monto estimado de 100 millones de dólares³⁶. También se han tenido en cuenta el plan de ejecución y las necesidades operacionales de 2021, así como las tendencias de los gastos en el pasado.
122. El plan de ejecución provisional resultante de 2022, por valor de 8.500 millones de dólares, servirá para ejecutar un plan de trabajo global cuyo objetivo es minimizar los efectos negativos que puedan tener los déficits de fondos en los grupos de población seleccionados y en los objetivos y las metas con respecto a las realizaciones. En él se reflejan las prioridades establecidas por efecto estratégico, resultado estratégico, actividad institucional y modalidad de asistencia, y se define cómo se propone el PMA hacer el uso más eficiente posible de los recursos que prevé recibir y los fondos disponibles para ayudar adecuadamente a los beneficiarios y, al mismo tiempo, anticiparse a las consecuencias que puedan tener las dificultades operacionales y respetar todas las condiciones de asignación específica y otras condiciones impuestas por los donantes.
123. Las oficinas en los países elaborarán en el cuarto trimestre de 2021 sendos planes de ejecución provisionales pormenorizados para 2022, que estarán disponibles en el portal de información sobre los PEP y cuyas cifras constituirán las cifras del plan de ejecución original para 2022 recogidas en el Estado Financiero V y en los informes anuales sobre los países.

Análisis por Objetivo Estratégico y por resultado estratégico

124. En el cuadro III.10 se presenta el plan de ejecución provisional por Objetivo Estratégico y resultado estratégico. En 2022 el PMA seguirá dando prioridad al trabajo en el marco del Objetivo Estratégico 1 (erradicar el hambre), que representará 6.700 millones de dólares, esto es, el 79 % del plan de ejecución provisional, e implicará proteger al creciente número de personas que sufren inseguridad alimentaria aguda debido a la pandemia de COVID-19, los conflictos, las crisis económicas y los fenómenos meteorológicos extremos. El carácter urgente de las intervenciones de emergencia es especialmente evidente en países como la República Árabe Siria, Sudán del Sur y el Yemen, donde las poblaciones se enfrentan a uno de los aumentos más marcados de la inseguridad alimentaria crónica y la inseguridad alimentaria grave en el mundo.
125. Con arreglo a su estrategia consistente en centrar los recursos con carácter prioritario en las soluciones más eficaces contra el hambre, el PMA intentará mantener su labor relacionada con el Objetivo Estratégico 5 (asociarse para obtener resultados en relación con los ODS), que representará 597 millones de dólares, o sea el 7 % del plan, y se referirá

³⁶ El monto arrastrado es la diferencia entre los recursos disponibles y los gastos de ejercicios económicos anteriores.

principalmente al resultado estratégico 8 (fortalecimiento de las asociaciones mundiales). En apoyo del logro del ODS 17 y mediante una sólida colaboración con las partes interesadas pertinentes, el PMA responderá a las solicitudes de prestación de servicios procedentes de los Gobiernos y los asociados. Esto refleja el compromiso del PMA de no limitarse a perseguir el objetivo del Hambre Cero y de contribuir al logro de otros ODS.

CUADRO III.10: PLAN DE EJECUCIÓN PROVISIONAL POR ODS, OBJETIVO ESTRATÉGICO Y RESULTADO ESTRATÉGICO						
ODS	Objetivo Estratégico		Resultado estratégico		Plan de ejecución provisional (millones de dólares)	Plan de ejecución provisional (porcentaje)
2	1	Erradicar el hambre	1	Acceso a los alimentos	6 723	79
	2	Mejorar la nutrición	2	Eliminación de la malnutrición	556	7
	3	Lograr la seguridad alimentaria	3	Aumento de la productividad y los ingresos de los pequeños agricultores	221	3
			4	Sistemas alimentarios sostenibles	318	4
17	4	Respaldar la implementación de los ODS	5	Fortalecimiento de las capacidades	83	1
			6	Coherencia de las políticas	1	0
	5	Asociarse para obtener resultados en relación con los ODS	7	Diversificación de las fuentes de recursos	0,4	0
			8	Fortalecimiento de las asociaciones mundiales	597	7
Total					8 500	100

Análisis por esfera prioritaria

126. El objetivo primordial del PMA es salvar vidas. En el proceso global de determinación de las prioridades, la atención se dirige fundamentalmente a las intervenciones destinadas a responder a las crisis y salvar vidas, las cuales, con 6.900 millones de dólares, representan el 81 % del plan de ejecución provisional para 2022 y el 77 % de las necesidades operacionales previstas. En consecuencia, las actividades de fomento de la resiliencia, en particular las de creación de activos, apoyo a los medios de subsistencia y nutrición, registran una reducción proporcional, pasando pues del 19 % de las necesidades operacionales al 15 % del plan de ejecución provisional de 2022.
127. Esta priorización de los recursos refleja el compromiso de las oficinas del PMA en los países de seguir realizando una labor de emergencia para salvar vidas empleando medios que contribuyan a fomentar la resiliencia y a mantener sus inversiones a largo plazo para atajar las causas profundas del hambre. También refleja el nivel previsto de contribuciones aportadas para fines específicos. Las intervenciones destinadas a eliminar las causas profundas, que representan el 4 % tanto de las necesidades previstas como del plan de ejecución provisional general, se mantienen estables.
128. En el cuadro III.11 se compara el plan de ejecución provisional con las necesidades operacionales previstas inicialmente, por esfera prioritaria.

CUADRO III.11: NECESIDADES OPERACIONALES Y PLAN DE EJECUCIÓN PROVISIONAL POR ESFERA ESTRATÉGICA				
Esfera prioritaria	Necesidades operacionales (millones de dólares)	Necesidades operacionales (porcentaje)	Plan de ejecución provisional (millones de dólares)	Plan de ejecución provisional (porcentaje)
Intervención ante crisis	10 770	77	6 899	81
Fomento de la resiliencia	2 614	19	1 295	15
Eliminación de las causas profundas	553	4	306	4
Total	13 937	100	8 500	100

Análisis por categoría de actividades

129. En el cuadro III.12 se hace un desglose del plan de ejecución por categoría de actividades. De acuerdo con la estrategia general de dar prioridad a las intervenciones ante crisis destinadas a salvar vidas, el 64 % del plan de trabajo priorizado de 2022, esto es, 5.400 millones de dólares, se dedicará a transferencias de recursos no condicionadas para las personas sumamente vulnerables. Esto comprende intervenciones destinadas a salvar vidas en 70 países para los refugiados, las PDI y las personas afectadas por conflictos, perturbaciones económicas y desastres naturales.
130. También reciben prioridad las actividades de nutrición y los programas de protección social con una dimensión nutricional, por ser cruciales en la lucha contra el hambre. En junio de 2021, el número estimado de personas que corrían un riesgo inminente de caer en la hambruna de no tomarse medidas urgentes e inmediatas para salvar vidas alcanzaba los 41 millones³⁷. El objetivo principal de las intervenciones en materia de nutrición es aumentar la diversidad de la dieta proporcionando acceso a alimentos enriquecidos por medio de distribuciones generales. Estas actividades están valoradas en 945 millones de dólares, equivalentes al 11 % del plan de ejecución provisional.
131. El PMA seguirá dando prioridad a todas las actividades de prestación de servicios realizadas directamente por las oficinas en los países en colaboración con las partes interesadas pertinentes en apoyo del logro del ODS 17. Dichas actividades representan el 7 % tanto de las necesidades operacionales como del plan de ejecución provisional.

³⁷ PMA. 2021. *WFP Global Operational Response Plan. Update #2*, febrero de 2021.

CUADRO III.12: PLAN DE EJECUCIÓN PROVISIONAL POR CATEGORÍA DE ACTIVIDADES		
Categoría de actividades	Plan de ejecución provisional (millones de dólares)	Plan de ejecución provisional (porcentaje)
Transferencias de recursos no condicionadas para facilitar el acceso a los alimentos	5 438	64
Nutrición	945	11
Creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia	681	8
Servicios y plataformas comunes	597	7
Alimentación escolar	549	6
Fortalecimiento de las capacidades institucionales	177	2
Otras categorías*	114	1
Total	8 500	100

* A "Otras categorías" pertenecen, por ejemplo, las actividades de apoyo a la comercialización agrícola en favor de los pequeños productores; adaptación al cambio climático y gestión de riesgos; fortalecimiento de las capacidades individuales; preparación para emergencias, y análisis, seguimiento y evaluación.

Análisis por modalidad de transferencia

132. En el cuadro III.13 se hace un desglose del plan de ejecución provisional por modalidad de transferencia. Según lo previsto, del costo total de las transferencias priorizado para 2022, el 55 % (3.900 millones de dólares) se refiere a la modalidad de alimentos en especie. El PMA seguirá proporcionando alimentos en especie cuando esta sea la opción más eficiente, como en el caso de mercados alterados por conflictos, inflación, malas cosechas o restricciones relacionadas con la COVID-19, a la vez que optimizará las modalidades de adquisición y mejorará las actividades logísticas.
133. Las TBM representan 2.200 millones de dólares, es decir, el 31 % del costo total de las transferencias indicado en el plan de ejecución provisional. Los programas de TBM del PMA, que por término medio han representado el 34 % del total de las transferencias en los últimos tres años, tienen un efecto positivo demostrado en la nutrición, dado que favorecen el suministro de alimentos frescos y diversos.

CUADRO III.13: PLAN DE EJECUCIÓN PROVISIONAL POR MODALIDAD DE TRANSFERENCIA		
Costos de las transferencias y costos conexos	Plan de ejecución provisional para 2022 (millones de dólares)	Porcentaje del total de los costos de las transferencias
Alimentos	3 919	55
TBM	2 208	31
Efectivo	1 606	23
Cupones de un valor determinado	603	8
Cupones para productos	158	2
Fortalecimiento de las capacidades	322	5
Prestación de servicios	510	7
Costo total de las transferencias	7 118	100
Costos de ejecución	555	
Costos de apoyo directo	320	
Total de los costos directos	7 993	
CAI	507	
Total	8 500	

Cuentas especiales y fondos fiduciarios en apoyo del Objetivo de Desarrollo Sostenible 17 y de las actividades de los planes estratégicos para los países

134. En el marco de planificación estratégica por países, todas las actividades y recursos a nivel nacional se unifican en una única estructura financiera. Sin embargo, también hay actividades que se consignan a través de fondos fiduciarios y cuentas especiales de la Sede y que contribuyen al logro del ODS 17 o tienen por objeto amplificar el impacto del PMA centrándose en esferas programáticas concretas acordadas con los donantes. En el anexo V figura una lista completa de los fondos fiduciarios y las cuentas especiales y sus gastos conexos para 2022.
135. El PMA presta servicios a la comunidad de asistencia humanitaria de acuerdo con su mandato, sus políticas, sus actividades y sus ventajas comparativas. Los servicios que se ofrecen pueden dividirse en servicios comunes previstos en su mandato (servicios administrados por el PMA, como el UNHAS y los módulos de acción agrupada de logística y telecomunicaciones de emergencia que dirige el Programa) y servicios a solicitud (servicios prestados por el PMA a solicitud de partes externas a cambio de un pago). Los siguientes son ejemplos de servicios gestionados a nivel mundial que se contabilizan a través de cuentas especiales:
- La *Red de Depósitos de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas* es un servicio fundamental de preparación y respuesta en casos de emergencia prestado por el PMA a la comunidad de asistencia humanitaria (Naciones Unidas, organizaciones internacionales, organizaciones gubernamentales y organizaciones no gubernamentales). Se compone de seis centros situados en ubicaciones estratégicas y mantiene existencias de productos con el fin de prestar apoyo a las organizaciones de socorro que intervienen en casos de emergencia, por ejemplo, botiquines médicos, artículos para proporcionar refugio, suplementos alimenticios listos para el consumo, equipo informático y otros bienes. Uno de los principales efectos previstos para 2021

es el reposicionamiento de la Red dentro de la prestación integrada de servicios relacionados con la cadena de suministro por parte del PMA. Se proyecta que las transacciones relacionadas con la Red costarán 75 millones de dólares en 2022.

- La *Cuenta especial para los servicios de transporte aéreo* es un mecanismo de financiación para la estructura administrativa y de gestión del Servicio de Transporte Aéreo del PMA que atiende al propio PMA y a clientes externos. La cuenta facilita la gestión de los ingresos obtenidos de modo que los servicios puedan responder prontamente a las emergencias, lo cual, según las proyecciones, costará 25 millones de dólares en 2022.
 - La *Cuenta especial para las operaciones logísticas humanitarias* abarca un volumen de transacciones estimado en 20 millones de dólares y es una herramienta de financiación esencial que unifica las transacciones financieras relativas a los servicios logísticos prestados a clientes.
 - La *Cuenta especial para el módulo de acción agrupada de telecomunicaciones de emergencia* facilita la prestación de servicios de comunicación comunes en situaciones de emergencia humanitaria.
136. Los fondos fiduciarios para la Sede y los despachos regionales se emplearán para contribuir a la mejora de las capacidades y la eficacia institucionales del PMA realizando actividades en las esferas siguientes³⁸:
- El *fondo fiduciario destinado a la Capacidad Africana para la Gestión de Riesgos* está diseñado para ayudar a fortalecer y mejorar la capacidad de los Gobiernos africanos para prepararse y responder ante los fenómenos meteorológicos extremos y los desastres naturales, permitiéndoles gestionar los riesgos de manera eficiente y conseguir fondos de los donantes y del mercado internacional de gestión de riesgos. Los planes para imprevistos aprobados previamente ayudan a los países a mejorar la previsibilidad y la celeridad de sus respuestas ante desastres naturales. Se prevé que las transacciones relacionadas con el fondo ascenderán a 17 millones de dólares en 2022. La Capacidad Africana para la Gestión de Riesgos es un organismo especializado de la Unión Africana con el que el PMA mantiene un acuerdo de servicios administrativos a través del cual le aporta recursos administrativos, técnicos y humanos.
 - El *fondo fiduciario para la respuesta mundial a la pandemia de COVID-19* permite al PMA respaldar eficazmente a los asociados humanitarios mediante servicios esenciales y actividades relacionadas con la cadena de suministro que garantizan una respuesta eficiente a la pandemia, como el transporte de mercancías y pasajeros o la coordinación de evacuaciones médicas. El fondo fiduciario ha financiado inversiones destinadas a modernizar las infraestructuras en centros operativos regionales clave y adquirir contenedores refrigerados transportables aptos para productos farmacéuticos a fin de ampliar las capacidades en los países. El gasto estimado para las actividades en 2022 es de 16 millones de dólares.
 - El *fondo fiduciario del Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida (ONUSIDA)* se creó en 2003 para ayudar a realizar de manera eficiente actividades de nutrición en respuesta a la crisis sanitaria del VIH/SIDA a nivel mundial, al contribuir al buen funcionamiento de la cartera de actividades de lucha contra el VIH/SIDA y a reforzar la asociación con ONUSIDA. El fondo fiduciario garantiza la integración de las actividades a nivel mundial, regional y nacional, entre ellas las actividades del PMA

³⁸ En el anexo V figura una lista completa de los fondos fiduciarios y las cuentas especiales, junto con estimaciones de los gastos conexos para 2022.

dotadas de financiación básica con las que se abordan los componentes de la respuesta al VIH relacionados con la seguridad alimentaria y el apoyo nutricional. El gasto estimado para las actividades en 2022 es de 3,4 millones de dólares.

- En 2010 se estableció en la Sede un *fondo fiduciario para la alimentación escolar* que tiene por fin apoyar iniciativas estratégicas mundiales en este ámbito. En 2022 se prevé un gasto de 5 millones de dólares para apoyar la mayoría de las iniciativas pioneras presentadas en la estrategia de alimentación escolar del PMA para 2020-2030 y ayudar al Programa a aplicar las principales recomendaciones de una evaluación estratégica institucional de la alimentación escolar³⁹, por ejemplo, mediante la elaboración de planes de ejecución regionales, el fomento de la investigación internacional, la prestación de apoyo técnico a las oficinas en los países y los Gobiernos y el despliegue de soluciones digitales al servicio de la alimentación escolar.
- El Centro de Excelencia del PMA para la Lucha contra el Hambre y la malnutrición en Côte d'Ivoire contribuye de forma fundamental a destacar la capacidad del Programa para apoyar y ampliar operaciones integradas de fomento de la resiliencia en el Sahel con el fin de generar efectos transformadores en el nexo entre la acción humanitaria, el desarrollo y la paz. Un fondo fiduciario garantiza que el Despacho Regional para África Occidental disponga de capacidades y recursos para apoyar la ampliación de las actividades de fomento de la resiliencia, que seguirá siendo una de las prioridades institucionales del PMA en 2022. Se proyectan gastos por valor de 1 millón de dólares en 2022.
- En 2021, el PMA creó un fondo fiduciario dedicado a los sistemas de salud con el fin de mejorar la resiliencia de las cadenas de suministro de la salud pública dentro de los países, aumentar la eficacia de las intervenciones ante crisis sanitarias y reducir las repercusiones de las perturbaciones de este tipo en la cobertura de atención sanitaria universal. Para 2022, se proyectan gastos por valor de 2,5 millones de dólares.

³⁹ PMA. 2021. *Informe resumido de la evaluación estratégica de la contribución de las actividades de alimentación escolar a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible* (WFP/EB.A/2021/7-B).

Sección IV: Proceso de presupuestación estratégica ascendente y prioridades fundamentales

Sinopsis

137. El Director Ejecutivo puso en marcha el proceso de presupuestación estratégica ascendente en 2020 con el objetivo de determinar cuáles eran las necesidades del PMA en relación con el apoyo óptimo a los programas y las operaciones institucionales de las direcciones de la Sede y los despachos regionales, así como de garantizar que los procesos internos de asignación de recursos del Programa permitan contar con asignaciones que estén en consonancia con las prioridades de este, basten para atender las necesidades de los programas con las fuentes de financiación más adecuadas y se utilicen de conformidad con las normas y los reglamentos del PMA.
138. En el proceso de presupuestación estratégica ascendente se abordan varias realidades relacionadas con la asignación del presupuesto:
- El PMA ha experimentado un considerable crecimiento en los últimos años como respuesta a un entorno operacional cada vez más complejo debido al número creciente de situaciones de emergencia y modalidades de asistencia, como los programas de TBM, las intervenciones nutricionales y de adaptación al cambio climático, y la labor en el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz. Por todo ello, se hace necesario analizar si la estructura de apoyo del PMA es adecuada para sostener el crecimiento de las operaciones y garantizar, al mismo tiempo, la eficiencia y un enfoque más coherente.
 - La evolución de los presupuestos AAP y el aumento de los recursos extrapresupuestarios han dado lugar a cierta falta de coherencia en la financiación de las distintas entidades del PMA. Esto tal vez se deba, en parte, al hecho de que los presupuestos AAP se elaboran por adelantado y a que, en estos últimos años, el monto de los ingresos del Programa ha superado las estimaciones en unos 1.000 millones de dólares EE.UU. al año.
 - La proporción entre los recursos procedentes del presupuesto AAP y los recursos extrapresupuestarios varía notablemente en función de las direcciones de la Sede y los despachos regionales. Las iniciativas que coinciden con las prioridades de los donantes y las situaciones en las que estos exigen garantías adicionales de que los fondos se dedicarán a fines específicos atraen financiación extrapresupuestaria (por ejemplo, buena parte de la financiación que se destina a las esferas relacionadas con la cadena de suministro y los programas proviene de fuentes de financiación ajenas al presupuesto AAP), lo que genera una distribución desigual de la financiación en el conjunto del PMA.
 - La utilización de fuentes de financiación extrapresupuestarias ha dado lugar a un presupuesto AAP modesto, pero no ha optimizado las fuentes de financiación para atender las necesidades del PMA relacionadas con el apoyo a los programas y las operaciones institucionales ni ha garantizado una financiación coherente y previsible para las actividades importantes. Este enfoque también ha acarreado un aumento del número de consultores cuya contratación se costea con fondos ajenos al presupuesto AAP.
 - En cualquier esfuerzo por optimizar el presupuesto AAP también es preciso tener en cuenta la reforma del sistema de las Naciones Unidas y otras iniciativas en curso en su seno (por ejemplo, las iniciativas del Grupo de Innovaciones Institucionales del

Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible o el proceso de clasificación de los costos de los fondos y programas).

139. El proceso de presupuestación estratégica ascendente persigue los cuatro objetivos siguientes:
- garantizar el uso de las fuentes de financiación más idóneas para las actividades;
 - posibilitar un uso más eficiente de los fondos;
 - mejorar la transparencia de los fondos empleados por las direcciones de la Sede y los despachos regionales, y
 - examinar la financiación proporcionada a las oficinas en los países con cargo al presupuesto AAP.
140. A fin de alcanzar esos objetivos, se han identificado las cuatro líneas de trabajo que se señalan a continuación:
- *Gobernanza presupuestaria*: evaluar las estructuras de gobernanza presupuestaria actuales de todas las fuentes de financiación.
 - *Análisis de la recuperación de los costos*: catalogar los distintos modelos de recuperación de los costos utilizados en el PMA y hacer recomendaciones en apoyo de la elaboración de una posición institucional uniforme con respecto a la recuperación de los costos.
 - *Análisis de los presupuestos de las oficinas en los países*: analizar los presupuestos de las oficinas en los países para definir la estructura óptima de una oficina en el país estándar que ha de financiarse con cargo al presupuesto AAP.
 - *Aspectos técnicos de la presupuestación*: examinar el recurso actual a las diversas fuentes de financiación de los presupuestos de las direcciones de la Sede y los despachos regionales y revisar la estructura de desglose de las actividades entre los sectores de consignaciones del PMA, a fin de optimizar la asignación de fondos en función de la naturaleza de las actividades financiadas. El nuevo modelo presupuestario se aplicará luego en el marco del Plan de Gestión para 2022-2024.
141. Los resultados de las líneas de trabajo relativas al análisis de los presupuestos de las oficinas en los países y a los aspectos técnicos de la presupuestación se examinan en la presente sección del Plan de Gestión; en el anexo VI puede consultarse información detallada adicional sobre cada una de las líneas de trabajo y los progresos alcanzados.

Enfoque del proceso de presupuestación estratégica ascendente

142. El proceso de presupuestación estratégica ascendente incluyó un análisis exhaustivo de las necesidades del PMA en relación con el apoyo a los programas y las operaciones institucionales, así como un examen de las fuentes de financiación actuales para atender esas necesidades. Se empleó un enfoque por fases con objeto de establecer una base sólida que permitiera llevar a cabo un examen exhaustivo y lograr beneficios tangibles que respondan a las expectativas de la Junta Ejecutiva y del Comité Directivo Superior. La primera fase del proceso, llevada a cabo en 2020, se centró en analizar el estado actual de la presupuestación en el PMA, en particular mediante la identificación de constataciones y la formulación de recomendaciones relacionadas con la asignación y gestión de los fondos del presupuesto AAP y los recursos extrapresupuestarios. En 2021, la segunda fase ha incluido la aplicación de las recomendaciones formuladas en la primera fase, partiendo del trabajo básico esencial, que incluía la estructura de desglose de las actividades revisada. Se realizó una evaluación exhaustiva de las prioridades y las necesidades en materia de

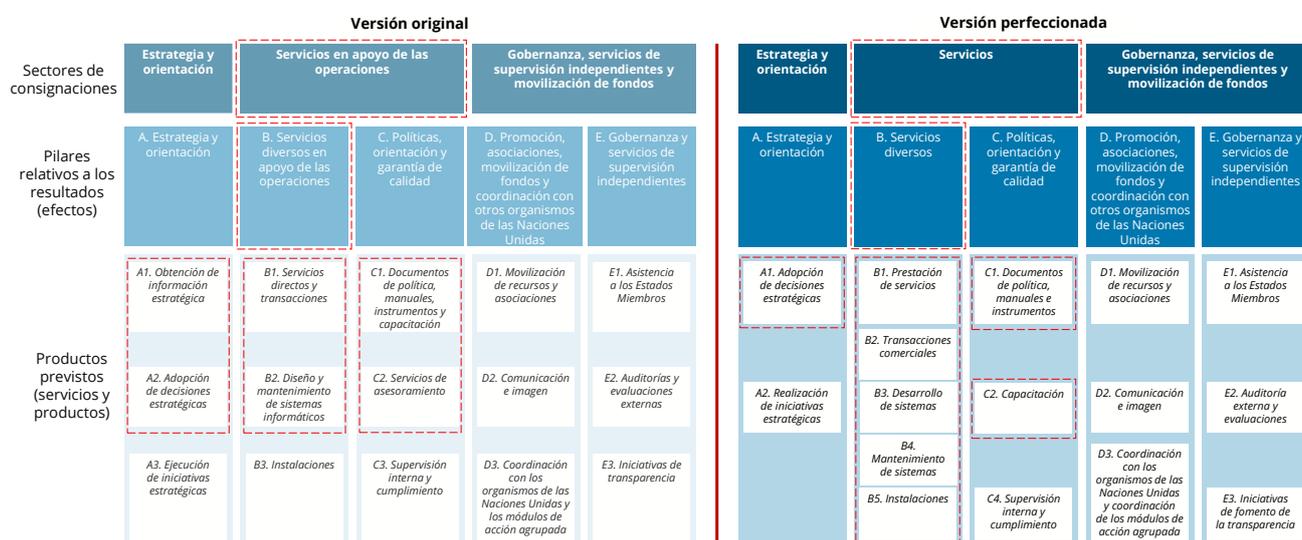
financiación de las direcciones de la Sede y los despachos regionales con el objetivo de orientar sus solicitudes presupuestarias que se presentan en este Plan de Gestión.

143. Las recomendaciones formuladas en la primera y la segunda fases se pondrán en práctica en 2022, tal como se describe en el presente Plan de Gestión. Entre los beneficios que se espera obtener pueden citarse una mayor coherencia y transparencia y una mejora en el uso óptimo de los recursos.

Estructura de desglose de las actividades

144. En los presupuestos de las direcciones, las actividades relacionadas con el apoyo a los programas y las operaciones institucionales se clasifican, con arreglo a la estructura de las realizaciones en materia de gestión, en los tres sectores principales de consignaciones, que se dividen en cinco pilares de resultados, seguidos de distintos productos jerarquizados, tal como se indica en la figura IV.1. Este marco permite que el PMA compare los gastos entre direcciones y despachos regionales y realice un seguimiento al respecto, y también se usa para notificar los datos presentados en el Plan de Gestión. Dicha categorización se ha perfeccionado con objeto de garantizar que pueda aplicarse sistemáticamente y que permita diferenciar los conocimientos especializados que se necesitan para las actividades.
145. El Grupo Directivo ha aprobado la aplicación de la estructura perfeccionada en 2022. A raíz de los cambios efectuados, en la estructura se diferencia ahora entre costos directos y costos centrales y entre costos recurrentes y costos de carácter extraordinario. Los servicios y los productos se han combinado en el pilar A; en el pilar B figuran ahora las subcategorías de prestación de servicios y transacciones comerciales y se distingue entre el desarrollo de sistemas y su mantenimiento, y el pilar C contiene ahora un producto específico en materia de capacitación.

Figura IV.1: Cambios en la estructura de desglose de las actividades



Presupuesto básico y otros servicios

146. Durante la segunda fase del proceso de presupuestación estratégica ascendente, los principios y el enfoque de presupuestación definidos en la primera fase se aplicaron a los procesos de elaboración del presupuesto anual de la Sede y los despachos regionales. Los presupuestos correspondientes a 2022 se presentaron utilizando un nuevo modelo que se ha diseñado para conseguir definir, por primera vez, todas las actividades relacionadas con el apoyo a los programas y las operaciones institucionales, independientemente de cuáles

sean sus fuentes de financiación, junto con desgloses detallados de los costos totales, incluidos los costos salariales de todos los empleados. Este modelo establece los principios con arreglo a los cuales deben clasificarse las actividades por orden de prioridad.

147. El proceso de presupuestación estratégica ascendente también introdujo el concepto de “presupuesto básico”, con el que se pretendía determinar las “actividades fundamentales”, a saber, aquellas actividades esenciales que contribuyen a la aplicación eficaz y eficiente del plan de ejecución anual, pero que no pueden vincularse directamente con un PEP específico.
148. Esas actividades comprenden el cumplimiento de las obligaciones institucionales del PMA por conducto de las funciones administrativas y de gestión del Programa, así como sus funciones de representación, servicios operacionales, funciones normativas y de asesoramiento y funciones de supervisión. Las actividades fundamentales permiten que el PMA alcance sus metas, su orientación estratégica y sus prioridades, garantice un uso óptimo de los recursos y logre estar en condiciones de mitigar los nuevos riesgos.
149. Las actividades fundamentales pueden ser recurrentes o de carácter extraordinario (en un determinado año o por más de un año). Se financian mediante los ingresos en concepto de recuperación de los CAI y también pueden financiarse con cargo a las tasas de recuperación de los costos de gestión y las contribuciones dirigidas por los donantes a un fin específico.
150. Es posible que la clasificación de las actividades como actividades fundamentales evolucione con el transcurso del tiempo, en función de la madurez de la contabilidad de costos del PMA, lo que podría permitir imputar determinados servicios directamente a PEP específicos. A este respecto, cabe señalar que, a partir de 2022, algunas actividades específicas podrán financiarse imputándolas directamente a los PEP, ya que será posible vincularlas con operaciones concretas. Esas actividades incluyen la prestación de servicios de transporte marítimo al PMA, con un costo total de 2,7 millones de dólares aproximadamente, y el abastecimiento de alimentos, bienes y servicios para las operaciones mundiales, cuyo costo total asciende a unos 2,7 millones de dólares. Un tercer ámbito en el que se puede implantar la imputación directa de costos es la gestión de los beneficiarios; el costo total de esta actividad, que apoya los esfuerzos del PMA por elaborar un enfoque integral de la gestión de sus datos sobre los beneficiarios, es de 7,0 millones de dólares aproximadamente.
151. Para esos tres ámbitos —servicios de transporte marítimo; abastecimiento de alimentos, bienes y servicios, y gestión de los beneficiarios— se establecerán cuentas especiales a fin de separar y contabilizar los costos y su recuperación con cargo a las operaciones. Por tanto, esos costos no aparecen como básicos en el presente Plan de Gestión. En la sección VI puede consultarse información sobre los costos que se clasifican como directos y sobre otras actividades de prestación de servicios que prevén facturación.
152. Se han establecido principios para determinar si la financiación directa es adecuada; en particular, una actividad transaccional podrá recibir financiación directa si es posible vincularla a una operación concreta, mientras que la financiación de una actividad normativa o relacionada con la supervisión deberá seguir siendo indirecta.
153. Como complemento de las actividades fundamentales, el proceso de presupuestación estratégica ascendente creó una segunda categoría (“otros servicios”) con el fin de reflejar actividades de intervención inmediata y de ampliación de escala, actividades destinadas a subsanar déficits o iniciativas nuevas o con plazos bien definidos.

Establecimiento de las prioridades fundamentales y procedimiento de examen

154. Aunque el proceso de presentación del presupuesto se guio principalmente por la clasificación de las actividades en actividades directas, actividades fundamentales indirectas y otros servicios, también se tuvieron en cuenta las prioridades institucionales y sus efectos conexos. Se proporcionaron orientaciones más pormenorizadas sobre las prioridades del PMA para que las direcciones de la Sede y los despachos regionales puedan analizar la forma en que sus actividades contribuyen a esas prioridades y armonizar en consecuencia sus actividades de 2022.

CUADRO IV.1: ANÁLISIS DE REFERENCIA DEL PRESUPUESTO BÁSICO, DESGLOSADO POR PRIORIDAD INSTITUCIONAL (millones de dólares)		
	Total 2022	Porcentaje del total
Liderazgo en situaciones de emergencia	89,5	14
Financiación y asociaciones para alcanzar el objetivo del Hambre Cero	155,0	24
Excelencia de los programas	118,0	18
Transformación digital	31,4	5
Simplificación y eficiencia para desplegar el potencial del PMA	64,7	10
Gestión del personal	82,9	13
No vinculado directamente con una prioridad institucional	78,0	12
Consignaciones centralizadas (no vinculadas con prioridades)	28,7	4
Total	648,3	100

155. Las seis prioridades institucionales que orientan la elaboración de las solicitudes presupuestarias son el liderazgo en situaciones de emergencia, la financiación y las asociaciones para alcanzar el objetivo del Hambre Cero, la excelencia de los programas, la transformación digital, la simplificación y la eficiencia para desplegar el potencial del PMA, y la gestión del personal.

156. En el cuadro IV.1 se resumen las prioridades institucionales armonizadas con las actividades fundamentales, excluidas todas las actividades directas y las actividades de prestación de servicios que prevén facturación. Las tres prioridades principales son la financiación y las asociaciones para alcanzar el objetivo del Hambre Cero (155,0 millones de dólares), la excelencia de los programas (118,0 millones de dólares) y el liderazgo en situaciones de emergencia (89,5 millones de dólares). Las actividades que pueden vincularse con múltiples prioridades institucionales o que no contribuyeron directamente a ninguna prioridad se han señalado como "Actividades no vinculadas directamente con una prioridad institucional" y comprenden las actividades transaccionales y las consignaciones centralizadas.

157. Tras su presentación, todos los presupuestos fueron objeto de un proceso de control de calidad y examen a cargo de los directores de departamento. Posteriormente, los cambios recomendados para mejorar la claridad, la armonización con la estructura de desglose de las actividades revisada, la determinación de las fuentes de financiación existentes y la selección de prioridades institucionales adecuadas fueron examinados con las direcciones, las oficinas mundiales y los despachos regionales. Se constituyó un comité para que

examinara las solicitudes presupuestarias; sus recomendaciones dieron lugar a una disminución de las solicitudes presupuestarias para actividades fundamentales no financiadas, sobre la base de los criterios de aumento de la eficiencia y la capacidad de absorción y de la determinación de las fuentes de financiación más idóneas para actividades específicas.

158. A continuación, se transmitieron recomendaciones al Director Ejecutivo, quien aprobó el presupuesto básico total para 2022, por un monto de *648,3 millones de dólares*, para la Sede y los despachos regionales; este presupuesto, que tiene en cuenta todas las fuentes de financiación disponibles, está desglosado por costos recurrentes y costos de carácter extraordinario. Esta suma abarca todos los procesos operativos necesarios y las actividades fundamentales para mantener las operaciones, que el PMA se compromete a financiar.
159. A diferencia de lo que sucedía en planes de gestión anteriores, en los que únicamente se presentaba el presupuesto AAP, en el presente Plan de Gestión figura asimismo el presupuesto básico, que comprende todos los costos indirectos esenciales de la Sede y los despachos regionales, independientemente de cuál sea la fuente de financiación; por consiguiente, no es posible llevar a cabo un análisis histórico del presupuesto básico.

Presentación del presupuesto básico

160. En los cuadros IV.2 a IV.6 se indican y se reflejan con mayor detalle los objetivos y prioridades del PMA previstos para 2022 mediante la presentación del presupuesto básico total por sector de consignaciones, objeto de gasto, departamento, número de puestos de personal y fuente de financiación.

CUADRO IV.2: ASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS DEL PRESUPUESTO BÁSICO, DESGLOSADAS POR SECTOR DE CONSIGNACIONES (millones de dólares)				
	Costos recurrentes	Costos de carácter extraordinario	Total para 2022	Porcentaje del total
Estrategia y orientación	118,3	14,1	132,4	20
A - Estrategia y orientación	118,3	14,1	132,4	20
Servicios	280,2	32,7	312,9	48
B - Servicios diversos	188,0	23,8	211,9	33
C. Políticas, orientación y garantía de calidad	92,1	8,9	101,1	16
Gobernanza, servicios de supervisión independientes y movilización de fondos	153,4	20,9	174,3	27
D. Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas	112,4	20,6	133,0	21
E - Gobernanza y servicios de supervisión independientes	41,0	0,3	41,3	6
Consignaciones centralizadas	28,7	0,0	28,7	4
Total	580,6	67,7	648,3	100

161. En el cuadro IV.2 se resume el presupuesto básico para 2022 con arreglo a los tres sectores de consignaciones principales y los cinco pilares del Plan de Gestión, desglosados por costos recurrentes y costos de carácter extraordinario. Los costos recurrentes representan el 90 % del presupuesto básico y los costos de carácter extraordinario, el 10 %. Entre los principales costos de carácter extraordinario pueden citarse dos iniciativas institucionales de importancia fundamental propuestas (en la sección VII se facilita información más detallada sobre esta modalidad de iniciativas institucionales).
162. Al analizar los costos recurrentes y de carácter extraordinario de los diferentes sectores de consignaciones, se observa que el sector de "Servicios" representa el 48 % (280,2 millones de dólares) del presupuesto básico total, que asciende a 580,6 millones de dólares. El sector de "Estrategia y orientación" representa el 20 %; el sector de "Gobernanza, servicios de supervisión independientes y movilización de fondos" representa el 26 %, y las consignaciones centralizadas, el 5 %. En la sección V se facilita información detallada sobre las consignaciones centralizadas.
163. El criterio de plena transparencia aplicado al presupuesto básico aclara el costo de las actividades del PMA relacionadas con el apoyo a los programas y las operaciones institucionales en todo el mundo y la contribución de esas actividades a los sectores de consignaciones, y muestra que las actividades comprendidas en los pilares A y B representan la mitad del presupuesto básico total.

CUADRO IV.3: ASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS BÁSICAS DESGLOSADAS POR OBJETO DE GASTO (millones de dólares)			
	Costos relacionados con los empleados	Costos no relacionados con los empleados	Total para 2022
Costos recurrentes*	436,2	144,4	580,6
Costos de carácter extraordinario	27,6	40,1	67,7
Total	463,8	184,5	648,3

* Las actividades recurrentes incluyen las consignaciones centralizadas.

164. En el cuadro IV.3 se resumen las asignaciones presupuestarias básicas, desglosadas por objeto de gasto y divididas entre costos relacionados con los empleados y costos no relacionados con los empleados. En los costos relacionados con los empleados están comprendidos todos los empleados, independientemente del tipo de contrato y del lugar de destino, mientras que los costos no relacionados con los empleados abarcan otras varias categorías de gastos⁴⁰. La mayoría de los costos recurrentes previstos —436,2 millones de dólares, equivalentes al 75 % del presupuesto básico recurrente total de 580,6 millones de dólares— son costos relacionados con los empleados. Por lo que se refiere al presupuesto básico de carácter extraordinario, estos gastos se estiman en 27,6 millones de dólares, es

⁴⁰ Los costos no relacionados con los empleados incluyen las prestaciones las horas extraordinarias, los viajes oficiales, la capacitación, el alquiler de locales y equipo, los servicios públicos, la limpieza y el mantenimiento, el material de oficina y los gastos conexos, los servicios y el equipo de tecnología de la información y las comunicaciones, los costos de tecnología de la información per cápita, los seguros, los costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos, las atenciones sociales, los servicios prestados por otros organismos de las Naciones Unidas, las contribuciones a entidades, órganos rectores, servicios jurídicos, etc. de las Naciones Unidas, y otros costos.

decir, el 41 % del monto total de los costos de carácter extraordinario. En el cuadro IV.5 se resumen las diferentes categorías de empleados.

CUADRO IV.4: ASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS BÁSICAS DESGLOSADAS POR DEPARTAMENTO <i>(millones de dólares)</i>			
	Costos recurrentes	Costos de carácter extraordinario	Total para 2022
Oficinas en los países	43,0	0,0	43,0
Despachos regionales	114,8	8,0	122,8
Sede	394,1	59,7	453,8
Jefe de Gabinete	9,1	0,0	9,1
Direcciones que dependen del Director Ejecutivo	46,3	0,0	46,3
Departamento del Director Ejecutivo Adjunto	91,0	20,1	111,1
Departamento de Asociaciones y Promoción	63,7	17,8	81,4
Departamento de Elaboración de Programas y Políticas	56,2	13,9	70,1
Departamento de Gestión de Recursos	97,2	2,4	99,5
Departamento de Cultura Organizacional	30,5	5,6	36,2
Consignaciones centralizadas	28,7	0,0	28,7
Total	580,6	67,7	648,3

165. En el cuadro IV.4 se resumen las asignaciones presupuestarias básicas, por departamento, y se indica qué parte de los gastos de las distintas dependencias orgánicas es recurrente y qué parte es de carácter extraordinario.
166. La Sede absorbe el 68 % (394,1 millones de dólares) del presupuesto básico recurrente y el 88 % del presupuesto básico de carácter extraordinario, y las consignaciones centralizadas, el 5 % (28,7 millones de dólares) del presupuesto básico recurrente. Los despachos regionales representan el 20 % (114,8 millones de dólares) del presupuesto básico recurrente y el 12 % (8,0 millones de dólares) del presupuesto básico de carácter extraordinario, mientras que las oficinas en los países absorben el 7 % (43,0 millones de dólares) del presupuesto básico recurrentes.
167. Se prevé que los presupuestos básicos departamentales de mayor cuantía correspondan al Departamento del Director Ejecutivo Adjunto, que supone el 17 % del total (111,1 millones de dólares), y al Departamento de Gestión de Recursos, que representa el 15 % del total (99,5 millones de dólares).
168. Los departamentos en los que la mayor proporción del presupuesto básico se asigna a actividades de carácter extraordinario son el Departamento de Asociaciones y Promoción (22 %), el Departamento de Elaboración de Programas y Políticas (20 %) y el Departamento del Director Ejecutivo Adjunto (18 %).

Oficinas en los países

169. El presupuesto básico de las oficinas en los países se ha diseñado con el objetivo de apoyar funciones básicas que no son directamente atribuibles a las operaciones. El presupuesto básico recurrente de 43 millones de dólares abarca los puestos de director en el país, un auxiliar nacional de personal para cada director en el país, un conductor para cada oficina y los gastos básicos de funcionamiento de la oficina. El presupuesto también incluye un fondo para imprevistos, por valor de 1,5 millones de dólares, del que se dispondrá si hay costos indirectos imprevistos en el país que no puedan sufragarse con cargo a otras fuentes. Se considera que los costos básicos de las oficinas en los países son necesarios para permitir la presencia en el país, habida cuenta de que se destinan a garantizar una capacidad suficiente en materia de representación, estrategia, promoción y asociaciones.

Despachos regionales

170. En 2022, los despachos regionales darán prioridad a prestar apoyo a las oficinas en los países para ayudarlas a reorientar las actividades sobre el terreno hacia programas de recuperación de la pandemia de COVID-19 y, de conformidad con el próximo Plan Estratégico del PMA para 2022-2026, a contribuir de manera más eficiente a la consecución de los ODS. Los despachos regionales seguirán centrándose en la preparación y ejecución de estrategias regionales para el diseño de programas, la gestión de la cadena de suministro, la movilización de recursos y la creación de asociaciones, y el intercambio de las mejores prácticas entre las oficinas en los países. En el marco de esas actividades, los despachos proporcionan asistencia estratégica y técnica a las oficinas en los países para diseñar y ejecutar los PEP y evaluar sus resultados, a fin de alcanzar mejor los objetivos generales del PMA sin dejar de adaptar las actividades para adecuarlas a las condiciones nacionales y regionales.

Departamento del Jefe de Gabinete

171. En el presupuesto del Departamento del Jefe de Gabinete se incluyen la Oficina del Director Ejecutivo y la Oficina de Apoyo a la Gestión de las Operaciones, y queda abarcada asimismo la función de protección de datos establecida recientemente. En calidad de oficina de enlace con los despachos regionales y las oficinas en los países, la Oficina de Apoyo a la Gestión de las Operaciones seguirá desempeñando una función clave en el apoyo a las oficinas sobre el terreno en una gama de esferas temáticas operacionales básicas y transversales.

Direcciones que dependen directamente del Director Ejecutivo

172. Las direcciones que dependen directamente del Director Ejecutivo proseguirán con las actividades de supervisión previstas en sus respectivos mandatos en apoyo de la consecución de los objetivos del PMA. El presupuesto básico para servicios jurídicos refleja la diversidad, cada vez mayor, de los donantes y los asociados del PMA y el hecho de que este recurre a acuerdos de asociación y modalidades programáticas de carácter innovador. La Oficina de Evaluación comenzará a aplicar la nueva política de evaluación y a coordinar las evaluaciones de los PEP previstas, cuyo número aumentará para cumplir las normas de mínimas fijadas en materia de cobertura, de conformidad con la política en materia de PEP. La Oficina del Inspector General atribuirá un alto grado de prioridad a la atención de las denuncias de explotación y abusos sexuales, aumentando la tramitación y pronta resolución de los presuntos casos de conducta indebida y la aplicación de un marco integral de auditoría. La Oficina de Deontología seguirá llevando a cabo las actividades que tiene encomendadas en su mandato, con el propósito de contribuir a una cultura de ética y rendición de cuentas en el seno del PMA y permitir que todos los empleados actúen con arreglo a las normas de conducta e integridad más estrictas. La Oficina del Ombudsman

ofrece servicios de solución informal de conflictos a todos los empleados del PMA. Entre las actividades que se realizarán en 2022, cabe citar los servicios de mediación y fomento de las capacidades, que se prestan cada vez con mayor frecuencia a los empleados del PMA en todo el mundo.

Departamento del Director Ejecutivo Adjunto

173. En 2022, las prioridades de la Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro incluyen la mejora de la trazabilidad desde el agricultor hasta el consumidor, para lo cual: se contará con el apoyo de partes interesadas del sector privado; se realizará una evaluación de los efectos económicos de las actividades del PMA relacionadas con la cadena de suministro en las economías locales; se aplicará la política sobre las compras locales y regionales de alimentos aprobada por la Junta Ejecutiva en 2019; se adoptarán las normas internacionales de inocuidad y calidad de los alimentos para todos los proveedores del PMA; se establecerá una estructura para la tramitación del creciente número de solicitudes de actividades de prestación de servicios; se mejorarán las evaluaciones de los mercados del sector minorista, y se reducirán los efectos ambientales y sociales de las actividades de compra del PMA. El presupuesto de la Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro para actividades fundamentales en 2022 refleja un énfasis en el proyecto de logística para artículos termosensibles, totalmente financiado, que tiene un costo total de 16,3 millones de dólares e incluye inversiones en mejoras de la infraestructura en los centros regionales clave y la adquisición de contenedores refrigerados idóneos para productos farmacéuticos que pueden reubicarse, con objeto de incrementar en los países las capacidades de manipular y almacenar artículos termosensibles como, por ejemplo, las vacunas.
174. La Dirección de Operaciones de Emergencia velará por que se disponga de capacidad de refuerzo inmediato para todas las funciones clave, de modo que el PMA pueda ampliar con rapidez y coordinar eficazmente sus operaciones. El Programa adoptará un enfoque de "utilidad en todo caso", entre otras cosas, mediante la simplificación de los procedimientos cuando se produzcan situaciones de emergencia. El Centro de Operaciones actuará como entidad coordinadora de las prioridades institucionales en materia de intervenciones y fuente de información sobre ellas, y las actividades de preparación y de análisis de la alerta temprana, incluida la información geoespacial, seguirán recibiendo prioridad con miras a posibilitar intervenciones eficaces y eficientes antes de que ocurran crisis y facilitar el conocimiento del contexto operacional y la toma de decisiones en todo el PMA y la comunidad de asistencia humanitaria. La Dirección de Operaciones de Emergencia invertirá en medidas dirigidas a reducir los obstáculos al acceso en el curso de las operaciones, incluidos una mayor interacción entre el sector humanitario y el militar y un aumento de la capacidad para negociar el acceso. La Dirección reforzará la función de liderazgo del PMA en los módulos de acción agrupada de seguridad alimentaria, logística y telecomunicaciones de emergencia e intensificará su liderazgo e influencia interinstitucionales gracias a una mayor colaboración con el Grupo Directivo para Emergencias del Comité Permanente entre Organismos y con el sistema de las Naciones Unidas en general acerca de las necesidades de respuesta operacional, con el fin de que la comunidad de asistencia humanitaria pueda hacer frente más eficazmente a las situaciones de emergencia. Se incrementará el número de asociaciones con el sector privado y otros asociados no habituales y de acuerdos con asociados de reserva con el propósito de facilitar esa respuesta rápida. El recurso continuado al Centro de Capacitación para Emergencias de Bríndisi garantizará que el personal y los asociados del PMA dispongan de los conocimientos especializados necesarios para responder a las crisis actuales y futuras.

175. La Dirección de Seguridad seguirá trabajando con miras a permitir que el PMA lleve a cabo sus actividades y alcance sus Objetivos Estratégicos de un modo que garantice la protección y la seguridad del personal, las operaciones, los locales y los activos del Programa. En 2022, la Dirección seguirá prestando servicios para la gestión de los riesgos técnicos y estratégicos que amenazan la seguridad de las operaciones y hará un mayor uso de los datos y la tecnología, al tiempo que se centrará en la mejora de su propia capacidad para intervenir en situaciones de emergencia y elaborar herramientas y orientaciones que ayuden a prepararse para los incidentes de seguridad y a prevenirlos.
176. En 2022, aumentará la demanda de los servicios de apoyo prestados a la Junta Ejecutiva por la Secretaría de la Junta Ejecutiva, en especial en lo tocante a la elaboración de los PEP de segunda generación, lo que entrañará un aumento del número de reuniones y del volumen de documentos. La Secretaría de la Junta Ejecutiva asignará a esas tareas personal y recursos adicionales y recurrirá a sistemas mejorados con objeto de hacer frente a este aumento de la demanda.

Departamento de Asociaciones y Promoción

177. En el presupuesto del Departamento de Asociaciones y Promoción para 2022 se refleja la inversión necesaria para cumplir las prioridades institucionales acordadas e implementar el tercer año de la estrategia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado. La estrategia se centra en las tres fuentes de financiación que tienen mayor potencial para mejorar el impacto del PMA e incrementar la financiación: los particulares, las fundaciones y las empresas de todos los tamaños, ya sea que se trate de grandes empresas multinacionales o de pequeñas y medianas empresas locales. Entre los principales objetivos de la estrategia figuran aumentar los recursos de que dispone el PMA para financiar sus operaciones y poder proporcionar apoyo y servicios mejorados para las actividades sobre el terreno, diversificar sus fuentes de financiación, y reanudar las actividades básicas esenciales que son necesarias para una gestión eficaz de las asociaciones, que se interrumpieron en 2020 a raíz de las restricciones relacionadas con la pandemia de COVID-19.

Departamento de Elaboración de Programas y Políticas

178. El Departamento de Elaboración de Programas y Políticas dirige la labor institucional encaminada a formular y aplicar el Plan Estratégico y velar por la calidad de la oferta programática del PMA en todos los entornos. Esa labor comprende el establecimiento de políticas, estrategias, asociaciones, herramientas y capacidades que permitan al PMA cumplir su mandato de salvar vidas y cambiar la vida de las personas, prestando para ello asistencia directamente allí donde se necesita y facilitando el establecimiento de soluciones a nivel nacional para la erradicación del hambre.
179. Para lograr la excelencia a nivel de los programas, para 2022 se han determinado los cuatro efectos prioritarios fijados para el Departamento: fortalecer los sistemas nacionales encargados de combatir el hambre y la malnutrición; mejorar el grado de preparación del PMA para cumplir su mandato de salvar vidas y cambiar la vida de las personas; ampliar el apoyo para la creación de activos, medios de subsistencia e infraestructura que ayuden a los jóvenes, las mujeres y los hombres, las comunidades y los Gobiernos a gestionar los riesgos y fomentar la resiliencia frente a las crisis y los factores de perturbación combinados y recurrentes, y posicionar al PMA como “portavoz de los actores operacionales” en el diálogo político en torno al hambre y los conflictos y acerca de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

180. El proyecto de presupuesto del Departamento de Elaboración de Programas y Políticas refleja esas prioridades que se traducen concretamente en la labor de sus direcciones y oficinas principales. Se trata de los compromisos y las iniciativas clave que redundan en beneficio de la aplicación de las políticas aprobadas, también en los despachos regionales y las oficinas en los países, en especial en las esferas de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, las compras locales y regionales de alimentos, y la protección y rendición de cuentas a los beneficiarios. Además, el presupuesto abarca las respuestas a las constataciones de la labor de auditoría y evaluación (por ejemplo, en los ámbitos de la gestión de la información sobre los beneficiarios, la supervisión de las organizaciones no gubernamentales, y las actividades de alimentación escolar) y un aumento del apoyo a la promoción de sistemas alimentarios resilientes, entre otras cosas, mediante las actividades prioritarias que se definan durante la próxima Cumbre de las Naciones Unidas sobre los Sistemas Alimentarios.

Departamento de Gestión de Recursos

181. El presupuesto del Departamento de Gestión de Recursos para 2022 le permitirá seguir cumpliendo su misión de aprovechar la innovación y las mejores prácticas para promover una mejora de las realizaciones, salvaguardar los recursos y facilitar las operaciones realizadas en primera línea. También seguirá cumpliendo sus obligaciones fiduciarias, financieras y presupuestarias, realizando una sólida gestión financiera y prestando servicios básicos en materia de tecnología, conectividad y gestión de las instalaciones. Lo anterior incluirá la mejora continua de la detección y prevención de incidentes cibernéticos para proteger los datos del PMA y de sus beneficiarios, la gestión juiciosa de los riesgos y la aplicación, a partir de 2021, de la política revisada de lucha contra el fraude y la corrupción y del marco integral del PMA para la seguridad y la salud en el trabajo.
182. La secretaría encargada de la gobernanza presupuestaria en el seno del Departamento gestionará un nuevo sistema de gobernanza presupuestaria, que consta de mecanismos y marcos concebidos para garantizar que el proceso de asignación de recursos sea transparente, sólido y acorde con las prioridades institucionales y las necesidades sobre el terreno. Se establecerán vínculos más estrechos entre la asignación de recursos y las realizaciones mediante la aplicación del concepto de "línea de mira" y el uso del Marco de resultados institucionales previstos en el nuevo Plan Estratégico.
183. Se hará mayor hincapié en la prestación de apoyo sobre el terreno para la adopción de nuevas formas de trabajar innovadoras facilitadas por la tecnología, entre ellas, las prácticas "verdes", y en el fortalecimiento de las soluciones digitales centradas en los beneficiarios.

Departamento de Cultura Organizacional

184. Sobre la base de la prioridad institucional relativa a la gestión del personal, el PMA es consciente de la necesidad de adoptar un enfoque más sistemático para garantizar la mejora continua de la gestión de la fuerza de trabajo y la cultura organizacional. La creación del Departamento de Cultura Organizacional en septiembre de 2020, dirigido por una Subdirectora Ejecutiva, pone de relieve la importancia que se concede al deber que incumbe al PMA de cuidar a sus empleados e introduce un enfoque más estratégico e integral de gestión de los recursos humanos y el personal, al tiempo que garantiza que todos los empleados del Programa gocen de las mismas oportunidades de prosperar en un lugar de trabajo mejorado, inclusivo y respetuoso.
185. Para alcanzar esa ambiciosa meta, se aplicarán varios catalizadores decisivos durante el período abarcado por el presente Plan de Gestión, entre otros, la aprobación de la estrategia del PMA en materia de bienestar del personal para 2020-2024, el proyecto de estrategia de

recursos humanos y la política del PMA en materia de personal. El PMA es el primer organismo del sistema de las Naciones Unidas que cuenta con una política de personal en la que define la visión que tiene de su futura fuerza de trabajo y establece un marco para el logro de la excelencia en materia de gestión del personal; esta política, además, permite integrar y racionalizar las múltiples iniciativas en curso en materia de gestión del personal.

186. Tal como se propuso durante las consultas oficiosas con la Junta acerca de la política del PMA en materia de personal, se establecerá una dependencia para coordinar los asuntos relacionados con el personal y la cultura organizacional. La dependencia llevará a cabo labores de coordinación, comunicación y relación con las partes interesadas respecto de la aplicación de las iniciativas multidisciplinares vinculadas a la política en materia de personal. En concreto, la dependencia coordinará la ejecución de la iniciativa institucional de importancia fundamental sobre la inversión en el personal del PMA (véase la sección VII), con la que se pretende fortalecer las capacidades a nivel de todas las oficinas y dependencias del PMA, así como promover un enfoque más centrado en las personas haciendo gran hincapié en las actividades de los despachos regionales y las oficinas en los países.

CUADRO IV.5: ASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS BÁSICAS DESGLOSADAS POR NÚMERO DE EMPLEADOS						
Categoría de empleados	A. Estrategia y orientación	B. Servicios diversos	C. Políticas, orientación y garantía de calidad	D. Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas	E. Gobernanza y servicios de supervisión independientes	Total para 2022
A. Presupuesto básico recurrente						
Categoría profesional y categorías superiores	246	322	239	268	128	1 204
Categoría profesional y categorías superiores (contratos de breve duración)	28	49	33	22	4	137
Personal de servicios generales	72	286	43	60	27	488
Personal de servicios generales (contratos de breve duración)*	4	29	3	3	0	40
Consultores	158	336	153	225	21	893
Personal contratado localmente**	135	368	102	126	6	736
Personal temporario***	17	56	36	30	12	151
Total del presupuesto básico recurrente	659	1 446	611	734	199	3 648
B. Presupuesto básico de carácter extraordinario						
Categoría profesional y categorías superiores	26	16	18	6		65
Categoría profesional y categorías superiores (contratos de breve duración)	6	3	6	1		15
Personal de servicios generales	2	4	2	1		9
Personal de servicios generales (contratos de breve duración)*						0
Consultores	32	19	19	5	1	76
Personal contratado localmente**	10	18	12	1	1	41
Personal temporario***	5	7	0	1	2	15
Total del presupuesto básico de carácter extraordinario	82	66	56	14	4	222
Total general	741	1 512	667	748	202	3 870

* Con exclusión del personal de servicios generales de los despachos regionales y las oficinas en los países, que está incluido en la categoría de "personal de contratación nacional".

** Esta categoría comprende los oficiales nacionales de categoría profesional y el personal de servicios generales de los despachos regionales y las oficinas en los países, excepto el personal con contratos de breve duración.

*** Esta categoría comprende las personas que colaboran con el PMA en distintas partes del mundo en calidad de personal contratado localmente con contratos de breve duración, consultores diarios, contratistas de servicios, pasantes o voluntarios, así como otras personas contratadas con arreglo a modalidades análogas.

187. En el cuadro IV.5 se presentan los puestos, desglosados por pilar, de que el PMA planea disponer en apoyo de las actividades fundamentales previstas para 2022. El número total de puestos previstos para 2022 asciende a 3.870 (3.648 vinculados a actividades recurrentes y 222 a actividades de carácter extraordinario), de los cuales casi un 40 % corresponde al pilar B. El pilar E representa el menor porcentaje de puestos, con el 5 % del total.
188. Para el conjunto de las actividades recurrentes y de carácter extraordinario, el número total de los puestos de categoría profesional asciende a 1.421, lo que equivale al 37 % del total, y el número de consultores es de 969, es decir, el 25 % de los puestos, seguido del personal local y el personal temporario.

Resumen de las fuentes de financiación

189. Uno de los principales objetivos del proceso de presupuestación estratégica ascendente es garantizar que se utilicen las fuentes de financiación más idóneas para las actividades del PMA. Además de la división de las actividades entre servicios fundamentales y otros servicios, se han introducido otras divisiones basadas en atributos como el carácter recurrente o extraordinario de las actividades o si estas son directas o indirectas.
190. El PMA se ha comprometido a financiar en su totalidad las actividades fundamentales previstas para 2022, basadas en el nivel proyectado de las actividades operacionales, por un valor total de 648,3 millones de dólares. Esto significa que, además de la financiación con cargo al presupuesto AAP, que asciende a un total de 496,1 millones de dólares, y de la financiación de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP, por un total de 40,6 millones de dólares, las fuentes de financiación incluyen también los fondos fiduciarios existentes (con 51,3 millones de dólares) y las cuentas especiales (con 44,1 millones de dólares, que se financian con los costos de gestión recuperados mediante las tasas que se cobran a los usuarios externos de servicios del PMA o con contribuciones dirigidas a fines específicos) y los nuevos fondos fiduciarios y cuentas especiales (con 16,2 millones de dólares).
191. Cerca del 90 % de la financiación se destina a actividades recurrentes, cuya mayor parte, es decir, 489,5 millones de dólares, se imputa al presupuesto AAP (84 %). La mayor asignación de costos de carácter extraordinario (30 %), por valor de 20,1 millones de dólares, se destina al Departamento del Director Ejecutivo Adjunto y procede principalmente de los fondos fiduciarios y las cuentas especiales existentes.

CUADRO IV.6: ASIGNACIONES BÁSICAS, DESGLOSADAS POR FUENTE DE FINANCIACIÓN <i>(millones de dólares)</i>					
	Presupuesto AAP	Cuenta de igualación del presupuesto AAP*	Fondos fiduciarios y cuentas especiales existentes	Nuevos fondos fiduciarios y cuentas especiales	Total para 2022
A. Costos recurrentes					
Oficinas en los países	43,0	0,0	0,0	0,0	43,0
Despachos regionales	104,6	6,4	3,8	0,0	114,8
Sede	313,2	2,4	65,8	12,6	394,1
Jefe de Gabinete	9,1	0,0	0,0	0,0	9,1
Direcciones que dependen directamente del Director Ejecutivo	45,0	0,0	1,3	0,0	46,3
Departamento del Director Ejecutivo Adjunto	54,2	0,3	34,3	2,2	91,0
Departamento de Asociaciones y Promoción	58,7	0,0	5,0	0,0	63,7
Departamento de Elaboración de Programas y Políticas	40,6	1,9	4,1	9,6	56,2
Departamento de Gestión de Recursos	75,7	0,0	21,0	0,5	97,2
Departamento de Cultura Organizacional	29,9	0,2	0,2	0,3	30,5
Consignaciones centralizadas	28,7	0,0	0,0	0,0	28,7
Total de costos recurrentes	489,5	8,8	69,7	12,6	580,6
B. Costos de carácter extraordinario					
Oficinas en los países	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Despachos regionales	0,7	7,0	0,3	0,0	8,0
Sede	5,9	24,9	25,4	3,5	59,7
Jefe de Gabinete	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Direcciones que dependen directamente del Director Ejecutivo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Departamento del Director Ejecutivo Adjunto	0,5	0,8	18,8	0,0	20,1
Departamento de Asociaciones y Promoción	0,0	17,8	0,0	0,0	17,8
Departamento de Elaboración de Programas y Políticas	4,3	0,3	5,8	3,5	13,9
Departamento de Gestión de Recursos	1,2	0,4	0,7	0,0	2,4
Departamento de Cultura Organizacional	0,0	5,6	0,0	0,0	5,6
Consignaciones centralizadas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total de costos de carácter extraordinario	6,7	31,9	25,7	3,5	67,7
Total general	496,1	40,6	95,4	16,2	648,3

* Incluye únicamente el presupuesto básico y quedan excluidos los "otros servicios".

Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas

192. La finalidad del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas es proporcionar un apoyo administrativo y programático esencial a las operaciones del PMA. Se financia mediante los ingresos derivados de la recuperación de los CAI con cargo a las contribuciones, de conformidad con la política del PMA en materia de recuperación total de los costos. Además, con el presupuesto AAP se apoya la financiación de las necesidades operacionales en constante evolución y el cumplimiento de los compromisos de política asumidos ante la Junta Ejecutiva. La financiación con cargo al presupuesto AAP asciende a 496,1 millones de dólares, lo que representa el 77 % de la financiación destinada a actividades fundamentales (en la sección V se facilita información adicional a este respecto).

Cuenta de igualación del presupuesto AAP

193. En 2015, la Junta aprobó la utilización de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para iniciativas institucionales de importancia fundamental, que son inversiones de carácter extraordinario destinadas "a fortalecer las capacidades del PMA en las esferas de la programación, las operaciones y la administración". En la Cuenta se ha acumulado un saldo favorable gracias al aumento de los ingresos por contribuciones durante varios años, así como al establecimiento de unos presupuestos AAP prudentes, inferiores a los ingresos en concepto de CAI generados a partir de las contribuciones. Este saldo favorable, por valor total de 42,4 millones de dólares, se utilizará para financiar la mayor parte de las iniciativas de "inversión en el personal del PMA" y de la estrategia relativa al sector privado⁴¹, que forma parte de una estrategia plurianual de la cual la Junta ya ha aprobado múltiples tramos de financiación. La sección VII contiene más información sobre la Cuenta de igualación del presupuesto AAP.

Fondos fiduciarios y cuentas especiales existentes

194. Los fondos fiduciarios son contribuciones cuya finalidad, alcance y requisitos de presentación de informes, aun estando en consonancia con las políticas, los objetivos y las actividades del PMA, quedan fuera de sus programas operacionales ordinarios. Son establecidos por el Director Ejecutivo con arreglo al artículo 5.1 del Reglamento Financiero. Las cuentas especiales se establecen con objeto de que el PMA pueda prestar servicios diversos sin fines de lucro y apoyar actividades que no estén incluidas en sus PEP.
195. Para 2022, la cuantía de los fondos fiduciarios y las cuentas especiales existentes asignados a la financiación de actividades fundamentales asciende a 95,4 millones de dólares, lo que equivale al 15 % del total del presupuesto básico. En el anexo V puede consultarse una descripción completa de los planes de trabajo para 2022 relativos a los fondos fiduciarios y las cuentas especiales.
196. Al servir como fuentes de financiación de las actividades fundamentales, los fondos fiduciarios contribuyen a la mejora de la capacidad, la eficacia y la pericia institucionales del Programa para trabajar en esferas temáticas específicas. Son establecidos por el Director Ejecutivo a fin de llevar la contabilidad de una contribución especial cuya finalidad, alcance y procedimiento de información se hayan acordado con el donante. La parte de los fondos fiduciarios que se considera "básica" asciende actualmente a 51,3 millones de dólares, es decir, el 8 % del total de la financiación destinada a las actividades fundamentales. Las cuentas especiales son establecidas por el Director Ejecutivo para gestionar contribuciones especiales o fondos asignados a actividades específicas, y su saldo puede arrastrarse al ejercicio económico siguiente. También incluyen el pago de cargos y tarifas cobrados a los usuarios de servicios prestados por el PMA. En el marco del mecanismo de recuperación de

⁴¹ De los cuales 1,7 millones de dólares destinados a apoyar otras actividades de prestación de servicios.

los costos de gestión, algunos gastos se imputan a entidades externas para sufragar los costos indirectos de los servicios prestados por el PMA, entre otros, la supervisión, la gestión de riesgos y la elaboración de instrumentos. Las cuentas especiales existentes suman 44,1 millones de dólares, lo que equivale al 6,8 % del total de la financiación para actividades fundamentales. Un ejemplo de cuenta especial es la Cuenta para la Red de Depósitos de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas, que ofrece tanto servicios estándar gratuitos como servicios adicionales especiales que se prestan con arreglo al principio de recuperación de los costos. La Red comprende depósitos situados en los Emiratos Árabes Unidos, España, Ghana, Italia, Malasia y Panamá, que adquieren, gestionan y transportan suministros de emergencia para la comunidad de asistencia humanitaria. Otro ejemplo lo constituye la Cuenta especial para los servicios de transporte aéreo, que apoya la respuesta de la comunidad de asistencia humanitaria ante múltiples situaciones de emergencia complejas mediante operaciones de puente aéreo, servicios de transporte aéreo de carga y lanzamientos de productos desde el aire.

Nuevos fondos fiduciarios y cuentas especiales

197. Se ha seguido analizando el alcance de las actividades para determinar qué actividades fundamentales son adecuadas para recibir financiación con cargo a las contribuciones de los donantes dirigidas a fines específicos. Se ha identificado y validado para su utilización en actividades fundamentales un total de 16,2 millones de dólares⁴², destinados principalmente al Departamento de Elaboración de Programas y Políticas, lo que representa el 2,5 % del total de la financiación para actividades fundamentales. Se establecerán nuevos fondos fiduciarios y cuentas especiales, según proceda, para facilitar financiación con objeto de mejorar la capacidad organizativa, la eficacia y la pericia del PMA para trabajar en esas esferas temáticas.
198. En 2022, el PMA seguirá intensificando sus actividades de promoción y divulgación dirigidas a obtener fondos en relación con los siguientes temas, examinados con la Junta durante las consultas oficiosas:
 - preparación para situaciones de emergencia y medidas preventivas;
 - marcos relativos al cambio climático y la sostenibilidad social y ambiental;
 - innovación y cambio en los sectores de la asistencia humanitaria y la ayuda al desarrollo;
 - incorporación sistemática de la igualdad de género, la inclusión de las personas con discapacidad y la protección de los beneficiarios en los PEP;
 - sistemas de protección social y prestación de servicios conexos;
 - puesta en marcha de la estrategia de alimentación escolar;
 - incorporación sistemática del fortalecimiento de la capacidad en los PEP, y
 - fortalecimiento de la cooperación Sur-Sur y de la cadena de suministro.

⁴² Gestión de los beneficiarios (0,5 millones de dólares), Dirección de Transferencias de Base Monetaria (1,1 millones de dólares), Dirección de Operaciones de Emergencia (2,2 millones de dólares), Oficina de Género (0,4 millones de dólares), Dirección de Innovación y Gestión de los Conocimientos (0,4 millones de dólares), Dependencia de Coordinación de Asuntos de Personal y Cultura Organizacional (0,3 millones de dólares), Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo (10,4 millones de dólares), Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento (0,3 millones de dólares) y Dirección de Tecnología (0,5 millones de dólares).

Enseñanzas extraídas y perspectivas en materia de planificación presupuestaria

199. El principal beneficio del proceso de presupuestación estratégica ascendente será la ejecución de un presupuesto que permitirá proporcionar fondos en apoyo del PMA y sus prioridades de manera más realista y coherente en todas las direcciones y despachos regionales. Todo ello redundará en una mayor transparencia en la ejecución del presupuesto aprobado para 2022 y permitirá al PMA seguir fortaleciendo sus capacidades en materia de presupuestación.
200. El marco para el establecimiento de prioridades aplicado al proceso de asignación presupuestaria para 2022 ha sido un instrumento clave para orientar la selección de las actividades prioritarias y mejorar la capacidad del PMA para contribuir al logro de sus Fines Estratégicos. A la hora de establecer la orientación del proceso de planificación del presupuesto para 2023, debería tenerse en cuenta la posibilidad de preparar una estrategia de establecimiento de prioridades más pormenorizada, que incluya la articulación de las prioridades institucionales y las declaraciones de los resultados de alto nivel⁴³.
201. Aunque el proceso de planificación del presupuesto para 2022 sienta las bases de la presupuestación estratégica en el PMA, será preciso desplegar nuevos esfuerzos en los próximos años. En el marco del presupuesto para 2022, la inclusión de indicadores clave de las realizaciones para las actividades permitirá medir más eficazmente las realizaciones y mejorar el análisis de los efectos en los próximos presupuestos.
202. Se presenta con mayor transparencia la utilización de recursos extrapresupuestarios como complemento de los fondos AAP. En general, se ha mejorado la correspondencia entre las actividades necesarias para el cumplimiento del mandato del PMA y las fuentes de financiación del presupuesto AAP destinado a esas actividades. Para lograr nuevas mejoras será necesario agrupar y armonizar las actividades con objeto de reducir su número total y facilitar el proceso de presupuestación, la selección de fuentes de financiación idóneas y la medición de las realizaciones.
203. Una mayor estandarización de las actividades también facilitaría la reducción de las superposiciones horizontales entre las direcciones de la Sede y de las verticales entre los despachos regionales y las direcciones de la Sede que se observaron durante el examen de las funciones, lo que podría traducirse en un aumento de la eficiencia en función de los costos.

⁴³ Véase el documento WFP/EB.A/2021/6-F/1/Add.1 "Respuesta de la dirección del PMA a las recomendaciones formuladas en el Informe del Auditor Externo sobre las iniciativas institucionales de importancia fundamental".

Sección V: Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas

Sinopsis

204. En esta sección se presenta el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) propuesto para 2022 y la tasa aplicada a los CAI. El presupuesto AAP proporciona apoyo esencial a los programas y las actividades administrativas de las operaciones del PMA, de conformidad con las responsabilidades fiduciarias y de gobernanza del Programa.
205. En el Plan de Gestión para 2020-2022 se señaló que el proceso de presupuestación estratégica ascendente incluiría un examen detallado del presupuesto AAP que obligaría a todas las dependencias orgánicas de la Sede y a los despachos regionales a describir y justificar sus gastos, con independencia de cuáles fueran las fuentes de financiación. Tal como se indica en la sección IV, dicho proceso generó un presupuesto global de referencia junto con información detallada sobre las fuentes de financiación del mismo, incluida la financiación con cargo al presupuesto AAP. El presupuesto AAP propuesto para 2022 se desarrolla en la presente sección del Plan de Gestión.
206. La financiación del presupuesto AAP procede de los importes que se recuperan de las contribuciones destinadas a sufragar los CAI. La Junta Ejecutiva aprueba cada año la tasa de recuperación de los CAI. La Secretaría propone que en 2022 dicha tasa se mantenga en el 6,5 %.
207. El PMA propone un presupuesto AAP de 496,1 millones de dólares. Esta cifra tiene en cuenta las necesidades operacionales y el plan de ejecución provisional descrito en la sección III. En el cuadro V.1 se ofrece un panorama general del presupuesto AAP propuesto para 2022 por sector de consignaciones y pilar.

CUADRO V.1: PRESUPUESTO AAP POR SECTOR DE CONSIGNACIONES Y PILAR <i>(millones de dólares)</i>	
Sector de consignaciones y pilar	Total para 2022
Estrategia y orientación	111,3
A. Estrategia y orientación	111,3
Servicios	241,1
B. Servicios diversos	164,1
C. Políticas, orientación y garantía de la calidad	77,1
Gobernanza, servicios de supervisión independientes y movilización de fondos	143,7
D. Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas	102,1
E. Gobernanza y servicios de supervisión independientes	41,5
Total	496,1

Cambios en el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas entre 2021 y 2022

208. En el cuadro V.2 se presenta el presupuesto AAP propuesto para 2022 por departamento en comparación con el presupuesto AAP de 2021. Tal como se define en la sección IV, las actividades pueden ser recurrentes o extraordinarias (en un solo año o en varios). Los costos significativos de carácter extraordinario suelen financiarse con cargo a las reservas, en particular por medio de iniciativas institucionales de importancia fundamental⁴⁴.

CUADRO V.2: ASIGNACIONES CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP POR DEPARTAMENTO <i>(millones de dólares)</i>				
	Total para 2022	Total para 2021	Variación	Porcentaje de variación
Oficinas en los países	43,0	103,4	-60,5	-58
Despachos regionales	105,3	81,8	23,5	29
Sede	319,1	241,7	77,4	32
Jefe de Gabinete	9,1	7,7	1,4	18
Direcciones a cargo del Director Ejecutivo	45,0	37,5	7,6	20
Departamento del Director Ejecutivo Adjunto	54,6	44,5	10,1	23
Departamento de Asociaciones y Promoción	58,7	44,0	14,6	33
Departamento de Elaboración de Programas y Políticas	44,9	30,6	14,4	47
Departamento de Gestión de Recursos	76,9	57,2	19,7	34
Departamento de Cultura Organizacional	29,9	20,2	9,6	48
Consignaciones centralizadas	28,7	16,5	12,2	74
Total	496,1	443,5	52,6	12

209. El presupuesto AAP propuesto para 2022 representa un aumento del 12 % —es decir, 52,6 millones de dólares— respecto del presupuesto de 2021. Este aumento se debe al continuo crecimiento de la actividad operacional del PMA y de los servicios que presta con arreglo a su mandato, a la creciente complejidad de la labor del Programa y al mayor alcance y variedad de sus asociaciones en respuesta al aumento del hambre en el mundo, así como al compromiso constante del PMA de ejecutar programas innovadores de calidad y de rendir cuentas a la Junta Ejecutiva y a las personas a las que presta asistencia.

⁴⁴ Únicamente se financian con cargo al presupuesto AAP los costos de carácter extraordinario que no son significativos (es decir, los de menos de 1 millón de dólares por actividad), que ascienden a un total de 6,7 millones de dólares.

210. El aumento también se debe a la optimización de las fuentes de financiación para sufragar los costos de apoyo a los programas y de las operaciones institucionales. Tal como se describe en la sección IV, con el proceso de presupuestación estratégica ascendente aumentó la transparencia del proceso de asignación presupuestaria al examinarse todas las actividades que realiza el PMA, independientemente de que su fuente de financiación sea el presupuesto AAP u otras fuentes, como cuentas especiales, fondos fiduciarios o fondos asignados en concepto de propuestas de inversión presentadas al Comité de Asignación Estratégica de Recursos. En años anteriores, se utilizaban otras fuentes de financiación para sufragar algunos costos de la Sede y de los despachos regionales que actualmente se financian más debidamente con cargo al presupuesto AAP. En 2021, los departamentos de la Sede y los despachos regionales recibieron aproximadamente 75 millones de dólares por conducto de propuestas de inversión, también para financiar actividades básicas. En muchos casos, el aumento del presupuesto AAP para 2022 ha sustituido parte de la financiación que se recibió por asignaciones a propuestas de inversión en 2021.

Costos estándar de personal

211. El PMA emplea los costos estándar de personal para presupuestar y contabilizar el personal de categoría profesional de contratación internacional y el personal de servicios generales de la Sede. Estas tarifas se vuelven a calcular todos los años para contemplar los costos salariales efectivos de un miembro del personal en cada grado y lugar de destino, incluidos los costos de las prestaciones, los beneficios y los subsidios del personal, y los tipos de cambio previstos para los gastos en euros.
212. Los costos estándar de personal para 2022 se han calculado sobre la base de los costos efectivos de 2020, ajustados en función de la inflación, y de las estimaciones actuariales de los costos en concepto de separación del servicio. También incluyen los gastos devengados en concepto de costos de seguridad, costos relacionados con el bienestar del personal e indemnizaciones al personal por rescisión del nombramiento. Para el componente en euros de los costos efectuados en la Sede y en las oficinas de la Sede mundial, el PMA realiza compras a término de los importes en euros necesarios, lo que le permite conocer con certeza el valor en dólares estadounidenses de los gastos denominados en euros.
213. La comparación entre el total de los costos de personal con cargo al presupuesto AAP para 2022 determinados sobre la base de los costos estándar de personal en 2021 y el total de esos mismos costos calculados sobre la base de los costos estándar de personal para 2022 arroja un incremento de 1,1 millones de dólares. Dicho incremento se distribuye entre todos los presupuestos de los departamentos que se resumen en el presente documento.

Estructura orgánica de la Secretaría

214. Como se muestra en la figura V.1⁴⁵, la estructura orgánica del PMA, bajo la dirección del Director Ejecutivo, se divide en seis esferas interrelacionadas, que son: cultura organizacional, gestión de recursos; elaboración de programas y políticas; gestión de las operaciones; asistencia a las operaciones, y asociaciones y promoción. La labor en estas esferas potenciará la colaboración estratégica en la Sede y el apoyo a las actividades sobre el terreno gracias al perfeccionamiento de las políticas globales y al refuerzo de las actividades de control de la calidad y de supervisión. Los principales cambios introducidos en el presente Plan de Gestión son el establecimiento de nuevas oficinas para gestionar la continuidad de las operaciones y gestionar los datos sobre los beneficiarios, así como la creación de una Oficina Mundial de Protección de la Privacidad.

⁴⁵ En la figura V.1 se muestra la estructura orgánica a fecha de septiembre de 2021. Por lo tanto, no se incluyen algunos de los cambios que se introducirán en 2022.

215. La Dirección de Relaciones con los Organismos con Sede en Roma y el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial se disolvió el 1 de julio de 2021; sus tres funciones principales se reasignaron a otras direcciones. La función básica de colaboración con los organismos con sede en Roma queda a cargo del Departamento de Asociaciones y Promoción y pasa a depender de la Dirección de Asociaciones Estratégicas. Las funciones restantes se han puesto a cargo del Departamento de Elaboración de Programas y Políticas a fin de favorecer la eficiencia gracias a la mejora de la armonización programática y de la organización de las dependencias conexas: el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial está a cargo de la secretaría del Departamento, mientras que el equipo encargado de la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios ha pasado a formar parte de la Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo del departamento.

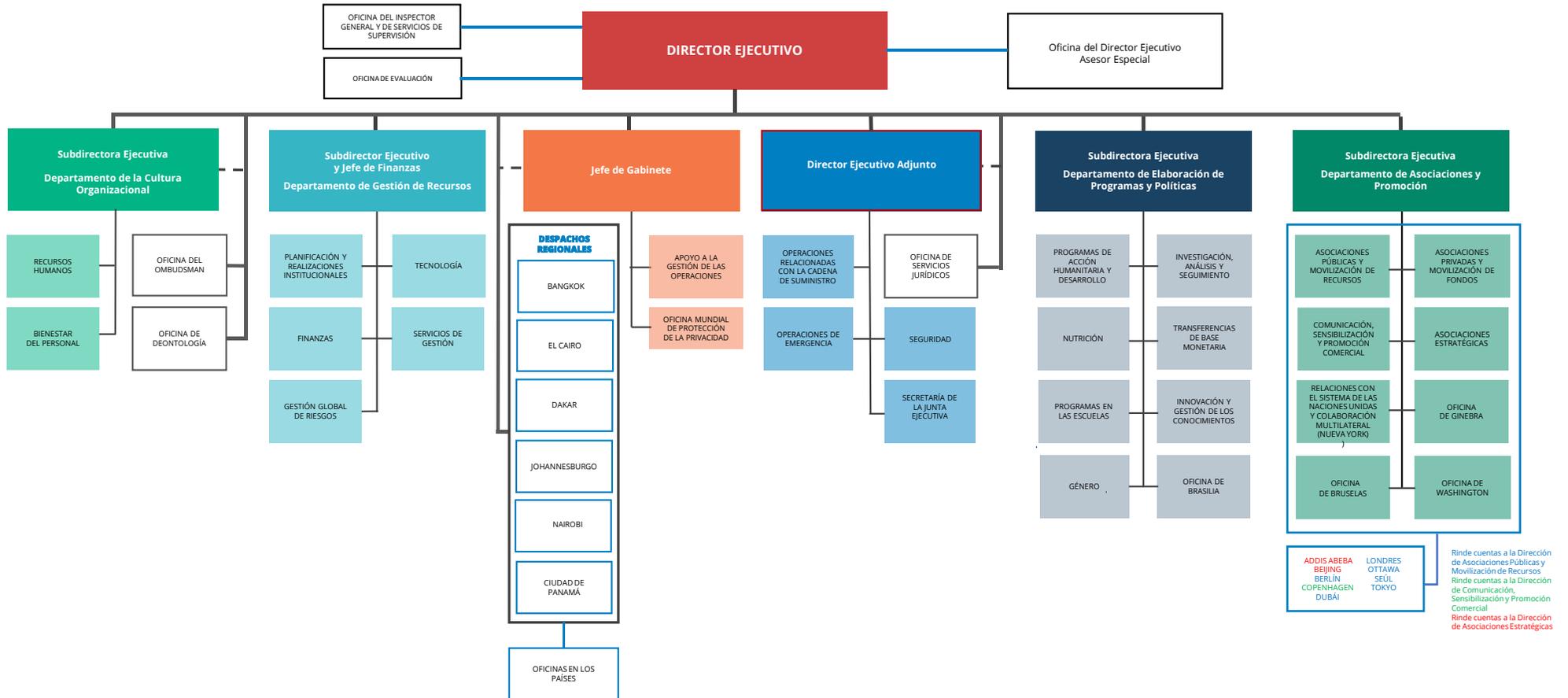
Figura V.1: Estructura orgánica de la Secretaría en septiembre de 2021



ACTUALIZACIÓN: 9 de septiembre de 2021

ORGANIGRAMA DEL PMA

JUNTA EJECUTIVA



Aumentos por dependencia orgánica

216. Los cambios propuestos en el presupuesto se describen primero en términos de estructura orgánica, en consonancia con el enfoque empleado en las solicitudes de fondos con cargo al presupuesto para 2022 en el marco del proceso de presupuestación estratégica ascendente. Como se muestra en el cuadro V.2, las tres dependencias orgánicas en las que se evidencia el incremento absoluto más importante del presupuesto AAP para 2022 son los despachos regionales, el Departamento de Gestión de Recursos y el Departamento de Asociaciones y Promoción, que, en conjunto, suponen un aumento de 57,8 millones de dólares. En términos porcentuales, las tres dependencias orgánicas con los mayores incrementos son el Departamento de Cultura Organizacional (48 %), el Departamento de Elaboración de Programas y Políticas (47 %) y el Departamento de Gestión de Recursos (34 %). Las consignaciones centralizadas se han incrementado en 12,2 millones de dólares (74 %). Por el contrario, el presupuesto AAP de las oficinas en los países ha disminuido en 60,5 millones de dólares (58 %) debido a la supresión de los costos que no se consideraban básicos y a la posterior redefinición del presupuesto AAP de dichas oficinas, tal como se examina en la subsección siguiente. A continuación se describen los principales cambios en el presupuesto AAP para 2022; en los anexos I, II y III puede obtenerse información detallada adicional acerca de las diferencias entre los presupuestos AAP para 2021 y 2022.

Redefinición del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas de las oficinas en los países

217. La aplicación de la definición del presupuesto básico, que excluye los costos atribuibles directamente a un PEP, ha tenido un efecto significativo en los costos de las oficinas en los países que podrían incluirse en el presupuesto AAP. En años anteriores, el presupuesto AAP de las oficinas en los países tenía dos componentes: el de apoyo directo (55 % del presupuesto AAP de dichas oficinas para 2021), con el que se financiaban los puestos de director en el país y los costos relacionados con el personal y los otros costos no relacionados con el personal de una estructura administrativa básica, y el de los servicios centralizados (44 % del presupuesto AAP de dichas oficinas para 2021).
218. Como resultado del examen presupuestario llevado a cabo en el marco del proceso de presupuestación estratégica ascendente, los costos de las oficinas en los países que se consideran indirectamente relacionados con los PEP se han presupuestado en 43,0 millones de dólares y se financiarán con cargo al presupuesto AAP en su totalidad. En cada oficina en el país, estos costos comprenden el costo de un director en el país y de dos puestos de personal de contratación nacional, así como los otros costos no relacionados con el personal relativos a los locales de oficina, la comunicación, el transporte y otros elementos esenciales para ayudar al PMA en el marco de sus actividades de representación, de su estrategia y de su colaboración a escala nacional con los organismos de las Naciones Unidas, el Gobierno y otros asociados en el país. Se considera que estos son los costos mínimos de la presencia del PMA en el país en caso de que no haya ningún PEP vigente.
219. En 2022, los servicios centralizados que se prestan a las oficinas en los países ya no se incluyen en los presupuestos AAP de dichas oficinas. En las consignaciones centralizadas se incluye un componente de servicios centralizados, las actividades obligatorias del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (DS), que tienen un costo de 13 millones de dólares. El resto de los costos, calculados por prorrateo del número de miembros del personal, están vinculados con la tecnología de la información, el bienestar del personal y el Fondo para imprevistos en materia de evaluación y se han redirigido a los presupuestos de las carteras de actividades en los países y a las direcciones de la Sede, con miras a mejorar la trazabilidad y la transparencia.
220. Las oficinas en los países con operaciones sobre el terreno necesitan financiación previsible además de asignaciones con cargo al presupuesto AAP. Por consiguiente, a principios

de 2022 se asignarán a las oficinas en los países 48 millones de dólares en concepto de contribuciones multilaterales. Al comprometerse con esta asignación, el PMA ofrece a sus oficinas en los países la garantía de un nivel mínimo de financiación que han de utilizar a su discreción para atender las necesidades más imperiosas en el marco de sus PEP.

Ampliación de la capacidad de los despachos regionales

221. El presupuesto AAP de los seis despachos regionales para 2022 asciende a 105,3 millones de dólares, lo que representa un aumento de 23,5 millones de dólares en comparación con 2021. En 2021, los despachos regionales recibieron financiación por valor de 11 millones de dólares en concepto de propuestas de inversión.
222. Los presupuestos de los despachos regionales van de 14,8 millones de dólares para el Despacho Regional para África Meridional a 22,0 millones de dólares para el Despacho Regional para África Occidental. Los mismos no indican necesariamente el nivel de actividad operacional en las regiones, ya que las grandes oficinas en los países suelen tener mayores competencias técnicas y capacidades en el país y requieren menos apoyo del despacho regional en proporción a su tamaño.
223. Una de las causas más importantes del aumento de los presupuestos AAP de los despachos regionales guarda relación con un cambio en la financiación de los puestos destacados. En 2022, los presupuestos de los despachos regionales contemplarán 35 puestos, con un costo de 6,4 millones de dólares, que anteriormente se encontraban en los despachos regionales pero se financiaban por conducto de las direcciones de la Sede. Esta práctica presupuestaria está en consonancia con las funciones y obligaciones de los puestos destacados en esferas funcionales con mayor madurez, como la de finanzas y la del programa. De los 35 puestos, 14 pertenecen a la Dirección de Tecnología y 12 a la Dirección de Bienestar del Personal, y el resto se distribuyen entre la Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial, la Dirección de Servicios de Gestión y la Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro.
224. Además de reconocer al personal destacado en sus presupuestos, todos los despachos regionales han aumentado el número de empleados a fin de prestar un mejor servicio a sus oficinas en los países. El crecimiento de los presupuestos de los despachos regionales refleja la necesidad de prestar apoyo a los puestos adicionales, actualizar las competencias de la fuerza de trabajo existente para potenciar la capacidad regional de llevar a cabo actividades de intervención en emergencias y de protección social, y ofrecer mejores condiciones contractuales al personal, de conformidad con la política del PMA en materia de personal.
225. Los presupuestos AAP de los despachos regionales han registrados aumentos importantes, que se indican a continuación:
 - Los conflictos y las crisis socioeconómicas reiteradas han modificado notablemente la composición y la escala de las necesidades programáticas del PMA en el Despacho Regional para África Occidental. Con el aumento de 5,6 millones de dólares propuesto en el presupuesto AAP de esta región, se mejorará la capacidad de este despacho de llevar a cabo actividades de importancia fundamental para avanzar en el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz, seguir poniendo en práctica en las comunidades el conjunto integrado de medidas de fomento de la resiliencia y procurar fortalecer las asociaciones estratégicas en la esfera de la protección social en el Sahel.
 - Se asignarán 5,1 millones de dólares adicionales al presupuesto AAP del Despacho Regional para África Oriental en reconocimiento del crecimiento de las operaciones de emergencia, como la intervención ante la crisis de Tigray, y de la necesidad de invertir en actividades que aumenten la conciencia del riesgo de conflictos y en

soluciones innovadoras que mejoren la eficiencia y reduzcan los obstáculos a la hora de prestar asistencia.

- Con otros 6,0 millones de dólares para el Despacho Regional para América Latina y el Caribe, se prestará apoyo a la formulación de PEP de segunda generación y a la ejecución de actividades esenciales e inversiones en enfoques innovadores como el de la comunicación destinada a promover cambios sociales y de comportamiento. Este despacho regional se ha ampliado recientemente, en particular gracias al establecimiento de dos nuevas oficinas en los países, una en el Caribe y otra en la República Bolivariana de Venezuela.
- En 2022, el presupuesto AAP del Despacho Regional para Oriente Medio y África del Norte se incrementará en 1,6 millones de dólares. Con este apoyo con cargo al presupuesto AAP, este despacho dispondrá de la financiación necesaria para aplicar la política del PMA en materia de personal y ofrecer un entorno de trabajo seguro y saludable que permita garantizar que se disponga de capacidad para prestar asistencia a las zonas críticas de la región y poner en práctica enfoques creativos de apoyo a las oficinas en los países.
- Se propone un aumento de 2,3 millones de dólares en el presupuesto AAP del Despacho Regional para Asia y el Pacífico para 2022. Con ello el despacho podrá ampliar la asistencia que presta a las oficinas en los países en esferas tales como las TBM y la protección social, la orientación sobre políticas en materia de fomento de la resiliencia, el Plan regional de ejecución de actividades de alimentación escolar y la prestación de asistencia técnica a las cadenas de suministro durante emergencias. Estas actividades sustentan el papel habilitador del PMA en una región en la que los Gobiernos están liderando las intervenciones en casos de emergencia y ampliando sus sistemas de protección social.
- En total, la financiación con cargo al presupuesto AAP del Despacho Regional para África Meridional mantendrá un crecimiento cero respecto de la variación de las necesidades operacionales efectivas del despacho. El presupuesto AAP contempla 2,8 millones de dólares destinados a sufragar los puestos destacados que anteriormente se financiaban con cargo a diversas direcciones de la Sede, con miras a incrementar el personal a disposición para gestionar el aumento de las operaciones en toda la región y mejorar las condiciones contractuales de los empleados del despacho regional.

Oficina del Jefe de Gabinete

226. El presupuesto AAP de la Oficina del Jefe de Gabinete para 2022 asciende a 9,1 millones de dólares, lo que representa un aumento de 1,4 millones de dólares frente a 2021. En 2021, la Oficina recibió financiación por valor de 2,6 millones de dólares en concepto de propuestas de inversión. El aumento de la financiación con cargo al presupuesto AAP guarda relación principalmente con la Oficina Mundial de Protección de la Privacidad que se estableció a mediados de 2021 y que estará plenamente operativa durante 2022. Esta oficina centra su atención en las funciones de protección de datos y presta servicios de supervisión en lo que respecta a la privacidad y la protección de los datos personales a las direcciones, dependencias orgánicas y oficinas del PMA cuando procesan datos personales y no personales confidenciales.

Direcciones a cargo del Director Ejecutivo

227. El presupuesto AAP de las direcciones a cargo del Director Ejecutivo para 2022 asciende a 45,0 millones de dólares, lo que representa un aumento de 7,6 millones de dólares frente

a 2021. En 2021, el departamento recibió financiación por valor de 1,2 millones de dólares en concepto de propuestas de inversión.

Aumento de la cobertura y mejora del plazo de intervención para atender denuncias y acusaciones y abordar esferas de alto riesgo

228. La Oficina del Inspector General se encarga de salvaguardar los activos del PMA y de garantizar el uso eficaz y eficiente de sus recursos. La Oficina de Inspecciones e Investigaciones de la Oficina del Inspector General atiende las denuncias de conducta indebida y fraude llevando a cabo inspecciones e investigaciones.
229. La Oficina del Inspector General analizó en profundidad las tendencias históricas y los valores interinstitucionales de referencia para fundamentar su solicitud de presupuesto para 2022. El consiguiente aumento de 3,3 millones de dólares garantizará un nivel de supervisión razonable en relación con el tamaño del PMA y el entorno de riesgo en el que opera, nivel que se medirá por el número de misiones realizadas cada año y la frecuencia de la cobertura de los riesgos altos y medianos de los que se ocupa la Oficina de Auditoría Interna. También permitirá a la Oficina de Inspecciones e Investigaciones examinar en un plazo razonable el creciente número de denuncias y acusaciones que se presentan.

Incremento de las evaluaciones

230. El plan de trabajo de la Oficina de Evaluación para 2022 refleja las aspiraciones de esta de cumplir con los compromisos establecidos en la política de evaluación vigente, responder a la demanda de un conjunto variado de evaluaciones que satisfagan las necesidades de todo el PMA en materia de rendición de cuentas y aprendizaje, y anticipar la orientación estratégica de la política de evaluación actualizada que se presentará a la Junta Ejecutiva, para aprobación, en su primer período de sesiones ordinario de 2022. El aumento del presupuesto AAP para 2022 de los servicios de la oficina de Evaluación en la Sede y de las dependencias regionales de evaluación, que asciende a 2,4 millones de dólares, demuestra el compromiso del PMA de seguir invirtiendo en la función de evaluación y de seguir consolidándola, así como su voluntad de invertir en las evaluaciones una cuantía análoga a la que invierten otros organismos comparables. El presupuesto para 2022 contempla un pequeño incremento de la dotación de personal en la Sede y a nivel regional para responder al aumento continuo previsto del número de evaluaciones centralizadas, de evaluaciones descentralizadas y de evaluaciones del impacto.

Acuerdos contractuales diversificados y más complejos

231. En 2022, el presupuesto AAP de la Oficina de Servicios Jurídicos aumentará en 1,5 millones de dólares. En 2021, la Oficina recibió financiación por valor de 0,3 millones de dólares en concepto de propuestas de inversión. Con el incremento de la financiación con cargo al presupuesto AAP, se sufragará el costo de los nuevos puestos que atienden a la mayor demanda en esferas tales como las TBM, la colaboración con el sector privado, cuestiones relacionadas con los conflictos de intereses, la protección de datos y la prestación de servicios, y financiará la conversión a contratos de plazo fijo de los puestos que están a cargo del presupuesto AAP de la Oficina de Servicios Jurídicos.

Departamento del Director Ejecutivo Adjunto

232. El total del presupuesto AAP del Departamento del Director Ejecutivo Adjunto para 2022 asciende a 54,6 millones de dólares, lo que representa un aumento de 10,1 millones de dólares frente a 2021. En 2021, el Departamento recibió financiación por valor de 8,4 millones de dólares en concepto de propuestas de inversión.
233. Los presupuestos más elevados de las direcciones de este departamento corresponden a la Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro (44 %), la Dirección

de Operaciones de Emergencia (22 %) y la Dirección de Seguridad (16 %). Los mayores incrementos se produjeron en la Dirección de Seguridad, seguida de la Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro y de la Secretaría de la Junta Ejecutiva. Los cambios más importantes en el presupuesto AAP del Departamento del Director Ejecutivo Adjunto para 2022 se resumen en los siguientes párrafos.

Modernización de la seguridad e inclusión de los costos del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas

234. En 2022, el presupuesto AAP de la Dirección de Seguridad se incrementará en 4,6 millones de dólares. En 2021, la dirección recibió financiación por valor de 1,3 millones de dólares en concepto de propuestas de inversión. El presupuesto AAP permitirá a la dirección continuar con sus iniciativas de modernización aumentando el uso de datos y tecnología y pasando de la utilización de servicios de seguridad subcontratados a la contratación directa de personal de seguridad en la Sede. Para mejorar su capacidad de apoyo a las oficinas en los países, la Dirección de Seguridad contratará a un profesional de la seguridad que podrá ser enviado con poco preaviso donde sea necesario cuando se lo precise.

Ampliación de la capacidad relativa a la cadena de suministro

235. El presupuesto de la Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro aumentará en 4,2 millones de dólares. En 2021, la dirección recibió financiación por valor de 1 millón de dólares en concepto de propuestas de inversión. El aumento se debe principalmente a una evaluación más exhaustiva del porcentaje del presupuesto de referencia que le corresponde a la dirección que puede imputarse al presupuesto AAP. Las necesidades del Servicio de Planificación de la Cadena de Suministro son cada vez mayores debido a la ampliación de su labor con las oficinas en los países, en particular su contribución para lograr una visión integral de las cadenas de suministro y la optimización de estas. Se ha considerado que las actividades administrativas relacionadas con el transporte y las compras, cuyo costo total asciende a 5,4 millones de dólares, cumplen las condiciones requeridas para beneficiarse de la recuperación de los costos directos en el marco de los PEP en 2022.

Aumento de la carga de trabajo de la Secretaría de la Junta Ejecutiva

236. En 2022, el presupuesto AAP de la Secretaría de la Junta Ejecutiva se incrementará en 1,2 millones de dólares. El aumento obedece a la mayor demanda prevista de servicios de apoyo a la Junta Ejecutiva, en especial en relación con el proceso de formulación de los PEP de segunda generación, lo que entrañará un aumento del número de reuniones y del volumen de documentos. La Secretaría de la Junta Ejecutiva asignará a esas tareas personal y recursos adicionales y recurrirá a sistemas mejorados con objeto de hacer frente a este aumento de la demanda.

Establecimiento de una entidad encargada de la gestión de la continuidad de las operaciones

237. La gestión de la continuidad de las operaciones es un elemento central del sistema de gestión de la resiliencia institucional de las Naciones Unidas, obligatorio para todas las entidades de las Naciones Unidas. En 2021, la planificación de la continuidad de las operaciones pasó a ser obligatoria en todo el PMA con el objetivo de garantizar que los procesos fundamentales del Programa siguieran en pie en caso de producirse una

emergencia. A raíz de una auditoría reciente⁴⁶, se recomendó que se proporcionara financiación ininterrumpidamente a fin de garantizar que hubiera recursos humanos y financieros suficientes para llevar a cabo una gestión eficaz y eficiente de la continuidad de las operaciones.

238. En 2022, se asignarán 0,7 millones de dólares a esta nueva entidad para que preste apoyo y orientación a las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede en la preparación, el examen y el mantenimiento de sus planes de continuidad de las operaciones, así como en la comprobación de la eficacia de estos y en la determinación de los ámbitos que deben mejorarse. Al formalizar la nueva función, el PMA podrá adoptar un enfoque coordinado en materia de continuidad de las operaciones y poner en práctica los procesos pertinentes.

Departamento de Asociaciones y Promoción

239. El presupuesto AAP del Departamento de Asociaciones y Promoción para 2022 ascenderá a 58,7 millones de dólares, lo que representa un aumento de 14,6 millones de dólares con respecto a 2021. En 2021, el Departamento recibió financiación por valor de 12,3 millones de dólares en concepto de propuestas de inversión.
240. Los porcentajes más elevados del presupuesto de este departamento corresponden a la Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial (18 %), a la Dirección de Asociaciones Públicas y Movilización de Recursos (17 %) y a la Dirección de Asociaciones Privadas y Movilización de Fondos (14 %), mientras que las oficinas mundiales situadas fuera de Roma representan el 47 %. En cuanto al crecimiento absoluto del presupuesto, el mayor incremento corresponde a la Dirección de Asociaciones Estratégicas, seguida de la Oficina de Washington y la Dirección de Asociaciones Públicas y Movilización de Recursos.

Reconocimiento de la función básica de las asociaciones estratégicas

241. El aumento de 5,9 millones de dólares en el presupuesto de la Dirección de Asociaciones Estratégicas obedece a la incorporación de las asociaciones estratégicas al presupuesto AAP. En 2021, la dirección recibió financiación por valor de 4,7 millones de dólares en concepto de propuestas de inversión. Se la reconoce como una dependencia funcional básica, ya que se prevé que en 2021 recaudará más de 500 millones de dólares en concepto de contribuciones y que contribuirá a establecer financiación sostenible a largo plazo. La Dirección de Asociaciones Estratégicas ha seguido reforzando el análisis y la orientación que proporciona a sus homólogos en otros organismos, ha puesto en marcha actividades de apoyo adaptadas a las necesidades de las oficinas en los países y los despachos regionales y está trabajando para reforzar la capacidad de registrar contratos que garanticen un apoyo integral.
242. Además de la labor centrada en la movilización de fondos, la dirección asumirá funciones estratégicas de nivel superior, gracias al trabajo de un asesor superior y a la cesión temporal de un miembro del personal a la Agencia de Desarrollo de la Unión Africana. El asesor superior buscará ocasiones para que las organizaciones regionales, las instituciones financieras internacionales, las Naciones Unidas y los Gobiernos trabajen conjuntamente para aprovechar las oportunidades de desarrollo.

Inversiones en las oficinas mundiales

243. En 2022, el presupuesto AAP de las oficinas mundiales se incrementará en 5,5 millones de dólares. En 2021, las oficinas recibieron financiación por valor de 1,9 millones de dólares en

⁴⁶ Véase:

https://api.godocs.wfp.org/api/documents/WFP-0000126520/download/?_ga=2.143244469.1815007419.1621420050-1957743644.1611674852.

concepto de propuestas de inversión. El aumento de la capacidad de las oficinas mundiales del PMA es congruente con el volumen de contribuciones de los donantes y con la necesidad de mejorar la capacidad de intervención para atender las solicitudes de información y colaboración de estos, en particular en Washington, D.C. y Berlín, en consonancia con el reciente incremento de las contribuciones de los Estados Unidos de América y Alemania.

Ampliación de la capacidad en materia de asociaciones públicas y movilización de recursos

244. El presupuesto AAP de la Dirección de Asociaciones Públicas y Movilización de Recursos para 2022 se incrementará en 2,2 millones de dólares. En 2021, la dirección recibió financiación por valor de 0,5 millones de dólares en concepto de propuestas de inversión. Hay dos factores principales que impulsan el crecimiento del presupuesto para 2022 de la dirección: la necesidad de diversificar los flujos de financiación de los donantes y de incrementar la financiación temática de los donantes bilaterales, especialmente para el programa orientado a cambiar la vida de los beneficiarios, y la necesidad de reforzar la gestión de las donaciones, con arreglo a lo recomendado en un informe de auditoría interna realizado recientemente sobre la gestión que el PMA hace de las contribuciones. Para llevar a cabo esta última tarea, es preciso que la dirección desarrolle y mantenga un nuevo sistema, publique directrices y material de capacitación nuevos o actualizados y se coordine con otras direcciones.

Departamento de Elaboración de Programas y Políticas

245. El presupuesto AAP para 2022 del Departamento de Elaboración de Programas y Políticas asciende a 44,9 millones de dólares, lo que supone un aumento de 14,4 millones de dólares con respecto a 2021. En 2021, el departamento recibió financiación por valor de 18,3 millones de dólares en concepto de propuestas de inversión.
246. Los presupuestos más elevados de las direcciones de este departamento corresponden a la Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo (36 %), la Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento (16 %), la Dirección de Nutrición (12 %) y la Dirección de Programas en las Escuelas (9 %). En cuanto al crecimiento del presupuesto, el mayor aumento en dólares corresponde a la Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo (4,7 millones de dólares), cuyo presupuesto se incrementó en un 42 %. El mayor aumento siguiente, del 141 %, lo registró la Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento (4,2 millones de dólares) por haber tenido un presupuesto AAP relativamente bajo en 2021. Ambas direcciones recibieron una financiación en concepto de propuestas de inversión que superó el crecimiento de su presupuesto AAP.

Incorporación de las actividades de elaboración de programas y políticas

247. El presupuesto AAP para 2022 de la Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo se incrementará en 4,7 millones de dólares. En 2021, la dirección recibió financiación por valor de 7,2 millones de dólares en concepto de propuestas de inversión. La dirección proporciona a la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países una orientación estratégica y técnica fundamental sobre cuestiones humanitarias y de desarrollo y contribuye al diseño y la ejecución de PEP.
248. Cada año, a medida que evolucionan los ciclos de los PEP y de las políticas, la escala de algunas actividades se reduce y la de otras se amplía en función de las necesidades de los PEP y de las partes interesadas, incluida la Junta Ejecutiva. Entre las actividades en curso que se ampliarán debido a la mayor demanda, se encuentran: la aplicación a escala mundial del marco de sostenibilidad ambiental y social del PMA; el fortalecimiento de la base de datos empíricos sobre la contribución del PMA a la paz; la puesta en práctica del nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz, y el cumplimiento de los compromisos del PMA en materia de inclusión de la discapacidad por

medio de la coordinación y la consolidación del aprendizaje y de los conocimientos sobre las formas de discapacidad y a través de la creación de sistemas que favorezcan la participación de personas con discapacidad así como del fortalecimiento de los existentes. También se han incorporado al presupuesto las esferas programáticas fundamentales señaladas como prioritarias sobre la base de los datos empíricos operacionales y por los informes y órganos de supervisión.

Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento

249. Gracias a la labor de importancia fundamental que realiza en relación con el análisis global de las necesidades, el seguimiento sobre el terreno de los resultados de los programas y los efectos obtenidos en pro de los beneficiarios, las evaluaciones interinstitucionales y los sistemas gubernamentales de seguimiento de la seguridad alimentaria, la Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento facilita datos empíricos creíbles, pertinentes y oportunos en apoyo de las operaciones del PMA. El presupuesto AAP de la Dirección para 2022 se incrementará en 4,2 millones de dólares. En 2021, la Dirección recibió financiación por valor de 4,7 millones de dólares en concepto de propuestas de inversión.
250. La Dirección seguirá valiéndose de la tecnología móvil, del análisis y la inteligencia artificial y de los datos obtenidos por satélite y por teledetección para realizar en tiempo casi real un seguimiento de la seguridad alimentaria y los mercados en más de 90 países. Con el aumento de la financiación con cargo al presupuesto AAP, se garantizará que esta dirección cuente con suficientes recursos internos y capacidades en materia de personal para seguir llevando a cabo y reforzando estas actividades básicas con miras a fundamentar la toma de decisiones, mantener la atención del PMA en los resultados, y generar datos que puedan utilizarse para realizar análisis y evaluaciones de los efectos y las repercusiones.

Establecimiento de una entidad encargada de la gestión de los datos sobre los beneficiarios

251. El Director Ejecutivo ha encomendado a la Subdirectora Ejecutiva al cargo del Departamento de Elaboración de Programas y Políticas las tareas de definir un enfoque institucional general para la gestión de los beneficiarios, de crear y presidir un comité directivo interfuncional, y de desarrollar mecanismos de financiación sostenibles para las actividades conexas. En 2021 se creó un equipo de proyecto para dirigir, coordinar y poner en práctica esas actividades. Dicha labor, que durará varios años, requiere la creación de una nueva entidad encargada de coordinar las actividades dirigidas a tratar los problemas relativos a la gestión de los beneficiarios en el seno del Departamento de Elaboración de Programas y Políticas y de darle a este último los medios para hacerse plenamente cargo de los procesos operativos conexas y de sus aplicaciones institucionales. Para financiar la nueva entidad, el presupuesto AAP del Departamento se incrementará en 1 millón de dólares.

Departamento de Gestión de Recursos

252. El presupuesto AAP del Departamento de Gestión de Recursos para 2022 asciende a 76,9 millones de dólares, lo que supone un aumento de 19,7 millones de dólares con respecto a 2021. En 2021, el Departamento recibió financiación por valor de 12,7 millones de dólares en concepto de propuestas de inversión.
253. La Dirección de Tecnología y la Dirección de Servicios de Gestión, las dos más grandes de este departamento, representan más del 50 % de su presupuesto AAP. La Dirección de Finanzas y la Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales tienen un tamaño similar y juntas representan el 34 % del presupuesto. Los mayores incrementos en dólares en el presupuesto AAP corresponden a la Dirección de Tecnología y a la Dirección de Servicios de Gestión, que representan cerca del 60 % del aumento registrado por el Departamento.

254. En consonancia con los principios por los que se rige el proceso de presupuestación estratégica ascendente, al presupuesto para 2022 también se han incorporado las actividades relativas a la gestión de los riesgos institucionales, la gestión de las realizaciones y los servicios de gestión, que anteriormente dependían de las contribuciones aportadas cada año por los donantes.

Dirección de Tecnología

255. En 2022, el presupuesto AAP de la Dirección de Tecnología, que garantiza que más de 20.000 empleados del PMA en todo el mundo dispongan de las herramientas, los servicios y el apoyo que necesitan para prestar asistencia a más de 115 millones de beneficiarios, se incrementará en 7,2 millones de dólares. En 2021, la Dirección recibió financiación por valor de 2,5 millones de dólares en concepto de propuestas de inversión. A medida que el PMA aumenta su tamaño, la necesidad de seguir el ritmo de los avances tecnológicos proporcionando apoyo y servicios ampliados, así como las herramientas y recursos conexos, va dando lugar a un aumento de los costos. En 2022, la Dirección de Tecnología está determinada a mantener una prestación de servicios básicos y una conectividad de calidad que sean eficaces en función de los costos y, a través del módulo de acción agrupada de telecomunicaciones de emergencia, a dar prioridad al liderazgo del PMA en materia de preparación y respuesta ante emergencias.
256. Además, en el marco de las iniciativas previstas para 2022, el PMA proseguirá su proceso de adaptación y desarrollo en función de la era digital. Esta labor le permitirá: ampliar las bases digitales de su plataforma de gestión de datos sobre las operaciones, lo cual le ha conferido una ventaja competitiva en el sector humanitario; incrementar su grado de madurez cibernética y garantizar una detección y una prevención de incidentes cibernéticos más eficaces, así como una mejor protección contra ellos; reforzar las soluciones digitales dirigidas a sus beneficiarios, y ampliar las bases digitales y el apoyo que presta sobre el terreno mediante el Centro de servicios digitales de Nairobi.

Ampliación de la capacidad de los servicios de gestión

257. El presupuesto AAP de la Dirección de Servicios de Gestión para 2022 se incrementará en 4,4 millones de dólares para ampliar la capacidad de la Dirección de prestar servicios en materia de salud y seguridad en el trabajo, protección del medio ambiente y gestión de activos, en respuesta a los cambios en las prácticas de trabajo que la pandemia de COVID-19 ha obligado a introducir. En 2021, la dirección recibió financiación por valor de 2,5 millones de dólares en concepto de propuestas de inversión.
258. El aumento refleja el compromiso permanente del PMA, refrendado por la Junta Ejecutiva, con las normas ambientales y de seguridad y salud en el lugar de trabajo. Entre las prioridades cabe destacar la reinversión de los espacios de oficina mediante la adopción de tecnología innovadora, prácticas más ecológicas y nuevas formas de trabajar, y el fortalecimiento del apoyo que se presta a las oficinas en los países para introducir mejoras en los locales sobre el terreno definiendo un modelo que prevea tres niveles de prioridad (alta, media y baja). A largo plazo y de conformidad con los resultados del examen estratégico realizado y con la estrategia institucional relativa a los centros mundiales de servicios compartidos, la Dirección estudiará la posibilidad de transformar y centralizar determinados servicios básicos para lograr una mayor eficiencia, por ejemplo, trasladando los servicios a lugares alternativos.
259. Tal como se indica en la sección IV, el aumento del presupuesto de la dirección para 2022 también refleja la necesidad de incorporar actividades importantes que anteriormente se financiaban con carácter anual.

Propuesta de soluciones financieras eficientes a nivel institucional

260. En 2022, el presupuesto AAP de la Dirección de Finanzas se incrementará en 3,5 millones de dólares. En 2021, la dirección recibió financiación por valor de 0,5 millones de dólares en concepto de propuestas de inversión. El aumento de la financiación con cargo al presupuesto AAP permitirá a la dirección seguir ejecutando sus iniciativas de mejora estratégica al fomentar la excelencia en relación con los servicios básicos de apoyo, la eficiencia operacional y la presentación de informes, haciendo hincapié en la transformación digital y en soluciones financieras innovadoras. El aumento presupuestario para 2022 se debe a la incorporación en el presupuesto básico de financiación destinada a la mejora de los procesos operativos —lo que permitirá a la Dirección centrarse de forma sostenible en los principales procesos operativos que se beneficiarán de la automatización, la digitalización y la innovación—, y a la puesta en marcha del proyecto relativo a la solución global de pagos para optimizar y consolidar las funciones de cuentas por pagar, con objeto de lograr una mayor eficiencia en función de los costos en gran escala y mejorar la calidad de los servicios y la automatización de los procesos centrados en las operaciones. Gracias al proyecto, disminuirán las tareas administrativas del personal de finanzas sobre el terreno, lo que permitirá a la Dirección centrarse cada vez más en funciones esenciales de apoyo analítico y operacional.

Planificación y realizaciones institucionales: fortalecimiento del vínculo entre los recursos y los resultados

261. El presupuesto AAP de la Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales para 2022 se incrementará en 3 millones de dólares. En 2021, la dirección recibió financiación por valor de 4,2 millones de dólares en concepto de propuestas de inversión. Se prevé que la reestructuración de la dirección en 2021 —en particular, la creación de una célula de análisis de las realizaciones— refuerce la coordinación institucional, racionalice y simplifique la toma de decisiones basada en datos, y mejore la calidad y el carácter oportuno de los servicios y productos de esta dirección. La Dirección seguirá trabajando en el proceso de presupuestación estratégica ascendente, garantizando la adopción de nuevas estructuras y procesos de gobernanza presupuestaria.
262. Se rediseñarán los procesos operativos integrados para armonizarlos con el nuevo Plan Estratégico y el nuevo Marco de resultados institucionales, con lo cual se ofrecerá una visión integral del ciclo de planificación, presupuestación, gestión de las realizaciones y presentación de informes y se reforzarán los vínculos entre los recursos y los resultados. El gran número de PEP de primera generación que se cerrarán y de PEP de segunda generación que se pondrán en marcha en 2022 aumentará la carga de trabajo de la dirección en cuanto a servicios de asesoramiento y análisis.

Gestión global de riesgos: fortalecimiento de la política de lucha contra el fraude y la corrupción

263. Desde su creación en 2017, la Dirección de Gestión Global de Riesgos depende de contribuciones directas y propuestas de inversión para sufragar sus actividades. El aumento de 1,0 millones de dólares en su financiación con cargo al presupuesto AAP para 2022 es necesario para seguir aplicando la política revisada de lucha contra el fraude y la corrupción de 2021, seguir prestando apoyo sobre el terreno a las oficinas en los países de riesgo elevado, seguir renovando el registro central de riesgos en consonancia con el nuevo plan estratégico, seguir haciendo un seguimiento de los procesos y realizaciones relativos al ofrecimiento anual de garantías del Director Ejecutivo, y seguir atendiendo a las crecientes obligaciones en materia de examen que imponen los donantes.

Departamento de Cultura Organizacional

264. El presupuesto AAP del Departamento de Cultura Organizacional para 2022 asciende a 29,9 millones de dólares, lo que supone un aumento de 9,6 millones de dólares con respecto a 2021. En 2021, el Departamento recibió financiación por valor de 10,3 millones de dólares en concepto de propuestas de inversión.
265. La Dirección de Recursos Humanos, que representa el 85 % del total de la financiación con cargo al presupuesto AAP del Departamento, cuenta con un aumento presupuestario del 50 %. Por el contrario, la Dirección de Bienestar del Personal, que constituye solo el 6 % del presupuesto del Departamento, cuenta con una disminución presupuestaria del 22 % tras haber destacado a algunos miembros de su personal a los despachos regionales, con un costo total de 2,5 millones de dólares.

Aplicación de la política en materia de personal

266. La política en materia de personal⁴⁷ se aplica en todos los niveles del PMA y de su supervisión y coordinación se ocupa el Departamento de Cultura Organizacional. Se creará una dependencia de coordinación de los asuntos relacionados con el personal y la cultura organizacional creada para supervisar y coordinar la ejecución de diversas iniciativas (como las derivadas de los valores fundamentales del PMA), la aplicación de la política en materia de personal, de la estrategia en materia de bienestar y de la estrategia de recursos humanos y la realización de las actividades conexas. La dependencia de encargará asimismo de participar en estas labores, de hacer el seguimiento y de comunicar y presentar información al respecto.
267. La Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Bienestar del Personal realizarán contribuciones importantes. En 2022, el presupuesto AAP de la Dirección de Recursos Humanos se incrementará en 8,5 millones de dólares para la elaboración de estrategias e instrumentos vinculados a la política en materia de personal. Este nivel de financiación también permitirá abordar problemas estructurales inherentes al presupuesto AAP, dado que en 2021 esta dirección recibió financiación por valor de 8,1 millones de dólares en concepto de propuestas de inversión.
268. Para cumplir con el compromiso asumido por el PMA de luchar contra el racismo, garantizar la diversidad y promover la inclusión, se creará un pequeño equipo con capacidades y competencias técnicas en materia de elaboración de políticas en esferas tales como la igualdad de género y la inclusión de la discapacidad, que formará parte de la Dirección de Recursos Humanos.
269. Asimismo, la Dirección de Recursos Humanos prosigue con los esfuerzos de planificación estratégica de la fuerza de trabajo para subsanar las carencias a corto y largo plazo en materia de dotación de personal, tal como ponen de relieve el registro central de riesgos⁴⁸ y el Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva.

Consignaciones centralizadas

270. Los costos de cumplir las obligaciones reglamentarias y otros costos que se gestionan a nivel central se financian con cargo a las consignaciones centralizadas. En el cuadro V.3 figura la solicitud de consignaciones centralizadas para 2022. Se prevé que, en total, estas superarán las de 2021 en 12,2 millones de dólares.
271. Una parte del aumento puede atribuirse a los cargos impuestos por el DS por costos relacionados con la seguridad del personal de las Naciones Unidas sobre el terreno. Esos

⁴⁷ WFP/EB.A/2021/5-A.

⁴⁸ WFP/EB.A/2019/5-C.

costos se prorratean entre las organizaciones participantes con arreglo a una fórmula de distribución de costos basada en el número de miembros del personal radicados en países que no son miembros de la OCDE. En los planes de gestión anteriores, los costos del DS se recogían por medio de un ajuste técnico para los servicios centralizados que se prestaban a las oficinas en los países. De conformidad con las decisiones sobre gestión adoptadas en relación con el proceso de presupuestación estratégica ascendente, ahora los costos forman parte de la solicitud de consignaciones centralizadas. La parte correspondiente al PMA en 2022 de los costos del DS asciende a 13 millones de dólares.

272. Una parte mucho menor del incremento previsto para las consignaciones centralizadas puede atribuirse a los costos de seguro. El PMA estima que sus primas de seguro aumentarán debido a las difíciles condiciones de los mercados mundiales para los seguros comerciales en las zonas de alto riesgo en las que lleva a cabo sus operaciones.
273. Para 2022, se produjo una disminución en la parte correspondiente al PMA de los costos del sistema de coordinadores residentes del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. Además, la Reunión mundial de los directores correspondiente a 2021 se aplazó a principios de 2022 en vista de las restricciones de viaje relacionadas con la COVID-19. El gasto previsto para 2021 se comprometerá en 2021 para sufragar el costo de la reunión aplazada.

CUADRO V.3: CONSIGNACIONES CENTRALIZADAS PARA SUFRAGAR COSTOS DE OBLIGACIONES REGLAMENTARIAS Y DE OTRO TIPO GESTIONADOS A NIVEL CENTRAL (dólares)		
	2022	2021
Pilar A: Estrategia y orientación	874 062	1 433 442
Junta de los Jefes Ejecutivos	403 962	368 442
Reunión mundial de los directores	-	600 000
Costos de contratación	400 000	400 000
Personal directivo superior y Asociación de Antiguos Funcionarios	70 100	65 000
Pilar B: Servicios diversos	20 909 456	7 522 559
Evacuaciones médicas de emergencia	170 000	170 000
Comisión de Administración Pública Internacional	770 841	770 841
Primas de seguros y gastos por servicios jurídicos	2 126 465	1 659 400
Evaluación de la importancia de los programas y Comité Permanente de Nutrición	497 532	570 000
Servicios prestados por otros organismos	527 500	580 000
Costos por traslado de personal	3 464 318	3 464 318
Premios al personal, liquidación de sumas adeudadas y encuesta del personal	352 800	308 000
Parte de los costos del DS que sufraga el PMA	13 000 000	-
Pilar D: Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas	4 770 640	5 370 644
Puestos interinstitucionales y sindicato	1 179 780	1 190 644
Centro de evaluación y participación en los costos del sistema de coordinadores residentes	2 550 000	3 150 000
Gastos por servicios jurídicos de los organismos de las Naciones Unidas	215 000	215 000
Otros	806 780	815 000
Pilar E: Gobernanza y servicios de supervisión independientes	2 206 759	2 172 767
Comité de Auditoría	196 790	196 648
Auditoría externa	400 000	400 000
Cuota de afiliación a la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda	200 000	200 000
Servicios de asesoramiento	210 000	176 000
Dependencia Común de Inspección	1 200 119	1 200 119
Total	28 741 987	16 499 412

Número de puestos

274. En años anteriores, el número de puestos incluía solo a los miembros del personal con contratos por períodos iguales o superiores a un año. Con la metodología de presupuestación introducida en el marco del proceso de presupuestación estratégica ascendente, en el número de puestos para 2022 se considera a todos los empleados. La definición de un puesto se basa en el equivalente a tiempo completo de un miembro de personal que trabaja por un año completo; así pues, se considera que dos consultores que se hayan presupuestado para trabajar por seis meses cada uno constituyen un equivalente a tiempo completo y se contabilizan como un solo puesto.

275. A efectos de comparación con años anteriores, en el cuadro V.4 se presenta el número de puestos con cargo al presupuesto AAP por nivel orgánico y se indica el número de puestos de las diferentes categorías de empleados (empleados de plantilla y que no forman parte de la plantilla) en 2021 y 2022.

CUADRO V.4: PRESUPUESTO AAP POR NIVEL INSTITUCIONAL (número de puestos)												
	Proyecciones para 2022							Estimaciones para 2021				
	Número de puestos							Número de puestos				
	Personal de categorías profesional y superiores	Personal de categorías profesional y superiores (contratado temporalmente)	Consultores	Personal de servicios generales	Personal de servicios generales (contratado temporalmente)	Personal de contratación nacional	Personal temporario	Total de puestos	Personal de categorías profesional y superiores	Personal de servicios generales	Personal de contratación nacional	Total de puestos
Oficinas en los países	81		1			175		257	77	0	345	422
Despachos regionales	258	11	119			366	39	792	219	0	312	531
Sede	777	100	569	446	33	105	79	2 110	652	388	59	1 098
Consignaciones centralizadas	5			1				6	3	2	0	5
Total	1 121	110	689	447	33	646	118	3 165	951	389	716	2 056

276. Para 2022, los puestos de las categorías adicionales que agrupan al personal de categoría profesional con contratos a corto plazo, los consultores, el personal de servicios generales contratado por períodos breves y el personal temporario ascienden a 950, lo que supone un 86 % del aumento del número total de puestos. La inclusión de profesionales y consultores con contratos a corto plazo también es el principal factor que explica el aumento del número de puestos en la Sede. La disminución del número de puestos en las oficinas en los países y del personal de contratación nacional se debe a la redefinición y reducción del presupuesto AAP de las oficinas en los países.

Presupuesto por nivel orgánico y partida de gastos

CUADRO V.5: PRESUPUESTO AAP POR NIVEL ORGÁNICO Y PARTIDA DE GASTOS							
	Proyecciones para 2022				Estimaciones para 2021		
	Costos totales				Costos totales		
	<i>(millones de dólares)</i>				<i>(millones de dólares)</i>		
	Costos relacionados con el personal	Costos no relacionados con el personal		Total	Costos relacionados con el personal	Costos no relacionados con el personal	Total
Costos de recursos humanos no relacionados con el personal		Costos de otra índole					
Oficinas en los países	26,5	5,4	11,1	43,0	24,6	78,8	103,4
Despachos regionales	59,0	29,8	16,6	105,3	50,5	31,3	81,8
Sede	210,8	47,8	60,6	319,1	170,1	71,6	241,7
Consignaciones centralizadas	1,1	0,0	27,6	28,7	0,9	15,6	16,5
Total	297,3	83,0	115,9	496,1	246,1	197,3	443,5

277. Los costos relacionados con el personal contemplan únicamente el costo del personal de categoría profesional y del personal de servicios generales, ya que estas categorías de personal se presupuestan mediante baremos estándar de costos de personal. El aumento de los costos relacionados con el personal para 2022 está asociado a un mayor número de puestos en esas categorías de personal y al modesto incremento de los costos estándar de los puestos de personal.
278. En consonancia con la política del PMA en materia de personal, el Programa está determinado a garantizar que el tipo de contratos que se ofrecen a los empleados sea congruente con el tipo de trabajo que ha de realizarse y con la duración de la contratación prevista. Este compromiso ha llevado a un aumento de los costos asociados a la conversión de los contratos temporales, de consultoría y de categoría profesional a corto plazo en contratos de plazo fijo.
279. Es difícil calcular el costo de esta conversión porque durante el proceso de recolección de datos no se estableció un vínculo directo entre el número de puestos contabilizado para 2021 y el contabilizado para 2022. El aumento de los costos contempla el costo relativamente bajo que supuso la conversión de contratos a corto plazo de puestos de categoría profesional en contratos de plazo fijo. En cambio, los costos de conversión de los puestos de consultoría en puestos internacionales de categoría profesional han sido considerables por la aplicación de las tarifas estándar correspondientes al personal internacional de categoría profesional. En total, es posible que estos cambios hayan incrementado el presupuesto AAP para 2022 en más de 5 millones de dólares.

280. Los costos no relacionados con el personal se han incrementado ligeramente, pasando de 197,3 millones de dólares en 2021 a 198,9 millones de dólares en 2022⁴⁹. El crecimiento en la Sede y los despachos regionales y el aumento de las consignaciones centralizadas se vieron compensados notablemente por la disminución de los costos no relacionados con el personal en las oficinas en los países, dado que los servicios centralizados ya no se incluyen en los presupuestos AAP de dichas oficinas.

Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas por sector de consignaciones y pilar

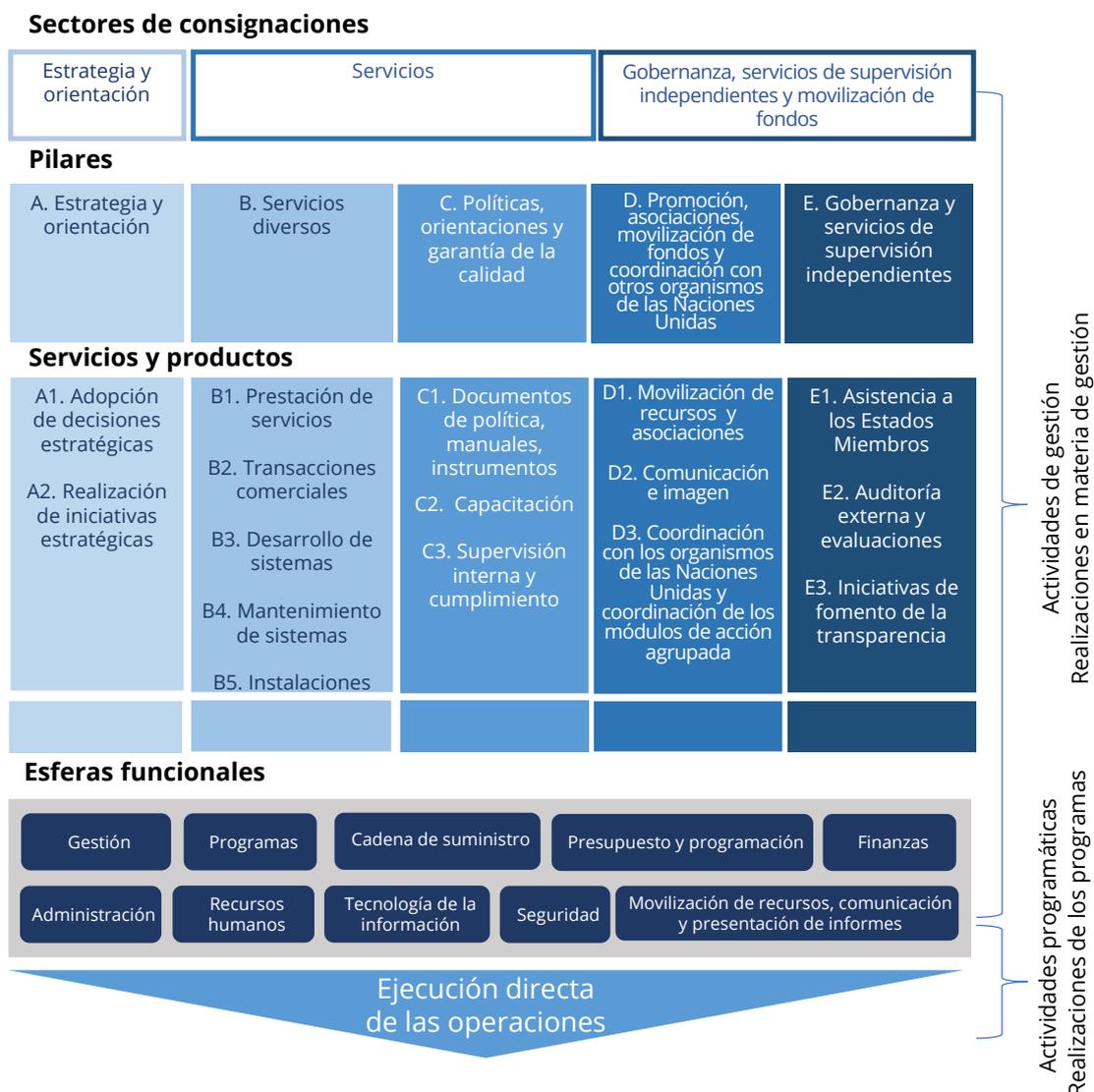
281. Los sectores de consignaciones son la principal subdivisión del presupuesto AAP, dentro de cuyos límites el Director Ejecutivo está facultado para efectuar transferencias de créditos sin aprobación previa de la Junta Ejecutiva⁵⁰. La línea de mira de la dirección que se presenta en la figura V.2, y que se viene utilizando desde la aprobación del Plan de Gestión para 2018-2020, ilustra la manera en que los recursos del presupuesto AAP se proporcionan a las oficinas en los países por conducto de las direcciones de la Sede, los despachos regionales y los recursos básicos destinados con el fin de permitir la ejecución de los PEP y el logro de resultados. La línea de mira se estructura en torno a tres sectores de consignaciones, que a su vez se dividen en cinco pilares y en 15 productos y servicios de apoyo indirecto⁵¹.

⁴⁹ En los costos no relacionados con el personal para 2022 se contemplan 83 millones de dólares en concepto de costos salariales del personal de servicios generales con contratos a corto plazo, los consultores y el personal de contratación nacional.

⁵⁰ Véase el Artículo 1.1 del Reglamento Financiero (definición de "sector de consignaciones").

⁵¹ La estructura detallada utilizada para medir las realizaciones en materia de gestión puede consultarse en el siguiente enlace: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000023707/download/>.

Figura V.2: Sectores de consignaciones, pilares y productos previstos en el Plan de Gestión



282. Los cinco pilares determinan la naturaleza del apoyo que reciben las oficinas en los países para una ejecución más eficaz de sus respectivos PEP. Los diversos tipos de apoyo que prestan las distintas dependencias orgánicas se complementan entre sí, pero algunas, por las características de la labor que realizan, se centran en pilares específicos. En el cuadro V.6, se muestra la correspondencia entre la labor de las distintas dependencias orgánicas y los cinco pilares.

CUADRO V.6: ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y PILAR (millones de dólares)							
	Estrategia y orientación	Servicios		Gobernanza, servicios de supervisión independientes y movilización de fondos			
	A. Estrategia y orientación	B. Servicios diversos	C. Políticas, orientación y garantía de la calidad	D. Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas	E. Gobernanza y servicios de supervisión independientes	Total para 2022	Total para 2021
Oficinas en los países	21,5	0,0	0,0	21,5	0,0	43,0	103,4
Despachos regionales	21,5	39,3	31,2	10,8	2,4	105,3	81,8
Sede	67,4	103,8	45,9	65,1	36,9	319,1	241,7
Jefe de Gabinete	7,5	0,8	0,9	0,0	0,0	9,1	7,7
Direcciones a cargo del Director Ejecutivo	1,9	0,4	7,4	1,9	33,5	45,0	37,5
Oficina del Director Ejecutivo Adjunto	17,4	26,6	2,6	6,7	1,4	54,6	44,5
Departamento de Asociaciones y Promoción	1,1	2,3	2,6	52,6	0,0	58,7	44,0
Departamento de Elaboración de Programas y Políticas	15,5	8,8	17,0	3,6	0,0	44,9	30,6
Departamento de Gestión de Recursos	14,8	47,3	12,7	0,0	2,1	76,9	57,2
Departamento de Cultura Organizacional	9,3	17,7	2,7	0,2	0,0	29,9	20,2
Consignaciones centralizadas	0,9	20,9	0,0	4,8	2,2	28,7	16,5
Total de 2022	111,3	164,1	77,1	102,1	41,5	496,1	
Total de 2021	83,7	178,6	68,1	73,2	39,8		443,5

283. Si bien el presupuesto AAP global para 2022 supera en un 12 % el de 2021, se han producido importantes aumentos y disminuciones presupuestarios por pilar. Las asignaciones aumentarán aproximadamente un 33 % en el caso del pilar A (Estrategia y orientación), un 13 % en el caso del pilar C (Política, orientación y garantía de la calidad) y un 39 % en el caso del pilar D (Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas). El pilar E (Gobernanza y servicios de supervisión independientes) se incrementará en un 4 %. El pilar B (Servicios diversos) muestra una disminución del 8 % en comparación con 2021.

284. La reducción del presupuesto AAP de las oficinas en los países ha afectado notablemente a las asignaciones por pilar, en particular las variaciones indicadas en los pilares A, B y D. El presupuesto AAP de las oficinas en los países para 2022, que asciende a 43,0 millones de dólares, se distribuye por igual entre los pilares A y D. Por el contrario, el presupuesto de 2021, que ascendía a 103,4 millones, atribuía 62 millones de dólares al pilar B y el resto a los pilares A (25,1 millones de dólares), C (5 millones de dólares) y D (11,2 millones de dólares). Sin embargo, la eliminación de los servicios diversos del presupuesto AAP de las oficinas en los países se compensa en gran medida con el aumento de los servicios diversos en los despachos regionales y el Departamento de Gestión de Recursos, el Departamento de Elaboración de Programas y Políticas y el Departamento de Cultura Organizacional, además de con el aumento de las consignaciones centralizadas.
285. El incremento relativo al pilar A se debe fundamentalmente a aumentos en los presupuestos de los despachos regionales y del Departamento del Director Ejecutivo Adjunto. El 50 % del incremento total del presupuesto de los despachos regionales se asigna al pilar A, mientras que el aumento del presupuesto del Departamento del Director Ejecutivo Adjunto se atribuye en su totalidad al pilar A.
286. El aumento correspondiente al pilar D está relacionado con la reasignación de fondos de otros pilares en el presupuesto de las oficinas en los países y con el incremento del presupuesto del Departamento de Asociaciones y Promoción, que es congruente con la incorporación sistemática de las asociaciones estratégicas al presupuesto AAP.

Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres

287. Las inversiones en la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres se guiarán por la evaluación de la política del PMA en materia de género para 2015-2020⁵², en la que se recomendó que el Programa asignara financiación suficiente con cargo al presupuesto AAP para el cumplimiento de sus compromisos institucionales, en particular la labor de la Oficina de Género y la aplicación de las estrategias regionales en materia de género; elaborara estrategias para la movilización de fondos extrapresupuestarios y destinados a proyectos, en consonancia con la reforma del sistema de las Naciones Unidas, e invirtiera en consultores profesionales especializados en cuestiones de género en la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países. Con estas inversiones, el PMA también podrá cumplir con los requisitos obligatorios de presentación de informes del ONU-SWAP.
288. La Oficina de Género sigue trabajando en pro de la integración de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en la totalidad de las actividades y la labor del PMA, con el fin de velar por que se atiendan las necesidades específicas en materia de seguridad alimentaria y nutrición de las mujeres, las niñas y los niños. Se han asignado recursos a la Oficina de Género para llevar a cabo actividades de importancia fundamental como la prestación de apoyo técnico y capacitación, la ejecución del programa de transformación de las relaciones de género, la aplicación del marcador de género y edad del PMA y la integración de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en las políticas, las estrategias y los otros documentos internos del Programa.
289. El procedimiento para estimar la asignación de recursos prevista para las actividades relacionadas con el género se actualizó en el marco del proceso de presupuestación estratégica ascendente. Dicho procedimiento contempla los costos proporcionales del personal que participa en iniciativas en favor de la igualdad de género en la Sede, los despachos regionales y las oficinas mundiales del PMA, así como otros costos de contribución a las mismas. Para 2022, se estimaron cerca de 24,4 millones de dólares para actividades de promoción de la igualdad de género en el marco de las actividades básicas,

⁵² WFP/EB.A/2020/7-B y WFP/EB.A/2020/7-B/Add.1.

de los cuales al presupuesto AAP se destinan 20,8 millones de dólares, frente a los 15,4 millones de dólares estimados en 2021. El aumento de los costos previstos en relación con la igualdad de género respecto de 2021 se debe principalmente a cambios en la metodología, ya que los empleados con responsabilidades en esta esfera con contratos a corto plazo se incluyen únicamente a partir de 2022, al aumento del número de dependencias que tienen previsto poner en práctica actividades de promoción de la igualdad de género, y al incremento general del número de empleados del PMA, incluidos los que tienen responsabilidades en relación con la temática de género.

Tasa de recuperación de los costos de apoyo indirecto

290. La tasa de recuperación de los CAI del PMA se calcula para garantizar que el costo de las actividades definidas en el presupuesto AAP pueda financiarse íntegramente con los ingresos procedentes de las contribuciones previstas. Al mismo tiempo, la tasa establecida no debería generar un exceso de ingresos que, de lo contrario, podría utilizarse para la ejecución directa de los programas.
291. En 2006 se estableció un método para calcular la tasa estándar de recuperación de los CAI⁵³ y la tasa establecida para 2022 se ha calculado según se indica en el cuadro V.7.

CUADRO V.7: CÁLCULO DE LA TASA DE RECUPERACIÓN DE LOS CAI (porcentaje)	
Tasa de referencia de 2020	6,24
Incremento para tener en cuenta el aumento de los costos indirectos previstos para 2022	1,02
Disminución para tener en cuenta el aumento de la financiación prevista	(0,37)
Disminución para tener en cuenta el aumento del saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP	(0,29)
Tasa de recuperación de los CAI calculada para 2022	6,59

292. Pese a que del análisis se deriva que la tasa de recuperación de los CAI ha aumentado ligeramente hasta alcanzar el 6,59 %, la Secretaría propone que en 2022 se mantenga una tasa global de recuperación de los CAI del 6,5 % y que se aplique una tasa inferior, del 4 %, a las contribuciones que los Gobiernos hacen a los programas realizados en sus propios países y a las contribuciones aportadas por los países en desarrollo o los países con economías en transición. Esta tasa del 6,5 % sigue siendo la tasa global más baja entre las que aplican los fondos, programas y organismos especializados de las Naciones Unidas.
293. La propuesta de presupuesto AAP, por valor de 496,1 millones de dólares⁵⁴, se ha formulado dentro de los límites de las posibilidades de la Secretaría y se ha preparado teniendo en cuenta los ingresos previstos en concepto de CAI de 501 millones de dólares⁵⁵ derivados de los ingresos por las contribuciones previstas para 2022, que ascienden a 8.400 millones de dólares.

⁵³ WFP/EB.A/2006/6-C/1.

⁵⁴ En el presupuesto AAP se excluyen importantes inversiones de carácter extraordinario financiadas con cargo a las reservas, por lo general con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP, y la parte no asignada del Fondo General, como se explica en la sección VII.

⁵⁵ La tasa de recuperación de los CAI inferior que se deriva, del 6,3 %, tiene en cuenta la aplicación de una reducción de los CAI o de una exención de su pago para algunas contribuciones, en consonancia con el artículo XIII.4 del Reglamento General.

Sección VI: Mecanismo de financiación de los servicios internos

Sinopsis

294. En esta sección del Plan de Gestión para 2022-2024 se resume el Mecanismo de financiación de los servicios internos aprobado en 2014 y se describe brevemente el carácter de los servicios de apoyo que se pretende prestar mediante este mecanismo en 2022.

Mecanismo de financiación de los servicios internos

295. El Mecanismo de financiación de los servicios internos es un mecanismo rotatorio⁵⁶ que permite al PMA prestar servicios de forma económica y eficiente a través de tres fondos, correspondientes al Centro de gestión de la flota, el Mecanismo de presupuestación de las inversiones (MPI) y las actividades de prestación de servicios que prevén facturación. El Mecanismo es instrumento interno para gestionar las operaciones de manera flexible, que no necesita contribuciones de los donantes.

Aumento del límite máximo para los servicios internos

296. El límite máximo de 70 millones de dólares aprobado en 2014 por la Junta para el Mecanismo de financiación de los servicios internos se aumentó a 82 millones de dólares en el Plan de Gestión para 2016-2018. El PMA solicita un nuevo aumento del límite máximo a 147 millones de dólares.
297. El considerable crecimiento del PMA desde la aprobación del Mecanismo de financiación de los servicios internos ha ampliado la demanda, en particular la del MPI y de anticipos en concepto de prestación de servicios que prevén facturación. En 2014, con un límite máximo de 70 millones de dólares, el Mecanismo representaba el 1,7 % del total del plan de ejecución, por valor de 4.200 millones de dólares. Con el límite máximo propuesto, por valor de 147 millones de dólares, representaría el 1,7 % del total del plan de ejecución para 2022, por valor de 8.500 millones de dólares. El aumento solicitado del límite máximo tiene por objeto estar a la altura del crecimiento del 102 % previsto en los planes de ejecución entre 2014 y 2022.
298. Ese ritmo de crecimiento somete a gran presión al Mecanismo de financiación de los servicios internos, que presta apoyo a un número cada vez mayor de proyectos plurianuales para los que se necesitan inversiones de capital. Además, como consecuencia del proceso de presupuestación estratégica ascendente, puede que a principios de cada año civil se necesite un mayor número de servicios internos que puedan vincularse directamente con PEP y que sean objeto de recuperación de los costos durante el año a medida que se presten los servicios.

⁵⁶ [WFP/EB.A/2014/6-D/1](#).

299. En el cuadro VI.1 se indica el aumento solicitado por fondo.

CUADRO VI.1: LÍMITES MÁXIMOS, ACTUAL Y PROPUESTO, PARA LOS SERVICIOS INTERNOS		
Descripción	Límite máximo actual (millones de dólares)	Nuevo límite máximo propuesto (millones de dólares)
Centro de gestión de la flota Anticipos para los servicios relativos a la flota en todas las oficinas y operaciones del PMA	15	15
Mecanismo de presupuestación de las inversiones Anticipos para los proyectos plurianuales que pueden demostrar beneficios cuantificables	47	82
Actividades de prestación de servicios que prevén facturación Anticipos para servicios o actividades internos que normalmente se recuperan de PEP, dependencias de la Sede y oficinas mundiales	20	50
Total	82	147

Centro de gestión de la flota

300. El fondo para el Centro de gestión de la flota facilita anticipos a cuentas especiales para sufragar costos de capital y operacionales de servicios relativos a la flota que posteriormente se recuperan a través de cargos por arrendamiento de vehículos imputados a los presupuestos de las oficinas del PMA, los PEP u otras fuentes de financiación que hayan hecho uso de estos servicios. Este mecanismo de financiación permite al PMA optimizar la adquisición centralizada mediante la compra de vehículos en bloque, mientras que el mecanismo transparente de arrendamiento y los ciclos de vida de cinco años para los vehículos ligeros y de ocho años para los vehículos blindados permiten a las oficinas del PMA planificar y ajustar su financiación en consecuencia.
301. El servicio del PMA relativo a la flota cuenta actualmente en su cartera con más de 2.600 vehículos arrendados y ofrece servicios integrales de gestión de la flota centralizando el arrendamiento de vehículos, el apoyo a los sistemas, el análisis de datos, servicios técnicos y de asesoramiento y la capacitación en un único centro de especialización.
302. Ha cobrado impulso la colaboración del PMA con el ACNUR para establecer una estructura conjunta de prestación de servicios relativos a la flota a otros organismos de las Naciones Unidas, en el marco del programa de reforma del sistema de las Naciones Unidas, y personal de ambos organismos se dedica a la gestión de los proyectos, las líneas de trabajo y los resultados previstos. Se ha fijado un calendario ambicioso con el objeto de suministrar vehículos arrendados a otro organismo antes de que finalice 2021. Entretanto, el Centro de gestión de la flota del PMA sigue colaborando con la FAO en la ultimación de un acuerdo mundial sobre la prestación de servicios de arrendamiento.
303. El fondo para el Centro de gestión de la flota facilita anticipos a dos cuentas especiales: el Programa mundial de arrendamiento de vehículos y el Plan de autoseguro. El volumen total

de los gastos previstos para 2022 asciende a 38,5 millones de dólares, de los cuales 37,3 millones corresponden al arrendamiento de vehículos y 1,2 millones al autoseguro.

304. Los ingresos que se espera recabar en 2022 mediante el arrendamiento de vehículos son suficientes para cubrir los gastos anuales de las dos cuentas especiales; en consecuencia, en 2022 no será necesario un préstamo para facilitarles apoyo. Sin embargo, en caso de que surgiera una demanda imprevista de operaciones del PMA y de otros organismos de las Naciones Unidas como la FAO, el fondo para el Centro de gestión de la flota podrá facilitar anticipos con cargo al saldo de apertura, previsto en 5 millones de dólares.

Mecanismo de presupuestación de las inversiones

305. El MPI se estableció en el Plan de Gestión para 2014-2016 como fondo rotatorio para permitir al PMA proporcionar anticipos para proyectos plurianuales y recibir reembolsos con fondos provenientes de los presupuestos de las carteras de actividades en los países o de otras fuentes de financiación en el plazo convenido. Su límite máximo representa el valor permisible más alto de los proyectos aprobados, descontados los reembolsos que se efectúen al mecanismo en cualquier momento. El límite máximo actual es de 47 millones de dólares.
306. Conforme a las actuales disposiciones en materia de gobernanza presupuestaria, las solicitudes de anticipos con cargo al MPI se evalúan sobre la base del rendimiento de las correspondientes inversiones, las contribuciones al aumento de la eficiencia en función de los costos y de la eficacia de los programas y la gestión, y la viabilidad del plan de reembolso. Antes de presentarse al Director Ejecutivo para su aprobación final, las solicitudes son aprobadas por el Comité de Asignación Estratégica de Recursos.
307. Los fondos del MPI se asignarán, en primer lugar, a los anticipos correspondientes a solicitudes dirigidas al Mecanismo ya aprobadas. Las asignaciones aprobadas para 2022 ascienden en total a 27,4 millones de dólares que incluyen anticipos para proyectos plurianuales que ya recibieron fondos en 2021, como en el caso de la aplicación de la estrategia de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado, del desarrollo de la plataforma de gestión del capital humano y de la construcción de locales para la Oficina del PMA en Malí. También se facilitarán anticipos para la mejora de los locales en Nepal y Uganda y para proyectos centrados en la eficiencia energética. En el siguiente recuadro se describen algunos de los principales proyectos que han recibido anticipos del MPI.
308. Además de estos proyectos aprobados, se prevé recibir solicitudes de préstamo por un valor estimado de 21 millones de dólares para otros proyectos, entre los cuales cabe mencionar, la mejora de la Oficina Zonal de Abéché en el Chad para ubicarla en locales comunes de las Naciones Unidas y la construcción de casas de las Naciones Unidas en Argelia y Malawi. En 2022 y años posteriores también podrían recibirse solicitudes para locales comunes de las Naciones Unidas en relación con la reforma del SNUD, así como otras solicitudes relacionadas con las nuevas modalidades de trabajo y la implantación del sistema de gestión ambiental para las operaciones de apoyo del PMA.
309. En 2022 está previsto recibir reembolsos por un valor total de 6,7 millones de dólares provenientes de proyectos ejecutados en años anteriores, como la aplicación de la plataforma digital del PMA para la gestión de los datos sobre los beneficiarios y de las transferencias (SCOPE) en Sudán del Sur, la ampliación de la flota de camiones en Etiopía y la construcción de locales en Malí. Los reembolsos correspondientes a anticipos facilitados para proyectos nuevos o en curso aprobados en 2022 proseguirán con arreglo a los calendarios de reembolso convenidos cuando se aprobó cada proyecto. La Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales supervisa los reembolsos.

310. En vista de la demanda en curso y prevista de que será objeto el MPI en 2022, incluidos los anticipos previstos en 2022 y los planes de reembolso, se solicita un aumento de 35 millones de dólares en el límite máximo del MPI, que pasaría a situarse en 82 millones de dólares.

Solicitudes de préstamos del MPI aprobadas recientemente

Aplicación de SCOPE en Sudán del Sur

Sudán del Sur aplicará SCOPE para ampliar el registro biométrico de las poblaciones afectadas por crisis, lo cual contribuirá directamente a la eficiencia en función de los costos de las operaciones del PMA y a sus controles internos. El préstamo del MPI se reembolsa mediante tarifas de servicios y contribuciones de donantes dirigidas a financiar esta innovación.

Capital para construir nuevas instalaciones en oficinas en los países

Malí: La labor de construcción de nuevos locales comprenderá la adaptación a nuevas modalidades estándar de trabajo posteriores a la COVID, mejoras de la seguridad y la instalación de un sistema de energía solar para mejorar la eficiencia energética. La oficina en el país se compromete a reembolsar el préstamo del MPI en el plazo de seis años (2022 a 2027). Los reembolsos se efectuarán con los ingresos procedentes de la recuperación de los CAD.

Uganda: Se construirán nuevos locales comunes ecológicos para el PMA y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) que alojarán a cerca de un 25 % más de personal y respetarán plenamente las normas de seguridad. El préstamo se reembolsará con los ingresos procedentes de la recuperación de los CAD a lo largo de 6,5 años.

Plataforma de gestión del capital humano

Se prestará apoyo a la implementación plurianual de tecnología y análisis de vanguardia que faciliten una gestión eficiente y eficaz del personal, la mejora de los servicios de recursos humanos y la toma de decisiones sobre gestión del personal basadas en datos. Una vez implantada, la plataforma de gestión del capital humano reducirá los costos de los servicios externos de gestión de la nómina. El préstamo del MPI por valor de 13,3 millones de dólares se devolverá en un plazo de seis años sobre la base de reembolsos anuales de 2,23 millones de dólares a partir de 2023 y utilizando en los despachos regionales y las oficinas en los países los ahorros derivados de la disminución de los costos de gestión de la nómina por terceros .

Estrategia de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado

La estrategia del PMA de movilización de fondos basada en las tecnologías digitales¹ da cabida a personas de todo el mundo en iniciativas como ShareTheMeal (galardonada en 2020 como mejor aplicación del año por Google y Apple), dirigida a aumentar los ingresos anuales de los adherentes particulares y a promover la familiaridad con la "marca" PMA de aquí a 2025. En 2019 la Junta aprobó la estrategia, incluido el enfoque de financiación propuesto consistente en usar una combinación de inversiones conformes a la modalidad de iniciativa institucional de importancia fundamental, un préstamo del MPI, una parte de los fondos recibidos y el presupuesto AAP. El préstamo del MPI se reembolsará a lo largo de cinco años, de 2026 a 2030, mediante ingresos retenidos.

¹ WFP/EB.2/2019/4-A/Rev.1.

Actividades de prestación de servicios que prevén facturación

311. El Fondo para la prestación de servicios que prevén facturación facilita anticipos para cubrir los costos de los servicios internos prestados a nivel central cuyo reembolso se realiza a lo largo de todo el año mediante los importes facturados en contrapartida de los servicios prestados. El saldo de los anticipos pendientes no podrá superar en ningún momento el límite máximo del fondo, pero el volumen de los anticipos concedidos durante el año sí podrá superarlo.
312. Los anticipos para servicios que prevén facturación permitirán cubrir los gastos recurrentes efectuados en las esferas siguientes: funcionamiento de los servicios internos de tecnología de la información (TI) (recuperados por prorrateo del número de usuarios); seguridad del personal; calidad e inocuidad de los alimentos, y Sistema de apoyo a la gestión logística. Dentro de la línea de trabajo relativa a la recuperación de los costos correspondientes al proceso de presupuestación estratégica ascendente, el fondo también podrá desembolsar anticipos en relación con determinados elementos de los costos asociados a las adquisiciones, las expediciones y la gestión de los beneficiarios.
313. En 2013 se introdujo el modelo de financiación prorrateada en función del número de usuarios para recuperar los costos recurrentes en concepto de sistemas de TI y conectividad institucionales. El presupuesto prorrateado en función del número de usuarios, que consta de la infraestructura básica de TI, servicios por contrata, licencias y tasas, se estima para 2022 en 47 millones de dólares, de los cuales cerca del 20 % corresponde a la Sede mundial y el 80 % a las oficinas en los países. Los costos se recuperan trimestralmente sobre la base del número de empleados de la dependencia u oficina del PMA que reciba los servicios.
314. La Cuenta especial para emergencias relacionadas con la seguridad del personal comprende los costos de cumplimiento y supervisión en materia de seguridad, el apoyo a la gestión de riesgos y la participación en análisis de la seguridad y operaciones sobre el terreno. Estas actividades ayudan a las oficinas del PMA en los países a cumplir las normas mínimas operativas de seguridad. Los costos se refieren a personal, capacitación, viajes e instrumentos. El gasto previsto para 2022 asciende a 5 millones de dólares que se recuperan mediante un cargo incluido en los costos estándar de los puestos del personal.
315. También pueden facilitarse anticipos del fondo para la prestación de servicios a la Cuenta especial para la calidad y la inocuidad de los alimentos a fin de prestar apoyo a las oficinas en los países en relación con las actividades que requieren en esta esfera todas sus operaciones. Los costos se recuperan por completo mediante los costos de las transferencias de alimentos, pero en 2022 los servicios de calidad e inocuidad de los alimentos no deberían necesitar anticipos del Fondo para la prestación de servicios que prevén facturación.
316. Como se pone de relieve en el proceso de presupuestación estratégica ascendente, varias actividades fundamentales pueden relacionarse directamente con operaciones de las oficinas en los países. Para velar por que las actividades se financien con cargo a la fuente de financiación más apropiada, las actividades que pueden vincularse con PEP se imputarán a los PEP. Para que una actividad pueda asociarse a un PEP, debe ser de carácter transaccional y no normativo. Al subconjunto de actividades correspondientes a las tres funciones de gestión de los beneficiarios, servicios de expedición y servicios de adquisición), que cumplen este criterio, está previsto aplicar las disposiciones relativas a la prestación de servicios que prevén facturación. El volumen previsto de transacciones en el marco de los servicios que han de financiarse mediante imputación directa a los presupuestos de los PEP asciende a 16,5 millones de dólares. Algunas actividades de los servicios de adquisición y expedición (que son de carácter transaccional y que antes se financiaban exclusivamente

con cargo al presupuesto AAP) y varios elementos de la gestión de los beneficiarios se califican de servicios directos y están sujetos a recuperación de los costos. En consecuencia, estos costos no figuran como costos “fundamentales” en el Plan de Gestión.

317. Los anticipos con cargo al Fondo para la prestación de servicios que prevén facturación se destinarán a las siguientes actividades:
- Servicios de expedición: prestación de servicios de transporte marítimo (licitación, negociación, reserva, seguimiento y liquidación de contratos), fundamentalmente en relación con el movimiento de los alimentos distribuidos en el marco de las operaciones del PMA, aunque también puede tratarse de artículos no alimentarios utilizados en esas operaciones. Se estima que 3,2 millones de dólares se financiarán mediante imputación directa a los PEP. Los servicios normativos, estratégicos, de supervisión y de asesoramiento prestados por la dependencia de expediciones, presupuestados en 3,5 millones de dólares, seguirán financiándose con cargo al presupuesto AAP. Cualquier otro servicio prestado a asociados humanitarios o apoyo técnico proporcionado a Gobiernos con fines de fortalecimiento de las capacidades se imputará a título de costos directos por conducto de cuentas especiales o de PEP, según corresponda.
 - Servicios de adquisición: suministro de alimentos, artículos no alimentarios y servicios (licitación, negociación, contratación y liquidación) para operaciones del PMA. Se estima que 3,3 millones de dólares se financiarán mediante imputación directa a PEP. La mejora de la adquisición sostenible y el fortalecimiento de los servicios de apoyo sobre el terreno y de los servicios normativos, estratégicos, de supervisión y de asesoramiento prestados por la dependencia de adquisiciones, presupuestados en 4,4 millones de dólares, se financiarán con cargo al presupuesto AAP.
 - Gestión de los beneficiarios: prestación y mantenimiento de instrumentos y servicios de asesoramiento para la gestión integral de los datos sobre los beneficiarios del PMA, lo cual incluye actividades de identificación, registro, planificación, verificación, consignación, conciliación y presentación de informes. Se estima que 7 millones de dólares se financiarán mediante imputación directa a PEP.
318. El Mecanismo de financiación de los servicios internos ha resultado un instrumento eficaz que ha reportado beneficios cuantificables al PMA. Desde su establecimiento en 2014, el MPI no ha registrado ninguna cancelación contable y ha recibido un número cada vez mayor de solicitudes de préstamos para prestar apoyo a las operaciones del PMA y fortalecer el deber de protección y cuidado del Programa con respecto a sus empleados y al medio ambiente. El nuevo modelo operativo introducido por el proceso de presupuestación estratégica ascendente comprenderá un aumento de las solicitudes de anticipos correspondientes al mecanismo de prestación de servicios que prevén facturación, que ha conseguido prestar apoyo a muchos servicios internos y ha mejorado la previsibilidad de las operaciones permitiendo que los compromisos de prestación de servicios se financien a principios de año. En consecuencia, la Secretaría recomienda aumentar el límite máximo para los servicios internos de 82 millones de dólares a 147 millones de dólares.

Sección VII: Estado de las reservas

Sinopsis

319. El Fondo General constituye una categoría separada de fondos que se generan con recursos recibidos en concepto de recuperación de los CAI, ingresos varios y contribuciones recibidas que no estén destinadas a una categoría de programas o a un proyecto o proyecto bilateral concreto.
320. Las reservas son mecanismos establecidos por la Junta para financiar actividades concretas. El PMA tiene actualmente cuatro reservas en funcionamiento: i) la Reserva Operacional; ii) la reserva del MGGP; iii) la CRI, y iv) la Cuenta de igualación del presupuesto AAP. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 10.5 del Reglamento Financiero, se mantiene una reserva, llamada Reserva Operacional, en el marco del Fondo General para asegurar la continuidad de las operaciones en caso de falta transitoria de recursos. Dicha reserva se emplea asimismo para administrar los riesgos derivados del Mecanismo de préstamos internos para los proyectos (MPIP).
321. En la presente sección se ofrece un panorama general de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y de la parte no asignada del Fondo General.

Situación de la cuenta de igualación del presupuesto AAP

322. La Cuenta de igualación del presupuesto AAP, creada en 2002, contabiliza las diferencias entre los ingresos del PMA en concepto de recuperación de los CAI y los gastos con cargo al presupuesto AAP en un ejercicio económico determinado. El saldo de la Cuenta sirve de red de seguridad para cubrir el riesgo de que los ingresos procedentes de la recuperación de los CAI sean inferiores a los gastos efectuados con cargo al presupuesto AAP. En 2015, la Junta aprobó la utilización de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para financiar iniciativas institucionales de importancia fundamental⁵⁷, lo que permite al PMA invertir en iniciativas sostenibles que requieren inversiones de carácter extraordinario y con las que se contribuye a mejorar la prestación de servicios a los beneficiarios. Con sujeción a la aprobación de la Junta, la Cuenta de igualación del presupuesto AAP puede emplearse además para financiar fondos de apoyo temáticos y para consolidar las reservas del PMA.
323. Tras efectuar un examen sobre el saldo óptimo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP⁵⁸, se fijó como objetivo para la misma un nivel equivalente a cinco meses de gastos con cargo a dicho presupuesto, mientras que el nivel mínimo equivale a dos meses de gastos. En el cuadro VII.1 se indican las proyecciones con respecto a los saldos de apertura y cierre y los movimientos de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP en el año 2021. El saldo de cierre previsto para este año, de 266,9 millones de dólares, equivale a 7,2 meses de gastos con cargo al presupuesto AAP.

⁵⁷ [WFP/EB.A/2015/6-C/1](#). Los criterios establecidos son los siguientes: que las propuestas sean de carácter extraordinario y no estén comprendidas en el presupuesto AAP ordinario; que no estén relacionadas con un proyecto; que necesiten una financiación previsible; que no sea probable que generen suficiente inversión adicional por parte de los donantes, y que se centren en el cambio institucional.

⁵⁸ [WFP/EB.2/2015/5-A/1/Rev.1](#).

CUADRO VII.1: PROYECCIONES RELATIVAS A LA CUENTA DE IGUALACIÓN DEL PRESUPUESTO AAP PARA 2021 (millones de dólares)	
Saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP al 31 de diciembre de 2020	231,6
Ingresos proyectados en concepto de recuperación de los CAI para 2021 (sobre la base de un nivel de ingresos previsto de 8.600 millones de dólares)	511,0
Presupuesto AAP aprobado para 2021	-443,5
Retiradas de fondos de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP en 2021	-32,2
- Fondo de indemnización por cese en el servicio	-10,0
- Estrategia relativa al sector privado	-22,2
Saldo proyectado de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP al 31 de diciembre de 2021	266,9

Cuenta de igualación del presupuesto AAP e iniciativas institucionales de importancia fundamental para 2022

324. En vista del saldo positivo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP previsto para principios de 2022, la Secretaría propone invertir en dos iniciativas institucionales de importancia fundamental por un total de 42,4 millones de dólares. En el cuadro VII.2 se indican las proyecciones de la Cuenta para 2022. El saldo proyectado al 31 de diciembre de 2022, por valor de 229,4 millones de dólares, equivale a 5,6 meses de gastos AAP, lo que permite disponer de un margen de seguridad superior al nivel equivalente a cinco meses fijado como objetivo, en el caso de que las previsiones relativas a los ingresos para 2021 y 2022 no se materialicen.

CUADRO VII.2: PROYECCIONES RELATIVAS A LA CUENTA DE IGUALACIÓN DEL PRESUPUESTO AAP PARA 2022 (millones de dólares)	
Saldo proyectado de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP al 31 de diciembre de 2021	266,9
Ingresos proyectados en concepto de recuperación de los CAI para 2022 (sobre la base de un nivel de ingresos previsto de 8.400 millones de dólares)	501,0
Presupuesto AAP aprobado para 2022	-496,1
Retiradas de fondos de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP en 2022	-42,4
- Estrategia relativa al sector privado	-17,1
- Inversión en el personal del PMA	-25,3
Saldo proyectado de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP al 31 de diciembre de 2022	229,4
Objetivo para la Cuenta de igualación del presupuesto AAP en 2022 (correspondiente a 5 meses de gastos con cargo al presupuesto AAP en 2022)	206,7
Límite mínimo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP en 2022 (correspondiente a 2 meses de gastos con cargo al presupuesto AAP en 2022)	82,7

Utilización de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para financiar iniciativas institucionales de importancia fundamental

Iniciativa plurianual sobre la estrategia relativa al sector privado (17,1 millones de dólares en el tercer año)

325. Para poder salvar más vidas y transformar la vida de un mayor número de personas, el PMA tiene previsto aumentar considerablemente la financiación procedente del sector privado, sobre todo a través de su programa de obtención de donativos de particulares, que constituye una importante y creciente fuente de fondos que suelen proporcionarse con flexibilidad y pueden utilizarse para satisfacer las necesidades más acuciantes del PMA. En la estrategia en materia de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado⁵⁹, aprobada por la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de 2019, se prevé que los ingresos procedentes de dicho programa —con el que se movilizan fondos de particulares de todo el mundo a través de la aplicación ShareTheMeal, el sitio web wfp.org y las organizaciones de Amigos del PMA de los Estados Unidos de América y el Japón— aumentarán de 17,6 millones de dólares en 2018 a 172 millones de dólares en 2025. Las previsiones son que, durante el período de aplicación de la estrategia (2020-2025), se obtendrán unos ingresos brutos acumulados de 684 millones de dólares por donativos de particulares en todo el mundo. La inversión en la iniciativa institucional de importancia fundamental que aquí se describe, por un total de 52,3 millones de dólares en el período 2020-2022, se refiere únicamente al crecimiento de los donativos de particulares en el marco del pilar 2 (Ingresos) de la estrategia relativa al sector privado.
326. Hasta el momento, los avances realizados con respecto a los indicadores clave de las realizaciones han sido satisfactorios, según demuestran los informes trimestrales elaborados en 2020 y 2021. Los ingresos obtenidos de particulares aumentaron a 50 millones de dólares en 2020 y se captaron 700.000 nuevos donantes de todo el mundo. En 2021, el equipo encargado de ShareTheMeal, el equipo de movilización de fondos en wfp.org, la organización de los Amigos del PMA en los Estados Unidos de América y la Asociación Japonesa para el PMA van por buen camino para llegar a recaudar 77,5 millones de dólares para fin de año, una cuantía de la que a mediados de año ya se obtenido el 61 %. Este elevado porcentaje se debe a la recepción de un volumen de ingresos especialmente elevado de los Amigos del PMA en los Estados Unidos de América a principios de 2021, tras el gran éxito obtenido en la movilización de fondos en el cuarto trimestre de 2020.
327. Las metas establecidas en los indicadores clave de las realizaciones relativos a los donativos de particulares se han superado de forma sistemática. En 2020, se superó la meta con respecto al rendimiento de la inversión publicitaria —esto es, 1,7:1 en los 12 meses posteriores a la primera donación de un nuevo donante—, ya que se obtuvo un rendimiento estimado de 2:1 en el conjunto de los equipos y canales. Conjuntamente, en 2020 el equipo encargado de ShareTheMeal y el de movilización de fondos en wfp.org invirtieron 10,2 millones de dólares y generaron unos ingresos que, a final de año, ascendían a 18,8 millones de dólares, pese a que muchos de los nuevos donantes hicieron donaciones solo durante una parte del año y no durante los 12 meses. En 2021, a los equipos de movilización de fondos de ShareTheMeal y wfp.org se les han asignado 18,25 millones de dólares de los 22,15 millones de dólares de los que dispone la iniciativa institucional de importancia fundamental para invertir durante el año. Los nuevos donantes captados por los equipos en 2020 siguen aportando generosas donaciones en 2021, por lo que ya se están superando las previsiones sobre el rendimiento a largo plazo indicadas en el modelo de inversión.

⁵⁹ WFP/EB.2/2019/4-A/Rev.1.

CUADRO VII.3: PREVISIONES PARA 2021 SOBRE INGRESOS PROCEDENTES DEL SECTOR PRIVADO <i>(millones de dólares)</i>		
Flujo de ingresos	Recibidos a 30 de junio de 2021	Previsiones totales para 2021*
Empresas	37,5	53
Fundaciones	297,4	315
Particulares**	47,3	77,5
Total	382,2	445,5

* La meta prevista se calcula como sigue: probabilidad alta + probabilidad media + 30 % de la probabilidad más baja.

** En la partida "Particulares" se incluyen los ingresos procedentes de organizaciones de Amigos del PMA, que superan en mucho la meta de mitad de año debido a que los ingresos movilizados a través de los Amigos del PMA en los Estados Unidos de América han sido mayores de lo previsto.

328. A mediados del segundo año de aplicación de la estrategia del sector privado se ha alcanzado un hito importante, ya que ahora es posible valorar el rendimiento obtenido de los nuevos donantes captados en 2020. Los donativos de estos últimos han logrado un rendimiento de la inversión publicitaria acumulado de 2,8:1 y, puesto que muchos seguirán aportando donativos durante todo 2021, el rendimiento para fin de año será mayor. Por lo tanto, con los donantes captados en 2020, se está en vías de superar para finales de 2021 tanto la meta de un rendimiento de la inversión publicitaria de 1,7:1 para 12 meses como la de un rendimiento de 2,9:1 para 24 meses.
329. Gracias al continuo crecimiento del programa de movilización de fondos de particulares, el PMA está avanzando en el cumplimiento de los objetivos de la estrategia relativa al sector privado de desarrollar fuentes de ingresos sostenibles y diversificar los ingresos. La incorporación del equipo de ShareTheMeal en la Dirección de Asociaciones Privadas y Movilización de Fondos del PMA permitirá a este equipo colaborar más a fondo con una mayor variedad de donantes particulares y aprovechar las oportunidades para compartir conocimientos especializados e ideas con el equipo responsable de los donativos de particulares. A pesar de las actuales dificultades económicas mundiales relacionadas con la pandemia de COVID-19, el continuo apoyo de los donantes existentes y el crecimiento del número de nuevos donantes que aportan fondos al PMA y a entidades similares en todo el mundo demuestran que los donativos de particulares son un método resiliente con el que generar fondos sostenibles y flexibles para el Programa.
330. En el cuadro VII.4 se recogen, agrupados por resultados previstos, los indicadores clave de las realizaciones que han sido objeto de seguimiento desde que se puso en marcha la iniciativa institucional de importancia fundamental en 2020.

CUADRO VII.4: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES, METAS PARA 2020-2022 Y RESULTADOS EN 2020				
Indicador clave de las realizaciones	Resultado logrado en 2020	Meta para 2020	Meta para 2021	Meta para 2022
Resultado previsto 1: Incrementar el total de ingresos procedentes de donativos de particulares para el PMA				
Total de los fondos procedentes de particulares (millones de dólares)	50,2	40,0	77,5	112,0
Ingresos en concepto de "captación remunerada" (millones de dólares)*	17,8	16,5	46,0	82,0
Resultado previsto 2: Obtener un alto rendimiento de las inversiones				
Rendimiento medio del gasto en publicidad a 12 meses	2,0:1	1,7:1		
Resultado previsto 3: Captar donantes de alto valor añadido, incluidos donantes regulares				
Valor medio de los donativos (periódicos y únicos) (dólares)	Donativos únicos: 21,3 Donativos periódicos: 2,3	Donativos únicos: 50,0 Donativos periódicos: 16,0		

* En el párrafo 331 figura una explicación de "ingresos en concepto de captación remunerada".

331. Los indicadores clave de las realizaciones correspondientes al resultado previsto 1 permiten medir los avances haciendo el seguimiento de los ingresos obtenidos para las operaciones del PMA. Según se refleja en el cuadro VII.4, los fondos obtenidos en 2020 ascendieron a 50,2 millones de dólares, frente a la meta de 40 millones de dólares. A mediados de 2021 se habían recaudado 47,3 millones de dólares de los 77,5 millones establecidos como meta para el año. Además del total de los ingresos procedentes de particulares, es importante hacer un seguimiento de los ingresos derivados de la "captación remunerada" (es decir, de la inversión en actividades y herramientas destinadas a atraer nuevos donantes) con el fin de evaluar tanto el volumen total de ingresos obtenidos como su rendimiento, para lo cual se utilizan los indicadores clave de las realizaciones 2 y 3. El indicador relativo al resultado previsto 2 mide el rendimiento de la inversión publicitaria proyectado para 12 meses, centrándose en la relación entre los ingresos procedentes de las actividades de publicidad pagadas y los gastos en medios de comunicación con el objetivo de asegurarse de que el PMA reciba suficiente valor de los fondos que invierte. El indicador relativo al resultado previsto 3 mide el éxito de la inversión mediante el seguimiento del valor de los donativos únicos y periódicos. Los valores relativos a los tres indicadores clave de las realizaciones se agregan para calcular el rendimiento de la inversión publicitaria proyectado y se les hace un seguimiento para conocer el rendimiento efectivo. Puede ocurrir que, aunque dichos valores difieran de las metas fijadas para ellos, sí alcancen la meta general de rendimiento de la inversión publicitaria, por ejemplo, en el caso de que un valor medio de donativo relativamente bajo por donante se compense con un costo de captación relativamente bajo por donante.
332. En 2020, la meta establecida para el valor medio de los donativos únicos era de 50 dólares, frente a un promedio real de 21 dólares; sin embargo, el costo de captación para este tipo de donantes fue de 11 dólares, considerablemente más bajo que los 30 dólares establecidos como meta. Los donantes que es más probable que aporten el mayor valor para el PMA a largo plazo son los que hacen aportaciones mensuales periódicas. El programa está funcionando mejor de lo esperado en cuanto al donativo mensual medio de este tipo de donantes, que fue de 21 dólares en 2020, frente a la cuantía prevista de 16 dólares. En 2021 la donación mensual media ha subido a 21,77 dólares, una cuantía un 36 % mayor de la

prevista que compensa el bajo porcentaje de captación de donantes que hacen aportaciones mensuales periódicas, el cual se sitúa por debajo de la meta.

Ejecución y asignación de recursos en 2022

333. En 2022, la inversión en la iniciativa institucional de importancia fundamental se utilizará para sufragar el gasto en medios de comunicación y los costos relacionados con el uso de consultores externos para apoyar a los equipos encargados de ShareTheMeal y de la movilización de fondos en wfp.org de la Dirección de Asociaciones Privadas y Movilización de Fondos, así como organizaciones de financiación externas como la Asociación Japonesa para el PMA y los Amigos del PMA en los Estados Unidos de América, a fin de que puedan aumentar al máximo las oportunidades de inversión y su rendimiento y mitigar los riesgos todo lo posible⁶⁰. Con esta iniciativa institucional de importancia fundamental no se financia ningún puesto de personal del PMA. Una cantidad considerable de la inversión en medios de comunicación para los equipos encargados de ShareTheMeal y de la movilización de fondos en wfp.org se utiliza para publicidad en plataformas sociales y, como forma de mantener cierta flexibilidad, se asignan cantidades más pequeñas a otras plataformas u otros canales. En el cuadro VII.5 se muestra en qué grado los distintos equipos de movilización de fondos han efectuado inversiones en el marco de la iniciativa institucional de importancia fundamental durante los tres años de andadura de la iniciativa.

Equipo de movilización de fondos	Cifras efectivas de 2020	Previsión para 2021*	Previsión para 2022*
wfp.org	4,3	8,9	6,8
ShareTheMeal	6,4	8,9	6,8
Organizaciones de Amigos del PMA (Asociación Japonesa para el PMA y los Amigos del PMA en los Estados Unidos de América)	2,4	4,4	3,4
Total	13,1	22,2	17,1

* Las asignaciones para 2021 y 2022 son estimativas.

334. Las organizaciones de Amigos del PMA asignan los fondos atendiendo a sus mercados específicos. Por ejemplo, la asociación los Amigos del PMA en los Estados Unidos de América realizó importantes inversiones en su logrado programa digital, mientras que en Japón la atención se centra actualmente en invertir en la recaudación de fondos de forma presencial.
335. Según lo acordado con la Junta a finales de 2020, el PMA emitirá informes financieros trimestrales e informes semestrales sobre los progresos realizados en la aplicación de la estrategia relativa al sector privado. Se celebrarán actos periódicos y reuniones oficiosas para facilitar información actualizada sobre aspectos concretos de la evolución de la colaboración del PMA con el sector privado y para recabar observaciones de los miembros de la Junta.
336. Se propone a la Junta aprobar el desembolso del tercer y último tramo de los fondos para invertir, por un total de 17,1 millones de dólares. En caso de aprobación, los fondos se liberarán en enero de 2022 solo si los informes sobre las realizaciones de mitad de 2021

⁶⁰ Los informes trimestrales de 2021 proporcionarán información actualizada sobre el rendimiento de las inversiones de los equipos encargados de ShareTheMeal y de los donativos de particulares, mientras que los resultados de las organizaciones de Amigos del PMA se comunicarán a final de año.

muestran que se han logrado las metas asociadas a los indicadores clave de las realizaciones aprobadas por la Junta. Una vez concluida la iniciativa institucional de importancia fundamental, las actividades relacionadas con la estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado se financiarán gracias al rendimiento de las inversiones y al aumento de los ingresos procedentes de los donantes del sector privado.

Iniciativa plurianual relativa a la inversión en el personal del PMA (25,3 millones de dólares en el primer año)⁶¹

337. En el nuevo Plan Estratégico para 2022-2026 se señalará el papel del personal del PMA como medio esencial para que el Programa pueda cumplir su cometido. El PMA se compromete a lograr una excelencia en la gestión del personal que le permita seguir salvando vidas y cambiando la vida de las personas que sufren inseguridad alimentaria. En su política en materia de personal⁶² define la visión de su futura fuerza de trabajo y un marco para poner en práctica cuatro esferas de prioridades interrelacionadas: “agilidad y flexibilidad”, “desempeño y mejora”, “diversidad e inclusión” y “atención y apoyo”.
338. Para hacer realidad dicha visión, mediante esta iniciativa institucional de importancia fundamental se invertirá en la labor dirigida a transformar a la fuerza de trabajo que el PMA necesita para cumplir su mandato, a crear lugares de trabajo mejores, respetuosos e inclusivos, y a favorecer la salud y el bienestar de los empleados. La iniciativa, basada en la política del PMA en materia de personal y de instrumentos conexos —como la estrategia en materia de bienestar del personal, la estrategia de recursos humanos, las constataciones derivadas de evaluaciones, encuestas y auditorías y las aportaciones de la Sede y los despachos regionales— se pondrá en práctica fundamentalmente sobre el terreno e incluirá el fortalecimiento de las capacidades de los despachos regionales y las oficinas en los países.
339. La iniciativa institucional de importancia fundamental servirá para financiar actividades de carácter único por un período de tres años. Las actividades conexas que requieran inversiones y fondos recurrentes se sufragarán con cargo al presupuesto AAP. Tal como se prevé en la política del PMA en materia de personal, a fin de aplicar de forma eficaz las iniciativas necesarias para lograr la excelencia en la gestión del personal “se requerirá un proceso de gestión del cambio, planteado a largo plazo y que responda a un enfoque continuo, coordinado y gradual”. El proceso de gestión del cambio comprende tres fases interrelacionadas —transición, incorporación y mantenimiento— y está respaldado por los cinco resultados previstos de la iniciativa institucional de importancia fundamental: gestión dinámica de las estructuras orgánicas y los puestos; adquisición y retención de talentos diversificados; desarrollo de las capacidades y competencias; creación de lugares de trabajo respetuosos e inclusivos, y seguridad, salud y bienestar de los empleados.
340. La finalidad de la iniciativa institucional de importancia fundamental durante el período 2022-2024 es respaldar la excelencia en la gestión del personal, así como el cambio orgánico necesario, mediante el fortalecimiento de las capacidades globales del PMA para establecer, llevar a la práctica e incorporar actividades institucionales e interfuncionales con las que lograr los efectos que se espera obtener de cada resultado previsto. Esos efectos y las actividades con las que se apoyarán las fases de transición e incorporación dentro del proceso de gestión del cambio en 2022 se han determinado analizando detenidamente las aportaciones recibidas de la Sede y los despachos regionales en el marco del proceso de presupuestación estratégica ascendente. Los efectos previstos y las actividades para 2023 se definirán a mediados de 2022 teniendo en cuenta los progresos realizados. Durante el período abarcado por esta iniciativa institucional de importancia fundamental, se

⁶¹ La cifra indicada se basa en los datos de las solicitudes presupuestarias analizadas el 29 de julio de 2021.

⁶² WFP/EB.A/2021/5-A.

estudiarán las posibilidades de incorporar estos elementos y, una vez concluida la iniciativa en 2024, las futuras necesidades en cuanto a fortalecimiento de las capacidades y actividades conexas se incluirán en el presupuesto AAP incorporándolas al presupuesto recurrente aprobado para las funciones de la Sede mundial y a los presupuestos de las carteras de actividades para los países en el caso de los PEP. En el cuadro VII.6 se presenta de forma resumida el presupuesto que se propone para cada resultado previsto. En el anexo VII se ofrecen más datos y análisis desglosados por resultado previsto y actividad de apoyo.

Resumen del presupuesto

CUADRO VII.6: INICIATIVA INSTITUCIONAL DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL RELATIVA A LA INVERSIÓN EN EL PERSONAL DEL PMA - PRESUPUESTO (millones de dólares) Y NÚMERO DE EMPLEADOS EN EQUIVALENTES A TIEMPO COMPLETO, POR RESULTADO PREVISTO						
Resultado previsto	Total		Sede		Despachos regionales y oficinas en los países	
	Presupuesto	ETC	Presupuesto	ETC	Presupuesto	ETC
Resultado previsto 1: gestión dinámica de las estructuras orgánicas y los puestos	7,1	54	4,5	29	2,7	25
Resultado previsto 2: adquisición y retención de talentos diversificados	4,0	29	2,4	14	1,6	15
Resultado previsto 3: desarrollo de las capacidades y competencias	8,7	49	3,4	9	5,3	41
Resultado previsto 4: creación de lugares de trabajo respetuosos e inclusivos	1,0	9	0,9	7	0,1	2
Resultado previsto 5: seguridad, salud y bienestar de los empleados	4,4	23	0,4	2	4,1	21
Total	25,3	164	11,6	61	13,7	103

ETC = número de empleados de plantilla y que no forman parte de la plantilla (por ejemplo, los consultores) en equivalente a tiempo completo.

341. Se prevé que la mayor parte de las actividades se lleven a cabo en conexión con los resultados previstos 1 y 3, a los que se destina el 63 % tanto del presupuesto total (25,3 millones de dólares) y del número total de empleados en equivalentes a tiempo completo (164). A los departamentos y direcciones de la Sede se les asigna el 46 % del presupuesto total, es decir, 11,6 millones de dólares, y a los despachos regionales y las oficinas en los países el 54 % restante, o 13,7 millones de dólares. El costo total es más elevado en los despachos regionales y las oficinas en los países por el número de equivalentes a tiempo completo que debería necesitarse para apoyar la iniciativa institucional de importancia fundamental.

Actividades de carácter único y plurianual en la Sede

342. En la Sede, 14 departamentos y direcciones tienen actividades que apoyan el logro de al menos uno de los cinco resultados previstos.
343. El Departamento de Cultura Organizacional supervisará la financiación destinada a fomentar y promover de forma continua una cultura organizacional propicia mediante la aplicación sistemática a escala local de políticas y medidas de mejora adaptadas, entre ellas las que se determinen mediante evaluaciones con respecto a los criterios marcados por los valores fundamentales del PMA, las disposiciones de la política en materia de personal y la Encuesta mundial del personal.
344. En la Sede se facilitarán recursos para ampliar la capacidad, sobre todo en los despachos regionales y las oficinas en los países, atendiendo a la prioridad del PMA de crear una fuerza de trabajo diversa y lugares de trabajo inclusivos y a su necesidad de establecer nuevos procesos y actividades a nivel local a fin de adaptar la adquisición de talento y la incorporación y retención de empleados.
345. En la iniciativa institucional de importancia fundamental se incluyen otras actividades necesarias para establecer capacidad estratégica a nivel departamental. Por ejemplo, se prestará apoyo a la función del PMA de creación de asociaciones mundiales para la gestión estratégica del talento a fin de asegurar que a cada función se destine personal idóneo y viceversa. El Departamento de Elaboración de Programas y Políticas reforzará los conocimientos y competencias de su propio personal y de un grupo de directores y directores adjuntos en los países con miras a ayudarlos a desempeñar sus funciones con mayor eficacia a la hora de apoyar la labor realizada para alcanzar el objetivo del Hambre Cero.

Actividades de carácter único y plurianual en los despachos regionales y las oficinas en los países

346. Los seis despachos regionales tienen actividades que apoyan el logro de al menos uno de los cinco resultados previstos, y prestarán más asistencia a las oficinas en los países hasta que estas puedan introducir los cambios apropiados en sus PEP.
347. Las repercusiones del proceso de gestión del cambio dependerán de la capacidad de los despachos regionales y de las oficinas en los países para incorporar múltiples iniciativas y aplicar nuevas normas y prácticas. La iniciativa institucional de importancia fundamental permitirá a los primeros crear capacidad de gestión del cambio, ampliar la capacidad existente y apoyar a las oficinas en los países —si es necesario con actividades regionales específicas—, principalmente en dos esferas: la de contratación y perfeccionamiento del personal y la de salud y bienestar en el trabajo.
348. Mediante actividades de contratación y perfeccionamiento del personal, el PMA invertirá en mejorar su enfoque de la adquisición de talento incorporando herramientas de evaluación de candidatos —como pruebas de aptitud o psicotécnicas o capacitación en métodos de entrevista basados en las competencias— y dotando a los directivos de las herramientas necesarias para que lleguen a ser promotores de la adquisición de talento. Importantes focos de atención serán la adquisición de una fuerza de trabajo del PMA de cara al futuro y el posicionamiento del Programa como defensor de la diversidad dentro de su fuerza de trabajo, entre otras cosas ofreciendo oportunidades reales de promoción profesional.
349. Las actividades relacionadas con la salud y el bienestar en el trabajo se centrarán en introducir normas que garanticen que el PMA cumpla con su deber de cuidado respecto de la totalidad de los empleados de todas las regiones, lo cual incluye la prestación del apoyo médico y técnico necesario. La iniciativa institucional de importancia fundamental también

ayudará al Programa a prestar servicios de gestión de casos médicos fundamentados en pruebas para todos los empleados en los despachos regionales y las oficinas en los países. Entre estos servicios figurarán: la gestión de la certificación y autorizaciones médicas; las licencias por enfermedad; los viajes y evacuaciones por razones médicas; las cuestiones relacionadas con la discapacidad, y la prestación de asesoramiento individual y de apoyo psicosocial en grupo para los empleados y sus familiares.

CUADRO VII.7: PRESUPUESTO POR PARTIDA DE GASTOS, 2022 (millones de dólares)						
Partida de gastos	Resultado previsto 1	Resultado previsto 2	Resultado previsto 3	Resultado previsto 4	Resultado previsto 5	Total
Costos de personal	3,8	3,0	3,9	0,3	3,5	14,6
Costos de los recursos humanos que no forman parte del personal de plantilla	1,5	0,3	1,6	0,4	0,4	4,3
Otros costos no relacionados con el personal de plantilla	1,8	0,7	3,2	0,2	0,6	6,4
Total	7,1	4,0	8,7	1,0	4,4	25,3

350. En el cuadro VII.7 se presentan los costos previstos desglosados por cada uno de los cinco resultados previstos. Se incluyen los costos de personal para reflejar el carácter plurianual de la iniciativa y de conformidad con las disposiciones del marco de dotación de personal (propuesto) del PMA con respecto a las funciones que se necesitarán durante un año o más. Los costos propuestos de los empleados que no forman parte de la plantilla, principalmente los consultores, se refieren a la prestación de asesoramiento especializado o al cumplimiento de funciones profesionales por períodos breves.
351. Tanto los costos de personal como los de los empleados que no forman parte de la plantilla son más elevados en los resultados previstos 1 y 3, que suman un total de 10,9 millones de dólares debido a la inversión necesaria para fortalecer la capacidad de los directores de los despachos regionales y las oficinas en los países y prestarles orientación. También guardan relación con estos dos resultados previstos más de las tres cuartas partes de los otros costos no relacionados con el personal de plantilla —es decir, los costos que no están directamente relacionados con un empleo, como son los viajes oficiales, la capacitación, el material de oficina y las comunicaciones—.

Indicadores clave de las realizaciones

352. En el cuadro VII.8 se recogen los indicadores clave de las realizaciones que deberán ser objeto de seguimiento durante los tres años del ciclo de vida de la iniciativa institucional de importancia fundamental. Los indicadores se agrupan por resultados previstos. Como ocurre en el caso de otras nuevas iniciativas del PMA, los indicadores se formulan y se prueban antes de recopilar mediciones de referencia y establecer objetivos ambiciosos y alcanzables. En el anexo VII figura información detallada adicional sobre los indicadores clave de las realizaciones enunciados en el cuadro VII.8.

CUADRO VII.8: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES, VALORES DE REFERENCIA Y METAS EN 2022, POR RESULTADO PREVISTO			
	Presupuesto	Valor de referencia	Meta
Resultado previsto 1: gestión dinámica de las estructuras orgánicas y los puestos	7,1		
Número de oficinas en los países que llevan a cabo una planificación de la fuerza de trabajo			
Porcentaje de puestos ocupados			
Porcentaje de empleados con contratos de breve duración			
Resultado previsto 2: adquisición y retención de talentos diversificados	4,0		
Número y porcentaje de candidaturas y de nombramientos de personas pertenecientes a los grupos diversificados seleccionados (en el marco de las iniciativas del PMA de fomento de la diversidad y la inclusión)			
Número medio de días que transcurren hasta ofrecer un puesto			
Resultado previsto 3: desarrollo de las capacidades y competencias	8,7		
Número de oficinas en los países que informan de una mayor correspondencia entre las competencias que se necesitan y las competencias disponibles			
Resultado previsto 4: creación de lugares de trabajo respetuosos e inclusivos	1,0		
Número de actividades realizadas que promulgan los valores fundamentales del PMA, los compromisos mutuos y las normas de conducta ética			
Número de planes de acción vigentes que reflejan los resultados de la Encuesta mundial al personal			
Resultado previsto 5: seguridad, salud y bienestar de los empleados	4,4		
Porcentaje de dependencias que cumplen con la política de gestión de la seguridad del PMA y su marco para la rendición de cuentas			
Número de nuevos casos de lesiones o enfermedades imputables al servicio			

Porción no asignada del Fondo General

353. La principal fuente de ingresos de la parte no asignada del Fondo General son los intereses derivados de los saldos de efectivo del PMA depositados en carteras de inversiones, cuentas bancarias, cuentas de depósito del mercado monetario e ingresos en divisas procedentes de operaciones de tesorería, que, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 11.3 del Reglamento Financiero, se acreditan al Fondo General.
354. Al 1 de enero 2021, el saldo de apertura de la parte no asignada del Fondo General ascendía a 281 millones de dólares, y de aquí al final de 2022 debería situarse en 298 millones de dólares. En el saldo previsto de la parte no asignada del Fondo General se han deducido los gastos de la gestión de tesorería (gestión de las inversiones, comisiones bancarias y por

servicios de asesoramiento y costos relativos al personal de tesorería) y otros gastos (como provisiones y cancelaciones contables previstas).

Incremento propuesto del uso de fondos no asignados del Fondo General concedidos anualmente a la Subdirección de Tesorería

355. Para garantizar una gestión óptima de los recursos financieros del PMA y mejorar el seguimiento de los riesgos financieros, el Comité de Inversiones del PMA ha destacado la necesidad de aumentar las capacidades, la dotación de personal y otros gastos de apoyo de la Subdirección de Tesorería. Se recomienda invertir en estos aspectos con los fines siguientes: dar al Programa los medios para gestionar eficazmente mayores volúmenes de efectivo e inversiones; permitir a los gestores de inversiones ejercer una mayor supervisión; acrecentar el volumen de las transacciones en divisas efectuadas de forma centralizada y por cuenta de las oficinas sobre el terreno; fortalecer la asistencia para la digitalización de las oficinas sobre el terreno a medida que aumentan los pagos por vía electrónica; hacer frente a la imposición de requisitos externos de reglamentación bancaria más estrictos, y gestionar el aumento de las obligaciones de tipo administrativo, como la gestión de divisas asociada a la mayor gama de servicios ofrecida por el PMA a los Gobiernos anfitriones. En el entorno macroeconómico cada vez más complejo con que se encuentran muchas operaciones en los países, el PMA está expuesto a mayores riesgos cambiarios y de contrapartida en las transferencias de alimentos y de base monetaria. Los riesgos se multiplican en un número creciente de países donde los saldos en moneda local se han incrementado y no pueden ser repatriados ni convertidos a monedas fuertes, o donde abundan los mercados de divisas paralelos. Estos riesgos se han experimentado, por ejemplo, en Etiopía, el Líbano, la República Árabe Siria, el Sudán, Sudán del Sur, el Yemen y Zimbabwe, por lo cual el PMA se ha visto obligado a aumentar su capacidad técnica para hacer el seguimiento de la exposición a los riesgos, analizar la evolución de los mercados, prestar asistencia a las oficinas sobre el terreno y, en la medida de lo posible, mitigar la exposición apoyándose en asociados o utilizando instrumentos financieros sofisticados.
356. Por otra parte, el PMA está estudiando cómo ampliar su base de financiación mediante la adopción de mecanismos de financiación innovadores basados en nuevas formas de asociación con el sector privado, los donantes habituales, los acreedores oficiales e instituciones multilaterales como el Banco Mundial y el FMI. Estas iniciativas exigen disponer de conocimientos especializados sobre estructuración financiera, por ejemplo, en relación con los canjes de deuda o la financiación combinada.
357. En el marco del presente Plan de Gestión, que abarca el período 2022-2024, el PMA propone aumentar de 1,55 millones de dólares⁶³ a 2,35 millones de dólares la dotación anual de fondos no asignados del Fondo General concedida a la Subdirección de Tesorería. El aumento se compensaría por completo con los ingresos previstos procedentes de los intereses de las inversiones, que se asignan cada año al Fondo General. El aumento de los recursos permitiría financiar otros tres puestos en la Subdirección de Tesorería y aumentar el gasto en TI y otros costos de apoyo.

Posibilidades de utilización futura de los saldos disponibles en las reservas

358. Históricamente, la Junta se ha servido de sus atribuciones para aprobar asignaciones con cargo a los saldos disponibles en las reservas, más en concreto, la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y la porción no asignada del Fondo General, y para financiar inversiones estratégicas dirigidas a reforzar las capacidades, las actividades de movilización de recursos y los mecanismos de financiación del PMA en apoyo de las prioridades estratégicas. Ejemplos de asignaciones aprobadas por la Junta en años anteriores son las destinadas a

⁶³ Aprobado por la Junta Ejecutiva en el Plan de Gestión para 2019-2021(WFP/EB.2/2018/6-A/1/Rev.1.)

mejorar el Sistema Mundial y Red de Información del PMA (WINGS), a desarrollar el marco de planificación estratégica por países y el Marco de resultados institucionales dentro del proceso de la hoja de ruta integrada y a financiar la CRI y el Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes.

359. Hasta 2014, la parte correspondiente al PMA de los costos relacionados con el DS se financiaba con cargo a la parte no asignada del Fondo General. Sin embargo, los costos relacionados con ese departamento se consideran gastos recurrentes de actividades operacionales que han de abonarse a una entidad de las Naciones Unidas y ahora están incluidos en las consignaciones centralizadas con cargo al presupuesto AAP para 2022.
360. No habiéndose aprobado aún el Plan Estratégico para 2022-2026, en el presente Plan de Gestión para 2022-2024 no se incluyen propuestas sobre el uso de los saldos disponibles en las reservas. En 2022, la Secretaría tal vez presente a la Junta propuestas concretas para costear capacidades, actividades de movilización de recursos y mecanismos de financiación del PMA en apoyo de las prioridades estratégicas. Como posibles propuestas cabe citar la inversión de capital en el sistema de planificación de los recursos institucionales o la financiación de capacidades para introducir los elementos prioritarios del nuevo Plan Estratégico para 2022-2026 y del Marco de resultados institucionales. Otra propuesta podría ser la asignación de fondos a mecanismos de financiación del PMA existentes, como la CRI o el Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes, y a cualquier estructura de financiación innovadora que se considere adecuada para el Programa. De conformidad con la práctica establecida, la Secretaría presentará a la Junta, para su aprobación, propuestas detalladas acompañadas de un cálculo de los costos.

Reserva Operacional

361. El artículo 10.5 del Reglamento Financiero dispone que se mantenga una reserva operacional para asegurar la continuidad de las operaciones en caso de falta transitoria de recursos. La Reserva Operacional de 95,2 millones de dólares se emplea para administrar los riesgos derivados del MPIP, cuyo valor asciende a 570 millones de dólares, con un coeficiente de apalancamiento de 6:1. En una reciente evaluación sobre la suficiencia de la Reserva Operacional se llegó a la conclusión de que, desde el punto de vista de la gestión de riesgos, sería viable elevar el límite máximo del MPIP e incrementar el coeficiente de apalancamiento a 7:1 para satisfacer la mayor demanda relacionada con el crecimiento de las operaciones del PMA en los últimos años. Esta posibilidad de elevar el coeficiente de apalancamiento tal vez se recomiende a la Junta durante 2022.

Reserva del Mecanismo de gestión global de los productos

362. La reserva del MGGP permite hacer frente a las pérdidas sufridas por este último que queden al margen de la cobertura de seguro. La reserva, en la que no se han producido movimientos desde su creación en 2014, dispone actualmente de un saldo de 6 millones de dólares. En su período de sesiones anual de 2021, la Junta elevó el límite máximo general del MGGP de 560 millones de dólares a 660 millones de dólares. Dado que no se ha registrado ninguna pérdida desde su creación, se considera que la reserva es suficiente pese a haber aumentado el límite máximo del MGGP.

Sección VIII: Medición de las realizaciones en materia de gestión

Sinopsis

363. Los marcos de resultados institucionales del PMA para 2017-2021⁶⁴ y 2022-2026 se basan en el principio de que las realizaciones de los programas reflejan los resultados obtenidos por el PMA en cuanto a salvar vidas y cambiar la vida de los beneficiarios, mientras que las realizaciones en materia de gestión apoyan las realizaciones de los programas. Ambas esferas de realizaciones se miden utilizando diferentes tipos de indicadores: indicadores de los productos y los efectos en el caso de las realizaciones de los programas, e indicadores clave de las realizaciones en el caso de las realizaciones en materia de gestión. Además de servir de herramienta para la gestión de las realizaciones, los indicadores se emplean para la presentación de los informes internos y externos a nivel nacional e institucional: marcos lógicos de los PEP, planes anuales e informes sobre los países.
364. En el Marco de resultados institucionales revisado para 2017-2021⁶⁵ se establecen unas metas relativas a los indicadores de las realizaciones y a los productos de los programas por las que se guía el PMA para utilizar todos los recursos de los que dispone para cumplir su mandato, garantizar la transparencia y la rendición de cuentas y definir su propia orientación estratégica. Las metas previstas para 2022 en el presente Plan de Gestión son provisionales, dado que en el nuevo Plan Estratégico y el nuevo Marco de resultados institucionales tal vez se incluyan nuevos indicadores y metas para el período 2022-2026.
365. En el Marco de resultados institucionales del PMA para 2022-2026 se presenta un conjunto de resultados en materia de gestión que se derivan de las prioridades institucionales y de los catalizadores institucionales mencionados en el Plan Estratégico.
366. El nuevo Plan Estratégico incluye asimismo una sección dedicada a los resultados intersectoriales y los indicadores conexos, que se derivan de las políticas y estrategias del PMA en temas transversales clave como son la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, la integración de los aspectos nutricionales y las cuestiones de protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas.
367. Este énfasis que se pone en las cuestiones transversales en el nuevo Plan Estratégico del PMA y el nuevo Marco de resultados institucionales obedece a las constataciones derivadas de exámenes y evaluaciones recientes —como la evaluación realizada por la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) o el examen de mitad de período del Marco de resultados institucionales para 2017-2021⁶⁶— de que el PMA debería elaborar un marco más sólido para gestionar las prioridades transversales. El PMA ha reconocido que estas cuestiones son esferas de responsabilidad institucional y se ha comprometido a reforzar la presentación de informes sobre la aplicación de las políticas de carácter transversal.

Metas institucionales relativas a las realizaciones en materia de gestión

368. Las metas del PMA relativas a las realizaciones institucionales en materia de gestión definen los niveles que este se fija por lo que respecta a la contribución a la implementación del Plan Estratégico y al apoyo prestado a las realizaciones de los programas, y ayudan a garantizar un uso lo más eficiente posible de los activos físicos, humanos y financieros de que dispone para cumplir su mandato. Dichos niveles se miden de acuerdo con tres categorías de

⁶⁴ WFP/EB.2/2018/5-B/Rev.1 y WFP/EB.A/2019/5-A.

⁶⁵ WFP/EB.2/2018/5-B/Rev.1 y WFP/EB.A/2019/5-A.

⁶⁶ MOPAN. 2019. *MOPAN 2017-18 Assessments: Organisational Performance Brief World Food Programme (WFP)*.

indicadores: las categorías I y II reflejan las realizaciones del PMA en general, mientras que la categoría III se utiliza a nivel interno para la gestión diaria de las operaciones.

Indicadores clave de las realizaciones de la categoría I

369. Los indicadores clave de las realizaciones de la categoría I miden las realizaciones en materia de gestión que contribuyen a la aplicación del Plan Estratégico del PMA a través de los PEP. Los tres indicadores generales de la categoría I, cuyos componentes se emplean en los instrumentos internos de las oficinas en los países, son los siguientes:

- Indicador clave de las realizaciones 1: Avances generales en la ejecución de los PEP. Con este indicador se mide el avance general en el logro de las metas establecidas para los indicadores a nivel de los productos y los efectos definidos en los PEP.
- Indicador clave de las realizaciones 2: Eficacia de la preparación e intervención en casos de emergencia. Este indicador permite medir las realizaciones del PMA en relación con los niveles fijados para la preparación y la intervención en casos de emergencia. Se mantendrán los indicadores componentes de este indicador clave con los que se miden la eficiencia, la eficacia y la cobertura de la capacitación en materia de intervención en emergencias. Por otra parte, la prioridad institucional del PMA de mantener el liderazgo en situaciones de emergencia dará lugar a una expansión gradual de los componentes del indicador destinados a optimizar el uso del mismo para medir las realizaciones en esferas clave relacionadas con dicha prioridad, como son la capacidad de intervención en emergencias y de refuerzo inmediato, los procesos de emergencia, las intervenciones “útiles en todo caso”, el acceso y la coordinación civil-militar.
- Indicador clave de las realizaciones 3: Cumplimiento general de las normas relacionadas con las realizaciones en materia de gestión. Con este indicador se miden las realizaciones de las oficinas en los países en cada una de las esferas funcionales por lo que respecta al apoyo prestado a la ejecución de los PEP. Agrupando las esferas funcionales se puede llevar a cabo un análisis de los procesos de gestión a nivel institucional.

CUADRO VIII.1: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES EN MATERIA DE GESTIÓN DE LA CATEGORÍA I Y SUS COMPONENTES				
Indicador clave de las realizaciones	Valor de 2020	Meta para 2020*	Meta para 2021	Meta para 2022**
Indicador clave de las realizaciones 1: Avances generales en la ejecución de los PEP***				
Componentes del indicador				
Porcentaje de logro de los indicadores de los efectos	66	85	85	85
Porcentaje de logro de los indicadores de los productos	60	80	80	80
Indicador clave de las realizaciones 2: Eficacia de la preparación e intervención en casos de emergencia****				
Componentes del indicador				
Porcentaje de las esferas de capacitación en las que se cumplieron las metas relativas al número de actividades de capacitación en intervenciones de emergencia realizadas	100	100	100	100
Porcentaje de los objetivos de aprendizaje alcanzados en el conjunto de las actividades de capacitación en intervenciones de emergencia	93	85	85	85
Porcentaje de los países incluidos en el sistema de alerta institucional que se beneficiaron de prefinanciación (CRI, sistema de solicitud de intervención inmediata y CRI para las actividades de preparación)	88	90	90	90
Indicador clave de las realizaciones 3: Cumplimiento general de las normas relacionadas con las realizaciones en materia de gestión				
Componentes del indicador				
Gestión: representación de género (en porcentaje)*****	43	Objetivos intermedios de la oficina	Objetivos intermedios de la oficina	Objetivos intermedios de la oficina
Gestión: número de recomendaciones de auditoría pendientes de aplicación	71	Menos que el año anterior	Menos que el año anterior	Menos que el año anterior
Gestión: porcentaje de las recomendaciones de auditoría interna cuya aplicación está retrasada	12	<10	<10	<10
Programas: porcentaje de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones que se han aplicado	56	100	100	100
Programas: porcentaje de los productos obtenidos en el marco de asociaciones	45	n.a.	55	55
Cadena de suministro: porcentaje de las pérdidas después de la entrega	0,33	<2	<2	<2
Cadena de suministro: porcentaje del volumen manejado en la fecha convenida	83	95	95	95
Cadena de suministro: porcentaje del volumen que no ha sido objeto de conciliación	5	5	5	2
Presupuesto y programación: porcentaje de los gastos totales del PEP con respecto al plan de ejecución inicial	80	90	90	90
Recursos humanos: tasa de cumplimiento del programa de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE) (en porcentaje)	90	100	100	100
Recursos humanos: tasa de cumplimiento de la capacitación obligatoria (en porcentaje)	81	95	95	95
Administración: porcentaje de controles internos establecidos y aplicados en la administración	73	75	75	80

CUADRO VIII.1: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES EN MATERIA DE GESTIÓN DE LA CATEGORÍA I Y SUS COMPONENTES				
Indicador clave de las realizaciones	Valor de 2020	Meta para 2020*	Meta para 2021	Meta para 2022**
Administración: porcentaje de activos fijos del PMA que han sido objeto de un recuento físico y de una verificación	98	100	100	100
Finanzas: porcentaje de elementos de riesgo mejorados en el tablero de información financiera	6	<7	<7	<7
TI: porcentaje de cumplimiento de las normas de seguridad aplicables	89	100	100	100
Seguridad: porcentaje de cumplimiento de la política de gestión de la seguridad del PMA y su marco de rendición de cuentas	94	90	90	95
Movilización de recursos: porcentaje del plan basado en las necesidades financiado en el marco de las operaciones en los países*****	91	80	80	80
Movilización de recursos, comunicación y presentación de informes: meta mensual de penetración de los medios de comunicación (en porcentaje)*****	30	32	32	34
Movilización de recursos, comunicación y presentación de informes: interés por las publicaciones (páginas consultadas por visita al sitio web wfp.org/stories)	2,4	2,4	2,4	2,4
Movilización de recursos, comunicación y presentación de informes: puntuación relativa a la presencia en las redes sociales (en porcentaje)	3,4	3,8	3,8	4

* Las metas para 2020 se basan en las metas actualizadas del [Informe Anual de las Realizaciones de 2020](#).

** Las metas para 2022 se concretarán en el nuevo Plan Estratégico. Los valores que aquí se indican son metas provisionales fijadas por los agentes de coordinación correspondientes.

*** Tras el examen de los indicadores clave de las realizaciones, los logros relativos a los productos y los efectos se vuelven a evaluar teniendo en cuenta los valores de partida ("valores de referencia"), los valores que se desea alcanzar ("metas") y los valores observados a través del seguimiento ("valores de seguimiento").

**** Los anteriores indicadores componentes del indicador clave de las realizaciones 2 se han sustituido por tres nuevos indicadores que reflejan mejor las realizaciones del PMA.

***** Por lo que se refiere a la representación de género, cada una de las oficinas en los países tiene unos objetivos intermedios anuales.

***** El cálculo se hace dividiendo la cuantía de las contribuciones disponibles por la del plan anual basado en las necesidades. Las contribuciones disponibles incluyen el valor anualizado de las contribuciones asignadas disponibles, esto es, las contribuciones asignadas para el año más el saldo no utilizado de contribuciones asignadas de años anteriores que se ha transferido al año en cuestión.

***** El PMA ha dejado de informar sobre el "porcentaje de cobertura mediática favorable", pero trabaja con un nuevo asociado que proporciona datos al respecto. El indicador de la puntuación relativa a la participación social mide el grado de participación que generan mensualmente los canales de comunicación del PMA.

Indicadores clave de las realizaciones de la categoría II

370. Los indicadores clave de las realizaciones de la categoría II ofrecen una perspectiva a más corto plazo y sirven para medir los avances con respecto a las prioridades institucionales establecidas por la dirección del PMA⁶⁷, los acuerdos multilaterales y los compromisos regulados externamente.

371. Tal como se ilustra en el cuadro VIII.2, el primer grupo de indicadores abarca el sistema y la coordinación de las Naciones Unidas. Los indicadores clave de las realizaciones no han variado desde el Plan de Gestión del PMA para 2018-2020 y representan los compromisos externos continuos del organismo. El segundo grupo se refiere a las prioridades establecidas de la dirección ejecutiva del PMA.

CUADRO VIII.2: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES EN MATERIA DE GESTIÓN DE LA CATEGORÍA II Y SUS COMPONENTES				
	Valores de 2020	Meta para 2020	Meta para 2021	Meta para 2022
Sistema y coordinación de las Naciones Unidas				
Porcentaje de cumplimiento de los compromisos de la revisión cuadrienal amplia de la política*				
Porcentaje de indicadores de las realizaciones del ONU-SWAP 2.0 para los cuales se alcanzó o superó el objetivo fijado	81	88	88	88
Porcentaje de encuestas a los usuarios de los módulos de acción agrupada que alcanza la meta relativa a la satisfacción	100	100	100	100
Prioridades temáticas de la dirección ejecutiva				
Porcentaje de empleados que completan la capacitación obligatoria en materia de hostigamiento, acoso sexual y abuso de poder y de protección contra la explotación y el abuso sexuales	82	95	100**	100
Porcentaje de oficinas en los países dotadas de un mecanismo comunitario operativo de retroalimentación de la información***	56	60	65	70
Porcentaje de transferencias de efectivo del PMA facilitadas por medios digitales	71	80	80	80
Porcentaje de oficinas en los países que aplican sistemas de gestión ambiental	8	20	30	40
Porcentaje de financiación destinada al nivel de los efectos estratégicos o a un nivel superior	26	30	30	30

* El "porcentaje de cumplimiento de los compromisos de la revisión cuadrienal amplia de la política" recogía la recomendación en materia de políticas de la revisión cuadrienal correspondiente a 2016-2019. Las orientaciones normativas del sistema de las Naciones Unidas para el período cuadrienal 2021-2024, que se encuentran actualmente en fase de elaboración, serán examinadas por la Asamblea General. En consecuencia, este indicador se ha suspendido temporalmente, en espera de la aprobación de una nueva revisión cuadrienal amplia de la política, que está prevista para finales de 2021.

** Este indicador combina las tasas de finalización de la capacitación en materia de hostigamiento, acoso sexual y abuso de poder y de la capacitación en materia de protección contra la explotación y el abuso sexuales. Sin embargo, puesto que en 2021 se está revisando el material de capacitación sobre hostigamiento, acoso sexual y abuso de poder, para 2021 el indicador recoge únicamente la tasa de finalización de la capacitación sobre protección contra la explotación y el abuso sexuales. La meta para 2022 corresponde a una tasa de finalización del 100 % para la capacitación impartida sobre ambos temas.

*** La metodología adoptada para este indicador se revisó a fin de calcular el valor del indicador clave de las realizaciones basándose en la iniciativa de estandarización de los mecanismos comunitarios de retroalimentación de la información, valor en función del cual las oficinas en los países fueron evaluadas por primera vez en 2020.

⁶⁷ Los indicadores clave de las realizaciones de la categoría II, que se incluyeron por primera vez en el Plan de Gestión para 2018-2020, fueron aprobados por el personal directivo superior del PMA en octubre de 2019 y entre ellos figuran indicadores cuyas metas se fijaron en el Marco de resultados institucionales revisado para 2017-2021 – Parte II aprobado por la Junta en su período de sesiones anual de 2019. Estos indicadores se revisan todos los años y, tras la reunión del Grupo de Gestión de Alto Nivel que se celebra en agosto de cada año, pueden ser objeto de añadidos y modificaciones.

ANEXO VII

Iniciativas institucionales de importancia fundamental para 2022

1. En 2015, la Junta Ejecutiva aprobó la utilización de la Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (presupuesto AAP) para las iniciativas institucionales de importancia fundamental. Hasta ese año, aunque esa fuente de financiación se empleaba para actividades similares, faltaba un marco en el que se definieran los parámetros de utilización de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP. Desde 2015, el PMA ha utilizado las iniciativas institucionales de importancia fundamental aprobadas por la Junta para fortalecer los sistemas y la fuerza de trabajo del Programa y, de ese modo, mejorar la prestación de servicios a las personas aquejadas de inseguridad alimentaria.
2. En el presente anexo se facilita información detallada sobre las iniciativas institucionales de importancia fundamental propuestas para 2022. Entre la información facilitada se incluyen los resultados alcanzados hasta la fecha (cuando proceda) y los resultados y actividades previstos en 2022. Además, se explican los planes de ejecución y se señalan los indicadores clave de las realizaciones¹.

Iniciativa plurianual sobre la estrategia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado (17,1 millones de dólares en el tercer año)

CUADRO A.VII.1: RESUMEN DE LA INICIATIVA INSTITUCIONAL DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL SOBRE LA ESTRATEGIA DE CREACIÓN DE ASOCIACIONES Y MOVILIZACIÓN DE FONDOS EN EL ÁMBITO DEL SECTOR PRIVADO			
Dependencia(s) orgánica(s)	Dirección de Asociaciones Privadas y Movilización de Fondos	Presupuesto total propuesto	17,1 millones de dólares en 2022, el último año de la iniciativa institucional de importancia fundamental (último tramo de los 52,3 millones de dólares de financiación asignados a lo largo de tres años)
Prioridades institucionales que deberán atenderse	Financiación y creación de asociaciones para alcanzar el objetivo del Hambre Cero	Duración de la iniciativa institucional de importancia fundamental (anual o plurianual)	Plurianual (2020-2022)
Facilitadores institucionales	<input checked="" type="checkbox"/> Asociaciones <input type="checkbox"/> Fuerza de trabajo <input type="checkbox"/> Financiación <input type="checkbox"/> Tecnología <input type="checkbox"/> Datos empíricos <input type="checkbox"/> Innovación		

3. El PMA tiene previsto seguir aumentando considerablemente la financiación proveniente del sector privado (principalmente de particulares) a fin de disponer de los medios necesarios para salvar más vidas y cambiar la vida de un mayor número de personas. El programa de movilización de fondos aportados por particulares es una fuente importante y creciente de fondos que suelen proporcionarse con flexibilidad y pueden utilizarse para satisfacer las necesidades más acuciantes del PMA.
4. La iniciativa institucional de importancia fundamental es necesaria para lograr que siga creciendo el programa de movilización de fondos por particulares, especialmente mediante inversiones en los medios de comunicación para atraer a nuevos donantes y conservar a los

¹ [WFP/EB.A/2021/6-F/1](#).

existentes. Con arreglo a las condiciones aplicables a las iniciativas institucionales de importancia fundamental, la financiación procedente de esta fuente solo se ha utilizado para sufragar costos no recurrentes, tales como la contratación, con carácter excepcional, de publicidad en medios digitales o un gasto técnico no recurrente por mejoras tecnológicas para el establecimiento de plataformas digitales de movilización de fondos.

5. Para apoyar los esfuerzos del PMA por alcanzar el objetivo del Hambre Cero, esta iniciativa institucional de importancia fundamental contribuye a la aplicación del Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 y, más en concreto, al logro de sus resultados estratégicos 7 y 8 en los que se aborda la necesidad de diversificar las fuentes de recursos y las asociaciones con objeto de compartir conocimientos, competencias especializadas y tecnología.
6. Además, esta iniciativa institucional de importancia fundamental está plenamente integrada en la prioridad institucional 2, relativa a la financiación y las asociaciones para alcanzar el objetivo del Hambre Cero.

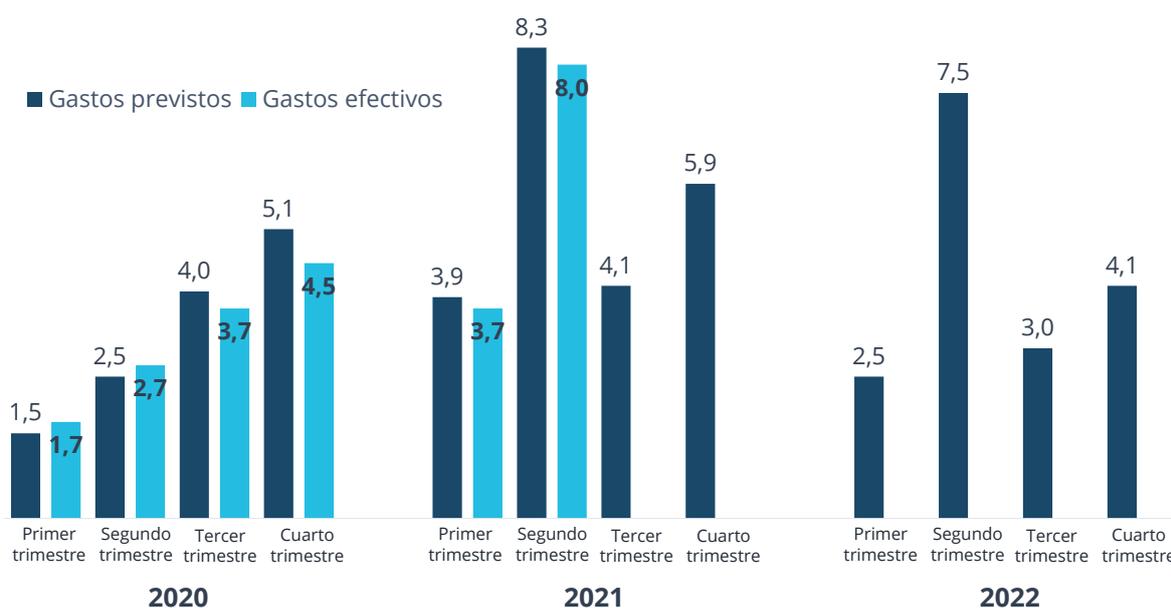
CUADRO A.VIII.2: ESTRATEGIA DE CREACIÓN DE ASOCIACIONES Y MOVILIZACIÓN DE FONDOS EN EL ÁMBITO DEL SECTOR PRIVADO - DESEMBOLSOS TRIMESTRALES ESTIMADOS Y PRESUPUESTO POR OBJETO DE GASTO, 2022				
Trimestre	Millones de dólares EE.UU.		Gastos	Millones de dólares EE.UU.
Primer trimestre	2,5		Costos de personal	0
Segundo trimestre	7,5		Puestos (equivalente a tiempo completo)	0
Tercer trimestre	3		Costos no relacionados con el personal	17,1
Cuarto trimestre	4,1		Costo total	17,1
Presupuesto total propuesto	17,1			

Plan de ejecución

7. La iniciativa institucional de importancia fundamental se centra por entero en el pilar 2 de la estrategia relativa al sector privado, a saber, los ingresos. La distribución trimestral de la financiación es provisional y probablemente se actualice a finales de 2021.
8. La iniciativa institucional de importancia fundamental se utiliza para los gastos relacionados con los medios de comunicación y los costos conexos (servicios de consultoría externos) del programa de movilización de fondos de particulares que dirigen los equipos encargados de la movilización de fondos en el sitio web wfp.org y la aplicación ShareTheMeal (STM) y las organizaciones de movilización de fondos externas en los Estados Unidos de América (WFP-USA) y el Japón (Asociación Japonesa para el PMA). No se financia ningún puesto de plantilla del PMA con cargo a la iniciativa institucional de importancia fundamental.
9. Al comienzo de cada año, los equipos que dirigen el programa de movilización de fondos de particulares acuerdan la forma en que se asignará la inversión que se realizará por conducto de la iniciativa institucional de importancia fundamental. En 2020 y 2021, cerca del 80 % de la inversión se asignó a los equipos encargados de ShareTheMeal y de la movilización de fondos en wfp.org, y el 20 % a los Amigos del PMA en los Estados Unidos de América y la Asociación Japonesa para el PMA. El proceso de asignación de la inversión correspondiente a 2022 se iniciará a finales de 2021.

10. La cuantía de los fondos asignados a las organizaciones externas dedicadas a la movilización de fondos se fija para todo el año, si bien la distribución interna de esa financiación por equipo y trimestre es flexible y se ajusta durante el año con el fin de lograr los mejores resultados o el máximo rendimiento posible del gasto publicitario, basándose en un examen trimestral del desempeño de cada equipo.
11. Actualmente, una parte considerable de la inversión en los medios de comunicación realizada por los equipos de movilización de fondos del sitio wfp.org y de la aplicación ShareTheMeal se destina a publicidad en Facebook, Google, YouTube, Apple y Android, además de a inversiones de menor cuantía en otras plataformas y medios de comunicación. A causa de la flexibilidad necesaria para estas inversiones, las asignaciones exactas se deciden cuando y según proceda.
12. En los Estados Unidos de América se efectuaron inversiones importantes y fructíferas en el programa digital gestionado por los Amigos del PMA en los Estados Unidos de América. En el Japón, actualmente se está primando la inversión en el programa presencial de movilización de fondos.
13. Además de la financiación procedente de la iniciativa institucional de importancia fundamental, y con arreglo al plan de financiación presentado en la estrategia relativa al sector privado aprobada, en 2022 también se destinará a las inversiones en los medios de comunicación parte de un anticipo con cargo al MPI e ingresos retenidos de los donativos de particulares en 2021. Durante 2022, el PMA tiene previsto destinar a las inversiones en los medios de comunicación y a otras inversiones conexas unos 4,9 millones de dólares del anticipo y unos 14 millones de dólares de los ingresos retenidos.
14. En la figura A.VII. 2 se resumen las asignaciones trimestrales de la inversión efectuada conforme a la modalidad de iniciativa institucional de importancia fundamental desde el inicio de esta en 2020. La distribución de los gastos a lo largo de los trimestres de 2020 a 2022 se basa en los gastos efectivos indicados con respecto a los gastos previstos.

Figura A.VII.1: Distribución de los gastos previstos y efectivos de la iniciativa institucional de importancia fundamental sobre la estrategia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado, 2020-2022



Resultados logrados hasta la fecha

15. A finales de 2020, los equipos de ShareTheMeal y de la movilización de fondos en wfp.org habían gastado un total de 10,2 millones de dólares con cargo a los primeros tramos de pago de la iniciativa institucional de importancia fundamental, lo que generó ingresos directamente de ese gasto (ingresos en concepto de “captación mediante publicidad de pago”) por valor de 18,8 millones de dólares, de los que 17,8 millones fueron ingresos netos obtenidos el mismo año de la inversión. Si se compara con lo que suele ocurrir en el sector, en las inversiones de este tipo es infrecuente superar el umbral de rentabilidad durante el primer año y lo habitual es recuperar lo invertido a lo largo de un período de entre tres y cinco años tras realizar la inversión. Por consiguiente, el resultado obtenido demuestra la validez del enfoque general adoptado por el PMA. En total, los ingresos obtenidos de particulares aumentaron de 12 millones de dólares en 2019 a 35 millones de dólares en 2020.
16. Juntos, los equipos encargados de la movilización de fondos en wfp.org y de ShareTheMeal han superado sus objetivos al haber captado 431.000 nuevos donantes en 2020, de los que 56.638 son donantes regulares, como resultado directo del aumento del gasto aprobado para la estrategia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado. Ambos equipos prestan cada vez mayor atención a la fidelización de los donantes regulares por tratarse de un tipo de apoyo que resultará más valioso a largo plazo y proporcionará más ingresos sostenibles al PMA.
17. En el sitio web de la Junta pueden consultarse informes trimestrales detallados sobre los progresos realizados².

² https://executiveboard.wfp.org/document_download/WFP-0000124739.

CUADRO A.VII.3: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES RELATIVOS A LA ESTRATEGIA DE CREACIÓN DE ASOCIACIONES Y MOVILIZACIÓN DE FONDOS EN EL ÁMBITO DEL SECTOR PRIVADO, 2022	
Resultado previsto 1: Aumento de los ingresos totales procedentes de los donativos de particulares al PMA	
Indicador clave de las realizaciones	Meta para 2022
Total de fondos aportados por particulares	112 millones de dólares
Ingresos procedentes de la captación mediante publicidad de pago	82 millones de dólares
<i>Con este resultado previsto se miden los progresos realizados por conducto del programa, mediante la determinación de los ingresos totales procedentes de los donativos de particulares en apoyo de las operaciones del PMA, incluidos los ingresos obtenidos directamente de actividades de inversión.</i>	
Resultado previsto 2: Garantía de un alto rendimiento de las inversiones	
Indicador clave de las realizaciones	Meta para 2022
Rendimiento medio de la inversión publicitaria durante un período de 12 meses	1,7/1
<i>Con este resultado previsto se mide el rendimiento conseguido de la inversión publicitaria durante un período de 12 meses, expresado como la proporción entre los ingresos obtenidos de actividades de pago y el gasto en medios de comunicación. Su propósito es garantizar que el PMA reciba un beneficio suficientemente alto por los fondos invertidos.</i>	
Resultado previsto 3: Captación de donantes de alto valor añadido, incluidos donantes regulares	
Indicador clave de las realizaciones	Meta para 2022
Importe medio de los donativos: donativos periódicos y donativos únicos	Donativos únicos: 50 dólares Donativos periódicos mensuales: 16 dólares
Porcentaje de fidelización de los donantes durante el año: donativos periódicos y donativos únicos	Donativos únicos: 15 % Donativos periódicos: 70 %
Costo compuesto de captación de nuevos donantes: donativos periódicos y donativos únicos	46 dólares
<i>Con este resultado previsto se mide la eficacia de la inversión mediante la determinación del valor representado por los donantes que hacen aportaciones únicas y los donantes regulares a través de tres indicadores clave de las realizaciones. Es importante señalar que, aunque pueda variar alguno de los resultados previstos que lo componen, seguirá alcanzándose o incluso superándose el resultado previsto global; por ejemplo, un costo de captación elevado puede compensarse gracias a un mayor valor medio de los donativos o a unas tasas de fidelización de los donantes más elevadas.</i>	

Iniciativa plurianual sobre la inversión en el personal del PMA (25,3 millones de dólares en el primer año)

CUADRO A.VII.4: RESUMEN DE LA INICIATIVA INSTITUCIONAL DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL SOBRE LA INVERSIÓN EN EL PERSONAL DEL PMA			
Dependencia(s) orgánica(s)	Departamento de Cultura Organizacional, todos los despachos regionales y las oficinas en los países y las direcciones de la Sede participantes	Presupuesto total propuesto para 2022	25,3 millones de dólares
Prioridades institucionales que se abordarán	Gestión del personal	Duración de la iniciativa institucional de importancia fundamental (anual o plurianual)	Plurianual (2022-2024)
Catalizadores institucionales	<input type="checkbox"/> Asociaciones <input checked="" type="checkbox"/> Fuerza de trabajo <input type="checkbox"/> Financiación <input type="checkbox"/> Tecnología <input type="checkbox"/> Datos empíricos <input type="checkbox"/> Innovación		

18. La iniciativa institucional de importancia fundamental propuesta abarca *el primer año de la inversión en el personal del PMA (25,3 millones de dólares)* y tiene por objetivo avanzar más rápido hacia el logro de la excelencia en la gestión del personal, lo que le permitirá estar en condiciones de seguir salvando vidas y cambiando la vida de las personas aquejadas de inseguridad alimentaria. La inversión comprende actividades de carácter extraordinario con una duración de tres años y redundará en beneficio de los esfuerzos del PMA por crear la fuerza de trabajo necesaria para cumplir su mandato, apoyar la salud y el bienestar de sus empleados y fomentar la creación de lugares de trabajo mejorados, respetuosos e inclusivos. Al fortalecer la capacidad institucional, la iniciativa institucional de importancia fundamental propicia una mejor coordinación de la ejecución de las iniciativas clave en 2022, en plena consonancia con la prioridad institucional 6, el catalizador 8.2 del Plan Estratégico y el efecto en materia de gestión relativo a la gestión del personal del Marco de resultados institucionales.
19. En el cuadro A.VII.5 se muestra la manera en que la iniciativa institucional de importancia fundamental es acorde con la planificación estratégica, la política y el Marco de gestión basada en los resultados, más amplios, y proporciona productos, resultados previstos y metas de los indicadores clave de las realizaciones siguiendo un orden de prelación.

CUADRO A.VII.5: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES DE LA INICIATIVA INSTITUCIONAL DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL EN RELACIÓN CON EL MARCO DE RESULTADOS INSTITUCIONALES PARA 2022-2026 Y LA PRIORIDAD INSTITUCIONAL NÚMERO 6			
Prioridad institucional	Efecto 7 relativo a la gestión del personal que figura en el Marco de resultados institucionales para 2022-2026	Resultados previstos de la iniciativa institucional de importancia fundamental en 2022	Medición
Gestión del personal	Productos	Resultados previstos	Indicadores clave de las realizaciones
6A Gestión óptima del personal	Se garantiza una gestión ágil y flexible de las estructuras orgánicas y los puestos	<i>Gestión dinámica de las estructuras y los puestos</i>	Número de oficinas en los países que han terminado el proceso de planificación de la fuerza de trabajo Porcentaje de puestos ocupados Porcentaje de la fuerza de trabajo empleada con contratos de breve duración
6A Gestión óptima del personal	Se asciende a la fuerza de trabajo con un desempeño adecuado o que mejora	<i>Desarrollo de las capacidades y las competencias</i>	Número de oficinas en los países que informan de una mejor correspondencia entre las competencias que son necesarias y las que están disponibles
6C Lugares de trabajo respetuosos e inclusivos	Se garantiza una gestión del personal diversa e inclusiva	<i>Adquisición y retención de talentos diversificados</i> <i>Creación de lugares de trabajo respetuosos e inclusivos</i>	Número y porcentaje de solicitudes recibidas de personas pertenecientes a grupos diversos seleccionados y número y porcentaje de nombramientos de personas pertenecientes a esos grupos Número medio de días que transcurren hasta ofrecer un puesto Número de actividades finalizadas en las que se divulgan los valores fundamentales, los compromisos mutuos y las normas éticas del PMA Número de planes de acción en curso en los que se da seguimiento a los resultados de la Encuesta mundial del personal
6B Salud y bienestar de los empleados	Se proporciona un entorno de trabajo caracterizado por la atención y el apoyo	<i>Seguridad, salud y bienestar de los empleados</i>	Porcentaje y número de dependencias que cumplen la política de gestión de la seguridad del PMA y su marco para la rendición de cuentas Número de nuevos casos de lesiones o enfermedades imputables al servicio

Desglose detallado de los resultados previstos propuestos

20. En los siguientes párrafos se presenta un desglose detallado de los resultados previstos, incluidos resúmenes de los resultados previstos, ejemplos de las actividades, los efectos previstos, los indicadores clave de las realizaciones, los presupuestos que se establecerán en la Sede y en los despachos regionales y las oficinas en los países, y los cuadros de seguimiento propuestos.

Resultado previsto 1: Gestión dinámica de las estructuras y los puestos

21. La consecución de este resultado previsto acelerará la ejecución de las iniciativas y actividades concebidas para garantizar que las estructuras orgánicas y la gestión de los puestos de personal sean aptas para su finalidad. A continuación se indican los productos correspondientes al efecto en materia de gestión del personal del Marco de resultados institucionales.
22. A fin de aplicar los procesos y marcos elaborados por la Dirección de Recursos Humanos, las otras direcciones, los despachos regionales y las oficinas en los países tendrán que fortalecer su capacidad para poner en práctica los nuevos procesos y optimizar su respectiva fuerza de trabajo, lo que significa que necesitarán más empleados con más aptitudes pertinentes.
23. A continuación se enumeran algunas de las actividades previstas en esta esfera clave:
- aumento de las orientaciones sobre gestión del personal emanadas para el personal directivo de los despachos regionales y las oficinas en los países, y aplicación de las prioridades, los elementos y los compromisos complementarios de la política del PMA en materia de personal, del marco de dotación de personal y de las iniciativas conexas;
 - examen acelerado de las estructuras orgánicas, los puestos y las modalidades de contratación con arreglo a las necesidades observadas, y
 - mejora de las intervenciones regionales de emergencia y del apoyo a los esfuerzos de las oficinas en los países en materia de preparación para emergencias.
24. Entre los efectos previstos cabe citar el desarrollo de las capacidades necesarias para una alineación oportuna entre las estructuras y los puestos y entre las necesidades operacionales y el uso de modalidades de contratación adecuadas, de conformidad con el marco de dotación de personal del PMA.
25. A continuación se señalan los indicadores clave de las realizaciones propuestos³:
- número de oficinas en los países que han terminado el proceso de planificación de la fuerza de trabajo;
 - porcentaje de puestos ocupados, y
 - porcentaje de la fuerza de trabajo empleada con contratos de breve duración.
26. En el cuadro A.VII.6 se muestran las principales asignaciones presupuestarias con las que se apoyará el logro de este resultado previsto.

³ Actualmente se están elaborando los niveles de referencia y los niveles establecidos como objetivo de cada uno de los indicadores clave de las realizaciones.

CUADRO A.VII.6: COSTOS DEL RESULTADO PREVISTO 1: GESTIÓN DINÁMICA DE LAS ESTRUCTURAS Y LOS PUESTOS, 2022 (miles de dólares)			
	Sede	Despachos regionales y oficinas en los países	Total
Costos de personal	1 650	2 194	3 843
Costos no relacionados con el personal*	2 811	462	3 274
Total	4 461	2 656	7 117

* Incluidos los consultores, el personal de contratación nacional y el personal con contratos de asistencia temporal.

27. Dado que la iniciativa institucional de importancia fundamental es de naturaleza interfuncional y se centra en el fortalecimiento de las capacidades sobre el terreno, varios responsables de los presupuestos designados al efecto estarán a cargo de las iniciativas y actividades comprendidas en el marco de cada resultado previsto. Se hará un seguimiento de los índices de actividad y de gastos y se presentarán informes al respecto a mitad y a final del año, con arreglo al modelo que aparece en el cuadro A.VII.7. Las actividades adicionales propuestas para 2023 y 2024 se programarán en función de los progresos logrados.

CUADRO A.VII.7: RESULTADO PREVISTO 1 - SEGUIMIENTO DE LA UTILIZACIÓN DEL PRESUPUESTO		
	Miles de dólares	Porcentaje de utilización del presupuesto
Presupuesto	7 062	100
Utilización efectiva a mitad del año		
Utilización efectiva a final del año		

Resultado previsto 2: Adquisición y retención de talentos diversificados

28. La consecución de este resultado previsto acelerará la ejecución de las iniciativas y actividades concebidas para asegurar una adquisición más eficaz de talento. Los productos aparecen consignados a continuación del efecto correspondiente en materia de gestión del personal en el Marco de resultados institucionales.
29. Entre las actividades previstas en esta esfera clave cabe destacar:
- hacer un mayor uso de métodos de adquisición de talento apropiados, comprendidas herramientas de selección como las pruebas de aptitud, y dotar a los directivos de las competencias necesarias para que lleguen a ser promotores de la adquisición de talento;
 - prestar apoyo a la función relativa a las asociaciones en todo el PMA, para lo cual se velará, entre otras cosas, por que a cada función se destine personal idóneo y viceversa, y

- facilitar el despliegue y la adquisición de talento, así como el desarrollo de las capacidades conexas, mediante la coordinación de las decisiones y medidas relacionadas con la dotación de personal y la mejora de los conocimientos institucionales del personal que ocupa puestos de responsabilidad a nivel mundial.
30. Entre los efectos previstos cabe señalar una planificación y ejecución más eficientes y ágiles de las actividades de adquisición de talento con el fin de acelerar la contratación de un talento diversificado.
31. A continuación se señalan los indicadores clave de las realizaciones propuestos:
- número y porcentaje de candidaturas y de nombramientos de personas pertenecientes a los grupos diversificados seleccionados, y
 - número medio de días que transcurren hasta ofrecer un puesto.
32. En el cuadro A.VII.8 se muestran las principales asignaciones presupuestarias que apoyan el logro de este resultado previsto.

CUADRO A.VII.8: COSTOS DEL RESULTADO PREVISTO 2 - ADQUISICIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO DIVERSIFICADO (miles de dólares)			
	Sede	Despachos regionales y oficinas en los países	Total
Costos de personal	1 834	1 200	3 033
Otros costos no relacionados con el personal*	609	363	972
Total	2 442	1 563	4 005

* Incluidos los consultores, los funcionarios de contratación nacional y el personal temporario.

33. Dado que la iniciativa institucional de importancia fundamental es de naturaleza interfuncional y se centra en el fortalecimiento de las capacidades sobre el terreno, varios responsables de los presupuestos designados al efecto estarán a cargo de las iniciativas y actividades comprendidas en el marco de cada resultado previsto. Se hará un seguimiento de los índices de actividad y de gastos y se presentarán informes al respecto a mitad y a final del año, con arreglo al modelo que aparece en el cuadro A.VII.9. Las actividades adicionales propuestas para 2023 y 2024 se programarán en función de los progresos logrados.

CUADRO A.VII.9: RESULTADO PREVISTO 2 - SEGUIMIENTO DE LA UTILIZACIÓN DEL PRESUPUESTO		
	Miles de dólares	Porcentaje de utilización del presupuesto
Presupuesto	3 976	100
Utilización efectiva a mitad del año		
Utilización efectiva a final del año		

Resultado previsto 3: Desarrollo de las capacidades y las competencias

34. La finalidad de este resultado previsto es acelerar el desarrollo de las aptitudes y la capacidad de los empleados del PMA para cumplir determinadas normas institucionales y satisfacer las necesidades locales durante la primera fase del proceso de gestión del cambio.
35. A continuación se enumeran algunas de las actividades previstas en esta esfera clave:
- iniciativas relacionadas con cuestiones institucionales transversales como, por ejemplo, la discapacidad y otras formas de inclusión, el liderazgo, la gestión y los conocimientos lingüísticos;
 - prestación de asesoramiento personalizado, tutoría, apoyo técnico y capacitación a los empleados de las oficinas en los países, y
 - organización de sesiones de capacitación interfuncional específica para el personal directivo y otros empleados con objeto de mejorar las aptitudes y las capacidades del personal de las oficinas en los países para gestionar los recursos.
36. El efecto previsto es una mejor correspondencia entre las competencias que son necesarias y las que están disponibles.
37. A continuación se señala el indicador clave de las realizaciones propuesto:
- número de oficinas en los países que informan de una mejor correspondencia entre las competencias que son necesarias y las que están disponibles.
38. En el cuadro A.VII.10 se muestran las principales asignaciones presupuestarias con las que se apoyará la labor dirigida a lograr este resultado previsto.

CUADRO A.VII.10: COSTOS DEL RESULTADO PREVISTO 3 - DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES Y LAS COMPETENCIAS, 2022 (miles de dólares)			
	Sede	Despachos regionales y oficinas en los países	Total
Costos de personal	885	3 029	3 913
Otros costos no relacionados con el personal*	2 524	2 263	4 787
Total	3 409	5 292	8 701

* Incluidos los consultores, los funcionarios de contratación nacional y el personal temporario.

39. Dado que la iniciativa institucional de importancia fundamental es de naturaleza interfuncional y se centra en el fortalecimiento de las capacidades sobre el terreno, varios responsables de los presupuestos designados al efecto estarán a cargo de las iniciativas y actividades comprendidas en el marco de cada resultado previsto. Se hará un seguimiento de los índices de actividad y de gastos y se presentarán informes al respecto a mitad y a final del año, con arreglo al modelo que aparece en el cuadro A.VII.11. Las actividades adicionales propuestas para 2023 y 2024 se programarán en función de los progresos logrados.

CUADRO A.VII.11: RESULTADO PREVISTO 3 - SEGUIMIENTO DE LA UTILIZACIÓN DEL PRESUPUESTO		
	Miles de dólares	Porcentaje de utilización del presupuesto
Presupuesto	8 661	100
Utilización efectiva a mitad del año		
Utilización efectiva a final del año		

Resultado previsto 4: Creación de lugares de trabajo respetuosos e inclusivos

40. La finalidad de este resultado previsto es acelerar el establecimiento por el PMA de una cultura organizacional propicia, especialmente sobre el terreno, mediante el fortalecimiento de las capacidades necesarias para integrar los valores fundamentales y apoyar a los altos cargos, el personal directivo, los supervisores y los empleados.
41. A continuación se enumeran algunas de las actividades previstas en esta esfera clave:
- la aplicación y el fomento de una cultura organizacional propicia mediante la implementación coherente de medidas derivadas de la Encuesta mundial del personal;
 - la aplicación de políticas y mejoras específicas, comprendidas aquellas identificadas a raíz de evaluaciones del grado de cumplimiento de los criterios fijados conforme a los valores fundamentales del PMA y los “compromisos mutuos” enunciados en la política del PMA en materia de personal, y
 - la coordinación de los esfuerzos interfuncionales, en consonancia con la hoja de ruta para la inclusión de la discapacidad aprobada para el diseño y la prestación de servicios accesibles, la optimización de la reunión de datos y la mejora de la diversidad y la inclusión en el PMA.
42. Los efectos previstos incluyen un compromiso continuado de los empleados y un aumento de su confianza en las medidas adoptadas por el personal directivo para promover el desarrollo profesional, mejorar la conducta y el comportamiento éticos, garantizar la transparencia y lograr un mayor reconocimiento de los empleados y una mejora de la comunicación con estos.
43. A continuación se señalan los indicadores clave de las realizaciones propuestos:
- número de actividades finalizadas en las que se divulgan los valores fundamentales, los compromisos mutuos y las normas éticas del PMA, y
 - número de planes de acción en curso en los que se da seguimiento a los resultados de la Encuesta mundial del personal.
44. En el cuadro A.VII.12 se muestran las principales asignaciones presupuestarias con las que se apoyará el logro de este resultado previsto.

CUADRO A.VII.12: COSTOS DEL RESULTADO PREVISTO 4 - CREACIÓN DE LUGARES DE TRABAJO RESPETUOSOS E INCLUSIVOS, 2022 (miles de dólares)			
	Sede	Despachos regionales y oficinas en los países	Total
Costos de personal	255	83	338
Otros costos no relacionados con el personal*	665	4	669
Total	921	87	1 007

* Incluidos los consultores, los funcionarios de contratación nacional y el personal temporario.

45. Dado que la iniciativa institucional de importancia fundamental es de naturaleza interfuncional y se centra en el fortalecimiento de las capacidades sobre el terreno, algunos responsables de los presupuestos designados al efecto estarán a cargo de las iniciativas y actividades comprendidas en el marco de cada resultado previsto. Se hará un seguimiento de los índices de actividad y de gastos y se presentarán informes al respecto a mitad y a final del año, con arreglo al modelo que aparece en el cuadro A.VII.13. Las actividades adicionales propuestas para 2023 y 2024 se programarán en función de los progresos logrados.

CUADRO A.VII.13 RESULTADO PREVISTO 4 - SEGUIMIENTO DE LA UTILIZACIÓN DEL PRESUPUESTO		
	Miles de dólares	Porcentaje de utilización del presupuesto
Presupuesto	1 013	100
Utilización efectiva a mitad del año		
Utilización efectiva a final del año		

Resultado previsto 5: Seguridad, salud y bienestar de los empleados

46. El fortalecimiento de las capacidades acelerará y mejorará el cumplimiento del deber que incumbe al PMA de proteger a todos sus empleados.
47. A continuación se enumeran algunas de las actividades previstas en esta esfera clave:
- la aplicación de normas con objeto de garantizar el cumplimiento que incumbe al PMA de proteger a todos sus empleados;
 - el desarrollo y la ejecución de intervenciones concebidas para mejorar la gestión del personal, fomentar su resiliencia y abordar los problemas derivados del estrés y la ansiedad, y
 - la realización de misiones de supervisión y la promoción de la rendición de cuentas.
48. Entre los efectos previstos cabe mencionar la mejora de las competencias de los supervisores en materia de gestión del personal, un cumplimiento más estricto de la política de gestión de la seguridad del PMA y un compromiso más firme con ella, y una mejora de la gestión de los riesgos relacionados con la seguridad y la salud en el trabajo.
49. A continuación se señalan los indicadores clave de las realizaciones propuestos:

- porcentaje de dependencias que cumplen la política de gestión de la seguridad del PMA y su marco para la rendición de cuentas, y
 - número de nuevos casos de lesiones o enfermedades imputables al servicio.
50. En el cuadro A.VII.14 se muestran las principales asignaciones presupuestarias con las que se apoyará el logro de este resultado previsto.

CUADRO A.VII.14: COSTOS DEL RESULTADO PREVISTO 5 – SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS, 2022 (miles de dólares)			
	Sede	Despachos regionales y oficinas en los países	Total
Costos de personal	232	3 227	3 458
Costos no relacionados con el personal*	126	863	989
Total	358	4 089	4 447

* Incluidos los consultores, los funcionarios de contratación nacional y el personal temporario.

51. Dado que la iniciativa institucional de importancia fundamental es de naturaleza interfuncional y se centra en el fortalecimiento de las capacidades sobre el terreno, varios responsables de los presupuestos designados al efecto estarán a cargo de las iniciativas y actividades comprendidas en el marco de cada resultado previsto. Se hará un seguimiento de los índices de actividad y de gastos y se presentarán informes al respecto a mitad y a final del año, con arreglo al modelo que aparece en el cuadro A.VII.15. Las actividades adicionales propuestas para 2023 y 2024 se programarán en función de los progresos logrados.

CUADRO A.VII.15 RESULTADO PREVISTO 5 - SEGUIMIENTO DE LA UTILIZACIÓN DEL PRESUPUESTO		
	Miles de dólares	Porcentaje de utilización del presupuesto
Presupuesto	4 423	100
Utilización efectiva a mitad del año		
Utilización efectiva a final del año		

Listado de las siglas utilizadas en el presente documento

AAP	(presupuesto) administrativo y de apoyo a los programas
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CAD	costo de apoyo directo
CAI	costo de apoyo indirecto
CIF	Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases
COP	Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
CRI	Cuenta de Respuesta Inmediata
DS	Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas
ETC	equivalente a tiempo completo
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FMI	Fondo Monetario Internacional
FSIN	Red de Información sobre Seguridad Alimentaria
MGGP	Mecanismo de gestión global de los productos
MOPAN	Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales
MPI	Mecanismo de presupuestación de las inversiones
MPIP	Mecanismo de préstamos internos para los proyectos
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONU-SWAP	Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
PEP	plan estratégico para el país
PIB	producto interno bruto
SCOPE	plataforma digital del PMA para la gestión de los datos sobre los beneficiarios y de las transferencias
SNUD	sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo
TBM	transferencia de base monetaria
TI	tecnología de la información
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia