

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Período de sesiones anual
de la Junta Ejecutiva**

Roma, 4-8 de junio de 2007

ASUNTOS FINANCIEROS, PRESUPUESTARIOS Y DE RECURSOS

Tema 6 del programa

Para examen

S

Distribución: GENERAL

WFP/EB.A/2007/6-D/1

10 mayo 2007

ORIGINAL: INGLÉS

COSTOS Y BENEFICIOS DE LAS NUEVAS INICIATIVAS ENCAMINADAS A DAR MAYOR RELEVANCIA PÚBLICA AL PMA

Informe del Auditor Externo

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

NOTA PARA LA JUNTA EJECUTIVA

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

La Secretaría invita a los miembros de la Junta que deseen formular alguna pregunta de carácter técnico sobre este documento a dirigirse a los funcionarios del PMA encargados de la coordinación del documento, que se indican a continuación, de ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión de la Junta.

Director de la Oficina del Auditor Externo: Sr. G. Miller Tel.: 0044-207798-7136

Auditor Externo, Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido: Sr. R. Clark Tel.: 066513-2577

Para cualquier información sobre el envío de documentos para la Junta Ejecutiva, sírvase dirigirse a la Sra. C. Panlilio, Auxiliar Administrativa de la Dependencia de Servicios de Conferencias (tel.: 066513-2645).



National Audit Office

Auditoría Internacional

La Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido (NAO) presta al Programa Mundial de Alimentos un servicio de auditoría externa. El Sr. John Bourn ha sido designado Auditor Externo por la Junta Ejecutiva, de conformidad con el Artículo XIV del Reglamento Financiero. Además de emitir un dictamen sobre los estados financieros del PMA, tiene, en virtud de su mandato, la facultad de informar a la Junta Ejecutiva sobre la eficacia de los procedimientos financieros y de la administración y gestión generales del PMA.

La NAO presta servicios de auditoría externa a las organizaciones internacionales, trabajando de manera totalmente independiente de la función que desempeña como institución suprema de auditoría del Reino Unido. Cuenta con un equipo de funcionarios profesionalmente cualificados, dotados de una vasta experiencia de auditoría de organizaciones internacionales.

El objetivo de la auditoría de la NAO es ofrecer a los Estados Miembros y a los donantes una supervisión y una garantía independientes, mejorar la eficacia de la gestión financiera y el sistema de gobierno del PMA, y, mediante el proceso de auditoría, apoyar los objetivos de la labor de la Organización.

Para más información, sírvase dirigirse a:

Graham Millar
Director , Room A477
National Audit Office
157-197 Buckingham Palace Road,
Victoria, London, SW1W 9SP
+44 20 7798 7136
Correo electrónico:
graham.millar@nao.gsi.gov.uk,
gary.heywood@nao.gsi.gov.uk o
richard.clark@wfp.org

Informe del Auditor Externo

Programa Mundial de Alimentos – Costos y beneficios de las nuevas iniciativas encaminadas a dar mayor relevancia pública al PMA

<u>Índice</u>	<u>Párrafos</u>
Resumen	1- 9
Alcance del examen	10-17
¿Las actividades se han planificado adecuadamente?	18-46
¿Las nuevas iniciativas se han ejecutado satisfactoriamente?	47-57
¿Se están obteniendo beneficios?	58-72

Resumen

- **Un examen independiente del Auditor Externo del modo en que el PMA ha administrado sus inversiones en actividades encaminadas a dar mayor relevancia pública al Programa;**
- **un examen de los gastos efectuados y los beneficios obtenidos, con recomendaciones de los auditores para introducir mejoras.**

1. En 2003, el Programa Mundial de Alimentos (PMA) emprendió un proceso de establecimiento de nuevas asociaciones con organizaciones del sector privado con miras a obtener competencias profesionales y conseguir recursos de donantes no habituales. En el Plan Estratégico 2006-2009¹ se señalan siete objetivos de gestión, entre ellos el de aumentar los recursos para atender a las necesidades, destinado a ampliar y diversificar la base de recursos del PMA y dar a conocer de manera más eficaz a los funcionarios gubernamentales encargados de la toma de decisiones, la opinión pública y el sector privado cuáles son las necesidades derivadas del hambre y cuál es la función que desempeña el Programa a este respecto.
2. Las visitas de las oficinas del PMA efectuadas por nuestros auditores en 2006 nos permitieron observar la creciente ampliación de las actividades encaminadas a dar mayor relevancia pública al Programa, más allá de la publicación de noticias, que incluyeron la introducción de sitios Web, videojuegos sobre la ayuda alimentaria, el aumento del patrocinio por parte de famosos personajes internacionales del deporte y el espectáculo, y una cobertura más amplia en los medios de difusión, como la película ‘Blood Diamond’ proyectada en todos los cines en 2007. Los informes presentados a la Junta Ejecutiva han dado fe de los avances realizados, ya sea que éstos se midan por el número de menciones en diversos medios de información, las apariciones en reuniones, el aumento de los accesos al sitio Web, el apoyo de personajes famosos, la iniciativa El mundo en marcha contra el hambre o las campañas publicitarias.
3. Estas actividades pueden ser benéficas para aumentar los flujos de recursos y los ingresos, pero también conllevan riesgos para la gestión, concretamente el rendimiento de los gastos y las inversiones realizadas; y riesgos para la reputación, derivados de las actividades y asociaciones no convencionales con partes externas y asociados del sector privado. De ahí que realizáramos un examen independiente para determinar si:
 - las inversiones en actividades encaminadas a dar mayor relevancia pública al PMA se planificaron adecuadamente;
 - las inversiones y las nuevas actividades se realizaron de manera satisfactoria; y
 - se están obteniendo beneficios.

¹ WFP/EB.A/2005/5-A/Rev.1

4. Basándonos en nuestro examen, llegamos a la conclusión general de que esta ampliación del apoyo externo ha sido benéfica para el PMA, aunque es posible que los beneficios no se puedan demostrar plenamente sino dentro de varios años. Evidentemente, la mayor visibilidad pública y la sensibilización respecto de las necesidades de los beneficiarios y del impacto del hambre pueden ayudar a los gobiernos a justificar la asignación de fondos. Igualmente, el incentivo para que las empresas del sector privado contribuyan con el PMA puede ser mayor en los países en que las actividades humanitarias del Programa tienen gran relieve público.
5. La Secretaría ha contado con la asistencia de servicios profesionales internos y externos para la evaluación de las ventajas del aumento de la visibilidad pública del PMA y sigue adoptando políticas y disposiciones orgánicas para mejorar aún más el perfil del Programa. Sin embargo, se puede demostrar de manera aún más convincente que estos beneficios han sido proporcionales al costo total de las actividades encaminadas a dar mayor relevancia pública al PMA.
6. Nuestro examen comprobó que los acuerdos de asociación establecidos con empresas y organizaciones pueden ocasionar gastos imprevistos para el PMA, incluso cuando el apoyo se presta sin cargo alguno. No pudimos confirmar que el costo global de las comunicaciones, incluidas las actividades encaminadas a potenciar la imagen pública del Programa, se notificara por separado y fuera objeto de un seguimiento exhaustivo, debido a la descentralización de los registros, principalmente en lo referente a los gastos relativos a consultores y personal. Tampoco pudimos determinar la medida en que el aumento de las donaciones había permitido compensar los mayores gastos en comunicaciones, debido, por lo general, a la incapacidad del PMA de hacer corresponder los aumentos específicos de ingresos con actividades específicas.
7. Debido en parte al reconocimiento de estas dificultades, la Secretaría ha formulado una nueva estrategia de movilización de fondos del sector privado que someterá a aprobación de la Junta Ejecutiva en un próximo período de sesiones. En la nueva estrategia se hace hincapié acertadamente en la necesidad de combinar un enfoque específico y selectivo de las empresas con la ampliación de la base de donantes, y, en general, se establecen con claridad propuestas de financiación con planes de reembolso.
8. Nuestro examen también confirmó que las empresas que colaboran con el PMA podían beneficiarse no sólo de la mejora de la imagen derivada de la prestación de apoyo a causas humanitarias, sino también comercialmente, aunque no hallamos ninguna prueba de que el sector privado ejerciera una influencia indebida en el proceso de compras. En un documento exhaustivo de políticas presentado a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2004², la Secretaría se ocupó del problema del riesgo que suponía para la reputación del PMA el establecimiento de asociaciones con empresas o personas consideradas inapropiadas. Las normas aprobadas se convirtieron en un conjunto de directrices destinadas a todo el personal sobre el establecimiento de asociaciones con el sector privado; en nuestra opinión, estas normas afrontan adecuadamente dicho riesgo, siempre que se hagan cumplir. Hemos encontrado muy pocos casos en los que el PMA concertó acuerdos de donación con organizaciones que podían empañar la reputación del Programa.

² WFP/EB.3/2004/4-C.

9. Hemos presentado nueve recomendaciones para reforzar la gestión de estas actividades con miras a:
- mejorar la armonización de la estrategia en materia de comunicaciones con los planes aprobados por la Junta Ejecutiva;
 - asegurar que toda nueva estrategia con el sector privado garantice la recuperación total de los costos y permita afrontar la posibilidad de que no se logren los objetivos de movilización de fondos;
 - seguir prestando atención a la elaboración de indicadores de las realizaciones adecuados para poder evaluar eficazmente las iniciativas encaminadas a dar mayor relevancia pública al PMA;
 - reforzar el enfoque y el orden de prioridad de las actividades de planificación de la ejecución;
 - presupuestar debidamente los recursos de las oficinas de comunicaciones para cumplir con las prioridades institucionales;
 - reforzar las directrices y procedimientos que abordan los riesgos éticos y relativos a la reputación derivados de las asociaciones;
 - garantizar el registro y la presentación de informes de los costos globales de las actividades encaminadas a dar mayor relevancia pública al PMA;
 - seguir perfeccionando objetivos ajustados a la realidad para garantizar una evaluación eficaz y oportuna de los riesgos de las actividades; y
 - examinar la eficacia en función de los costos de estrategias alternativas en cuyo ámbito se recurra a expertos profesionales.

Alcance del examen

10. En junio de 2005, la Junta Ejecutiva aprobó el Plan Estratégico para 2006-2009³; este plan continuó, en general, la estrategia propuesta en el Plan Estratégico para 2004-2007.
11. Con objeto de crear una base sólida para el cumplimiento de los cinco objetivos estratégicos a los que se atribuye prioridad en el Plan Estratégico, la Junta Ejecutiva recomendó a la Secretaría que estableciera siete objetivos de gestión con miras a lograr los objetivos estratégicos. En nuestro informe examinamos los avances realizados por la Secretaría en respuesta a dos de los objetivos de gestión presentados a la Junta Ejecutiva en noviembre de 2005, en el Plan de Gestión para 2006-07.
12. En el Plan de Gestión para 2006-2007⁴ se atribuye al Departamento de Movilización de Fondos y de Comunicaciones (FD) la responsabilidad principal de los logros

³ WFP/EB.A.2005/5-A/Rev.1

relativos al Objetivo de Gestión 7: movilizar recursos para responder a las necesidades. La Dirección de Relaciones Exteriores (PDE) y el FD también comparten con otras direcciones la responsabilidad de los logros relativos al Objetivo de Gestión 1: crear asociaciones sólidas para acabar con el hambre.

13. Además, en el Plan de Gestión se asignan al FD dos responsabilidades específicas para movilizar recursos y responder a las necesidades de los programas y operaciones aprobadas mediante:
 - una financiación mayor y estable por parte de los donantes habituales; y
 - el establecimiento de una base de donantes más amplia, con nuevos donantes y contribuciones ordinarias de donantes ocasionales.
14. Nos propusimos determinar si el PMA había administrado eficazmente sus actividades de movilización de fondos y de potenciación de su imagen pública, mediante el examen del enfoque estratégico adoptado y la evaluación de la eficacia de su aplicación. Luego examinamos si se estaban obteniendo beneficios efectivos y tomamos nota de los ejemplos de buenas prácticas y de las esferas susceptibles de mejorarse.
15. Examinamos la armonización de la nueva estrategia de mejora de la imagen pública del PMA con el plan estratégico aprobado por la Junta Ejecutiva en 2005, que se proponía movilizar recursos para atender a las necesidades determinadas por la Junta. También examinamos la idoneidad de las estructuras establecidas para la gestión de las actividades de potenciación de la imagen pública del Programa, y la eficacia en dar a conocer la estrategia y la planificación a las partes interesadas.
16. Examinamos el seguimiento y la presentación de informes por parte de los directivos de los costos asociados con la estrategia. Consideramos los beneficios derivados de la mejora de la imagen pública, para determinar si los principales beneficios obtenidos guardaban proporción con los costos; y examinamos en qué medida el PMA disponía de las competencias para evaluar correctamente estos beneficios.
17. Nuestro examen se basa en las visitas a nueve oficinas del PMA, concretamente, 2 oficinas de enlaces, 2 oficinas de relaciones con los donantes, 2 oficinas de relaciones exteriores y 3 oficinas en los países con personal dedicado a la actividad de comunicación. Examinamos los informes de la Dirección de Servicios de Supervisión (OSD) sobre la movilización de fondos del sector privado y sobre la visita a una oficina de enlace; intercambiamos opiniones con funcionarios superiores encargados de dar mayor relevancia pública al Programa acerca de los resultados, y analizamos la información proporcionada a las partes interesadas en el sitio Web del PMA y en otros medios de información.

⁴ WFP/EB.2/2005/5-A/Rev 1

¿La inversión en las actividades encaminadas a dar mayor relevancia pública al PMA se ha planificado adecuadamente?

18. Una planificación eficaz exige el establecimiento de objetivos claramente definidos a los que se atribuya prioridad y la asignación de suficientes recursos para lograrlos. Nosotros inicialmente examinamos la idoneidad de la planificación de las actividades encaminadas a dar mayor relevancia pública al PMA por parte de la Secretaría, juzgando su armonización con las prioridades institucionales aprobadas, así como la claridad de la estrategia en general y, en particular, en lo referente a la movilización de fondos del sector privado. Examinamos el enfoque de la planificación de la ejecución y el establecimiento de un orden de prioridad entre las actividades mediante el estudio de los costos estimados, los presupuestos previstos, la dotación de personal y la eficacia de las estructuras de gestión existentes. Por último, consideramos el modo en que la Secretaría había afrontado el riesgo que el establecimiento de nuevas asociaciones para potenciar la imagen pública del PMA entrañaba en los planos ético y de la reputación.

Armonización con las prioridades institucionales

19. Examinamos la armonización de las nuevas iniciativas de potenciación de la imagen pública del PMA con el plan estratégico aprobado por la Junta Ejecutiva en 2005. El objetivo institucional de movilizar recursos para cubrir todos los presupuestos de los programas y proyectos aprobados exige el seguimiento eficaz de los progresos y una planificación para imprevistos para hacer frente a los riesgos de sobreestimación o subestimación de la asignación de recursos, especialmente cuando las necesidades pueden aumentar debido a emergencias inesperadas.
20. Un examen de la movilización de fondos del sector privado realizado por la Dirección de Servicios de Supervisión confirmó la necesidad de una armonización plena y transparente entre la estrategia y los planes de gestión para las donaciones del sector privado. El Plan Estratégico para 2006-2009 estableció inicialmente el objetivo de movilizar el 10% los recursos necesarios, o 300 millones de dólares EE.UU., del sector privado para 2007; objetivo que posteriormente la Secretaría consideró optimista. La estrategia de la Secretaría para la movilización de fondos del sector privado, que se preparó con la asistencia de dos asociados del PMA, el Boston Consultancy Group y la empresa TNT, se proponía movilizar entre 75 millones y 100 millones de dólares en 2007. En el Plan de Gestión para 2006-2007 de la Secretaría se propuso el objetivo de 15 millones de dólares en efectivo para 2006 y no se cuantificó el objetivo para 2007. Hemos comprobado que las donaciones del sector privado en 2006 totalizaron realmente 55 millones de dólares en efectivo y en donaciones en especie programadas. Por consiguiente, hubo una apreciable incoherencia entre el Plan Estratégico aprobado por la Junta Ejecutiva y los objetivos operacionales establecidos por la Secretaría.

Recomendación 1: Recomendamos que la Secretaría se asegure de que las actividades y los objetivos establecidos en el marco de las estrategias de movilización de fondos se armonicen plena y claramente con los del Plan Estratégico y el Plan de Gestión. Los objetivos del Plan Estratégico y los objetivos de gestión deben ser más holgados pero realistas para que se pueda planificar y llevar a cabo una utilización eficaz de los recursos.

Adecuación de la estrategia

21. En el período de sesiones de febrero de 2007 de la Junta, la Secretaría explicó que en los planes de gestión para 2004-2005 y 2006-2007 se había presentado la estrategia en materia de comunicaciones y movilización de fondos. Nuestro examen confirmó que las actividades previstas y emprendidas se ajustaban a los objetivos institucionales aprobados por la Junta, pero consideramos que todavía hacía falta una estrategia en la que se indicara con mayor claridad:
- la situación relativa a la movilización de fondos para que sirviera de referencia a la evaluación futura;
 - la finalidad de cada actividad en materia de comunicaciones con objetivos claramente definidos, incluida una evaluación del rendimiento previsto de las inversiones realizadas;
 - las metodologías de seguimiento utilizadas; y
 - una evaluación sólida de los riesgos, con prioridades bien definidas y planes para imprevistos adecuados en caso de que las realizaciones no responden a las expectativas.
22. En marzo de 2007, la Secretaría formuló una nueva estrategia global para el sector privado. Nuestro examen indicó que se habían tenido en cuenta las lecciones aprendidas de la experiencia del PMA en materia de movilización de fondos del sector privado desde 2004, en especial que:
- los servicios de expertos en mejora de la imagen pública con el apoyo del sector privado podía mejorar los resultados y la evaluación de la ejecución;
 - el PMA podía ofrecer a las empresas oportunidades para contribuir a las operaciones con recursos financieros directos o con apoyo en especie, como en el caso de los servicios de transporte aéreo proporcionados en las zonas afectadas por el tsunami en 2006; y
 - las donaciones deben basarse en la demanda para atender a las necesidades del programa aprobado por la Junta Ejecutiva.
23. Una lección importante de la experiencia acumulada por la Secretaría hasta el momento es que la movilización efectiva de fondos del sector privado requiere inversiones anticipadas de parte del PMA que tienen que recuperarse. Esta lección tendrá que tenerse en cuenta en la nueva estrategia que la Secretaría presente a la Junta Ejecutiva.

Recomendación 2: Recomendamos que la Secretaría se asegure de que en la estrategia para el sector privado:

- se identifiquen y recuperen los costos totales, incluido el costo de los servicios de los préstamos y de otros recursos financieros;
- se especifiquen las tasas de rendimiento previstas de los gastos efectivos; y
- se haga frente al riesgo de que se produzcan retrasos con respecto al calendario previsto para la movilización de fondos del sector privado.

Recomendación 3: Recomendamos que la Secretaría asegure que en las estrategias de comunicaciones futuras se adopten objetivos de ejecución eficaces y a que:

- cuantifique los costos que se prevé recuperar en un plazo establecido; y
- establezca metas para el aumento del nivel de fondos.

Enfoque de la planificación de la ejecución y establecimiento de un orden de prioridad en las actividades

24. En 2006, la Dirección de Comunicaciones (FDC) preparó un plan operacional que preveía la ejecución de una amplia variedad de actividades de comunicaciones en todo el mundo, entre ellas mejorar el perfil del PMA a través de los medios de información, vídeos, fotografías y sitios Web; sensibilizar al personal y los donantes acerca de las consecuencias del hambre; favorecer la movilización de recursos; y dotar al personal de las competencias y el equipo necesarios para transmitir mensajes eficazmente.
25. El plan de aplicación general se proponía dar a conocer en mayor medida la labor del PMA mediante 61 actividades relacionadas con los medios de información y consagrar al PMA como la principal autoridad en cuestiones relacionadas con el hambre mediante 62 actividades de promoción y sensibilización de la opinión pública. Las actividades variaban desde la compra de equipo fotográfico hasta la ejecución de proyectos más complejos que necesitaban considerables recursos, como la capacitación del personal en materia de medios de información y promoción y la iniciativa El mundo en marcha contra el hambre.
26. Encontramos considerables diferencias en los enfoques que las oficinas habían adoptado para cumplir con estas prioridades. En una región que visitamos, las oficinas se ponían directamente en contacto con los donantes y recurrían al Despacho regional sólo para los arreglos complejos; en otras partes, las oficinas de enlaces independientes se encargaban directamente de la gestión de la mayoría de las actividades de comunicaciones.
27. La iniciativa El mundo en marcha contra el hambre comenzó en 2003 cuando en Asia los empleados de la empresa TNT, un asociado institucional del PMA, organizaron una marcha por la Muralla China para recaudar fondos en apoyo del programa de alimentación escolar del PMA y sensibilizar a la opinión pública a este respecto.

*Costos y beneficios de las nuevas iniciativas encaminadas
a dar mayor relevancia pública al PMA*

Debido a los buenos resultados obtenidos, la marcha se amplió en 2004 y más de 40.000 personas participaron en ella en más de 70 países situados en los 24 husos horarios, recaudando dinero suficiente para alimentar a 30.000 niños. En 2005, el PMA y la empresa TNT organizaron por primera vez el acto. Más de 200.000 personas marcharon en 266 lugares de 91 países y recaudaron dinero para alimentar a 70.000 escolares. El 21 de mayo de 2006, 760.000 personas participaron en la marcha en 420 lugares de 118 países. En el momento de la realización de nuestro examen, se tenía previsto realizar el acto de este año el 13 de mayo de 2007.

28. Como se puede observar en la información de los medios de información e Internet, la campaña de El mundo en marcha contra el hambre ha crecido en cuanto a número de personas participantes desde su inicio en 2003. Sin embargo, el mayor reconocimiento del perfil del PMA tuvo un impacto considerable en el Programa por lo que se refiere al tiempo del personal dedicado a la organización del acto y a la participación efectiva en las actividades de la marcha el día de su celebración. El aumento vertiginoso de la participación en un acto que atrae cada vez a más personas tiene considerables consecuencias en lo que se refiere a costos a las que el PMA tendrá que hacer frente.
29. Sin embargo, la inadecuada estimación de los fondos necesarios para sufragar los costos de la marcha en 2006, que mejoró el perfil del PMA a escala mundial, dio lugar a un déficit imprevisto de 2,6 millones de dólares que se han imputado al Fondo General. En el período de sesiones de febrero de 2007 de la Junta Ejecutiva, algunos miembros expresaron su preocupación por la utilización de los saldos del Fondo General para financiar este déficit.
30. Constatamos que no hubo una clara definición de las prioridades del sector de las comunicaciones ni una evaluación suficiente para garantizar que los recursos se centraran en las actividades más estrechamente vinculadas con el logro eficaz de los objetivos institucionales. Además, en los planes y actividades que requieren cuantiosas asignaciones de recursos debe incorporarse un sistema riguroso de evaluación de riesgos.

Recomendación 4: Recomendamos que la Secretaría asegure que en la planificación de la ejecución se incorpore un sistema de evaluación de los riesgos vinculados a las metas prioritarias y se establezcan objetivos para las actividades que se prevé realizar en un plazo predeterminado.

Estimación de costos y elaboración de los presupuestos

31. En los Planes de Gestión se indican los costos y presupuestos para todos los departamentos. Durante el período de planificación de dos años, los presupuestos se revisan a la luz de las nuevas necesidades y los fondos disponibles. En la Figura 1 se puede observar el presupuesto para 2004-2005 y el presupuesto previsto para 2006-2007. En ella se muestra el aumento de los recursos totales presupuestados asignados a las políticas y la potenciación de la imagen del PMA para hacer posible la ampliación deseada del apoyo de los donantes y la mayor sensibilización acerca de las necesidades derivadas del hambre. El presupuesto previsto aumentó en un 28%, pasando de 61 millones de dólares en 2004-2005 a 78 millones de dólares en 2006-2007.

*Costos y beneficios de las nuevas iniciativas encaminadas
a dar mayor relevancia pública al PMA*

Figura 1 – Presupuesto del Plan de Gestión para el bienio 2006-2007

(Millones de dólares)	Costos de personal		Otros costos		Total	
	2004-2005	2006-2007	2004-2005	2006-2007	2004-2005	2006-2007
Departamento						
FD	18	29	11	11	29	40
PD	18	26	14	12	32	38
COSTO TOTAL					61	78

Fuente: Plan de Gestión, septiembre de 2005.⁵

32. A finales de 2006, el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) para el bienio 2006-2007 del FD se rectificó de nuevo, estableciéndose en 46,3 millones de dólares, y otro tanto sucedió con el del PD, que se estableció en 34,6 millones de dólares, con flexibilidad para aumentar los gastos no correspondientes al personal mediante la reducción de los costos de dotación de personal.
33. En los Planes de Gestión también se determina el número de puestos de cada departamento, que se revisa durante el bienio a la luz de las limitaciones presupuestarias. En la Figura 2 se muestra que los puestos presupuestados en el FD aumentaron en un 14%, pasando de 100 en 2002-2003 a 114 en 2006-2007. Sin embargo, a finales de 2006, una revisión del presupuesto AAP para 2006-2007 estableció en 115 puestos el límite máximo de dotación de personal de este Departamento, y en 104 el del PD.

Figura 2: Número de puestos según los Planes de Gestión de 2002-2003 a 2006-2007

Departamento	Al mes de septiembre de 2004		Al mes de septiembre de 2005	
	2002-2003	2004-2005	2004-2005	2006-2007
FD	100	140	120	114
PD	80	105	105	106

Fuente: Planes de Gestión.

⁵ WFP/EB.2/2005/5-A/1.

34. Examinamos las plantillas de estos dos departamentos y descubrimos que a menudo su personal tenían una categoría más alta, en lo que se refiere al número de personas a su cargo, que en otros departamentos del PMA. Dada la índole de su función de tratar con los donantes y asociados, no sorprende que ellos necesiten un nivel de responsabilidad adecuado para hablar en nombre del PMA.

Estructuras de gestión

35. El FD⁶ comprende cinco direcciones de movilización de fondos y de comunicaciones divididas en: Comunicaciones (FDC), Sector Privado (FDP), Relaciones con los Donantes (FDD), Relaciones con la Comisión Europea y Relaciones con los Estados Unidos de América (que desde enero de 2007 incluye la Oficina de Relaciones Exteriores Japonesa). Aparte, la PDE administra oficinas en Suiza y los Estados Unidos de América.
36. Desde 2004, la Secretaría ha establecido o mantenido una red de 14 oficinas de comunicaciones en 13 países diferentes⁷ con más oficinas previstas, entre ellas en España y Arabia Saudita. Los lugares por lo general se determinan por la localización de los asociados clave del sistema de las Naciones Unidas; por ejemplo, Addis Abeba —enlace con la Unión Africana y la Comisión Económica para África, Ginebra— oficinas de las Naciones Unidas. Las oficinas tratan de movilizar recursos adicionales en el lugar, aumentar el reconocimiento público del PMA y ampliar los acuerdos de asociación entre organizaciones de los sectores público y privados. Estas actividades exigen gastos de personal, administrativos y generales que deberían guardar proporción con el logro de los beneficios institucionales a corto y a largo plazo. En la Figura 3 se presenta la lista completa de estas oficinas y de sus costos conexos.

⁶ FD2004/001.

⁷ Albania, Alemania, Bélgica, Dinamarca, Emiratos Árabes Unidos, Estados Unidos de América (2), Etiopía, Francia, Roma, Japón, Reino Unido, Suiza y Tailandia.

Figura 3: Gastos en programas y apoyo del FD y de la PDE en 2006

Dirección/Unidad		(miles de dólares)		Gasto Total
		Personal	Otros costos	
Oficina del Director Ejecutivo Adjunto		609	106	715
FDC				
	Nairobi		48	
	Copenhague		64	
	Nueva York		42	
	Ginebra		38	
	Londres		27	
	París		204	
	Total de las oficinas de comunicaciones	1.417	423	1.840
	Sede	2.656	1,359	4.015
	Total de la FDC	4.073	1,782	5.855
FDD				
	Berlín		188	
	Dubai		151	
	Asia (India y Tailandia)		523	
	Japón		517	
	China		270	
	Riad		65	
	Total de las oficinas de comunicaciones	2.006	1.714	3.720
	Sede	3.027	312	3.339
	Total de la FDD	5.033	2.026	7.059
PDE				
	Nueva York	35	359	394
	Ginebra		153	153
	Sede	43	225	268
	Total de la PDE	78	737	815
FDP		1,902	2,862	4,764
Bruselas (Comisión Europea)		931	183	1,114
Washington (Relaciones con los Estados Unidos)		1,277	540	1,817
El mundo en marcha contra el hambre		244		244
Otros gastos			141	141
GASTO TOTAL		14,147	8,377	22,524

Fuente: Dirección de Movilización de Fondos y registros de Relaciones Exteriores. Los gastos de personal de Relaciones Exteriores comprenden sólo los costos de los consultores.

37. En la Figura 3 se muestra el gasto AAP en movilización de fondos y relaciones exteriores en 2006 por oficina y dirección. El gasto total ascendió a 22,5 millones de dólares; de este importe, el gasto del FD totalizó 21,7 millones de dólares, que representaron el 47% de la asignación presupuestaria para 2006-2007 (46,3 millones de dólares), tras el ajuste presupuestario de diciembre de 2006. El gasto de personal de la PDE que aparece en la figura no incluye más que los gastos relativos a los consultores.
38. Además, algunas oficinas también recibieron apoyo del gobierno anfitrión o de otros asociados para compensar los costos. Por ejemplo, en 2006, una de las seis oficinas en los países visitadas recibió fondos del gobierno anfitrión para financiar los costos de

tres miembros del personal por un valor total de 248.000 dólares. Estos fondos no se incluyen en el gasto AAP de la Figura 3.

39. La necesidad actual de adaptar constantemente los presupuestos aprobados para responder a las necesidades identificadas y a la evolución de las estructuras de gestión relacionadas con las actividades encaminadas a dar mayor relevancia pública al PMA requiere el apoyo de todas las partes interesadas. Nuestro examen confirma que la Secretaría todavía puede mantener informada a la Junta Ejecutiva de los planes de establecimiento de oficinas, los gastos que ello supone y los beneficios que se prevé obtener.

Recomendación 5: Recomendamos que la Secretaría examine periódicamente las actividades encaminadas a dar mayor relevancia pública al PMA a fin de asegurar que los recursos se asignen de la manera más eficaz en función de los costos para alcanzar los objetivos institucionales a los que se ha dado prioridad.

Los riesgos ético y para la reputación que entrañan las asociaciones con el sector privado

40. En una declaración de política y en unas directrices destinadas a todo el personal⁸, la Secretaría abordó la cuestión de los riesgos que puede entrañar para la reputación del PMA el establecimiento de asociaciones con empresas o personas que, posteriormente, actúan de manera inmoral o de otras maneras perjudiciales para el objetivo del Programa. La política establece procedimientos para garantizar la integridad de las relaciones comerciales, por ejemplo, para evitar el riesgo de que los asociados puedan sacar provecho del suministro de bienes y servicios al PMA mediante el establecimiento de una rigurosa separación entre las actividades de movilización de fondos del sector privado y el proceso de compra. Ello exige que :
- se notifique a los donantes de que no reúnen los requisitos para presentar ofertas con miras a concertar contratos comerciales;
 - la dependencia de compras se ponga en contacto con el equipo de movilización de fondos privados para garantizar que cada participante en la licitación reciba la misma información; y
 - los donantes se comprometan por escrito a abstenerse de utilizar, en beneficio privado o comercial, cualquier información relacionada con las actividades del PMA.
41. Para asegurar que las asociaciones efectivas se basen en normas morales comunes, los acuerdos de asociación han de examinarse periódicamente y ha de seguirse de cerca la eficacia de los mismos. Un examen realizado por la Secretaría en febrero de 2007 destacó un acuerdo con una empresa de loterías en que se estipulaba que el PMA debía solicitar el consentimiento previo de la empresa para establecer contacto con cualquier otra empresa de loterías del mismo país. Quizá estos acuerdos no contravengan la

⁸ FD2005/002

integridad de las relaciones comerciales y la imparcialidad de la compra, pero pueden aparecer injustos a otras empresas y pueden empañar la reputación del PMA.

42. Las asociaciones con empresas internacionales que llevan a cabo actividades múltiples y diversas también aumentan el riesgo de vínculos imprevistos con actividades que pueden considerarse inaceptables para el PMA. Las directrices sobre el sector privado indican que el PMA no acepta apoyo de donantes que fabrican o distribuyen productos del tabaco. Sin embargo, nuestro examen constató que uno de los 20 donantes principales en 2005, aunque no dedicado directamente a la fabricación y distribución, hacía publicidad en su sitio Web a soluciones de envase para productos del tabaco.
43. Nuestro examen también constató que las empresas asociadas del PMA podían beneficiarse no sólo de la mejora de la imagen derivada de la prestación de apoyo a causas humanitarias, sino también en el aspecto comercial. Tras establecer una asociación con el Programa, otra de las 20 principales empresas donantes compró una empresa de transporte contratada por el PMA como agente para transportar alimentos en todo el mundo en 2004 y la vendió en 2007. La empresa de transporte había prestado servicios de transporte al PMA por un valor total de 325 millones de dólares (media anual de 54 millones de dólares) durante cinco años, de 2001 a 2006.
44. Sin embargo, no encontramos prueba alguna de influencia indebida en las prácticas de compra de los donantes del sector privado y confirmamos que las directrices relativas a las compras se ajustaban a las directrices dictadas por el Secretario General de las Naciones Unidas en 2000 sobre la cooperación entre las Naciones Unidas y el sector empresarial.
45. El proyecto de estrategia para la movilización de fondos del sector privado tenía por finalidad asegurar un asociado institucional para cada una de las principales actividades comerciales, tales como el transporte o las comunicaciones. Aunque esta política da cabida a asociaciones recíprocamente benéficas, en el caso de que el asociado obtenga contratos del PMA, se deben mantener procedimientos de compra rigurosos y transparentes para hacer frente al riesgo relativo a la reputación.

Recomendación 6: Recomendamos que la Secretaría mantenga directrices claras y transparentes sobre las asociaciones, en las que se prevean:

- procedimientos para que el seguimiento se ajuste a las directrices;
- un examen periódico con los asociados de cualquier cuestión sobre la que puedan surgir conflictos de interés; y
- la necesidad de que el personal permanezca alerta acerca de las posibles cuestiones morales.

La inversión en actividades encaminadas a dar mayor relevancia pública se planifica adecuadamente

46. Nuestro examen halló una incoherencia entre los Planes Estratégicos aprobados por la Junta Ejecutiva y los objetivos operacionales fijados por la Secretaría. Consideramos que, si bien las actividades se ajustaron a los objetivos institucionales aprobados por la Junta, seguía existiendo la necesidad de una estrategia más clara para las actividades de mejora de la imagen pública del Programa y las comunicaciones.

¿Las nuevas iniciativas encaminadas a dar mayor relevancia pública al PMA se han ejecutado satisfactoriamente?

47. La ejecución de las amplias actividades de comunicaciones actualmente emprendidas o planificadas por la Secretaría exige una gestión acertada y el apoyo de servicios de profesionales expertos. Para evaluar las nuevas actividades relativas a la mejora de la imagen del PMA, consideramos la eficacia de los procedimientos de seguimiento y presentación de informes de la Secretaría antes de examinar los costos notificados y de analizar su índole. Examinamos, asimismo, la eficacia en función de los costos de los acuerdos de comunicaciones y de viaje antes de poner de relieve los costos adicionales no previstos relacionados con el apoyo prestado sin cargo alguno por las asociaciones.

Procedimientos de seguimiento y presentación de informes

48. Una condición previa para el seguimiento de la eficacia de las actividades de comunicación y movilización de fondos es la determinación del costo total de tales actividades. La sede del PMA mantiene un registro mensual de los gastos administrativos y de apoyo a los programas por departamento.
49. Nuestro examen confirmó que los costos totales no se notificaban de manera coherente o no eran objeto de un seguimiento centralizado, dado que los costos de personal relacionados con las actividades de potenciación de la imagen se financiaban en parte con los presupuestos locales y se detectaban algunas incoherencias en el registro de los costos de los consultores. A continuación facilitamos algunos ejemplos de costos que se generaron pero no se notificaron de manera coherente:
- de los cuatro despachos nacionales y regionales que visitamos que no tenían oficinas de enlace o relaciones exteriores, dos empleaban un total de cuatro y medio miembros del personal local para la labor de mejora de la imagen, financiados con recursos locales;
 - una oficina de relaciones exteriores empleaba dos miembros del personal financiados con recursos locales, además del Director financiado con cargo al presupuesto AAP, y otra oficina utilizaba los fondos remanentes de 2005 para sufragar los gastos en consultores; y

Costos y beneficios de las nuevas iniciativas encaminadas a dar mayor relevancia pública al PMA

- las oficinas de enlace y relaciones exteriores imputaban de manera variable los servicios de los consultores ya sea a los gastos AAP o a los presupuestos locales. En un país visitado, las dependencias de presentación de informes de tres oficinas habían financiado los costos relacionados con los programas con cargo a los presupuestos locales, en lugar de al presupuesto AAP, dificultando la información sobre el costo de enlace “verdadero”.

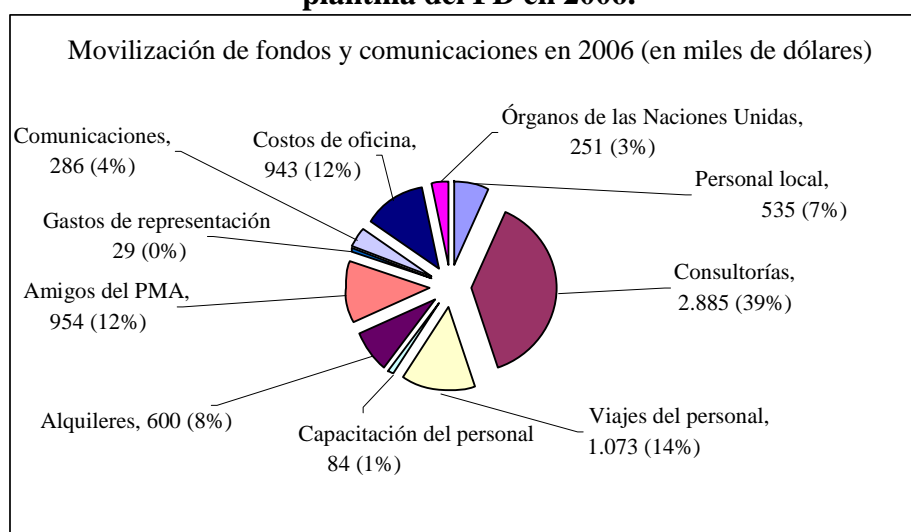
50. El ajuste periódico de los presupuestos generalmente garantiza que los gastos se ajusten al presupuesto AAP existente, aunque los gastos extras de personal no presupuestados se cargan a la cuenta de igualación del personal. Los estados financieros para 2006 muestran una carga total de 35,8 millones de dólares a la cuenta de igualación. A falta de datos numéricos generales sobre el tiempo dedicado por el personal a las actividades de comunicación, el prorrateo simple de estos gastos de personal imputados para 2006 da una estimación del importe de los gastos de personal adicionales efectuados por el FD de 2,4 millones de dólares.
51. Llegamos a la conclusión de que el importe total de los gastos AAP para las actividades de comunicación ha superado los 25 millones de dólares en 2006, pero que los costos totales relativos a la potenciación de la imagen pública del Programa no pueden determinarse de manera precisa a menos que se registre todo el tiempo que el personal ha dedicado a esta actividad.

Recomendación 7: Recomendamos a la Secretaría que asegure que el tiempo dedicado por el personal a las actividades de comunicación se registre y se notifique con exactitud para permitir la evaluación de los costos de dichas actividades y una información precisa sobre la ejecución.

Índole de los costos notificados

52. Examinamos el gasto efectuado por el FD en 2006, que ascendió a 21,7 millones de dólares, de los cuales 14 millones (65%) correspondieron a los costos del personal de plantilla. En la Figura 4 se puede observar la composición del gasto remanente, que ascendió a 7,7 millones de dólares (35%).

Figura 4: Composición de los costos del personal no de plantilla del FD en 2006.



Fuente: Registros del FD

53. De nuestro examen de los presupuestos no correspondientes al personal resultó que éstos fueron bien administrados en general, aunque descubrimos varios casos en que los costos habrían podido analizarse con mayor rigor:

- un retiro anual del personal en un centro turístico de esquí que costó más de 6.000 dólares, de los cuales se desembolsaron 1.167 dólares para una caminata con raquetas por la nieve y una cena. En el retiro se preparó el plan de trabajo anual, aunque algunos participantes consideraron que había sido demasiado largo;
- una recepción de despedida del Director Ejecutivo saliente que costó más de 1.300 dólares; y
- una reunión de una semana del personal del PMA en el África meridional para examinar la situación de la financiación y los recursos en la región, en la que participaron miembros del personal de la Oficina de Enlace de Washington.

54. En la Figura 4 se indica que los costos relacionados con los amigos del PMA ascendieron a 954.000 dólares, el FD registró un rendimiento en efectivo de esta inversión, procedente nada más que de la asociación de los Estados Unidos, de 3,5 millones de dólares en 2006, es decir un rendimiento superior al 350%.

Costos ocultos no identificados en los presupuestos iniciales

55. Nuestro examen comprobó que algunos acuerdos de asociación habían ocasionado costos adicionales al PMA, incluso cuando se había prestado apoyo sin cargo alguno. Por ejemplo, un equipo de rodaje de ocho personas se puso a disposición a título gratuito a través de un asociado del sector privado que financió también los viajes en avión a África. Sin embargo, la financiación por parte del PMA de las dietas y los vuelos internos totalizó más de 9.700 dólares. La oficina de enlace interesada estimó el valor comercial de la película en alrededor de 645.000 dólares y la Sede nos informó de que el sucesivo valor comercial de la publicidad gratuita en los medios de información ascendió a más de 10 millones de dólares, aunque no pudimos confirmar este monto.

Costos y beneficios de las nuevas iniciativas encaminadas a dar mayor relevancia pública al PMA

56. Tampoco pudimos evaluar en qué medida el aumento de las donaciones había compensado el incremento de los costos de las comunicaciones, debido en parte a la falta de registro de los costos totales de las actividades de enlace en todo el mundo y a la dificultad de determinar en qué medida el aumento de los ingresos se debía a una determinada actividad de enlace.

Las inversiones y las nuevas actividades se realizan satisfactoriamente

57. La ejecución efectiva de las múltiples actividades de comunicación actualmente emprendidas o planificadas por la Secretaría exige una gestión eficaz y servicios profesionales especializados. Nuestro examen puso de manifiesto que no se había establecido un orden de prioridad adecuado de las actividades o que la evaluación necesaria para garantizar que los recursos se centraran en las actividades más estrechamente vinculadas con el logro de los objetivos institucionales era insuficiente. Nuestro examen también ha confirmado que en la actualidad los costos totales no se notifican coherentemente o no son objeto de un seguimiento centralizado, debido a que los costos relacionados con las actividades para realzar la imagen pública del PMA se financian en parte con cargo a los presupuestos locales.

¿Se están obteniendo beneficios?

58. Tal vez sea difícil para el PMA hacer corresponder los plazos necesarios para el logro de beneficios concretos derivados de las actividades de mejora de su imagen con los plazos necesarios para la medición de tales beneficios en términos de aumento de fondos, salvo que se trate de una emergencia determinada. Para estimar si se obtienen beneficios gracias a la ampliación de las actividades de mejora de la imagen, comenzamos examinando los procedimientos utilizados por la Secretaría para evaluar y cuantificar los beneficios antes de analizar el aumento del número de donantes y de las contribuciones durante el período de tres años de 2004-2006, y la evolución general de las contribuciones en el decenio pasado. Examinamos otras ventajas de las actividades de enlace que habíamos identificado en nuestras visitas sobre el terreno antes de analizar las estrategias alternativas para la futura actividad de potenciación de la imagen del PMA.

Aumento del número de asociaciones con los donantes

59. En la Figura 5 se observa el aumento de las contribuciones y los servicios en especie en los 10 años que van de 1996 a 2005, y los ingresos correspondientes a 2006. La base de cálculo de estas cifras no ha sido siempre la misma a lo largo del tiempo debido a las modificaciones de las políticas contables, pero, no obstante, las contribuciones han aumentado considerablemente durante este período.

Figura 5: Evolución de los ingresos procedentes de las contribuciones y los servicios en especie (millones de dólares)

1996-1997	1998-1999	2000-2001	2002-2003	2004-2005	2006
2.520	2.782	3.876	4.739	5.270	2.739

Fuente: Estados financieros presentados a la Junta Ejecutiva.

60. Nuestras visitas a las oficinas de enlace confirmaron que las actividades de enlace habían aumentado en todo el mundo. En el Informe de las Realizaciones de 2005⁹, presentado en junio de 2006, se indicaba que las asociaciones habían prestado asistencia a 230 proyectos, un aumento del 6% con respecto a 2004. En la Figura 6 se observa que el valor de las contribuciones del sector privado en efectivo o en especie aumentó dos veces y medio de 2004 a 2006. A efectos de comparación, los registros del FD muestran que el número medio del total de donantes por año, durante el período de 1996 a 2003, fue de 56.
61. En 2006, el sector privado también aportó contribuciones adicionales en especie por valor de 37 millones de dólares, para los que no hubo presupuesto pero que se consideraron necesarios. No hemos podido confirmar los beneficios de estas donaciones, tales como la publicidad gratuita, habida cuenta de que el impacto en los fondos resultante podrá observarse dentro de varios años.

Figura 6: Fuente e importe de las donaciones en 2004-2006

	2004	2005	2006
Número de países donantes	70	80	97
Donaciones de los países (en millones de dólares)	2,220	2,697	2,684
Número de donantes privados	56	89	112
Contribuciones del sector privado (en millones de dólares)	21	27	55
Porcentaje de la financiación total de los donantes del sector privado	0,94%	1%	2%

Fuente: PMA. Es posible que existan diferencias de fecha en los ingresos registrados en los estados financieros.

Logro y cuantificación de los beneficios principales

62. Es difícil evaluar la cuantificación de los beneficios que la mejora del perfil público reporta al PMA. Comprobamos que el personal no podía determinar si sus actividades dieron lugar a un aumento de los fondos en general o a una reducción de los fondos en otras partidas. Incluso cuando los recursos movilizados aumentaron, posiblemente no se disponga de pruebas suficientes para confirmar que estas donaciones se debieran directamente a una actividad de enlace o de comunicación particular.
63. En varios informes presentados a la Junta¹⁰ se destaca, por ejemplo, el apoyo dado por celebridades y varias referencias al PMA en los medios de comunicación, pero la cuantificación del aumento de los fondos resultante de algunas actividades sigue

⁹ WFP/EB.A/2006/4

¹⁰ WFP/EB.2/2005/5-J

siendo problemática. Por ejemplo, un examen de la iniciativa El Mundo en marcha contra el hambre, realizado en diciembre de 2006 sin cargo alguno por un analista de los medios de información, confirmó que más de 700 patrocinadores locales de 100 países prestaron apoyo a los organizadores en 400 lugares. El valor estimado de la cobertura de los medios de información ascendió a 7 millones de dólares. Sin embargo, un examen del Boston Consulting Group llegó a la conclusión de que la marcha no había dado buenos resultados en lo referente a la movilización directa de fondos.

64. Los consultores estimaron que la marcha había favorecido considerablemente el aumento de coaliciones sostenibles con asociados internacionales, pero que los beneficios no se habían medido adecuadamente. La marcha no había logrado su objetivo mínimo de recaudar 3,8 millones de dólares, porque el nivel de ingresos fijado como objetivo era demasiado elevado teniendo en cuenta el período de vida del acto y los importantes cambios de que había sido objeto en 2006. El informe consideró que en la marcha programada para mayo de 2007 se debía prestar mayor atención a la movilización de fondos en los países donantes, transformando el apoyo en donaciones efectivas, y mejorar la eficacia mediante indicadores clave mensurables y rigurosamente diseñados.

Recomendación 8: Recomendamos que la Secretaría prosiga sus esfuerzos para establecer objetivos realistas que permitan evaluar las realizaciones y tener en cuenta el riesgo de que se presenten necesidades imprevistas de recursos, mediante:

- **el análisis de los costos antes de comprometerse en la realización de actividades de gran envergadura para evaluar los riesgos para el PMA;**
- **el convencimiento de los asociados para que asuman la responsabilidad de todo riesgo residual en el marco de su compromiso con las actividades; y**
- **el seguimiento de los progresos realizados en comparación con los objetivos establecidos, sobre la base de la experiencia anterior o del asesoramiento de expertos para garantizar que se mantenga la viabilidad de las actividades.**

Otros beneficios

65. Nuestras visitas sobre el terreno realizadas en 2005 y 2006 confirmaron que los memorandos de entendimiento recién acordados persuadieron a nuevos donantes y mejoraron la eficacia operacional y la eficacia en función de los costos a largo plazo:
- un memorando de entendimiento de 10 años entre el PMA y un nuevo país donante permitió el transporte de ayuda humanitaria para atender a las necesidades de emergencia en el Sudán; y
 - otro memorando de entendimiento contribuyó al transporte de la ayuda durante la emergencia en el Líbano.
66. Estos beneficios indican las ventajas operacionales del enlace con países que no son donantes importantes, aunque los costos adicionales de este enlace deben ser objeto de seguimiento en comparación con los beneficios resultantes.

Costos y beneficios de las nuevas iniciativas encaminadas a dar mayor relevancia pública al PMA

Estrategias para dar mayor relevancia pública al PMA

67. Tal vez sea difícil para el PMA hacer corresponder los plazos necesarios para alcanzar los objetivos de gestión relacionados con la mejora de su imagen con los plazos necesarios para lograr el objetivo estratégico de salvar vidas en situaciones de crisis para las que se ha recibido el apoyo de donantes. Es posible que los beneficios que se pueden obtener mediante las actividades de mejora de la imagen no sean inmediatamente mensurables en términos de un aumento de fondos, salvo cuando las comunicaciones muestran el impacto de emergencias tales como un terremoto o un tsunami.
68. Las mejores prácticas para el establecimiento de los objetivos de las actividades de mejora de la imagen y de evaluación de los beneficios en comparación con los costos de las actividades dependen de:
- las competencias profesionales en la esfera de la comercialización para conseguir la armonización con el conjunto de los objetivos operacionales;
 - la atención que se presta a la definición de las funciones de las partes interesadas, tanto internas como externas al PMA;
 - la identificación de medios rentables y adecuados para llegar al público destinatario (correo electrónico, Internet, revistas, eventos); y
 - una retroinformación constante de las partes interesadas para contribuir a la futura actividad de comercialización.
69. Por estos motivos, consideramos que es posible examinar alternativas a la gestión interna de las actividades de potenciación de la imagen pública del Programa. Una alternativa consiste en la subcontratación de estas actividades a expertos profesionales, lo que exigirá un seguimiento riguroso de los costos y el apoyo de los donantes para eventuales anticipos de los costos de ejecución. Toda empresa que preste asistencia puede beneficiarse del uso del logotipo del PMA y de la mejora de la imagen de éste al servicio de una causa humanitaria en la medida en que se consiga dar mayor relevancia a la imagen pública del PMA.
70. Otra opción para contribuir a la evaluación de los costos y los beneficios consistiría en las actividades internas de movilización de fondos y de enlace de las demás actividades. Las realizaciones pueden evaluarse en comparación con una predicción rigurosa de los costos totales previstos y de la financiación adicional que debe conseguirse en comparación con los gastos efectuados. En el momento en que realizábamos nuestro examen, la Secretaría había considerado la posibilidad de adoptar una estrategia similar para la movilización de fondos del sector privado.

Recomendación 9: Recomendamos que la Secretaría considere la posibilidad de:

- **subcontratar a empresas profesionales externas dispuestas a cooperar gratuitamente para realzar la imagen del Programa, con arreglo a objetivos mensurables preestablecidos, y aumentar los recursos conforme a una relación costos-beneficios previamente convenida;**
- **establecer un mecanismo de autofinanciación para la actividad interna de comunicación basándose en una evaluación rigurosa de las realizaciones en comparación con los costos totales de las actividades.**

Se están obteniendo beneficios

71. Basándonos en nuestro examen de las actividades de mejora de la imagen del PMA planificadas por la Secretaría, llegamos a la conclusión de que se han obtenido beneficios que, si bien no se cuantificaron en su totalidad ni se compararon plenamente con los costos totales, han permitido ampliar el apoyo externo al PMA. En 2006, los donantes privados del PMA fueron 112, es decir dos veces más que en 2004. El número de países donantes aumentó de 70 en 2004 a 97 en 2006.
72. Sin embargo, sigue siendo difícil cuantificar los beneficios que la mejora del perfil reporta al PMA. En los casos en que se movilizaron más recursos, es posible que no se disponga de pruebas suficientes para confirmar que las donaciones se debieran directamente a una actividad de enlace o de comunicación determinada. Además, es posible que los beneficios obtenibles a través de las actividades para realzar la imagen del PMA no puedan medirse inmediatamente en lo que se refiere a un aumento de fondos, salvo cuando la actividad de comunicación está relacionada con algunas emergencias, tales como un terremoto o un tsunami.