

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

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

**Roma, 27-28 de mayo de 2004**

## **ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y DE GESTIÓN**

**Tema 6 del programa**

## **EXAMEN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS: ACTUALIZACIÓN SOBRE LOS PROYECTOS EXPERIMENTALES**

*Para información\**



Distribución: GENERAL  
**WFP/EB.2/2004/6-B**  
24 mayo 2004  
ORIGINAL: INGLÉS

\* De conformidad con las decisiones de la Junta Ejecutiva sobre el sistema de gobierno, aprobadas en el período de sesiones anual y el tercer período de sesiones ordinario de 2000, los temas presentados a título informativo no se debatirán a menos que los miembros de la Junta así lo pidan expresamente antes de la reunión y la Presidencia dé el visto bueno a la petición por considerar que es adecuado dedicar tiempo de la Junta a ello.

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 a efectos de información.**

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

Director de la Dirección de  
Planificación de Actividades  
(OEDBP):

Sr. S. Aoki

tel.: 066513-2885

Administrador del Proyecto de examen  
de los procesos operativos, OEDBP:

Sr. B. Busetto

tel.: 066513-2224

Para cualquier información sobre el envío de documentos para la Junta Ejecutiva, diríjase a la Supervisora de la Dependencia de Servicios de Reuniones y Distribución (tel.: 066513-2328).



---

## INTRODUCCION

1. En marzo de 2003, la Secretaría, con miras fundamentalmente a garantizar el aprovechamiento máximo de los recursos para atender las necesidades del mayor número de beneficiarios, emprendió un examen de los procesos operativos encaminado a mejorar la eficacia en el PMA.
2. Para comenzar a aplicar el nuevo modelo de los procesos operativos a situaciones reales, la Secretaría está ejecutando una fase de proyectos experimentales con cuatro objetivos generales:
  - i) validación sobre el terreno de los conceptos propuestos en los nuevos procesos operativos;
  - ii) examen de la viabilidad de la aplicación de los nuevos procesos operativos;
  - iii) fortalecimiento de las capacidades en relación con el personal, los instrumentos y la metodología con vistas a la aplicación en el futuro; y
  - iv) preparación del PMA para la aplicación en todo el Programa de los nuevos procesos operativos a partir de 2005.
3. La ejecución del primero de estos proyectos experimentales, la operación prolongada de socorro y recuperación (OPSR) relativa a la República Democrática del Congo, comenzó a finales de diciembre de 2003.
4. La presente nota informativa tiene por finalidad informar a los miembros de los avances realizados en el examen de los procesos operativos desde febrero y describir a grandes rasgos el camino por recorrer. El presente informe será necesariamente breve, pues los proyectos experimentales comenzaron a ejecutarse hace poco y la última nota informativa se presentó a la Junta en febrero. La Secretaría presentará a la Junta un informe más exhaustivo antes del período de sesiones de octubre de 2004.
5. En los últimos meses, se ha hecho hincapié en los primeros dos objetivos; es decir, la validación de los nuevos conceptos y la comprobación de la viabilidad general. Para octubre, la Secretaría confía en poder informar para octubre sobre los avances realizados en el cumplimiento de todos los objetivos, incluido el fortalecimiento de las capacidades y los planes para la aplicación general.

---

## PROYECTOS EXPERIMENTALES PARA EL EXAMEN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS: REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DEL CONGO

### Enfoque

6. Desde el último informe presentado a la Junta en el mes de febrero, la Secretaría se ha centrado en la ejecución del proyecto experimental en la República Democrática del Congo. Esta operación ha demostrado ser un laboratorio excelente para el examen de los procesos operativos, debido a su complejidad y las innumerables limitaciones, entre ellas los diferentes corredores logísticos y la inseguridad (para mayor información, véase el calendario de los proyectos experimentales en el Anexo 1).
7. El elemento fundamental de este enfoque consiste en que las oficinas sobre el terreno validen y promuevan los nuevos conceptos y procesos. El apoyo de la Sede se basa en este enfoque experimentado sobre el terreno. La Secretaría sigue atribuyendo importancia al



fomento local del examen de los procesos operativos, al velar por que los nuevos conceptos, instrumentos y procedimientos se ajusten a las necesidades de las oficinas en los países. En la primera fase, que se llevará a cabo en el mes de mayo, el equipo de examen de los procesos operativos someterá a prueba los nuevos conceptos e instrumentos, y capacitará al personal de la oficina en el país. Los proyectos experimentales sobre el terreno también están impulsando las iniciativas de fortalecimiento de la capacidad (los denominados ‘elementos básicos’) mencionadas en la última nota informativa presentada a la Junta.<sup>1</sup> En la segunda fase —de junio a finales de octubre—, el nuevo modelo de los procesos operativos se validará en otros países experimentales, y se elaborará un plan general de aplicación.

8. Cabe observar que la Secretaría está ensayando el nuevo modelo de procesos operativos de manera integrada, y que no trata artificialmente de conseguir ‘victorias rápidas’. Por ejemplo, sería relativamente fácil otorgar una financiación anticipada a una operación o aprovechar rápidamente la nueva flexibilidad derivada del enfoque de la consignación única. Pero estas ventajas requieren la introducción de importantes mejoras, por ejemplo, la mejora de la planificación de los proyectos para poder formular hipótesis que, después, permitan adoptar el enfoque de la consignación única. Sólo sobre esta base, este enfoque mejorará la eficacia. Análogamente, la posibilidad de autorizar la financiación anticipada se examina sólo después de que un proyecto ha mejorado notablemente su planificación, seguimiento y ejecución, y también una vez que se hayan mejorado las previsiones de donaciones. Estas mejoras proporcionan la transparencia y el rigor que sientan las bases para una mayor flexibilidad.
9. Por lo tanto, la Secretaría sigue adoptando un enfoque metodológico de abajo hacia arriba para ensayar esta fase de experimentación, en la que garantizamos que cada proyecto experimental se lleve a cabo enteramente con arreglo al nuevo modelo operativo, del comienzo al final. Este enfoque requiere más trabajo y más tiempo, pero confiamos en que nos permita obtener mejores resultados.

## Resultados obtenidos hasta la fecha

10. En general, las mejoras de los procesos operativos ya han contribuido a cambiar de manera importante y positiva la operación en la República Democrática del Congo. El cierre puntual de la fase anterior del proyecto y la transferencia oportuna de recursos, así como la aplicación de un enfoque de consignación única, han aumentado la cuantía y la flexibilidad de los recursos de que dispone el proyecto.
11. Como estos cambios han traído consigo un aumento de la disponibilidad de recursos en la primera fase del proyecto, el equipo de examen de los procesos operativos todavía no ha tenido la oportunidad de ensayar la financiación anticipada. Según las últimas informaciones sobre las previsiones de las necesidades y las donaciones para la República Democrática del Congo, la financiación anticipada se requerirá lo antes posible para garantizar la disponibilidad oportuna de alimentos para la distribución al final de 2004 (véase el Gráfico 1).

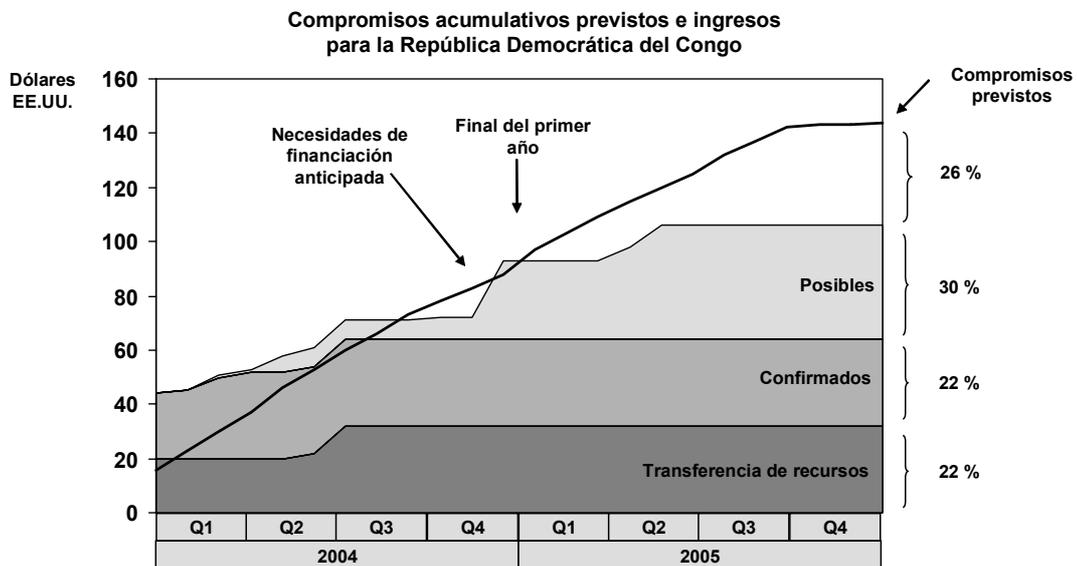
---

<sup>1</sup> “Examen de los procesos operativos: financiación de proyectos experimentales” (WFP/EB.1/2004/5-A/1), Anexo I: Nota informativa, párrafo 30.



Resultados preliminares del proyecto piloto en la República Democrática del Congo – Datos al 6 de mayo de 2004

NECESIDADES DE FINANCIACIÓN ANTICIPADA PARA EVITAR DÉFICIT EN EL TERCER Y CUARTO TRIMESTRES (Q3-Q4) O ACELERACIÓN DEL PROCESO DE CONFIRMACIÓN DE LAS POSIBLES DONACIONES



Nota: En el supuesto de que la financiación se necesite tres meses antes de las necesidades de alimentos en el país.

12. Las previsiones de las donaciones han mejorado considerablemente, pero todavía hace falta perfeccionarlas, y a este respecto la Secretaría debería colaborar estrechamente con los donantes. Por ejemplo, en lo que se refiere a la República Democrática del Congo, el PMA dispone ahora de una previsión detallada de las donaciones para todo 2004; para 2005, en cambio, las perspectivas relativas a las nuevas contribuciones son mucho menos claras. Si la previsión no se hace con la suficiente antelación, no se podrá aprovechar de la manera más eficaz la capacidad de financiación anticipada. Como consecuencia, resultará muy difícil lograr la disponibilidad oportuna de productos para la distribución, a menos que no se disponga de más información sobre las contribuciones futuras.

### Mejora de la planificación, ejecución y seguimiento de proyectos

13. Constituye realmente el fundamento del nuevo modelo de los procesos operativos y la condición previa para la financiación anticipada y la aplicación del enfoque de la consignación única. El equipo de examen de los procesos operativos ha concentrado sus esfuerzos en la elaboración de una metodología y un instrumento que permitan conocer exactamente los déficits y excedentes de alimentos y de efectivo. Por primera vez se ha elaborado un método que vincula la logística con el suministro de efectivo. Utilizando los sistemas de información del Programa, la oficina en el país de la República Democrática del Congo sabe ahora con precisión qué alimentos y efectivo necesita y cuándo los necesita. Gracias a ello, ha mejorado en medida notable no sólo la gestión financiera sino también la gestión del proyecto, lo que ha permitido utilizar plenamente los recursos.

⇒ *Realizaciones:*

- los proyectos anteriores se cerraron en los plazos establecidos y los recursos se transfirieron a su debido momento;



- se desarrolló la metodología de presupuestación con arreglo a hipótesis múltiples, y se preparó el primer presupuesto con hipótesis múltiples para la República Democrática del Congo;
- se puso en marcha un ciclo de planificación y de examen mensual;
- se introdujo el enfoque de la consignación única para los componentes en efectivo —transporte terrestre, almacenamiento y manipulación (TTAM), costos de apoyo directo (CAD), otros costos operacionales directos (OCOD)— en la oficina en el país, lo que permitió utilizar los recursos en la mayor medida posible; y
- se elaboró un instrumento de gestión de la cadena de suministro —basado en la vinculación del suministro de la ayuda alimentaria y del efectivo— lo que hizo posible: i) establecer un proceso amplio de toma de decisiones con respecto a la financiación anticipada y la asignación de recursos, dando a las oficinas en los países los medios para seguir mensualmente las necesidades y los gastos por corredores; y ii) estudiar las tendencias para determinar los lugares y los momentos en los que los beneficiarios sufren más; de este modo también los donantes podrán adoptar decisiones con mayor rapidez.

### **Financiación anticipada**

14. Como consecuencia de la elaboración y aplicación de la metodología de planificación, ejecución y seguimiento de los proyectos descrita anteriormente, el conocimiento preciso de las necesidades operacionales, así como de las necesidades de financiación para garantizar la disponibilidad de los alimentos en el momento adecuado, ha permitido preparar la primera solicitud de financiación anticipada para la OPSR en la República Democrática del Congo.
15. A fin de disponer de una base sólida para la financiación anticipada, una oficina en el país debe contar con un sistema avanzado de seguimiento de los gastos y un mecanismo mejorado de previsión de las donaciones. En lo que se refiere a las previsiones de las donaciones, la Secretaría ha hecho considerables progresos en la elaboración de una nueva metodología desde la presentación del último informe a la Junta Ejecutiva. La nueva metodología de previsión de las donaciones se basa en la recopilación y correlación de datos “cuantitativos” y “no cuantitativos” acerca de los distintos donantes, asociadas a la estimación del riesgo de que tales donantes contribuyan o no a un proyecto determinado. Los datos “cuantitativos” facilitan información histórica sobre las contribuciones y el comportamiento de los donantes en el pasado; los datos “no cuantitativo” incluyen, entre otros, información sobre la actitud general de un donante con respecto a la asistencia internacional, sus políticas fiscal y presupuestaria, y las evaluaciones de los oficiales de relaciones con los donantes del PMA.
16. Esta metodología ayudará al PMA a calcular con mayor precisión la probabilidad de la confirmación de las contribuciones a un proyecto específico, e incluirá detalles sobre la posible cuantía e índole de la contribución: en efectivo, en especie, limitaciones, entre otras.

#### *⇒ Realizaciones:*

- Se han concluido el diseño y el concepto de la nueva metodología; se ha puesto en marcha el ensayo experimental.
- Se está preparando la primera solicitud de financiación anticipada para la República Democrática del Congo.



17. En los próximos meses la Secretaría se dedicará a reajustar el modelo de financiación, teniendo en cuenta las mejoras de los procesos operativos observadas en la fase experimental.
18. Con objeto de disminuir los riesgos, la Secretaría está estudiando formas de reducir al mínimo la necesidad de financiación; por ejemplo, mediante el depósito preventivo de existencias en los puertos de los donantes o más cerca de los beneficiarios, y aumentar los préstamos.

### Nueva asignación de recursos

19. Con el nuevo modelo de los procesos operativos se pretende garantizar que las operaciones dispongan de los recursos que necesitan en el momento oportuno, dentro de los límites de las contribuciones previstas. Además, los recursos se asignarán a las oficinas en los países en una cuenta única del proyecto.

⇒ *Realizaciones:*

- definición del método de asignación para ajustar el calendario a las necesidades; y
- definición del enfoque de consignación única en los sistemas de información del Programa.

### Otros proyectos experimentales

20. Como se mencionó anteriormente, la Secretaría está sometiendo a prueba su enfoque en la República Democrática del Congo, y luego validará el ensayo del nuevo modelo operativo en los demás países experimentales. Aunque el enfoque se haya centrado en la República Democrática del Congo, la Secretaría había promovido la ejecución de cuatro de los cinco proyectos a mediados de mayo. El calendario es el siguiente:
  - ***Operación de urgencia (OU) en el Territorio Palestino:*** El proyecto experimental se puso en marcha en mayo y en junio se elaborarán los instrumentos de planificación, ejecución y seguimiento del proyecto, y se presentará la primera solicitud de financiación anticipada. La nueva fase de la OU comenzará en julio.
  - ***OPSR para el África occidental:*** El proyecto experimental se puso en marcha en mayo y en junio se diseñará una nueva fase del proyecto en colaboración con el equipo de la oficina en el país con arreglo al nuevo modelo operativo.
  - ***OPSR para Indonesia:*** El proyecto experimental se puso en marcha en mayo; en junio se diseñó una nueva fase del proyecto en colaboración con el equipo de la oficina en el país con arreglo al nuevo modelo operativo.
  - ***OPSR para Camboya:*** Está previsto que el proyecto experimental se ponga en marcha en julio y que se colabore intensamente con el equipo de la oficina en el país para diseñar una nueva fase del proyecto con arreglo al nuevo modelo operativo.
21. Este es el actual calendario de los proyectos experimentales. Sin embargo, cabe destacar que, de llegarse a demostrar que concentrando los esfuerzos en un número menor de proyectos experimentales podemos obtener resultados más completos, puede que la Secretaría no termine todos los proyectos experimentales previstos inicialmente.

---

### ENSEÑANZAS EXTRAÍDAS HASTA LA FECHA

22. Aunque la validación de los proyectos experimentales se halla todavía en sus fases iniciales, ya se han extraído algunas enseñanzas importantes:



- **El nuevo modelo operativo sirve para mejorar la gestión de los proyectos.** Puede que inicialmente haya que dedicarle un mayor volumen de trabajo y recursos, pero esta desventaja se ve compensada por las mejoras en la gestión del proyecto (y no sólo en gestión financiera).
- **El cierre puntual y transparente de los proyectos y la posterior transferencia de recursos son fundamentales** para todos los proyectos complementarios que comparten beneficiarios y objetivos. Estos recursos constituyen el capital inicial para la siguiente fase de la operación. Aunque lo más seguro es que los saldos disminuyan a medida que avance el examen de los procesos operativos, el apoyo de los donantes a este proceso, incluida la reprogramación, tiene una importancia vital en estos momentos para garantizar la disminución de los saldos y la disponibilidad de recursos para nuestros beneficiarios.
- **El enfoque de la consignación única.** Como se indicaba antes, la asignación de recursos mediante una consignación única, a diferencia de la asignación fragmentaria de las contribuciones desglosadas en componentes de costos como el TTAM o los CAD, mejorará en gran medida la utilización de los recursos.
- **La mejora de la previsión de las donaciones es fundamental para el futuro de la financiación anticipada.** Nuestro Departamento de Movilización de Fondos y de Comunicaciones deberá fortalecer sus relaciones con las operaciones sobre el terreno y con los donantes; se nos debe conocer mejor, al margen de los ejercicios fiscales en curso de los donantes.
- **El WINGS y otros sistemas de información del Programa son fundamentales** para mejorar la eficacia y la puntualidad.

---

## SIGUIENTES MEDIDAS IMPORTANTES

### De mayo a octubre:

- Seguir perfeccionando el proyecto experimental de la República Democrática del Congo hasta comienzos de junio para luego aprovechar las enseñanzas extraídas con vistas a acelerar el ritmo de otros proyectos experimentales.
- Reajustar el modelo de financiación, incorporando las repercusiones de las mejoras de los procesos operativos.

### Octubre:

- Informar de la marcha de los trabajos en el tercer período de sesiones ordinario de la Junta Ejecutiva de 2004 y pedir que se adopte la decisión, o bien de aplicar el examen de los procesos operativos en 2005, ya sea completamente o por etapas, o bien de seguir verificando si los resultados de los proyectos experimentales obtenidos son concluyentes en ese momento.

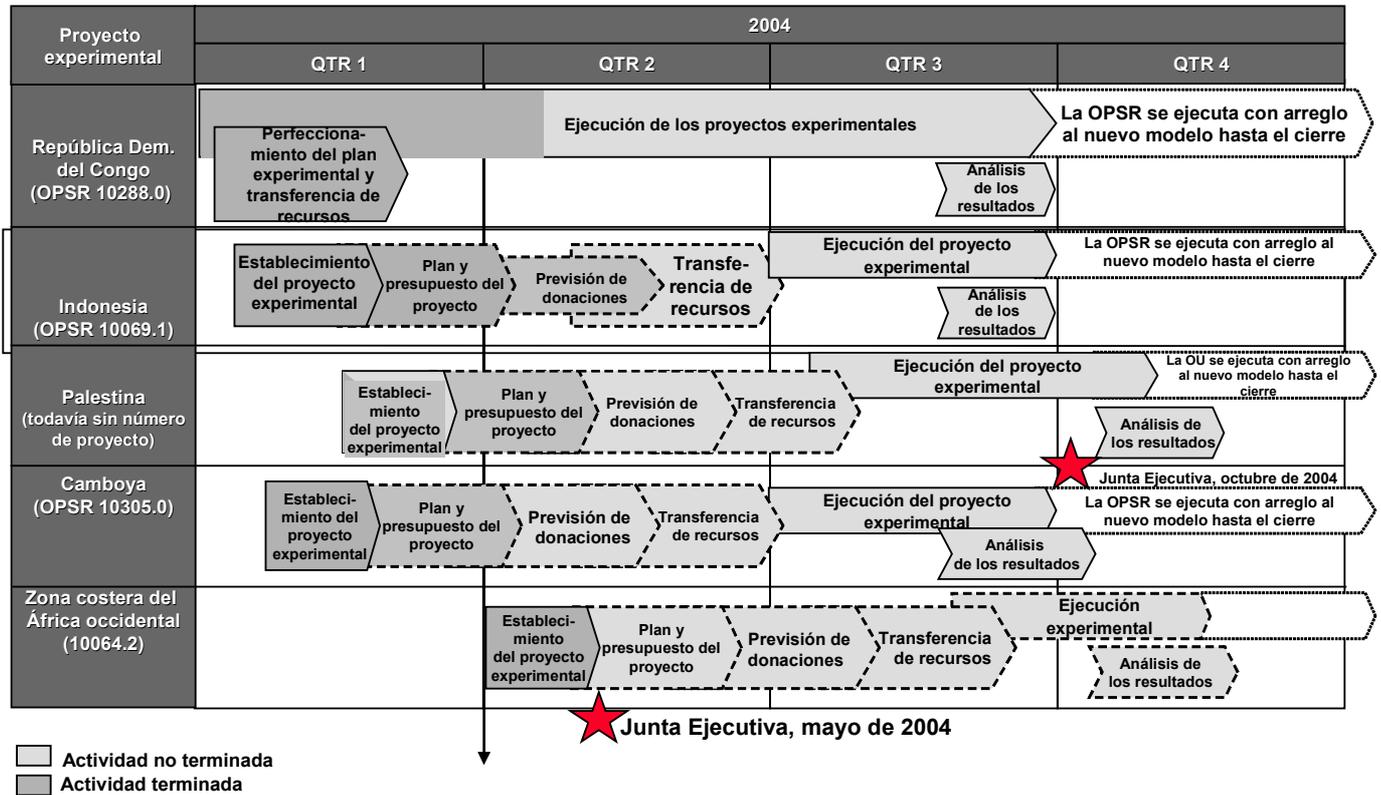
### De mayo a diciembre:

- Institucionalizar otras mejoras de los procesos y preparar un plan general de aplicación para 2005.



ANEXO I

PANORAMA GENERAL DEL CALENDARIO DE LOS PROYECTOS EXPERIMENTALES EN CURSO EN 2004



**ANEXO II**

**CALENDARIO GENERAL DE LOS PROYECTOS DEL EXAMEN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS**

