



Distribución: general

Fecha: 13 de febrero de 2017

Original: inglés

Tema 5 del programa

WFP/EB.1/2017/5/1/Rev.1

Asuntos financieros, presupuestarios y de recursos

**Para aprobación**

Los documentos de la Junta Ejecutiva pueden consultarse en el sitio web del PMA (<http://executiveboard.wfp.org>).

## Addendum al Plan de Gestión del PMA para 2017-2019 – Uso de la Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas

### Resumen

En el Plan de Gestión del PMA para 2017-2019 se indicó que la Secretaría preveía proponer a la Junta, para que las aprobara en su segundo período de sesiones ordinario de 2016, unas iniciativas institucionales de importancia fundamental por un monto de 15 millones de dólares EE.UU. en 2017 a fin de aplicar la hoja de ruta integrada y financiar otras inversiones de carácter extraordinario<sup>1</sup>.

La Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) es una de las reservas financieras del PMA. En caso de que los ingresos en concepto de recuperación de los costos de apoyo indirecto no se concreten de la forma prevista, esta reserva cubre el exceso de gastos con cargo al presupuesto AAP hasta que este vuelva a ajustarse a los niveles de ingresos efectivos.

En 2015, la Junta aprobó la utilización de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para las iniciativas institucionales de importancia fundamental, lo que permite al PMA invertir en iniciativas sostenibles que requieren inversiones de carácter extraordinario y que además contribuyen a mejorar la prestación de servicios a los beneficiarios.

Con arreglo a lo indicado en el Plan de Gestión del PMA para 2017-2019, la Secretaría propone asignar un monto total de **13,5 millones de dólares** con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para los propósitos siguientes:

- *Implementación de la hoja de ruta integrada.* La hoja de ruta integrada, que comprende el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021, los planes estratégicos para los países —que abarcan un período de planificación de hasta cinco años y van acompañados de presupuestos de la carteras de proyectos en los países— y un nuevo Marco de resultados institucionales, requerirá una financiación excepcional en 2017. La arquitectura institucional recientemente aprobada reajusta la focalización del PMA, la estructura de sus programas, su gestión financiera y su sistema de presentación de informes sobre las realizaciones a fin de reforzar su capacidad para ayudar a los países a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenibles para el año 2030. En 2017 se necesitarán importantes

<sup>1</sup> WFP/EB.2/2016/5-A/1/Rev.2.

#### Coordinadores del documento:

Sra. E. Joergensen  
Directora  
Dirección de Presupuesto y Programación  
Tel.: 066513-2408

Sr. C. Gardner  
Jefe  
Servicio de Presupuesto  
Tel.: 066513-2077

recursos financieros y un considerable nivel de compromiso del personal para realizar pruebas y llevar a cabo la transición, efectuar la reorganización correspondiente e implantar las soluciones informáticas, lo que implicará redefinir las prioridades en cuanto a las capacidades del personal para llevar a la práctica la transformación propuesta. La Secretaría ha examinado todas las asignaciones de los departamentos con cargo al AAP ordinario y todo saldo no utilizado de las iniciativas institucionales de importancia fundamental anteriormente aprobadas con miras a redefinir las prioridades de asignación de los recursos tanto ordinarios como extrapresupuestarios para las actividades vinculadas a la hoja de ruta integrada a fin de garantizar que en 2017 esta esté financiada por completo. El nivel de financiación de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP que se solicita para esta finalidad en 2017 es de **8,2 millones de dólares**.

- *Iniciativa “Excelencia en materia de costos”*. En ciertas esferas funcionales clave en 2017 se hará hincapié en la remodelación de los procesos y en la reorganización y la normalización de las actividades para mejorar la eficacia y lograr ahorros. El objetivo de esa iniciativa es garantizar que las contribuciones de los donantes beneficien verdaderamente a los más necesitados. El monto necesario es de **3,3 millones de dólares**.
- *Evaluación*. En 2017, el aumento del número de evaluaciones de carteras de proyectos en los países permitirá al PMA cumplir las normas establecidas en la política en materia de evaluación para 2016-2021, además de participar eficazmente en el desarrollo de las capacidades de evaluación entre los asociados y las redes regionales y nacionales. El monto necesario es de **1,5 millones de dólares**.
- *Preparación para la pronta intervención*. El aumento de las capacidades del PMA para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia contribuirá a mejorar el grado de preparación operacional, la alerta y las intervenciones tempranas, y el apoyo técnico que se presta a los asociados y los gobiernos. El monto necesario para ello es de **500.000 dólares**.

Las iniciativas institucionales de importancia fundamental propuestas se ajustan al compromiso asumido por el PMA de “vivir con sus propios medios”. En 2015, la Junta aprobó un nivel mínimo para la Cuenta de igualación del presupuesto AAP equivalente a dos meses de gastos AAP, y estableció como objetivo un nivel correspondiente a cinco meses de gastos AAP, lo cual para 2017 asciende a 139,8 millones de dólares. El saldo de la Cuenta de igualación al final de 2017 debería ser de 166,8 millones de dólares, monto en el cual se tiene en cuenta una modificación que se propone introducir en la política contable para contabilizar los ingresos plurianuales a lo largo del período de vigencia del acuerdo sobre las contribuciones. Las iniciativas institucionales de importancia fundamental propuestas se describen en la Sección I del presente documento.

En la Sección II se ofrece información actualizada sobre el mecanismo de financiación de los servicios internos. En el marco del Plan de Gestión para 2017-2019 la Junta aprobó un límite máximo de 82 millones de dólares para dicho mecanismo. Desde entonces, el Programa mundial de arrendamiento de vehículos ha reembolsado una parte de la prefinanciación recibida y ha modificado la estimación de sus necesidades para 2017. Dentro del límite establecido, la Secretaría ha revisado la prefinanciación disponible para el Programa mundial de arrendamiento de vehículos, el Mecanismo de presupuestación de las inversiones y las actividades de prestación de servicios con facturación.

## Proyecto de decisión\*

Habiendo examinado el documento titulado “Addendum al Plan de Gestión del PMA para 2017-2019 – Uso de la Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas” (WFP/EB.1/2017/5/1/Rev.1), la Junta:

- i) aprueba la asignación de la suma de **13,5 millones de dólares** proveniente de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para financiar iniciativas institucionales de importancia fundamental, entre las cuales: i) la implementación de la hoja de ruta integrada; ii) la iniciativa “Excelencia en materia de costos”; iii) la evaluación, y iv) la preparación para la pronta intervención, y
- ii) toma nota de la información actualizada sobre el mecanismo de financiación de los servicios internos, y espera con interés los nuevos exámenes que se presenten en el marco de los futuros planes de gestión.

---

\* Se trata de un proyecto de decisión. Si desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento relativo a las decisiones y recomendaciones que se publica al finalizar el período de sesiones.

## Sección I: Iniciativas institucionales de importancia fundamental

### Introducción

1. En su segundo período de sesiones ordinario de 2016, la Junta aprobó el Plan de Gestión para 2017-2019, que no incluía ningún pedido de fondos con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para las iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2017. Esto se debió a que, según la Secretaría, para proponer otras inversiones era prudente esperar a que se aprobaran los cuatro componentes de la hoja de ruta integrada y finalizara el examen de la Iniciativa encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad.
2. En el presente documento se solicita a la Junta la aprobación de la asignación de **13,5 millones de dólares** de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para las iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2017, en particular para la implementación de la hoja de ruta integrada, que transformará la planificación, las operaciones y la estructura de financiación del PMA y de ese modo mejorará su eficacia.

### Presentación general de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP

3. La Cuenta de igualación del presupuesto AAP se creó en 2002 con el fin de contabilizar las diferencias entre los ingresos en concepto de recuperación de los costos de apoyo indirecto (CAI) y los gastos con cargo al presupuesto AAP en un ejercicio económico determinado. Constituye una red de seguridad para períodos en los que las consignaciones con cargo al presupuesto AAP aprobadas anualmente por la Junta superen los ingresos en concepto de CAI derivados de las contribuciones de los donantes.
4. En 2006, la Junta determinó que el nivel objetivo de la cuenta debía fijarse en función del monto de las consignaciones del presupuesto AAP aprobadas anualmente a fin de cubrir el período necesario para ajustarse a una reducción a más largo plazo de los ingresos en concepto de CAI y de llevar a cabo la reducción de los costos AAP conexos<sup>2</sup>. En 2015 la Secretaría modificó el nivel objetivo de la cuenta, que no había experimentado modificación alguna desde 2006. La Junta aprobó un aumento de dicho nivel que pasó del equivalente a cuatro meses al equivalente a cinco meses de gastos AAP aprobados, y estableció un “nivel mínimo” equivalente a dos meses de gastos AAP<sup>3</sup>.
5. La Junta aprobó el uso de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para los propósitos siguientes:
  - cubrir cualquier diferencia entre los ingresos en concepto de recuperación de los CAI y el gasto AAP aprobado;
  - crear una reserva para cubrir el riesgo de reducción de los ingresos en concepto de CAI o la insuficiencia de fondos del presupuesto AAP;
  - financiar iniciativas institucionales de importancia fundamental o transferir fondos temáticos, sujeto a la aprobación de la Junta, y
  - fortalecer las reservas del PMA, sujeto a la aprobación de la Junta<sup>4</sup>.

### Saldo actual de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP

6. El presupuesto AAP para 2017 corresponde a los ingresos previstos en concepto de CAI para el año. Como se establece en el Plan de Gestión para 2017-2019, los departamentos indicaron qué actividades podían reajustarse de modo que el 5 % de su presupuesto pudiera reasignarse en 2017 a fin de incrementar la financiación disponible para actividades más prioritarias, optimizando en mayor medida el uso de los recursos. El compromiso de “vivir con sus propios medios”, combinado con el aumento de los ingresos en concepto de CAI, ha generado un saldo saludable en la Cuenta de igualación del presupuesto AAP.

---

<sup>2</sup> WFP/EB.A/2006/6-C/1.

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

<sup>4</sup> WFP/EB.A/2015/6-C/1.

7. En el Cuadro 1 se puede observar que el saldo de apertura de la cuenta para 2017 es de 180,3 millones de dólares, teniendo en cuenta la transferencia aprobada de 15 millones de dólares a la Cuenta de respuesta inmediata<sup>5</sup> y un ajuste derivado de la modificación propuesta en la política contable para contabilizar los ingresos en concepto de contribuciones plurianuales. La asignación propuesta de **13,5 millones de dólares** para las iniciativas institucionales de importancia fundamental llevaría el saldo de cierre de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP al 31 de diciembre de 2017 a 166,8 millones de dólares.

<b>CUADRO 1: PROYECCIONES RELATIVAS AL NIVEL DE LA CUENTA DE IGUALACIÓN DEL PRESUPUESTO AAP EN 2017 (millones de dólares)</b>	
Saldo de apertura al 1 de enero de 2017 (proyección)	180,3
Ingresos en concepto de CAI en 2017 (ajustados)	335,4
Gasto AAP en 2017	(335,4)
Iniciativas institucionales de importancia fundamental propuestas para 2017	<b>(13,5)</b>
Saldo de cierre al 31 de diciembre de 2017 (proyección)	<b>166,8</b>

### **Iniciativas institucionales de importancia fundamental: 13,5 millones de dólares**

8. En el Plan de Gestión para 2017-2019 se indicó que las propuestas de iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2017 —cuyo monto se había establecido provisionalmente en 15 millones de dólares— se presentarían una vez que la Junta hubiese aprobado las propuestas relativas a la hoja de ruta integrada en su segundo período de sesiones ordinario de 2016, y que la Secretaría daría prioridad “a las inversiones resultantes de la aprobación de la hoja de ruta integrada, a otras inversiones necesarias para llevar a cabo la iniciativa ‘Excelencia en materia de costos’, y a la aplicación de las políticas aprobadas por la Junta, por ejemplo las políticas en materia de evaluación y de género”<sup>6</sup>.
9. Se propone por lo tanto una inversión de **13,5 millones de dólares** provenientes de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para las iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2017, con miras a fortalecer las capacidades del PMA en materia de programación, operaciones y administración<sup>7</sup>. Las inversiones prioritarias en 2017 serán: i) la implementación de la hoja de ruta integrada, ii) la iniciativa “Excelencia en materia de costos”; iii) la evaluación, y iv) la preparación para la pronta intervención.
10. Las propuestas presentadas en el presente documento se ajustan a los principios de gestión financiera prudente aprobados por la Junta en 2015<sup>8</sup>. Las iniciativas institucionales de importancia fundamental propuestas, que son de carácter extraordinario y requieren una financiación previsible, se centran en el cambio orgánico. Los responsables de los presupuestos han preparado propuestas de inversión para todas las iniciativas de este tipo propuestas, y el Comité de Asignación Estratégica de Recursos las ha evaluado.

### **Implementación de la hoja de ruta integrada: 8,2 millones de dólares**

11. La hoja de ruta integrada responde a la Agenda 2030 y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible con el fin de erradicar la pobreza, el hambre y la desigualdad. Tras amplias consultas con la Junta en 2015 y 2016, en su segundo período de sesiones ordinario de 2016, la Junta aprobó los componentes de la hoja de ruta integrada (el Plan Estratégico para 2017-2021, la política en materia de planes estratégicos para los países [PEP], el examen del Marco de financiación y el

<sup>5</sup> WFP/EB.2/2016/5-A/1/Rev.2.

<sup>6</sup> WFP/EB.2/2016/5-A/1/Rev.2, párrafo 209.

<sup>7</sup> La Secretaría no está solicitando la totalidad de los 15 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para las iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2017, como se indicaba en el Plan de Gestión para 2017-2019. Sin embargo, es posible que en 2017 se necesiten inversiones adicionales, que se presentarían a la Junta para aprobación en períodos de sesiones posteriores.

<sup>8</sup> WFP/EB.A/2015/6-C/1.

- Marco de resultados institucionales). El enfoque integrado, que se llevará a la práctica en 2017 y 2018, contribuirá a acrecentar la eficacia de los programas, aumentar la transparencia, pondrá de relieve más claramente el valor de la labor realizada, facilitará la colaboración con los asociados y servirá de apoyo a la asignación de recursos basada en los resultados de modo que el PMA pueda operar con mayor eficacia y eficiencia.
12. El Plan Estratégico para 2017-2021 y el Marco de resultados institucionales entraron en vigor el 1 de enero de 2017. Como primer paso en la transición a la estructura basada en los PEP y los presupuestos de las carteras de proyectos en los países (presupuestos CPP), 16 oficinas en los países, como máximo, presentarán un PEP y un presupuesto CPP a la Junta para aprobación en su primer período de sesiones ordinario y el período de sesiones anual de 2017. Se transmitirán a la Junta las enseñanzas extraídas de las actividades piloto junto con recomendaciones sobre los ajustes necesarios. En 2017 se llevarán a cabo consultas adicionales a fin de tratar las modificaciones previstas al Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA, así como las propuestas relativas a los umbrales presupuestarios aplicables en materia de delegación de facultades.
  13. Las oficinas en los países que hayan realizado un examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero a nivel nacional prepararán un PEP y un presupuesto CPP y los presentarán a la Junta para aprobación en su segundo período de sesiones ordinario de 2017. Las demás oficinas presentarán a la Directora Ejecutiva, para su aprobación antes de noviembre de 2017, un PEP provisional y el presupuesto CPP correspondiente, preparados sobre la base de los documentos aprobados de los proyectos. Los PEP provisionales tendrán una duración de 18 meses y representarán el enlace con los PEP completos que se presentarán a la Junta para aprobación.
  14. El plan de implementación de la hoja de ruta integrada es ambicioso y concierne a distintos departamentos, funciones, despachos regionales y oficinas en los países; afectará a casi todos los aspectos de la labor diaria del PMA. Será preciso destinar importantes recursos financieros y personal capacitado para: i) aplicar con carácter experimental los PEP y los presupuestos CPP e introducir los nuevos programas y marcos de financiación en todas las oficinas en los países; ii) contar con la preparación institucional necesaria, y iii) apoyar la implantación de soluciones informáticas. La Secretaría ha mantenido estrechas consultas con los despachos regionales y las oficinas en los países para determinar el nivel de apoyo y las capacidades adicionales que se requieren para capacitar al personal de modo que se pueda implementar la hoja de ruta integrada sin afectar a las operaciones.
  15. En el Cuadro 2 se presenta el presupuesto adicional de 2017 para la implementación de la hoja de ruta integrada por valor de 30,4 millones de dólares (el presupuesto se describe en mayor detalle en los párrafos 16 a 33). Tal como se explica más detalladamente en los párrafos 34 a 38, el volumen de los recursos financieros actuales que se propone reasignar según las nuevas prioridades relativas a las actividades de la hoja de ruta integrada asciende a 22,2 millones de dólares. Para financiar todas las actividades de la hoja de ruta integrada en 2017, se solicita que el saldo, de 8,2 millones de dólares, se financie con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP como iniciativa institucional de importancia fundamental.

<b>CUADRO 2: INVERSIÓN PROPUESTA EN 2017 COMO INICIATIVA INSTITUCIONAL DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL PARA LA HOJA DE RUTA INTEGRADA</b> (millones de dólares)	
Presupuesto adicional para 2017	30,4
Redefinición de las prioridades de asignación de los recursos existentes	(22,2)
<b>Iniciativa institucional de importancia fundamental para la hoja de ruta integrada</b>	<b>8,2</b>

### Presupuesto adicional para la hoja de ruta integrada en 2017

16. Se estima que la financiación necesaria para la implementación de la hoja de ruta integrada en 2017 ascenderá a 30,4 millones de dólares<sup>9</sup>. En el Cuadro 3 se presenta el presupuesto adicional previsto con este fin para 2017. Más adelante podrá presentarse para examen y aprobación una propuesta de inversión separada relativa a la labor de implementación prevista para 2018, pero la Secretaría estima que el nivel de inversión adicional necesario no será igual al de 2017.

<b>CUADRO 3: PRESUPUESTO ADICIONAL DE 2017 PARA LA HOJA DE RUTA INTEGRADA</b> (millones de dólares)						
	<b>Costos no relacionados con la plantilla (consultores)</b>	<b>Personal de plantilla</b>	<b>Capacitación</b>	<b>Viajes</b>	<b>Otros</b>	<b>Total</b>
i) Estructura de la hoja de ruta integrada	0,25	1,24	-	-	-	<b>1,48</b>
ii) Otros costos relacionados con el enfoque de planificación estratégica por países, el Marco de resultados institucionales y el Marco de financiación*	1,59	3,63	0,27	0,55	3,00	<b>9,04</b>
iii) Costos relativos a la tecnología de la información**	1,38	-	-	-	6,97	<b>8,35</b>
iv) Apoyo sobre el terreno	6,13	1,06	0,92	0,79	0,08	<b>8,98</b>
v) Otras inversiones en la Sede***	0,22	1,16	0,36	0,14	0,70	<b>2,57</b>
<b>TOTAL</b>	<b>9,56</b>	<b>7,08</b>	<b>1,54</b>	<b>1,48</b>	<b>10,75</b>	<b>30,42</b>

\* Incluidos los costos relativos a los exámenes estratégicos.

\*\* Incluidos los costos relacionados con la prestación de servicios externos para los sistemas WINGS y COMET y para la creación de un portal en línea y de un instrumento de planificación presupuestaria.

\*\*\* Incluidos los costos relacionados con la prestación de servicios externos para la elaboración de material de capacitación.

#### i) Estructura de la hoja de ruta integrada

17. Habida cuenta de la magnitud de la transformación orgánica necesaria, la implementación de la hoja de ruta integrada requerirá la movilización general del personal en la Sede y sobre el terreno, bajo la responsabilidad de los subdirectores ejecutivos y los directores regionales. Para garantizar una supervisión eficaz y una transición coordinada, el PMA adoptará una única estructura administrativa integrada de gestión de proyectos que dirigirá a tiempo pleno el Director Ejecutivo Adjunto, quien se desempeñará también como máximo responsable del proceso de la hoja de ruta integrada. Este contará con el apoyo de un equipo y una estructura especiales para vigilar por que todos los servicios del PMA participen en el proceso de transición, en particular los despachos regionales y las oficinas en los países, donde se llevará a cabo la mayor parte de la labor de implementación.

<sup>9</sup> El monto total de la inversión requerida en 2017 para la hoja de ruta integrada se estima en 45,36 millones de dólares. No obstante, la dirección ha determinado que 14,94 millones de dólares derivarán principalmente de la reasignación del personal existente y ya presupuestado que se dedicará a la implementación de la hoja de ruta, con lo cual las necesidades de financiación adicionales ascenderán a 30,4 millones de dólares. Por ejemplo, para la estructura de gestión de esta herramienta, los puestos de máximo responsable y director de la dependencia encargada de las políticas y la planificación en relación con la hoja de ruta integrada y de la dependencia encargada de las operaciones relacionadas con esta misma herramienta ya están financiados con cargo al presupuesto AAP, y el personal de la dependencia de apoyo a la gestión provendrá de la Dirección de Innovación y Gestión del Cambio, cuyos puestos están financiados con cargo al presupuesto AAP. En los despachos regionales, los directores regionales adjuntos destinan hasta un 50 % de su tiempo a la implementación de la hoja de ruta integrada, dirigiendo a los equipos interfuncionales regionales para prestar apoyo a las oficinas en los países durante la transición.

18. El director de la dependencia encargada de las políticas y la planificación en relación con la hoja de ruta integrada, que se encargará del proceso de planificación de los PEP y de la formulación de la cadena de resultados a través del Marco de resultados institucionales, rendirá cuentas de su acción al Director Ejecutivo Adjunto. Dependerá de este último también el director de la dependencia encargada de las operaciones relacionadas con la hoja de ruta integrada con el fin de facilitar la ultimación y aplicación del nuevo Marco de financiación.
19. El Director Ejecutivo Adjunto recibirá asimismo asistencia de un asesor para la integración de la hoja de ruta integrada, quien trabajará a título gratuito; y de una dependencia de apoyo a la gestión que estará integrada por miembros del personal de la Dirección de Innovación y Gestión del Cambio, con el respaldo de The Boston Consulting Group. La implementación de la hoja de ruta integrada en general se llevará a cabo bajo la guía de un comité directivo presidido por la Directora Ejecutiva e integrado por el Director Ejecutivo Adjunto, los subdirectores ejecutivos y los directores regionales.

### **ii) Otros costos relacionados con el enfoque de planificación estratégica por países, el Marco de resultados institucionales y el Marco de financiación**

20. Los otros costos de aplicación del enfoque de planificación estratégica por países y del Marco de financiación tienen que ver principalmente con: i) los servicios de expertos en planificación estratégica para los países, quienes se encargarán de elaborar orientaciones normativas y de brindar apoyo a las oficinas en los países que llevan adelante el examen estratégico de la iniciativa Hambre Cero a nivel nacional y formulan el PEP y la cadena de resultados utilizando el Marco de resultados institucionales, y ii) los servicios de expertos en el Marco de financiación, que se encargarán de formular los procesos de gestión de los presupuestos CPP y de capacitar y prestar apoyo al personal de las oficinas en los países en materia de planificación presupuestaria y gestión de fondos dentro del nuevo Marco de financiación. Estos expertos también prepararán propuestas de política y trabajarán con los expertos informática en la creación de los sistemas requeridos, su puesta a prueba, la transición a estos nuevos sistemas, su implantación generalizada y el apoyo necesario tras su entrada en funcionamiento.

### **iii) Costos relativos a la tecnología de la información**

21. A fin de facilitar la implementación de la hoja de ruta integrada, los sistemas informáticos del PMA requerirán una importante inversión para actualizar el Sistema Mundial y Red de Información del PMA (WINGS), crear un portal y un instrumento de planificación presupuestaria en línea, y modificar el Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz (COMET). Esta transformación digital es fundamental para el éxito de la hoja de ruta integrada, y la mayor integración en los sistemas del PMA mejorará la realización de las actividades y contribuirá a la adopción de decisiones fundadas en datos.
22. Basándose en los prototipos de 2016, la Oficina de Integración y Apoyo en materia de Gestión de Recursos, las oficinas en los países y los directores de las dependencias técnicas identificaron las necesidades concretas para el diseño de las soluciones informáticas y los vínculos fundamentales con la gobernanza, la dotación de recursos, la gestión de las donaciones, la programación, la certificación de los gastos, los cierres anuales y de los presupuestos CPP, la presentación de informes, la integración de los sistemas y el cuadro RACI (de la sigla inglesa, cuadro sobre responsabilidad, rendición de cuentas, consulta e información)<sup>10</sup>. La puesta a prueba de la solución informática comenzó en el cuarto trimestre de 2016.
23. La solución informática continuará a prueba en los primeros dos meses de 2017 y entrará oficialmente en funcionamiento para apoyar a las oficinas en los países piloto a partir de marzo de 2017. En función de la retroinformación obtenida de la experimentación y puesta a prueba, se perfeccionará y se implantará de manera generalizada en todas las oficinas en los países el 1 de enero de 2018.

---

<sup>10</sup> Proyecto de informe de actualización sobre el examen del Marco de financiación; consulta oficiosa del 25 de julio de 2016.



24. En 2017, las inversiones incluirán los costos del desarrollo en materia de tecnología de la información para configurar el sistema WINGS-SAP con arreglo al nuevo Marco de financiación y los procesos conexos. De este modo se aprovechará la inversión existente en sistemas informáticos para obtener el mayor valor posible de la integración de los sistemas WINGS, Sistema de apoyo a la gestión logística (LESS) y COMET.
25. COMET se actualizará para incluir la nueva cadena de resultados y mejorar la interfaz con el sistema WINGS, a fin de armonizar plenamente los datos sobre las realizaciones programáticas y financieras.
26. La inversión para 2017 comprende la suma de 1,3 millones de dólares para la creación de un instrumento de planificación presupuestaria y un portal en línea. Este último reviste importancia porque contribuye a incrementar la transparencia y a dar a los Estados Miembros acceso a la información operacional y presupuestaria de los planes de gestión de las operaciones en los países, la información sobre los gastos y la generación de productos, así como a los informes especiales. Se prevé que el portal comience a funcionar en el segundo trimestre de 2018.
27. El trabajo de preparación implica la colaboración con empresas externas, como, por ejemplo, CapGemini y KPMG. Estas inversiones son de carácter extraordinario, salvo en el caso de las licencias para el portal y el sistema de presentación de informes de nueva generación, que deberán incorporarse al futuro presupuesto AAP.
28. En el Cuadro 4 se presenta un desglose indicativo de la inversión propuesta en materia de tecnología de la información, que asciende a 8,35 millones de dólares. La iniciativa institucional de importancia fundamental irá dirigida a financiar este elemento del presupuesto adicional.

<b>CUADRO 4: INVERSIÓN PROPUESTA PARA LA SOLUCIÓN INFORMÁTICA RELATIVA A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA HOJA DE RUTA INTEGRADA</b> <i>(millones de dólares)</i>	
WINGS	5,65
COMET	1,40
Instrumento de planificación presupuestaria	0,90
Creación de portal en línea	0,40
<b>TOTAL</b>	<b>8,35</b>

#### **iv) Apoyo sobre el terreno**

29. Las inversiones en apoyo sobre el terreno cubren el costo del aumento de las capacidades en los despachos regionales y las oficinas en los países. Esto comprende, principalmente, el apoyo para el aumento temporal de personal destinado a los exámenes estratégicos de la iniciativa Hambre Cero a nivel nacional, la formulación de los PEP y las cadenas de resultados, la aplicación del nuevo Marco de financiación y la capacitación del personal en la preparación de los presupuestos CPP, especialmente los oficiales de programas responsables de la gestión de las actividades.
30. En estas inversiones se tienen en cuenta los costos de los talleres de capacitación y los viajes conexos con el fin de garantizar que: i) los despachos regionales que dirigen la implementación de la hoja de ruta integrada cuenten con la capacidad necesaria para prestar apoyo a las oficinas en los países, y ii) las oficinas en los países tengan las capacidades necesarias para aplicar la nueva forma de trabajar que se introduce por medio de la hoja de ruta integrada. Estas inversiones son de carácter extraordinario, ya que los aumentos temporales de personal cesarán una vez que finalice la implementación de la hoja de ruta integrada.

#### **v) Otras inversiones en la Sede**

31. Otras inversiones relacionadas con la hoja de ruta integrada se refieren a los costos del aumento de las capacidades para las esferas funcionales de la Sede con objeto de prestar apoyo a las oficinas en los países, elaborar orientación normativa y actualizar los procesos.

32. Esto comprende una inversión de 800.000 dólares para que la Dirección de Recursos Humanos apoye el aprendizaje y el desarrollo de las capacidades en los procesos de la hoja de ruta integrada, ayude a que en las esferas funcionales se creen programas de aprendizaje especialmente adaptados y aplique una estrategia de aprendizaje. La Dirección de Recursos Humanos utilizará los recursos del presupuesto AAP que tiene a su disposición para ayudar a las oficinas en los países a introducir procesos de planificación de la fuerza de trabajo y ajustar esta y las estructuras para aplicar los PEP.
33. A la Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones se destinan 1,27 millones de dólares con objeto de financiar el trabajo de los expertos relacionados con COMET, que apoyarán tanto la implantación del Marco de resultados institucionales como el nuevo diseño del propio sistema COMET. Esta mayor capacidad permitirá además mejorar los informes institucionales sobre las carteras de proyectos en los países y la presentación de informes sobre los efectos y los productos. Se han presupuestado otros 491.000 dólares para ampliar las capacidades de la Secretaría para gestionar sólidos procesos internos de examen de los PEP finales y provisionales. Este monto incluye además inversiones del Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción para ayudar a los asociados donantes a comprender el nuevo Marco de financiación y prepararse para su uso.

### **Redefinición de las prioridades de asignación de los recursos existentes**

34. En consonancia con el compromiso del PMA de “vivir con sus propios medios”, los departamentos de la Sede y los despachos regionales examinaron las actividades en curso y planificadas para 2017 a fin de: i) identificar aquellas que podían servir de apoyo a la hoja de ruta integrada o podían modificarse a tales efectos, y ii) determinar si alguna actividad podía concluirse para liberar recursos. En el examen también se consideró la posibilidad de congelar puestos con cargo al presupuesto AAP y dejar sin cubrir las vacantes en el futuro cercano con el objeto de financiar la hoja de ruta integrada. La Secretaría también consideró los saldos no utilizados —por ejemplo, el de las iniciativas institucionales de importancia fundamental de 2016—, para determinar si era posible volver a destinar a la hoja de ruta integrada asignaciones hechas en 2016. Como resultado, se obtuvieron 22,2 millones de dólares de financiación interna y recursos del presupuesto AAP reasignados para financiar la implementación de la hoja de ruta integrada en 2017.
35. El principio básico de la definición de prioridades se propugna en el nuevo modelo de trabajo diario del PMA, con la hoja de ruta integrada como eje central, lo que requerirá la plena utilización de los recursos existentes. Una consideración importante en este sentido es que los cambios no afectarán a la capacidad del PMA para prestar una asistencia oportuna ni su capacidad operacional para intervenir en casos de emergencia. La gestión óptima de los recursos de donantes y asociados por parte del PMA se mantendrá sin cambios.
36. La redefinición de prioridades en la Sede, y de los fondos destinados a la capacitación institucional en particular, requerirá un reajuste de los planes de trabajo que comprenderá: i) aplazar nuevas iniciativas para optimizar la capacidad de respuesta de algunos servicios internos; ii) disminuir el ritmo de las innovaciones en algunas dependencias operativas; iii) reducir las misiones de supervisión de los despachos regionales a las oficinas en los países, y/o iv) combinar las misiones de supervisión con misiones de implementación de la hoja de ruta integrada, y centrar la capacitación en esta última. Las inversiones en el Sistema de gestión del aprendizaje (LMS) se mantienen para que pueda seguir impartándose capacitación a nivel institucional; en 2017 se actualizará la plataforma del LMS.
37. En el Cuadro 5 se presenta el modo en que se redefinirán las prioridades en la Sede, y la reasignación de prioridades prevista de recursos institucionales para financiar la implementación de la hoja de ruta integrada.

<b>CUADRO 5: REDEFINICIÓN DE LAS PRIORIDADES DE ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS EXISTENTES PARA APOYAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LA HOJA DE RUTA INTEGRADA</b> <i>(millones de dólares)</i>	
<b>Redefinición de prioridades en la Sede</b>	
Oficina de la Directora Ejecutiva	1,05
Departamento de Servicios para las Operaciones	1,11
Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción	0,55
Departamento de Gestión de Recursos	2,64
<b>Redefinición de prioridades a nivel institucional</b>	<b>16,86</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22,21</b>

38. La redefinición de prioridades a nivel institucional comprende una serie de medidas que competen a la dirección. Entre ellas cabe destacar los ahorros previstos en los fondos del presupuesto AAP gracias a que algunos puestos de personal quedarán vacantes (2 millones de dólares), los ahorros derivados de la iniciativa “Excelencia en materia de costos” (1,5 millones de dólares), la utilización de saldos de las asignaciones existentes y de fondos institucionales (6,8 millones de dólares) y el saldo excedente del fondo de indemnización por cese en el servicio (4,5 millones de dólares), que se creó para sufragar las prestaciones relacionadas con futuros ceses en el servicio y se aprobó en el Plan de Gestión para 2014-2016<sup>11</sup>. Este fondo se financia mediante un incremento del 0,75 % en los costos estándar de personal, monto que cubre el costo de los ceses en el servicio y elimina la necesidad de hacer asignaciones extraordinarias a tales efectos. El uso prudente de ese fondo desde su establecimiento en 2014 ha generado un saldo excedente, del cual la Secretaría propone utilizar 4,5 millones de dólares para la implementación de la hoja de ruta integrada.

#### **Excelencia en materia de costos: 3,3 millones de dólares**

39. La iniciativa “Excelencia en materia de costos” se puso en marcha en 2014 con el fin de reducir los costos, mejorar la eficiencia e invertir en las prioridades estratégicas. En 2017, el énfasis se pone en mejorar los procesos, especialmente aquellos que comprenden un elevado volumen de transacciones, que pueden contribuir a lograr importantes ahorros y permitir que las oficinas sobre el terreno se centren en tareas más importantes y de mayor valor añadido en esferas funcionales tales como finanzas, servicios de gestión, recursos humanos, tecnología de la información y cadena de suministro. Esto requerirá una inversión de 3,3 millones de dólares para continuar el trabajo previsto y generar ahorros redimibles de hasta 6,2 millones de dólares en 2017.

#### **Finanzas: 490.000 dólares**

40. La Dirección de Finanzas y Tesorería continuará con la implantación de las aplicaciones institucionales, el sistema de seguimiento de facturas y la gestión de las comunicaciones bancarias, haciendo hincapié en las oficinas en los países que tengan mayor volumen de transacciones o que se enfrenten con situaciones inestables en materia de seguridad. Esto se complementará con una revisión de los procedimientos operativos estándar locales para explotar el potencial que ofrecen estos instrumentos, lo que comprende la utilización de flujos de trabajo normalizados en formato electrónico, el registro del procesamiento de las transacciones en línea, la validación y aprobación de datos, y, por último, el archivado electrónico de los documentos de los proveedores. Los procesos conexos se transformarán para lograr niveles superiores de productividad y posibilitar su “virtualización”. Para llevar esto adelante, la Dirección de Finanzas y Tesorería pondrá a prueba la plataforma global de pagos (“The Factory”) a fin de prestar servicios transparentes de procesamiento de facturas y pagos a determinadas oficinas con el objetivo último de aliviar la carga de trabajo del personal sobre el terreno en materia de transacciones, responder mejor a la agravación de las emergencias ampliando la escala de las operaciones, y lograr una mayor eficiencia y economías de escala.

<sup>11</sup> WFP/EB.2/2013/5-A/1.

**Servicios de gestión (viajes): 700.000 dólares**

41. En 2017 se introducirá una plataforma de fácil uso para mejorar la planificación y las solicitudes de viajes. De este modo se estimulará el autoservicio y se atenderán las necesidades de viaje de manera sistemática para permitir la unificación de las disposiciones sobre viajes siempre que sea posible. La plataforma también contribuirá a la mejor integración con el sistema de tramitación de las solicitudes de viaje (TRIP) del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas y a la utilización de un programa piloto para la selección de hoteles preferidos. Entre otras iniciativas, cabe destacar la implantación de un acuerdo institucional de gestión de viajes a nivel mundial que ofrecerá datos y análisis para mejorar la gestión en este ámbito. Se efectuarán cambios en las políticas con el fin de reducir los costos relacionados con los viajes. Asimismo, en el transcurso de 2017 se procurará realizar mejoras en los procesos relacionados con los vehículos ligeros y la gestión de activos.

**Recursos humanos: 1 millón de dólares**

42. Las iniciativas se centrarán en cuatro esferas con gran volumen de transacciones, a saber: contratos; servicios a nivel mundial; sistemas de información y presentación de informes, y adquisición de talento. Se han identificado oportunidades para mejorar la eficiencia y la eficacia en las seis líneas de trabajo siguientes: i) optimización de la gestión de las transferencias y los derechos a la asistencia; ii) integración de la gestión en régimen de autoservicio de los contratos de plazo fijo; iii) racionalización de la gestión del ciclo de los contratos de corta duración; iv) optimización de los sistemas de información y la presentación de informes; v) optimización de la búsqueda y contratación de talento, y vi) examen de las políticas en materia de recursos humanos.

**Tecnología de la información: 530.000 dólares**

43. Las actuales normas relativas a la tecnología de la información restringen la capacidad de la Dirección de Tecnología de la Información para responder rápidamente a la evolución de las necesidades operativas, por ejemplo, en cuanto a la mejora de las capacidades de gestión de los datos para contribuir a la adopción de decisiones fundadas en la información. En 2017, esta dirección realizará estudios sobre las fuentes de suministro estratégica, el Equipo de intervención rápida para emergencias en apoyo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones (FITTEST), la estructura informática y las radiocomunicaciones para encontrar oportunidades de optimización de los procesos y nuevas capacidades en el marco de gestión.

**Cadena de suministro: 330.000 dólares**

44. La Dirección de la Cadena de Suministro está poniendo en marcha una evaluación integral y la reorganización de los procesos institucionales relativos a la cadena de suministro para optimizar y normalizar la prestación integrada de servicios relativos a la cadena de suministro a los programas del PMA, los gobiernos nacionales y los asociados del ámbito humanitario y del desarrollo. El objetivo es diseñar un proceso operativo que favorezca la prestación de servicios más eficientes en función de los costos, fiables, ágiles y de la máxima calidad en relación con la cadena de suministro. El examen que se llevará a cabo en 2017 tendrá en cuenta las prioridades estratégicas y los cambios en la cadena de suministro, prestando especial atención a la racionalización y a la eliminación de actividades que no aporten valor añadido en los procesos orientados a las transacciones, y haciendo hincapié en la mejora de los vínculos y la colaboración en toda la red de cadenas de suministro a nivel mundial.

**Apoyo a la gestión del cambio: 250.000 dólares**

45. En 2017, la Dirección de Innovación y Gestión del Cambio seguirá guiando la iniciativa "Excelencia en materia de costos", con un equipo central encargado de gestionar y supervisar el proyecto y de ofrecer apoyo para que, en cada esfera funcional, se pase de la estrategia a la aplicación de los procesos mejorados con el fin de alcanzar unos resultados sostenidos. Además de respaldar todas las funciones, la Dirección coordinará las iniciativas interfuncionales, garantizará la armonización y determinará posibles oportunidades para el intercambio de conocimientos y de servicios con otros organismos de las Naciones Unidas, así como las oportunidades de subcontratación.

**Evaluación: 1,5 millones de dólares**

46. La Secretaría propone que se asigne la suma de 1,5 millones de dólares con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a la Oficina de Evaluación, con el fin de ampliar la cobertura de las evaluaciones centralizadas en cumplimiento de las normas establecidas en la política en materia de evaluación para 2016-2021. En 2017 se iniciarán una evaluación estratégica y dos evaluaciones de carteras de proyectos en los países en el marco del plan del PMA para garantizar que la labor de evaluación cubra de manera adecuada y sistemática todas sus actividades. Los fondos permitirán incrementar las capacidades sobre el terreno para mantener una colaboración eficaz con los asociados y las redes regionales y nacionales en el desarrollo de la capacidad de evaluación.

**Actividades de preparación para la pronta intervención: 500.000 dólares**

47. La Secretaría propone que se asigne la suma de 500.000 dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a la Dirección de Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias y de Apoyo a las Intervenciones en Caso de Crisis, con el fin de aumentar su nivel de preparación operacional y su capacidad para activar intervenciones tempranas. Entre los resultados previstos para 2017 figuran la mejora de la planificación para las emergencias y la gestión de las operaciones mediante la explotación de las tecnologías geoespaciales, la elaboración de mapas y el análisis de datos procedentes de la teledetección, así como la creación de una plataforma de gestión de los conocimientos para el fortalecimiento de las capacidades nacionales con el fin de prestar apoyo técnico a los asociados y los gobiernos.

**Sección II: Financiación de los servicios internos**

48. El mecanismo de financiación de los servicios internos adoptado en 2014 permite al PMA prestar apoyo a las dependencias operativas mediante: i) el Programa mundial de arrendamiento de vehículos; ii) el Mecanismo de presupuestación de las inversiones, y iii) las actividades que prevén la aplicación de una tasa por prestación de servicios. El límite máximo para este mecanismo se sitúa en los 82 millones de dólares establecidos en el Plan de Gestión para 2016-2018 y el Plan de Gestión para 2017-2019.
49. Después de ultimado el Plan de Gestión para 2017-2019, el Programa mundial de arrendamiento de vehículos reembolsó parte de los fondos recibidos para la puesta en marcha. No se prevé que vaya a necesitar más anticipos en 2017, por lo que la asignación para el mismo podría reducirse.
50. La Secretaría mantendrá el límite máximo aprobado de 82 millones de dólares para el mecanismo de financiación de los servicios internos, reduciendo en 7 millones de dólares la dotación para el Programa mundial de arrendamiento de vehículos en 2017 e incrementando en la misma suma la dotación para el Mecanismo de presupuestación de las inversiones; las actividades de prestación de servicios que prevén facturación no experimentarán modificaciones. Este ajuste permitirá aumentar al máximo el impacto del mecanismo de financiación de los servicios internos. En el Cuadro 6 se indican los límites máximos propuestos.

<b>CUADRO 6: MECANISMO DE FINANCIACIÓN DE LOS SERVICIOS INTERNOS EN 2017 (millones de dólares)</b>		
	<b>Límite máximo de la prefinanciación en el Plan de Gestión para 2017-2019</b>	<b>Límite máximo revisado de la prefinanciación</b>
Programa mundial de arrendamiento de vehículos	22	15
Mecanismo de presupuestación de las inversiones	40	47
Actividades de prestación de servicios que prevén facturación	20	20
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>82</b>

**Lista de las siglas utilizadas en el presente documento**

AAP	(presupuesto) administrativo y de apoyo a los programas
CAI	costo de apoyo indirecto
COMET	Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz
CPP	(presupuesto de la) cartera de proyectos en el país
FITTEST	Equipo de intervención rápida para emergencias en apoyo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones
PEP	plan estratégico para el país
WINGS	Sistema Mundial y Red de Información del PMA
LESS	Sistema de apoyo a la gestión logística
LMS	Sistema de gestión del aprendizaje
TRIP	Sistema de tramitación de las solicitudes de viaje