

Extractos del Plan de Gestión para 2020-2022



Segunda consulta oficiosa

5 de septiembre de 2019

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

Sección I: Introducción

Guía de lectura

1. En el Plan de Gestión para 2020-2022 se presenta un resumen de los programas que el PMA tiene previsto realizar durante el período considerado y del apoyo presupuestario necesario para poder llevarlos a cabo en 2020. Las cifras que en él se presentan muestran las necesidades proyectadas y las proyecciones relativas a los recursos disponibles para atender dichas necesidades. El presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (presupuesto AAP) proporciona la financiación básica necesaria para la implementación del programa global.
2. En el resumen, el proyecto de decisión y en la introducción de cada sección se expone la lógica del Plan de Gestión. El cuerpo de cada sección contiene las disposiciones detalladas.

Estructura del documento

3. El Plan de Gestión para 2020-2022 consta de un resumen, un proyecto de decisión, seis secciones y varios anexos. Las secciones son las siguientes:
 - *Sección I: Introducción.* En esta sección se exponen el contexto económico y político mundial, así como el posicionamiento del PMA y el contexto organizativo para su Plan de Gestión.
 - *Sección II: Contexto de la financiación y supuestos relativos a la dotación de recursos.* En esta sección se ofrece información sobre las proyecciones de ingresos para 2019 y 2020, y se dan indicaciones sobre las proyecciones para el segundo y el tercer año del Plan de Gestión para 2020-2022.
 - *Sección III: Necesidades operacionales para 2020.* En esta sección se presenta un cuadro general de las necesidades operacionales para 2020. Las cifras de planificación se han tomado directamente del instrumento de planificación presupuestaria. En esta sección también se examina la diferencia entre las necesidades operacionales totales expresadas por las oficinas del PMA en los países y las previsiones globales de los recursos disponibles para atender dichas necesidades. En el último trimestre de 2019 se podrá consultar información más detallada sobre los planes de ejecución, ya incluidos en los planes de gestión anteriores, en el sitio web del Plan de Gestión. Los datos también podrán consultarse en el portal de información sobre los planes estratégicos para los países (PEP).
 - *Sección IV: Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas.* En esta sección se presenta el presupuesto AAP propuesto para 2020. El presupuesto AAP se presenta con arreglo a los sectores de consignación aprobados por la Junta Ejecutiva en 2018 y a los pilares relativos a los resultados.
 - *Sección V: Medición de las realizaciones en materia de gestión.* En esta sección se presentan los criterios relativos a las realizaciones en materia de gestión y los parámetros de medición de las realizaciones establecidos en el Marco de resultados institucionales. En ella figuran cuadros de los indicadores clave de las realizaciones en materia de gestión y sus componentes, junto con los valores de referencia y las metas, así como los indicadores clave de las realizaciones para medir los avances con respecto al cumplimiento de las prioridades institucionales.
 - *Sección VI: Fondos fiduciarios y cuentas especiales.* En esta sección se presentan las cantidades previstas de los fondos fiduciarios de carácter institucional y las cuentas especiales, junto con información actualizada sobre la utilización de los 82 millones de dólares EE.UU. correspondientes al Mecanismo de financiación de los servicios internos.

4. En los anexos se exponen en detalle el presupuesto AAP y el plan de trabajo de la Oficina de Evaluación para 2020-2022.

Contexto económico y político mundial

Perspectivas económicas

5. En junio de 2019, el Grupo del Banco Mundial rebajó sus previsiones de crecimiento mundial al 2,6 %: una reducción de 0,3 puntos porcentuales con respecto a sus previsiones anteriores. Las proyecciones globales relativas al crecimiento mundial indican un aumento gradual hasta alcanzar el 2,8 % en 2021, con una modesta recuperación en los mercados emergentes y las economías en desarrollo.
6. El riesgo de deterioro de las perspectivas económicas mundiales está aumentando, debido en parte a la posibilidad de que surjan circunstancias políticas que tengan efectos desestabilizadores, entre los cuales: un mayor aumento de las disputas comerciales entre las principales economías; nuevas perturbaciones financieras en los mercados emergentes y las economías en desarrollo, y una desaceleración del crecimiento de las principales economías más pronunciada de lo previsto¹.

Inseguridad alimentaria crónica y aguda

7. Se ha registrado un aumento del hambre en el mundo. En 2018, la cifra absoluta de personas subalimentadas aumentó hasta situarse en cerca de 822 millones², frente a unos 796 millones en 2016. Las personas que viven en zonas afectadas por conflictos constituyen el 60 % de la población mundial que sufre hambre crónica y tienen el doble de probabilidades de estar subalimentadas que las personas que viven en países libres de conflictos³. En 2018, más de 113 millones de personas en 53 países sufrieron una crisis de hambre o una situación aún más grave⁴. Otros 143 millones más afrontaron condiciones difíciles, es decir, que estuvieron a punto de verse sumidas en una crisis de hambre.
8. A lo largo de los últimos tres años, más de 100 millones de personas han padecido crisis agudas de hambre. Dos tercios de ellas —esto es, casi 72 millones de personas— vivían en solo ocho países. Las peores crisis de hambre, por orden de gravedad, se registraron en el Yemen, la República Democrática del Congo, el Afganistán, Etiopía, la República Árabe Siria, el Sudan, Sudán del Sur y el norte de Nigeria⁵.

Conflictos, hambre y desplazamientos

9. En 2017, el impacto de la violencia en la economía mundial alcanzó los 14,76 billones de dólares en términos de paridad de poder adquisitivo, lo que equivale al 12,4 % del producto

¹ Grupo del Banco Mundial. 2019. *Global Economic Prospects June 2019: Heightened Tensions, Subdued Investment*. Véase: <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/541011559679035492/pdf/Global-Economic-Prospects-June-2019-Heightened-Tensions-Subdued-Investment.pdf>.

² Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), Fondo de la Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), PMA y Organización Mundial de la Salud (OMS). 2019. *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo en 2019*. Véase: <http://www.fao.org/3/ca5162es/ca5162es.pdf>.

³ FAO, FIDA, UNICEF, PMA y OMS. 2017. *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo en 2017. Fomentando la resiliencia en aras de la paz y la seguridad alimentaria*. Véase: <http://www.fao.org/3/a-l7695s.pdf>.

⁴ Food Security Information Network. 2019. *Global report on food crises 2019*. Véase: <http://www.fao.org/resilience/resources/resources-detail/en/c/1187704/>.

⁵ *Ibidem*.

interno bruto (PIB) mundial y al 45 % del PIB de los 10 países más afectados por conflictos⁶. El costo de los conflictos armados ascendió a 1,02 billones en 2017, debido a los conflictos en Oriente Medio, África del Norte y Asia Meridional.

10. Los conflictos siguen siendo una de las causas principales de las crisis alimentarias. Unos 74 millones de personas afectadas por la inseguridad alimentaria (o dos terceras partes de las personas que se enfrentan al hambre aguda) viven en países afectados por conflictos e inseguridad⁷. El 60 % de las personas que padecen hambre⁸ y el 75 % de los 155 millones de niños del mundo que sufren retraso del crecimiento viven en países afectados por conflictos⁹.
11. Los conflictos, la violencia y las persecuciones han ocasionado un aumento sin precedentes del número de personas desplazadas, y casi 68,5 millones de personas se han visto obligadas a abandonar sus hogares. De esta cifra total, más de 40 millones son personas desplazadas internamente y casi 25,4 millones, refugiados.
12. A nivel mundial, el 57 % de los refugiados proceden de tres países afectados por conflictos prolongados, a saber: la República Árabe Siria (6,3 millones); el Afganistán (2,6 millones), y Sudán del Sur (2,4 millones)¹⁰. Cinco países en desarrollo acogen al 85 % del total de refugiados: Turquía (3,5 millones de refugiados); el Pakistán (1,4 millones); el Líbano (1 millón), y la República Islámica del Irán (0,9 millones). La mayoría de los refugiados no quiere abandonar sus hogares. Nueve de cada 10 migrantes de África y ocho de cada 10 de Asia prefieren permanecer en su propio continente.
13. En un estudio del PMA de 2017 se muestran los vínculos entre la inseguridad alimentaria por un lado y las migraciones transfronterizas y los conflictos por el otro¹¹. En la investigación se constató que la inseguridad alimentaria era un factor de “empuje” decisivo que impulsaba la migración internacional, al igual que la falta de oportunidades económicas, la desigualdad de ingresos, el crecimiento demográfico y la existencia de redes de migración consolidadas. Según el estudio, a cada punto porcentual de incremento de la prevalencia del hambre corresponde un aumento del 2 % de la población que abandona su hogar, y a cada año adicional de conflicto, un aumento del 4 % de dicha población. Por otra parte, la propia migración puede causar inseguridad alimentaria debido a la falta de oportunidades de generación de ingresos y a las dificultades encontradas durante el viaje a lo largo de las rutas de migración. Además, la inseguridad alimentaria que va asociada a la pobreza influye de forma importante en la incidencia y la intensidad de los conflictos armados, los cuales son, a su vez, una de las principales causas de las migraciones forzadas.

⁶ Institute for Economics and Peace. 2018. The economic value of peace 2018. Véase: <http://visionofhumanity.org/app/uploads/2018/11/Economic-Value-of-Peace-2018.pdf>.

⁷ Food Security Information Network. Global report on food crises 2019. Véase: <http://www.fao.org/resilience/resources/resources-detail/en/c/1187704/>.

⁸ FAO y PMA. 2019. *Monitoring food security in countries with conflict situations*, enero de 2019. Véase: <http://www.fao.org/3/ca3113en/CA3113EN.pdf>.

⁹ FAO, FIDA, OMS, PMA y UNICEF. 2017. *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2017. Fomentando la resiliencia en aras de la paz y la seguridad alimentaria*. Véase: <http://www.fao.org/3/a-i7695s.pdf>.

¹⁰ Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). *Figures at a glance*. Véase: <https://www.unhcr.org/figures-at-a-glance.html>.

¹¹ PMA. 2017. *Los orígenes del éxodo: inseguridad alimentaria, conflictos y migración internacional*. Véase: https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000020980/download/?_ga=2.250813958.1675702183.1564936359-1693885944.1523696557.

14. En un informe del PMA de 2018, se señalaba que una mejora de un solo punto en el índice de estabilidad política y ausencia de conflicto violento del Banco Mundial podría reducir a la mitad la escala de las crisis alimentarias¹².

Variabilidad climática y oportunidades de inversión

15. En 2018, los riesgos relacionados con el clima y otros desastres naturales sumieron a 29 millones de personas en una situación de inseguridad alimentaria aguda. Desde comienzos de la década de los noventa, se ha duplicado la frecuencia de los desastres relacionados con el clima de carácter extremo y en la actualidad se registran unos 213 al año¹³. La tasa media de hambre en los países con un alto grado de exposición a las crisis climáticas es de 3,2 puntos porcentuales superior a la de los países con un grado de exposición bajo o sin exposición. En 51 países de ingresos bajos o medios, el comienzo de las temporadas agrícolas se adelantó o se retrasó; en 29 países, las temporadas fueron más cortas, y 28 países experimentaron ambos fenómenos a la vez. En el año 2017, en 34 de los 51 países que sufrieron crisis alimentarias, las crisis de origen climático fueron un factor determinante.
16. Los fenómenos climáticos también son un factor que influye de manera importante en las migraciones y los desplazamientos forzados. Cada año, los desastres relacionados con el clima obligan a abandonar sus hogares a una media de 22,5 millones de personas. Las inversiones realizadas en actividades de adaptación al cambio climático generan considerables beneficios y así, por cada dólar invertido en la gestión de los riesgos climáticos y la reducción del riesgo de desastres se pueden economizar hasta 4 dólares en asistencia humanitaria.
17. Las inversiones en medidas de fomento de la resiliencia también reportan considerables beneficios. En el Níger, cada dólar gastado en el conjunto de medidas del PMA para salvar vidas (actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos, alimentación escolar y nutrición) producirá un rendimiento de 3,67 dólares en términos reales durante los siguientes 20 años y generará 0,46 dólares adicionales en concepto de efectos secundarios en beneficio de los hogares que no reciben asistencia directa. Esto significa que, en 20 años, el PMA podría ahorrar más de 1.000 millones de dólares en costos de oportunidad.
18. Del mismo modo, la inversión en nutrición también puede impulsar el crecimiento económico. Se calcula que, por término medio, cada dólar invertido en programas de nutrición de eficacia demostrada aporta un beneficio de 16 dólares en términos de salud y productividad¹⁴.

Posicionamiento del PMA

19. El entorno operativo del PMA se halla en plena evolución. Las poblaciones vulnerables no solo han de afrontar riesgos de larga duración como consecuencia de la gobernanza deficiente y los conflictos, sino que también han de hacer frente a fenómenos climáticos extremos cada vez más impredecibles que se suceden a un ritmo que supera su capacidad de respuesta. Por ello, ahora los programas del PMA en los países contemplan en mayor medida las posibles necesidades futuras y tienen más en cuenta los riesgos. Alrededor del 70 % de los PEP incluyen actividades específicas para la gestión de los riesgos climáticos. Además, el PMA ha avanzado considerablemente en la elaboración de programas innovadores, como los productos de seguros contra los riesgos meteorológicos basados en índices, los mecanismos de

¹² PMA. 2018. *La asistencia alimentaria mundial en 2018. Prevención de las crisis alimentarias*. Véase: <https://www.refworld.org/es/docid/5af9da353.html>.

¹³ FAO, FIDA, OMS, PMA y UNICEF. 2018. *The State of Food Security and Nutrition in the World 2018*. Véase: <http://www.fao.org/3/i9553en/i9553en.pdf>.

¹⁴ Grupo de expertos independientes del Grupo de partes interesadas del Informe de la Nutrición Mundial. 2016. *Informe de la Nutrición Mundial 2016. De la promesa al impacto - Terminar con la malnutrición de aquí a 2030*. Véase: https://globalnutritionreport.org/documents/12/Spanish_full_report.pdf.

financiación basados en previsiones y los servicios de información climática destinados a las comunidades aquejadas de inseguridad alimentaria.

20. Las crisis humanitarias afectan a un número creciente de personas y lo hacen durante períodos más prolongados. El PMA, en asociación con distintos agentes nacionales e internacionales, debe procurar reducir progresivamente las necesidades humanitarias mediante un conjunto diverso de intervenciones que aborden la vulnerabilidad inmediata y la vulnerabilidad crónica de forma simultánea.
21. Para reducir la necesidad de asistencia humanitaria, el PMA tiene que trabajar en el nexo entre la acción humanitaria, el desarrollo y la consolidación de la paz a fin de impedir que se produzcan conflictos, asegurar la equidad y ofrecer oportunidades a las personas vulnerables para que puedan tener una vida saludable y unos medios de subsistencia productivos. Para erradicar el hambre es necesario combinar la satisfacción de las necesidades de emergencia cuando sea adecuado y aplicar estrategias alternativas para abordar la vulnerabilidad sin tener que recurrir necesariamente a un apoyo de emergencia prolongado.
22. El PMA logrará lo antedicho de la manera siguiente:
 - aumentando la flexibilidad de los programas, asegurando que los avances en materia de desarrollo y de paz se preserven al tiempo que se atienden las necesidades humanitarias, por ejemplo, ejecutando de forma simultánea programas humanitarios y de fomento de la resiliencia en beneficio de las comunidades del Sahel;
 - buscando, evaluando y maximizando formas que permitan utilizar el gran alcance operacional del PMA para contribuir lograr efectos en las esferas del desarrollo y la paz, por ejemplo, utilizando plataformas de transferencia de efectivo y planes de seguros basados en el clima en los programas de emergencia y recuperación, y
 - utilizando las ventajas comparativas para establecer asociaciones con agentes que operan a favor del desarrollo y la paz, incluidas entidades del sector privado y Gobiernos, empleando para ello formas nuevas que permitan lograr efectos colectivos que aborden las causas fundamentales del hambre, por ejemplo, sacando partido de asociaciones con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) para apoyar intervenciones en materia de salud, educación y agricultura que protejan el capital natural y humano.
23. En el contexto de la reforma del sistema de las Naciones Unidas y las actividades para racionalizar las operaciones a nivel de los países de modo que en ellas se trabaje más estrechamente a fin de lograr resultados colectivos a nivel de la acción humanitaria y el desarrollo, el PMA ha adoptado un enfoque orientado al futuro a nivel interno con la segunda generación de PEP y al lado de los asociados de las Naciones Unidas, para asegurarse de que sus inversiones contribuyan sustancialmente al nuevo Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en los países. La Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo está preparando nuevos métodos de análisis, diseño, ejecución y seguimiento de las operaciones de forma acorde con la nueva forma de trabajar de las Naciones Unidas.

Contexto organizativo

24. Habida cuenta de la rápida evolución de su entorno operacional, el PMA ha de convertirse en un organismo más ágil y responsable capaz de alcanzar la máxima eficacia en sus intervenciones para prestar el mejor servicio a las poblaciones necesitadas.
25. La nueva estructura orgánica de la Sede, adoptada en junio de 2019, obedece a la mayor complejidad de las operaciones, en particular a la creciente toma de conciencia por parte del PMA de la interdependencia entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz, así como del carácter prolongado de las crisis, en un contexto en el que el nivel de recursos ha aumentado más de un 25 % en los últimos dos años. Asimismo, esta nueva estructura contribuirá a promover un cambio de cultura hacia un entorno laboral más propicio en el que se haga frente a todas las formas de hostigamiento, abuso de poder y discriminación.
26. La nueva estructura orgánica refleja los importantes ajustes que se han realizado para garantizar que el PMA esté dotado de los medios y las capacidades necesarios para responder a unas demandas cada vez mayores y más complejas. Este reajuste tiene como principal objetivo hacer que el PMA se centre cada vez más en la prestación de un apoyo eficaz a las operaciones sobre el terreno, basándose en los mandatos revisados de la Sede y de los despachos regionales. La nueva estructura también ayudará a que los crecientes recursos de que dispone el Programa se empleen de manera eficaz y eficiente, reforzando las labores de supervisión y gestión de riesgos y aplicando de manera eficaz los controles internos.

Supervisión y gestión de riesgos

27. En los últimos dos años, el PMA ha reforzado sus oficinas encargadas de los servicios de supervisión y de gestión de riesgos. En 2020, la capacidad de las oficinas que prestan servicios de supervisión independientes seguirá reforzándose y también se aumentarán las capacidades de la Oficina de Servicios Jurídicos y de la Dirección de Recursos Humanos con objeto de que estas entidades puedan respaldar más eficazmente la aplicación de las recomendaciones derivadas de las investigaciones. La gestión de riesgos se fortalecerá de modo que incorpore un seguimiento más sistemático de la aplicación de los controles internos y del plan de lucha contra el fraude y la corrupción.

Prioridades institucionales

28. La nueva estructura orgánica y las nuevas responsabilidades están mejor alineadas con las cinco prioridades institucionales que se muestran en la figura 1.1.

Figura I.1: Prioridades institucionales



29. Estas prioridades han quedado reflejadas en los aumentos propuestos en los sectores de consignación del presupuesto AAP y las iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2020.
30. En junio de 2019 la dirección añadió otra prioridad, la gestión del personal, para responder a las observaciones recibidas a través de la reunión mundial de directores de 2019. Esta prioridad, en la que se basan las demás prioridades, se abordará tomando en consideración cuestiones como la planificación de la carrera, la actuación profesional y la rendición de cuentas, la cultura institucional y las capacidades y cualificaciones del personal sobre el terreno.

Gobernanza

31. La hoja de ruta integrada ofrece un nuevo marco para la labor del PMA. Consta de cuatro componentes interrelacionados —el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021, la política en materia de planes estratégicos para los países, el examen del Marco de financiación y el Marco de resultados institucionales para 2017-2021— todos los cuales fueron aprobados por la Junta Ejecutiva en su segundo período de sesiones ordinario de 2016.
32. En 2017 y 2018, la Junta Ejecutiva aprobó varias delegaciones de facultades provisionales, que llevaban aparejadas el compromiso de examinar su aplicación para garantizar que se preservara la función fundamental de aprobación y supervisión de la Junta. Actualmente, este examen se está finalizando y sus resultados se están estudiando con la Junta con vistas a que la delegación de facultades permanente se apruebe en su primer período de sesiones ordinario de 2020. Dado que la delegación de facultades permanente entraría en vigor el 1 de marzo de 2020, esta modalidad sería aplicable durante prácticamente todo el período abarcado por el presente Plan de Gestión.

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

Sinopsis

33. En la presente sección se ofrece un panorama general del contexto de la financiación y de los supuestos que se han tenido en cuenta a la hora de formular las previsiones de ingresos del PMA para 2020, por un importe de 7.450 millones de dólares. Estas previsiones, basadas en las posiciones de los donantes y las tendencias observadas, están conciliadas con las proyecciones sobre financiación realizadas a nivel local en cada una de las oficinas en los países y, una vez agrupadas, constituyen la base del Plan de Gestión.
34. Con el fin de cubrir las necesidades expuestas en su programa de trabajo, y de conformidad con su Plan Estratégico para 2017-2021, el PMA está ampliando la gama de fuentes de financiación a las que puede recurrir. En la presente sección se ofrece un panorama general de las tendencias y análisis a este respecto.
35. El diálogo constante con los donantes para animarlos a que proporcionen una financiación previsible y flexible se mantiene como medio de mejorar la base de planificación y financiación de las operaciones del PMA en los países y aumentar la eficacia y la eficiencia operacionales.
36. Entre los organismos y agentes humanitarios, el PMA mantiene una posición de liderazgo a la hora de intervenir ante las crecientes necesidades humanitarias a nivel mundial. Al mismo tiempo, se centra en reducir la necesidad de intervenciones y fondos para fines humanitarios y en limitar el impacto de las crisis humanitarias realizando inversiones en actividades de preparación y acción temprana, iniciativas de fomento de la resiliencia con los Gobiernos y apoyo a actividades que contribuyan a abordar las causas subyacentes del hambre.

Adaptación en función de las tendencias mundiales

37. En 2018, el PMA implementó su programa de trabajo de conformidad con su Plan Estratégico para 2017-2021 y al amparo del nuevo marco programático y de financiación resultante de la plena aplicación de la hoja de ruta integrada. La transparencia y los conocimientos operacionales resultantes han permitido al PMA reforzar sus asociaciones a nivel mundial y su base de movilización de recursos.
38. A lo largo del año, el PMA demostró su capacidad de adaptarse a los rápidos cambios en las condiciones políticas, de seguridad y medioambientales experimentados mientras desarrollaba su labor y de responder de manera eficaz al aumento de las necesidades humanitarias, como bien se puso de manifiesto en las operaciones relacionadas con las crisis en el Yemen y en la República Árabe Siria. No obstante, este incremento de las necesidades plantea un reto a la hora de establecer las prioridades y ejecutar los programas de un modo eficaz. El proceso de planificación estratégica basada en los países define un conjunto de objetivos y medidas interrelacionados que abordan las necesidades vitales y que, al mismo tiempo, apoyan la obtención de efectos sostenibles que refuercen la capacidad de las personas, las comunidades y los países de afrontar las futuras crisis. La financiación flexible y previsible permite al PMA optimizar su enfoque de determinación de prioridades y programación de sus intervenciones.

Tendencias de la financiación en el PMA: previsiones para 2019-2021

39. En 2018, el aumento de las necesidades operacionales del PMA fue acorde a la magnitud de las necesidades humanitarias a nivel mundial. Las proyecciones relativas a la respuesta de los donantes a las necesidades crecientes del PMA han resultado en una previsión global de 7.400 millones de dólares, mientras que el programa de trabajo previsto para 2019 es de

12.000 millones de dólares. A mediados de agosto, el PMA ya había recibido 4.700 millones de dólares en concepto de contribuciones para 2019, lo que está en consonancia con el nivel recibido en el mismo período de 2018.

40. Actualmente se estima que el déficit de financiación de las operaciones aumentará del 27 % de 2018 al 38 % en 2019. Esto se debe a un aumento del programa de trabajo del PMA (a 12.000 millones de dólares) en relación con el año anterior, cuando el programa de trabajo se cifró en 10.000 millones de dólares y las necesidades brutas estaban financiadas en un 73 %. Teniendo en cuenta la evolución de las tendencias históricas de la financiación, la información disponible sobre los donantes y los supuestos en materia de cambios geopolíticos, el PMA estima que los recursos para 2020 llegarán a 7.450 millones de dólares. Este nivel de financiación cubriría el 67 % del programa de trabajo actual para 2020 y dejaría un déficit de financiación de unos 3.700 millones de dólares. El PMA se basa en el supuesto de que el nivel de ingresos para 2021-2022 será similar al proyectado para 2019-2020.
41. El mantenimiento del elevado nivel de necesidades operacionales se debe al incremento de las necesidades para intervenciones de emergencia de nivel 3, que suponen más de la mitad del programa de trabajo actual del PMA y una parte importante de su déficit de dotación de recursos. A la luz de los indicadores de alerta y acción tempranas, estas necesidades vitales deberían aumentar.
42. En 2018 las contribuciones recibidas de instituciones financieras internacionales (IFI) aumentaron considerablemente y pasaron de 6 millones de dólares a 44 millones de dólares por concepto de contribuciones dirigidas (excluidas las contribuciones a través de los Gobiernos anfitriones), lo que se debe principalmente al aumento de la contribución del Banco Africano de Desarrollo. A medida que el PMA sigue invirtiendo en sus asociaciones con IFI, se espera que a partir de 2019 aumenten considerablemente las contribuciones de instituciones como el Banco Mundial, el Banco Africano de Desarrollo y el Banco Asiático de Desarrollo; este aumento, en gran parte, debería materializarse a través de las contribuciones de los Gobiernos anfitriones.
43. La tendencia general que registran las contribuciones de los fondos comunes de las Naciones Unidas es positiva y ha permitido que se generasen recursos adicionales para el PMA. En 2018, el PMA recibió de fuentes de financiación de las Naciones Unidas la cuantía sin precedentes de 290 millones de dólares destinada a su programa de trabajo, y a mediados de agosto las contribuciones para 2019 ya superaban los 200 millones de dólares. El apoyo de los donantes a la reforma del sistema de las Naciones Unidas y la operatividad efectiva del nuevo sistema de Coordinadores Residentes de las Naciones Unidas indican una tendencia positiva constante. Las contribuciones del Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia de las Naciones Unidas (la mayor fuente de fondos comunes para el PMA) se han mantenido estables durante los cinco últimos años, entre 122 millones de dólares y 143 millones de dólares. El aumento del objetivo previsto para la financiación anual de ese fondo hasta los 1.000 millones de dólares podría representar un incremento de la financiación para el PMA.
44. Las proyecciones del nivel de contribuciones para 2019 y más adelante indican la continuidad de una tendencia que refleja el gran nivel de confianza de los donantes en el PMA y la continuidad de la vigencia del mandato del PMA a medida que evolucionen las necesidades.

Posibles efectos de la evolución del panorama político en los ingresos del PMA

45. El panorama geopolítico en evolución en todo el mundo seguirá teniendo efectos considerables en los ingresos del PMA. En 2018, las prioridades estratégicas de los principales donantes quedaron reflejadas en sus contribuciones al PMA: si bien las iniciativas en materia de resiliencia y desarrollo encaminadas a reducir las consecuencias de las crisis siguen siendo una parte esencial de la cartera de actividades integradas realizadas por el PMA en el marco de los PEP, dos terceras partes de sus recursos para operaciones siguen respondiendo a actividades humanitarias urgentes. Se espera que esta tendencia se mantenga. Las prioridades nacionales divergentes son otro factor que aumenta la incertidumbre acerca de la dotación de recursos del Programa, a pesar del aumento del número de personas muy vulnerables y del reconocimiento general de que la seguridad alimentaria es un factor importante para mejorar el clima sociopolítico mundial.

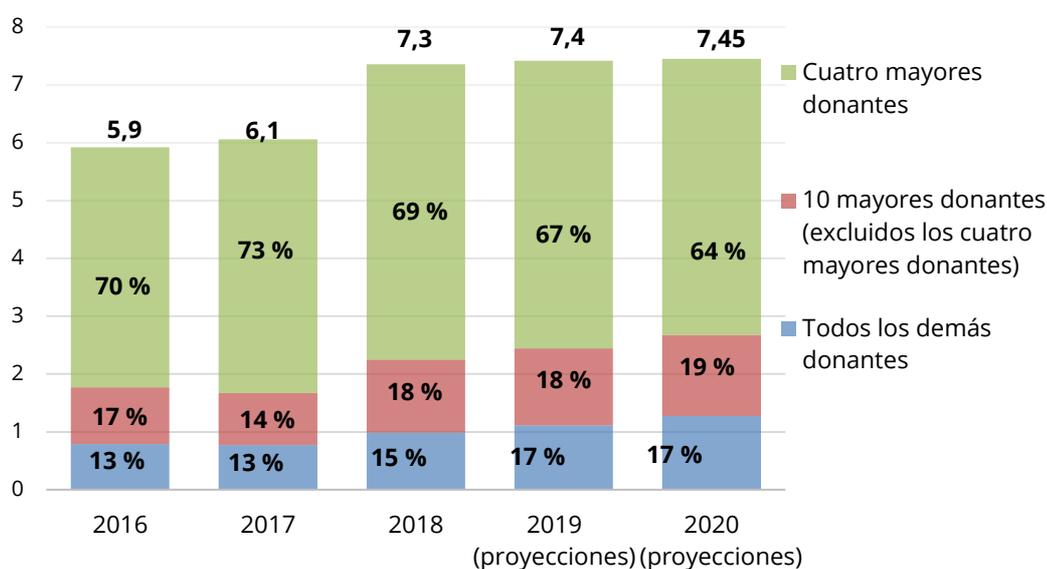
Adaptación en función de las necesidades

46. El principal reto para el PMA es cómo dar respuesta al aumento de sus necesidades de dotación de recursos y a la evolución de las mismas en un entorno de financiación complejo. El Programa sigue perfeccionando la metodología para la elaboración de previsiones de las contribuciones y mantiene su compromiso de aumentar al máximo la eficiencia y el impacto de sus operaciones, en particular, tratando de reducir al mínimo la pérdida de vidas humanas como consecuencia de la inseguridad alimentaria al inicio, durante y después de una crisis. Gracias a una colaboración más estrecha con sus asociados públicos y privados, el PMA tiene mayor confianza en las previsiones de contribuciones que elabora y, por ende, en su capacidad de cumplir los compromisos financieros que puede asumir en el marco de sus operaciones.
47. Para hacer frente a los problemas de financiación, en particular de su cartera de actividades distintas de las intervenciones de emergencia, el PMA está intensificando su cooperación estratégica con los Gobiernos asociados, las iniciativas e IFI y el sector privado. Sigue siendo fundamental invertir en la capacidad del PMA de mejorar su alineación estratégica con la labor de sus asociados y promover el apoyo mutuo. El Programa seguirá fortaleciendo sus relaciones con las capitales de los principales países donantes y colaborando con los Gobiernos anfitriones y los asociados de las Naciones Unidas. El PMA está reforzando sus asociaciones con los asociados habituales en el desarrollo y las IFI —particularmente el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Inversión en Infraestructura y el Banco Islámico de Desarrollo—, así como con diversas entidades temáticas de nivel mundial, como el Fondo Verde para el Clima, y con iniciativas mundiales centradas en esferas específicas de prioridad como el fondo de la plataforma “La educación no puede esperar” y el Fondo Mundial. El volumen de recursos que el PMA tiene el objetivo de movilizar para 2022, incluidos recursos procedentes de los Gobiernos y de otras fuentes, asciende a más de 1.000 millones de dólares anuales por concepto de financiación general para el desarrollo y financiación temática.
48. Sobre la base de su análisis de la evolución de las previsiones de contribuciones y otras herramientas, el PMA seguirá presentando a la Junta Ejecutiva actualizaciones periódicas a medida que se revisen las proyecciones. Se confía en que, con el tiempo, gracias a unas previsiones de las contribuciones más fiables y a las mejoras en el enfoque de su ciclo de programación, será posible elaborar unas proyecciones más detalladas de la respuesta de los donantes a las necesidades operacionales del PMA, lo cual mejoraría la base de planificación y financiación para sus operaciones en los países.

Ampliación de la base de donantes

49. En el período comprendido entre 2016 y 2018, el porcentaje correspondiente a las contribuciones de los 14 mayores donantes se mantuvo constante, situándose en el 87 %. No obstante, el análisis actual de las previsiones indica una tendencia hacia una distribución más equilibrada entre las contribuciones de los donantes habituales y las de los nuevos donantes (véase la figura II.1).
50. También se espera que la mayor colaboración con las IFI y los asociados de los sectores público y privado tenga como resultado un aumento considerable de las contribuciones para el desarrollo en 2019-2020 y más adelante.

Figura II.1: Donantes del PMA, con arreglo al valor de sus contribuciones y como porcentaje del total, 2016-2020* (miles de millones de dólares)



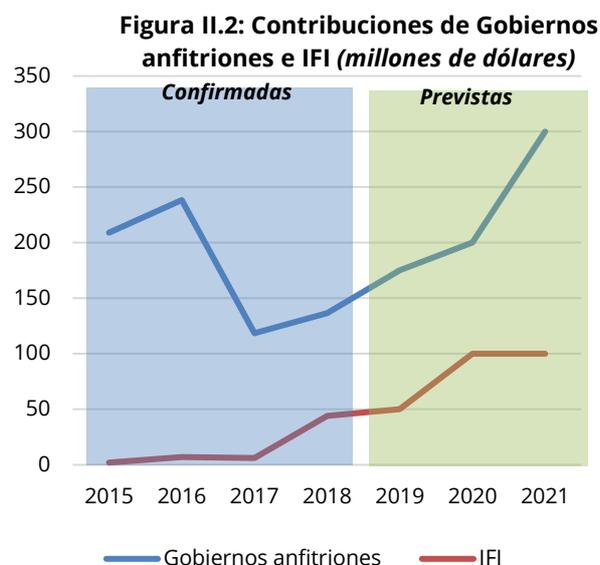
51. El PMA sigue diversificando su base de donantes y optimizando el acceso a diversos flujos de financiación procedentes del sector público.
52. En 2018, el PMA se centró en la realización de una serie de análisis estratégicos y técnicos de las oportunidades de financiación en los sectores público y privado en apoyo de su enfoque programático integrado. Estos análisis ayudan al PMA a obtener acceso a diversas nuevas fuentes de financiación del sector público a nivel mundial, regional y de los países que anteriormente no se aprovechaban. Se trata principalmente de nueva financiación para el desarrollo proveniente de Italia y Noruega y de nuevas fuentes de financiación, como los presupuestos nacionales para la universidad o los presupuestos municipales en el caso de España, Italia y la República de Corea, entre otros países. La proyección de ingresos procedentes de estos recursos se cifra en 200 millones de dólares para 2019 y muestra una tendencia al alza en períodos posteriores.
53. Se prevé que la financiación de las Naciones Unidas aumente en los próximos años como resultado del mayor interés de los donantes en financiar programas conjuntos y de un aumento en 2019 de la meta anual de los fondos mancomunados para países concretos de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas. La firma en noviembre de 2018 del Acuerdo Marco entre el PMA y el Fondo Verde para el Clima y el establecimiento del Fondo Conjunto para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) también son novedades positivas. Están aumentando las contribuciones a fuentes de financiación temática de las Naciones Unidas, como el Fondo de Adaptación de las Naciones

Unidas y el Fondo Verde para el Clima. Gracias a la estructura de los PEP, las oficinas en los países disponen de un conjunto de oportunidades más amplias y a más largo plazo para crear programas nuevos y financiados de forma mancomunada, lo cual les permite aprovechar en mayor medida las ocasiones de ese tipo de financiación.

54. La cartera de financiación temática del PMA, que va en aumento y abarca financiación en las esferas de la nutrición, la alimentación escolar y el clima, es un ejemplo del esfuerzo del PMA por aplicar cada vez más su enfoque de programación integrada alineada con su Plan Estratégico. Se prevé un aumento de los fondos de fuentes de financiación humanitaria y para el desarrollo, tanto del apoyo que se recibe a través de los países anfitriones como de los recursos de mecanismos de financiación especializada y de fuentes públicas de financiación discrecional. Las contribuciones asignadas específicamente a los programas centrados en la nutrición y el VIH ya están aumentando: en 2018 se recibieron 349 millones de dólares y a mediados de agosto de 2019 se habían recibido 396 millones de dólares.
55. A este respecto, el PMA también ha puesto de relieve su propuesta de valor como asociado crucial de agentes nacionales que trabajan en iniciativas de fomento de la resiliencia, incluida la función central que puede desempeñar en la promoción del proceso de transición de la asistencia humanitaria al desarrollo.

Función de los Gobiernos anfitriones

56. En 2018, las contribuciones de los Gobiernos anfitriones ascendieron a 136,7 millones de dólares, lo que representa un aumento del 15 % con respecto a 2017 (118,5 millones de dólares). A día de hoy, en 2019, ya se han recibido 170 millones de dólares de los Gobiernos anfitriones. En años anteriores, esas contribuciones fueron considerablemente superiores, alcanzando 209,1 millones de dólares en 2015 y 238,2 millones en 2016.



57. A través de sus PEP, el PMA pretende hacer un uso óptimo de los recursos de los donantes habituales, asociándolos a los de los Gobiernos anfitriones en aquellas esferas en que las actuaciones de carácter transformador permitan obtener un máximo rendimiento de las inversiones y contribuyan a acelerar los avances hacia el logro de los ODS, en particular los ODS 2 y 17. Para este fin se espera que de 2019 en adelante se registre una tendencia al aumento de los recursos de los Gobiernos anfitriones.
58. Durante el pasado año, el PMA siguió propiciando el paso de la financiación de proyectos individuales a la financiación de una visión más global. El PMA trabaja en colaboración con los Gobiernos anfitriones asociados a fin de decidir cuál es el mejor modo de facilitar la consecución de las prioridades nacionales esenciales, incluidos los sistemas alimentarios y la formación del capital humano. Los agentes nacionales, como los ministerios de planificación y de finanzas, las IFI y las instituciones regionales toman parte en el diálogo estratégico a tal efecto.
59. El PMA anima a los Gobiernos anfitriones a que realicen contribuciones periódicas a sus programas, en especial, a través de la iniciativa de emparejamiento puesta en marcha

recientemente y del Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes, que se ha reestructurado. En 2018, se destinaron 30 millones de dólares a esta iniciativa.

Flexibilidad y previsibilidad de los ingresos

60. Si bien las contribuciones destinadas a proporcionar al PMA los recursos que necesita para sus operaciones de respuesta humanitaria siguen siendo esenciales para la continuidad de esas operaciones, la disponibilidad de fondos para intervenciones inmediatas es fundamental para que pueda actuar satisfactoriamente como uno de los primeros intervinientes al iniciarse una crisis. Por tanto, las condiciones impuestas por los donantes y las restricciones asociadas a la financiación pueden comprometer directamente la respuesta oportuna a las necesidades de los beneficiarios. Ejemplo de ello es la imposibilidad de utilizar las contribuciones destinadas a préstamos internos para proyectos y de reembolsar las asignaciones con cargo a la Cuenta de Respuesta Inmediata. El Programa trata de que los asociados donantes tomen conciencia de las repercusiones de dichas restricciones de los donantes y promueve la reducción del nivel de recursos asignados a fines específicos.
61. En 2018 se llevó a cabo un análisis minucioso de los requisitos impuestos por los donantes, a raíz del cual se definieron 10 criterios prioritarios para superar las condiciones impuestas a la financiación interna y externa que afectan el uso flexible de los recursos destinados a las operaciones del PMA. Gracias al diálogo mantenido con los asociados que aportan recursos, estos son cada vez más conscientes de que la financiación flexible es fundamental para que las operaciones puedan llevarse a cabo de forma eficaz y eficiente y son más propensos a aumentar en cierta medida esa flexibilidad; además, de este modo los donantes pueden respetar sus propios requisitos fiduciarios.
62. Las contribuciones de asignación flexible recibidas por el PMA aumentaron en un 10 %, pasando de 382 millones de dólares en 2017 a 420 millones de dólares en 2018. Esta cifra constituye el 6 % del total de las contribuciones recibidas esos dos años. El análisis actual de las contribuciones indica que las contribuciones flexibles previstas para 2019 y años posteriores deberían mantenerse por lo menos al mismo nivel y, de acuerdo con el diálogo mantenido con los asociados donantes, tal vez aumentar. En cuanto a las contribuciones asignadas a nivel de PEP o a un nivel inferior, hasta la fecha se ha producido una evolución positiva, dado que el 72 % de las contribuciones se han asignado a nivel de las actividades, lo que representa una disminución respecto del 83 % registrado en 2018.
63. La financiación plurianual aumentó en un 6 %, pasando de 947 millones de dólares en 2017 a 1.000 millones de dólares en 2018. A más corto plazo, el análisis de la información de los donantes indica que en 2019 habrá un aumento de las contribuciones plurianuales y para 2020 las proyecciones indican una tendencia al alza. El carácter plurianual del marco de los PEP potencia las iniciativas de movilización de recursos encaminadas a la obtención de fondos plurianuales y contribuye a este resultado.
64. Al mismo tiempo, las contribuciones que pueden utilizarse para préstamos internos para proyectos disminuyeron de 3.700 millones de dólares en 2017 a 3.100 millones de dólares en 2018, lo que corresponde al 42 % de todas las contribuciones, con cifras similares previstas para el período 2019-2021. A mediados de agosto había 1.900 millones de dólares disponibles para préstamos internos para proyectos, es decir, el 40 % de los ingresos en concepto de contribución recibidos hasta la fecha en 2019. Por consiguiente, el PMA seguirá animando a los donantes a realizar contribuciones que puedan utilizarse como préstamos internos para proyectos, ya que son fundamentales para garantizar la prestación de apoyo oportuna a los beneficiarios, al tiempo que lleva a cabo un seguimiento de las tendencias.

65. En general, el diálogo del PMA con los donantes es esencial y obtiene resultados satisfactorios en lo relativo a la promoción del establecimiento de acuerdos de asociación estratégica que permiten obtener financiación previsible y flexible para una serie de objetivos que se establecen de forma conjunta a un plazo relativamente largo. Actualmente, el Programa dispone de 14 acuerdos vigentes de este tipo con donantes (véase la figura II.3).

Figura II.3: Donantes con los que se han establecido acuerdos de asociación estratégica (2012-2022)

Donante	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Australia	Verde claro	Verde claro		Verde oscuro	Amarillo	Amarillo	Amarillo					
Canadá	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde oscuro						
Dinamarca					Verde oscuro	Verde oscuro	Verde oscuro	Verde oscuro				
Finlandia			Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde oscuro	Verde oscuro	Verde oscuro	Verde oscuro		
Islandia						Verde oscuro						
Irlanda		Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde oscuro	Verde oscuro	Verde oscuro		
Luxemburgo	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde oscuro	Verde oscuro	Verde oscuro	Verde oscuro			
Nueva Zelandia		Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde oscuro	Verde oscuro	Verde oscuro		
Noruega	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde oscuro	Amarillo	Amarillo	Amarillo				
República de Corea				Verde oscuro								
Federación de Rusia			Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde oscuro	Verde oscuro	Verde oscuro	Verde oscuro		
España								Verde oscuro	Verde oscuro	Verde oscuro	Verde oscuro	
Suecia							Verde oscuro	Verde oscuro	Verde oscuro	Verde oscuro		
Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde oscuro								

Verde claro = acuerdos antiguos

Verde oscuro = acuerdos en vigor

Amarillo = acuerdos en proceso de negociación

Sección III: Necesidades operacionales para 2020

Sinopsis

66. En su Plan de Gestión para 2020-2022, el PMA reafirma nuevamente su compromiso de armonizar sus capacidades y programas en materia de asistencia alimentaria y nutrición con los de las autoridades nacionales y sus otros asociados, de conformidad con los ODS. El Plan de Gestión para 2020-2022 abarca 85 países, de los cuales 67 disponen de un PEP y los 18 restantes, de un PEP provisional¹⁵. En todos ellos, se ponen de relieve los cambios estratégicos y programáticos que se establecieron con el Plan Estratégico para 2017-2021, que hoy día ya están firmemente integrados en los procesos de planificación del PMA y que tienen por objetivo permitirle apoyarse en la asistencia de emergencia prioritaria no solo para salvar vidas, sino también para cambiar la vida de los beneficiarios.
67. Mientras que el Plan de Gestión para 2019-2021 se centraba en lograr una mayor armonización del PMA con los ODS, en el Plan para 2020-2022 se describe el modo en que el Programa está alcanzando los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible mediante estrategias y programas bien concebidos y llevados a cabo en asociación con los Gobiernos, las comunidades, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y los organismos de las Naciones Unidas, en especial, los otros organismos con sede en Roma, el UNICEF y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). En el Plan de Gestión para 2020-2022 se tiene en cuenta asimismo el fuerte aumento de las necesidades humanitarias relacionadas con los conflictos y el cambio climático.
68. Para lograr los objetivos del Plan de Gestión para 2020-2022 será necesario implementar los PEP sirviéndose de programas de carácter transformador que, además de salvar vidas, cambien la vida de las personas. Con este plan, el PMA se propone mantener el liderazgo en las situaciones de emergencia, la excelencia de sus programas y la movilización en favor del nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz. Por otro lado, para salvar vidas y cambiar la vida de las personas, el PMA tendrá que llevar a cabo acciones que respondan a las necesidades de emergencia sin dejar de invertir en iniciativas de prevención y desarrollo que permitan reducir las necesidades humanitarias a medio y largo plazo.
69. El PMA y sus asociados siguen teniendo que afrontar arduos desafíos. Las crisis humanitarias más complejas, prolongadas y costosas se producen en lugares en los que las poblaciones se ven atrapadas entre los conflictos y una sucesión de fenómenos meteorológicos extremos. Como resultado de ello, 113 millones de personas en 53 países se enfrentan a crisis agudas de hambre que hacen necesario la prestación urgente de asistencia alimentaria, nutricional y de apoyo a los medios de subsistencia. De estas personas, más de la mitad —esto es, 72 millones— viven en ocho países: el Afganistán, Etiopía, el norte de Nigeria, la República Árabe Siria, la República Democrática del Congo, el Sudán, Sudán del Sur y el Yemen¹⁶. También es preocupante observar que 822 millones de personas sufren hambre crónica e inseguridad alimentaria en todo el mundo, lo que supone 7 millones más que en 2019¹⁷. Si bien los programas del PMA siguen estando basados en las necesidades, el aumento del número de personas que sufren hambre crónica e inseguridad alimentaria ha puesto de relieve la necesidad de realizar iniciativas paralelas que permitan atender las necesidades de

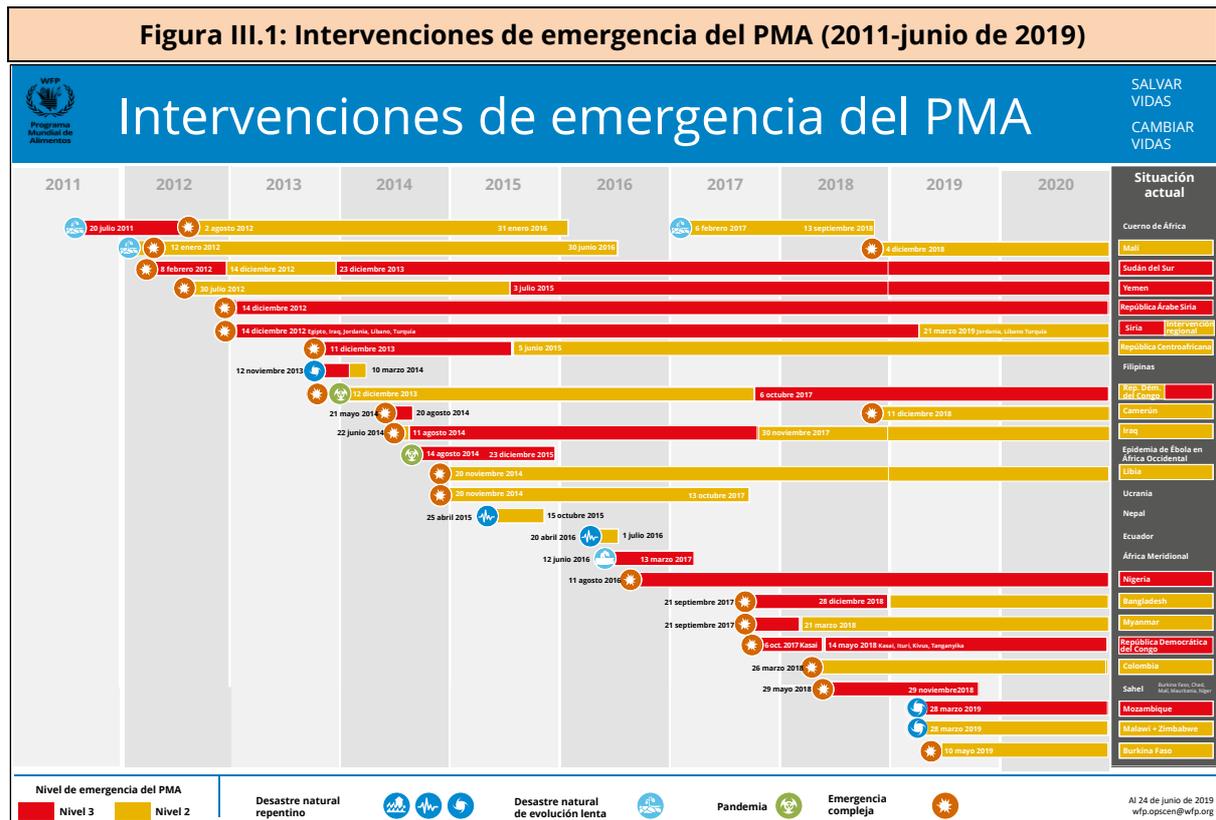
¹⁵ En estas cifras se incluyen los PEP plurinacionales, así como el PEP provisional para Turquía y el PEP para Togo.

¹⁶ Food Security Information Network. Global Report on Food Crises. Véase: http://www.fsinplatform.org/sites/default/files/resources/files/GRFC_2019-Full_Report.pdf.

¹⁷ *Ibidem*.

emergencia y, al mismo tiempo, abordar las causas profundas y reducir y poner fin a la pobreza con programas integrados para el fomento de la resiliencia.

70. En 2019, el PMA está respondiendo simultáneamente a 18 situaciones de emergencia en todo el mundo, el mayor número al que jamás ha tenido que hacer frente al mismo tiempo. De ellas, seis son intervenciones de emergencia de nivel 3 —en Mozambique, el norte de Nigeria, la República Árabe Siria, la República Democrática del Congo, Sudán del Sur y el Yemen—, mientras que las 12 restantes son de nivel 2. En la figura III.1, en la que se resumen las intervenciones de emergencia realizadas por el PMA desde 2011, puede observarse que tienden a aumentar tanto el número de las crisis humanitarias como su duración.

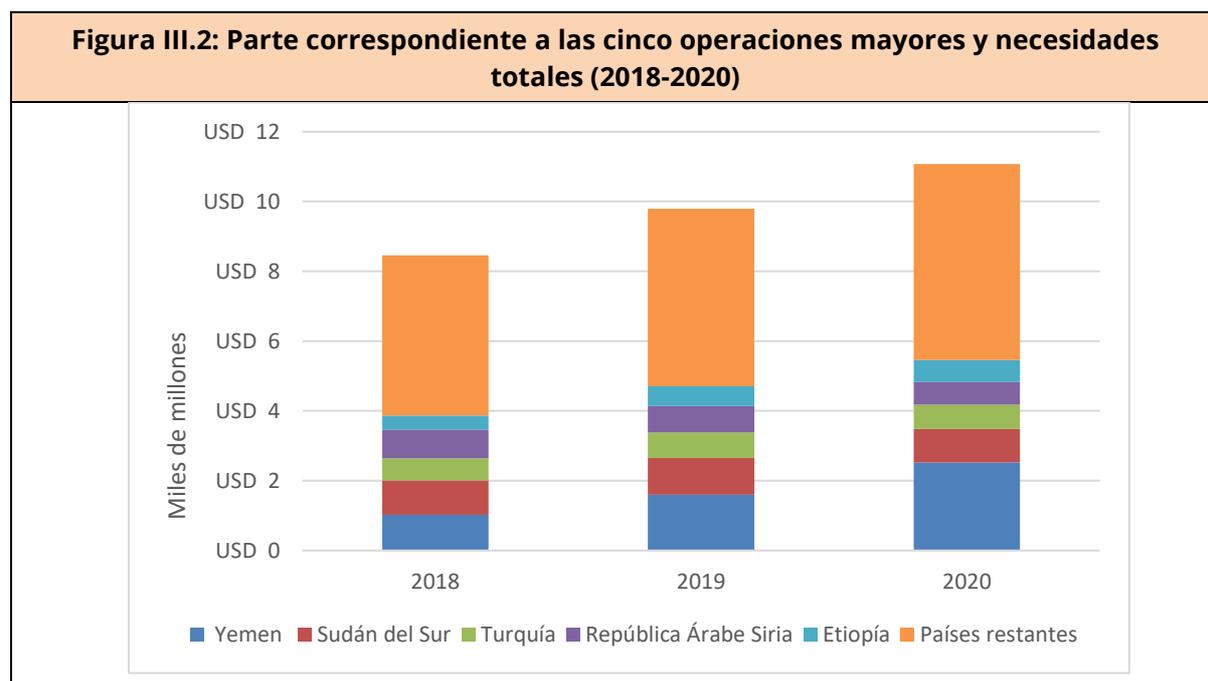


71. Como respuesta a la tendencia mundial al aumento de las crisis humanitarias, se ha incrementado en todo el Plan de Gestión para 2020-2022 el número de beneficiarios y el volumen de las necesidades financieras conexas. Dos tercios de los 9 millones de personas más que precisarán ayuda alimentaria de emergencia viven en seis países en los que se registran emergencias de nivel 3. Como consecuencia de ello, en 2020, las necesidades de recursos para las transferencias efectuadas en respuesta a emergencias aumentarán un 20 % con respecto a 2019 y ya solo en esos seis países, harán falta 930 millones de dólares adicionales para satisfacer las necesidades urgentes.
72. El PMA tiene como principal prioridad tratar de salvar vidas, preservar los medios de subsistencia y paliar el sufrimiento en las situaciones de emergencia. Las medidas para reducir y prevenir la necesidad de asistencia humanitaria forman parte integral de este proceso. Y en este mismo contexto, es preciso aumentar las inversiones y reforzar las asociaciones para propiciar un cambio positivo en la vida de las personas más pobres y vulnerables. Con este fin se deben establecer asociaciones estratégicas y operacionales con las autoridades nacionales y locales y los otros agentes de desarrollo, velando por el respeto

de los principios de la asistencia humanitaria y, cuando proceda, contribuyendo a la consolidación de la paz. Para cosechar los beneficios a largo plazo de este enfoque hay que soportar unos costos a corto plazo. Así, por ejemplo, aunque realizar actividades de fomento de la resiliencia al comienzo de una intervención de emergencia resulta más costoso a corto plazo que realizar una intervención humanitaria tradicional, a largo plazo, permite reducir el número de las intervenciones humanitarias necesarias y el costo de las mismas. Por cada dólar estadounidense que se invierte en el fomento de la resiliencia de las personas, se espera que los donantes puedan ahorrar hasta 3 dólares debido a la reducción de la necesidad de asistencia humanitaria y de las pérdidas evitadas¹⁸, mientras que cada dólar invertido en prevenir la malnutrición puede generar un rendimiento de 16 dólares¹⁹.

Impacto de la limitación de los recursos y del aumento de las necesidades

73. Las necesidades operacionales del PMA para 2020 ascienden a 11.100 millones de dólares, lo que supone un incremento del 13 % con respecto a 2019. Este incremento se debe principalmente al aumento de las necesidades de las intervenciones para hacer frente al conflicto en el Yemen, al conflicto y la crisis del virus del Ébola en la República Democrática del Congo, al conflicto en la República Centroafricana y a los efectos del ciclón Idai en Mozambique y Zimbabwe. Aunque las necesidades de emergencia han aumentado en más de 15 países, casi la mitad de ellas corresponden a las cinco operaciones mayores que el PMA realiza en Etiopía, la República Árabe Siria, Sudán del Sur, Turquía²⁰ y el Yemen. En la figura III.2 se muestra esta tendencia durante el período comprendido entre 2018 y 2020.



¹⁸ Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. *Economics of resilience to drought in Ethiopia, Kenya and Somalia*. Véase: <https://www.usaid.gov/documents/1867/economics-resilience-drought-summary>.

¹⁹ Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias. 2015. *Global Nutrition Report 2015: Actions and accountability to advance nutrition and sustainable development*. Véase: <http://www.ifpri.org/publication/global-nutrition-report-2015>.

²⁰ Las necesidades operacionales de Turquía están actualmente en proceso de revisión.

74. Dado que las necesidades siguen aumentando, el déficit de financiación del 33 % previsto para 2020 limitará la capacidad del PMA para prestar asistencia a las poblaciones afectadas, por lo que el Programa se verá obligado a emprender el difícil ejercicio de establecer un orden de prioridades y a seleccionar únicamente como beneficiarios a las personas más vulnerables dentro de un conjunto limitado de operaciones, al igual que sucedió en 2018 y 2019. Este establecimiento de prioridades no solo hará aumentar el riesgo a largo plazo de fracasar en la prestación de asistencia para salvar vidas, sino también el de perder oportunidades de fomentar la resiliencia y menoscabar los logros alcanzados en materia de desarrollo. Basándose en ejemplos de años anteriores, se prevé que el déficit de financiación de las necesidades operacionales de 3.700 millones de dólares dará lugar a una reducción de entre el 35 % y el 50 % de las actividades de alimentación escolar, prevención de la malnutrición, adaptación al cambio climático y gestión de riesgos, así como de creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia. En todos estos casos, se trata de programas que se centran en cambiar la vida de las personas y en reducir a largo plazo la vulnerabilidad frente a las crisis y el riesgo de crisis o emergencias de inseguridad alimentaria²¹.

CUADRO III.1: NECESIDADES OPERACIONALES POR ESFERA PRIORITARIA, 2019 Y 2020			
Esfera prioritaria	Necesidades operacionales en 2019	Necesidades operacionales en 2020	Diferencia (como porcentaje)
	<i>(millones de dólares)</i>	<i>(millones de dólares)</i>	
Intervención ante crisis	6 530	7 830	20
Fomento de la resiliencia	2 699	2 720	1
Eliminación de las causas profundas	566	527	-7
Total	9 796*	11 078	13

* Plan de Gestión del PMA para 2019-2021.

75. En el cuadro III.1, donde se comparan las necesidades operacionales del PMA en 2019 y 2020, puede observarse un aumento del 20 % en la esfera de "Intervención ante crisis", mientras que las necesidades correspondientes a la esfera de "Fomento de la resiliencia" se mantienen relativamente estables y hay un descenso del 7 % en las actividades y programas previstos en la esfera de "Eliminación de las causas profundas". El aumento en la esfera de "Intervención ante crisis" obedece a las actividades desarrolladas en países como Mozambique, la República Centroafricana, la República Democrática del Congo y el Yemen, donde las necesidades operacionales para esta esfera se han incrementado entre un 60 % y un 500 % desde 2019. Al mismo tiempo, las reducciones de entre el 60 % y el 70 % en las actividades de esta misma esfera registradas en otros países, como el Congo, Côte d'Ivoire y el Pakistán, han contribuido a mantener el volumen de las necesidades a nivel mundial para las intervenciones de emergencia dentro de un intervalo razonable, siempre que los recursos disponibles basten para atender dichas necesidades.
76. La relativa estabilidad de las necesidades operacionales para las actividades de la esfera de "Fomento de la resiliencia" es muestra del compromiso permanente del PMA de ayudar a las personas, los hogares, las comunidades, los Gobiernos y los sistemas a adaptarse y resistir a las crisis, así como de preservar la seguridad alimentaria y la salud nutricional. Los proyectos

²¹ Véase: WFP/EB.2/2018/6-A/1/Rev.1.

llevados a cabo en Kenya, la República Árabe Siria y Turquía son ejemplos de la firme voluntad del PMA de fomentar la resiliencia mediante actividades que promuevan el acceso de los pequeños agricultores a los mercados y a una base de activos de subsistencia más amplia, y de reforzar las capacidades de las personas y las instituciones. A pesar de que las necesidades de financiación se mantienen relativamente estables, es importante señalar que, en 2020, las necesidades operacionales relativas a la esfera de “Fomento de la resiliencia” aumentan un 130 % en la República Democrática del Congo y un 170 % en el Iraq.

77. En 2020, las necesidades operacionales previstas en la esfera de “Eliminación de las causas profundas” corresponden al 5 % del total del Plan de Gestión para 2020 y representan 39 millones de dólares menos que en 2019. No obstante, en 2020, en Benin, Colombia y el Perú se prevén unos aumentos de las necesidades operacionales en dicha esfera de entre el 100 % y el 400 %, lo que se refleja en las necesidades totales para esos países.

Número de beneficiarios

CUADRO III.2: NÚMERO DE BENEFICIARIOS POR DESPACHO REGIONAL, 2019-2020 (millones)			
Despacho regional	2019	2020	Diferencia (como porcentaje)
Asia y el Pacífico (RBB)	10,81	9,34	-14
Oriente Medio, África del Norte, Europa Oriental y Asia Central (RBC)	26,04	28,59	10
África Occidental (RBD)	9,55	12,71	33
África Meridional (RBJ)	8,87	12,99	46
África Oriental (RBN)	19,75	21,03	6
América Latina y el Caribe (RBP)	3,74	3,10	-17
Total	78,76	87,76	11

78. En 2020, los proyectos del PMA prestarán asistencia directa a 87,8 millones de beneficiarios, lo que representa un aumento del 11 %, o sea, de 9 millones de personas, con respecto a 2019. Este aumento se explica por un incremento de las necesidades de los beneficiarios en las operaciones de emergencia sumado a una reorientación de la asistencia en varios países, en los que se está pasando a la adopción de programas basados en la recuperación y la resiliencia. Así, por ejemplo, el aumento del número de beneficiarios en los despachos regionales de África Meridional, Occidental y Oriental se debe a las operaciones humanitarias realizadas en respuesta a los efectos del ciclón Idai en Mozambique y Zimbabwe; a la mayor vulnerabilidad y la sequía en los países del Sahel; al fenómeno de El Niño en el Cuerno de África, y al brote de Ébola y el conflicto en la República Democrática del Congo. La persistencia del conflicto en el Yemen es la causa principal del aumento del número de beneficiarios en el Despacho Regional de Oriente Medio, África del Norte, Europa Oriental y Asia Central, si bien este incremento se ve compensado en parte por la reorientación de las actividades del Programa en el marco de un proceso de transición hacia programas de recuperación y fomento de la resiliencia en la República Árabe de Siria y el Sudán. En las regiones de Asia y el Pacífico y de América Latina y el Caribe, el descenso del número de beneficiarios se debe a que las actividades de fomento de la resiliencia y de fortalecimiento de la capacidad institucional en Bangladesh, el Pakistán, Haití y Honduras han adquirido mayor importancia.
79. Sin embargo, conviene destacar que el número de beneficiarios puede dar una idea general del volumen de trabajo del PMA, aunque no refleja la duración de la ayuda proporcionada a

los beneficiarios. Por este motivo, en el análisis global de las necesidades operacionales se incluyen ahora las cifras correspondientes al número de raciones diarias que está previsto suministrar. Para 2020, las necesidades operacionales previstas en los 85 países en los que el PMA presta asistencia ascienden a 22.000 millones de raciones diarias.

80. El costo por ración es un parámetro de referencia importante para el PMA. Representa una estimación de los importes presupuestados que pueden atribuirse, directa o indirectamente, a una canasta de alimentos diaria o a una transferencia de base monetaria (TBM) concebidas para lograr los resultados previstos de los programas²². Dado que el PMA se ocupa ante todo de los grupos más vulnerables, sus actividades de intervención ante crisis tienen mayor prominencia en las zonas remotas afectadas por los conflictos, las malas cosechas u otros tipos de perturbaciones. Esto hace aumentar el costo de la asistencia prestada, sobre todo por las dificultades de acceso durante la temporada de lluvias o los períodos de inseguridad o a causa de las subidas estacionales de los precios. Por lo general, para poder garantizar sus efectos, las intervenciones que incluyen actividades de fomento de la resiliencia han de tener mayor duración o combinarse con otras inversiones además de las transferencias de alimentos propiamente dichas, lo que aumenta el costo de la asistencia. En el cuadro III.3 se indican las diferencias de costos por ración según las esferas prioritarias.

CUADRO III.3: COSTO POR RACIÓN Y POR ESFERA PRIORITARIA		
Esfera prioritaria	Número de raciones diarias (millones)	Costo medio por ración (dólares)
Intervención ante crisis	16 017	0,51
Fomento de la resiliencia	4 612	1,42
Eliminación de las causas profundas	1 857	0,37

81. En 2020, el costo medio ponderado global de la ración diaria se calcula en 0,55 dólares. Esta cifra global comprende una serie de actividades que tienen diferentes costos por ración, como las actividades de alimentación escolar (con un costo medio por ración de 0,27 dólares), las actividades de nutrición (con un costo medio por ración de 0,59 dólares), y las transferencias de recursos no condicionadas, que constituyen más del 55 % de todas las raciones diarias que proporciona el PMA (con un costo medio previsto por ración de 0,53 dólares).
82. Los principales componentes del costo por ración son el costo en sí mismo de la transferencia, que en 2020 debería representar el 75 % en promedio del costo total de transferencia por ración²³, y los costos de ejecución y otros costos de operación. Dado el importante porcentaje que supone el costo de la transferencia dentro del costo total, el costo global de las raciones en forma de TBM suele ser más elevado que el de las raciones de alimentos en especie. Ello se debe a que el costo de las TBM en una actividad concreta se mantiene constante para todos los beneficiarios que las reciben, mientras que el costo de transferencia total de los alimentos en especie disminuye al aumentar su volumen como consecuencia de las prácticas que aplica el PMA en la gestión de la cadena de suministro y las economías de escala conexas. No obstante, en ambas modalidades se pueden obtener aumentos de eficiencia a nivel de los costos de ejecución y otros costos en función del contexto y la naturaleza de las operaciones,

²² Con arreglo al marco de financiación vigente, los presupuestos se elaboran a nivel de las actividades de los PEP. Cuando se ha de calcular el costo de varios tipos de raciones dentro de una misma actividad de un PEP, algunos costos, como los costos de apoyo directo, se calculan sobre la base de las estimaciones del volumen de beneficiarios y de raciones.

²³ Incluidos los costos de ejecución.

puesto que los sistemas y las operaciones del PMA están concebidos para sacar el máximo beneficio posible de las economías de escala.

Capacidad de obtener resultados respecto de los ODS

83. Aunque la responsabilidad primordial del PMA sigue siendo la acción humanitaria, el Plan de Gestión para 2020-2022 pone de relieve su compromiso permanente de ayudar a los Gobiernos a alcanzar el ODS 2 y de apoyar la consecución del ODS 17. En el cuadro III.4 se presentan las necesidades operacionales desglosadas con arreglo a los cinco Objetivos Estratégicos y los ocho resultados estratégicos del PMA.

CUADRO III.4: NECESIDADES OPERACIONALES, POR OBJETIVO ESTRATÉGICO Y RESULTADO ESTRATÉGICO (2019 Y 2020)							
ODS	Objetivo Estratégico		Resultado estratégico		Necesidades operacionales 2019	Necesidades operacionales 2020	Diferencia (porcentaje)
					(millones de dólares)	(millones de dólares)	
2	1	Erradicar el hambre preservando el acceso a los alimentos	1	Acceso de todas las personas a los alimentos	6 814	8 038	18
	2	Mejorar la nutrición	2	Eliminación de la malnutrición	995	999	0
	3	Lograr la seguridad alimentaria	3	Aumento de la productividad y los ingresos de los pequeños agricultores	252	231	-9
			4	Sistemas alimentarios sostenibles	370	441	19
17	4	Respaldar la implementación de los ODS	5	Fortalecimiento de las capacidades	115	186	61
			6	Coherencia de las políticas	6	4	-27
	5	Asociarse para obtener resultados en relación con los ODS	7	Diversificación de las fuentes de recursos	0	0	5
			8	Fortalecimiento de las asociaciones mundiales	1 244	1 178	-5
Total					9 796	11 078	13

84. ODS 2: En 2020, la prestación de asistencia alimentaria urgente y los programas de prevención y tratamiento nutricionales seguirán siendo necesarios a causa del aumento de la inseguridad alimentaria y la malnutrición. Estas intervenciones, que corresponden al Objetivo Estratégico 1, relativo a la erradicación del hambre, y el Objetivo Estratégico 2, relativo a la mejora de la nutrición, constituyen aproximadamente el 82 % (esto es, 9.000 millones de dólares) del programa de trabajo global del PMA y representan la principal contribución del PMA al logro del ODS 2, relativo al objetivo del Hambre Cero.
85. Aparte de atender las necesidades alimentarias y nutricionales inmediatas en el marco de los Objetivos Estratégicos 1 y 2, se prevé que, para 2020, las actividades del PMA en favor del logro de la seguridad alimentaria (Objetivo Estratégico 3) habrán aumentado en 50 millones de dólares y representarán el 6 % de todas las necesidades operacionales. Entre 2019 y 2020, las actividades y necesidades operacionales relativas al Objetivo Estratégico 3 pasarán a centrarse en el resultado estratégico 4 (sistemas alimentarios sostenibles), en vez de en el

resultado estratégico 3 (aumento de la productividad y los ingresos de los pequeños agricultores), debido a que el PMA ha ampliado el alcance del apoyo que presta a los pequeños agricultores con el fin de incluir la cooperación en materia de sistemas. Así, por ejemplo, en China, Ecuador y Haití, los recursos que necesitan los pequeños agricultores y los agentes del sector agrícola están incluidos en programas y actividades integrados en un enfoque que se centra en los sistemas alimentarios. Así pues, el PMA ha de trabajar con sus asociados para prestar ayuda más allá de los individuos y las comunidades con objeto de incluir las esferas clave de la producción, la transformación y el consumo. Por ejemplo, en Colombia y Kenya, la colaboración del PMA con los Gobiernos y los asociados para crear unos sistemas alimentarios más resilientes incluye medidas que combinan el apoyo a la productividad de los pequeños agricultores, la mejora del acceso al mercado y la determinación de los obstáculos que se encuentran en los sistemas minoristas a fin de lograr unos efectos transformadores e intensivos.

86. *ODS 17*: En 2020, las necesidades operacionales para las actividades del PMA previstas en el marco del Objetivo Estratégico 4 (respaldar la implementación de los ODS) aumentarán un 57 % con respecto a 2019. Este incremento obedece a la solicitud de los Gobiernos de ampliar las actividades de fortalecimiento de las capacidades en el marco del resultado estratégico 5, cuyo objetivo es ayudar a los Gobiernos a alcanzar el ODS 2. Sobre la base de las necesidades operacionales del PMA relativas al Objetivo Estratégico 5 (asociarse para obtener resultados en relación con los ODS), la ejecución de los programas conjuntos en la República Democrática del Congo, Turquía y Sudán del Sur sigue representando el grueso de las iniciativas del PMA dirigidas a fortalecer sus asociaciones mundiales y a apoyar a la comunidad de ayuda humanitaria y desarrollo en general, mediante la coordinación de las labores y la prestación de servicios en el marco de las operaciones de emergencia, en particular, las operaciones de transporte aéreo.

Análisis por categoría de actividades

87. En 2020, el PMA pretende asignar el 55 % de los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades operacionales a las transferencias no condicionadas destinadas a grupos especialmente vulnerables. En el cuadro III.5 se indican las necesidades operacionales previstas para 2020 por categoría de actividades.

CUADRO III.5: NECESIDADES OPERACIONALES POR CATEGORÍA DE ACTIVIDADES (2020)*	
Categoría de actividades	Necesidades operacionales para 2020 (millones de dólares)
Transferencias de recursos no condicionadas para facilitar el acceso a los alimentos	6 107
Creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia	1 033
Actividades de alimentación escolar	737
Actividades de nutrición	1 465
Servicios y plataformas comunes	1 192
Actividades de fortalecimiento de las capacidades: fortalecimiento de las capacidades individuales e institucionales	366
Otros: en particular, análisis, evaluación y seguimiento; adaptación al clima y gestión de riesgos; preparación para emergencias; apoyo a la comercialización agrícola en favor de los pequeños agricultores y otras actividades	179
Total	11 078

* Las necesidades operacionales relacionadas con las actividades de alimentación escolar incluyen las necesidades de las actividades de alimentación escolar y el suministro de comidas escolares de emergencia integradas en las actividades de transferencias de recursos no condicionadas.

88. Más de la mitad de las necesidades operacionales del PMA para 2020 se refieren a la realización de transferencias de recursos no condicionadas para salvar vidas, contribuyendo así al logro del ODS 2 en 59 países. Los 4.970 millones de dólares restantes del programa de trabajo se desglosan de la siguiente manera:

- Una cuarta parte se destina a apoyar el logro del ODS 17 y del resultado estratégico 8 del PMA (fortalecimiento de las asociaciones mundiales), lo que incluye el establecimiento de servicios y plataformas comunes, así como la asistencia técnica y el fortalecimiento de las capacidades que el Programa ofrece a los Gobiernos nacionales y los asociados. De este total, el 79 % se destina a programas que se llevan a cabo en cuatro países —la República Democrática del Congo, Sudán del Sur, Turquía y el Yemen.
- De los 3.800 millones de dólares restantes, el 94 % se destina a actividades relacionadas con la nutrición, la creación de activos y el apoyo a los medios de subsistencia, las comidas escolares y el fortalecimiento de las capacidades institucionales que contribuyen al logro del ODS 2. Más de la mitad de esos recursos (52 %) se han programado para actividades que se desarrollarán en 11 países: el Afganistán, Etiopía, Kenya, Malawi, el Níger, la República Árabe Siria, la República Democrática del Congo, Somalia, el Sudán, Sudan del Sur y el Yemen.
- De los últimos 200 millones, el 64 % se asigna a seis categorías de actividades relacionadas con productos que contribuyen a la obtención de los resultados estratégicos 4 (sistemas alimentarios sostenibles), 5 (fortalecimiento de las capacidades), 6 (coherencia de las políticas) y 7 (diversificación de las fuentes de recursos).

89. Si bien el 55 % del programa de trabajo del PMA en 2020 se dedica a transferencias de recursos no condicionadas, las necesidades operacionales para el fortalecimiento de las capacidades crecerán en más de un 46 %, debido a que el Programa está aumentando su inversión en el fortalecimiento de las capacidades institucionales. En este concepto se incluye la ayuda a los Gobiernos nacionales para la elaboración de estrategias de enriquecimiento de los alimentos; el fortalecimiento de las capacidades nacionales en materia de evaluación y

análisis de la alimentación y la nutrición; campañas nacionales de promoción dirigidas a mejorar los hábitos alimentarios y el desarrollo de las competencias de los Gobiernos locales en lo relativo a la utilización de la información de alerta temprana. Más del 60 % del aumento de las actividades de fortalecimiento de las capacidades individuales e institucionales se destina a los PEP relativos a Etiopía, el Iraq, Rwanda y Somalia.

Análisis por actividad, resultado estratégico y modalidad de transferencia

Resultados estratégicos y actividades

90. En 2020, el PMA tiene previsto asignar casi las tres cuartas partes de sus recursos operacionales al resultado estratégico 1 en nueve de las 12 categorías de actividades. En el cuadro III.6 se indican las necesidades operacionales para 2020, por resultado estratégico y categoría de actividad.

Categoría de actividades	Resultado estratégico 1	Resultado estratégico 2	Resultado estratégico 3	Resultado estratégico 4	Resultado estratégico 5	Resultado estratégico 6	Resultado estratégico 7	Resultado estratégico 8	Total
Transferencias de recursos no condicionadas para facilitar el acceso a los alimentos	6 084	-	-	23	-	-	-	-	6 107
Creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia	595	1	180	258	-	-	-	-	1 033
Actividades de alimentación escolar	701	25	3	-	7	-	-	-	737
Actividades de nutrición	523	940	-	2	-	-	-	-	1 465
Servicios y plataformas comunes	22	-	1	1	2	-	-	1 167	1 192
Actividades de fortalecimiento de las capacidades (individuales e institucionales)	104	33	6	43	166	4	-	10	366
Otras: análisis, evaluación y seguimiento; adaptación al clima y gestión de riesgos; preparación para emergencias; apoyo a la comercialización agrícola en favor de los pequeños agricultores, y otras actividades	9	1	41	115	11	-	0	2	179
Total	8 038	999	231	441	186	4	0	1 178	11 078

91. Según el Plan de Gestión para 2020-2022, en 2020 las necesidades de las actividades de nutrición correspondientes al resultado estratégico 2 (eliminación de la malnutrición) se elevarán a 940 millones de dólares. Las necesidades de las actividades de nutrición que contribuyen al logro del resultado estratégico 1, también aumentarán considerablemente. Más de la mitad del presupuesto para actividades de nutrición correspondientes al resultado estratégico 2 —560 millones de dólares— se destina a las operaciones especialmente gravosas realizadas en cuatro países donde las tasas de malnutrición aguda están por encima de los niveles de emergencia, a saber: el Afganistán, Somalia, Sudán del Sur y el Yemen. Conviene señalar también que, dentro del resultado estratégico 2 y en el marco de las

actividades de nutrición, el PMA ha añadido otros 59 millones de dólares para las actividades de análisis, evaluación y seguimiento, fortalecimiento de las capacidades y alimentación escolar.

92. En 2020, el PMA prevé una ligera disminución de las necesidades operacionales para las actividades que contribuyen al logro del resultado estratégico 3 (aumento de la productividad y los ingresos de los pequeños agricultores). Dichas actividades incluyen aquellas que contribuyen a mejorar la seguridad alimentaria y el estado nutricional de los pequeños productores gracias al aumento de su productividad y sus ingresos. Esta disminución se debe en parte a que las oficinas en los países han ampliado sus necesidades operacionales relativas a la asistencia a los pequeños agricultores para poder incluir el apoyo a un enfoque basado en los sistemas alimentarios en el marco del resultado estratégico 4, y a que ha habido una reorientación de las operaciones hacia las intervenciones de socorro que se llevarán a cabo en 2020 en respuesta a desastres naturales. Sin embargo, bajo esta ligera disminución de las necesidades operacionales del PMA correspondientes al resultado estratégico 3, se oculta el aumento superior al 100 % previsto para las actividades vinculadas a este resultado estratégico en Cuba, Gambia, Honduras, el Níger y la República Democrática del Congo. Además, algunos de los PEP aprobados en 2019 contemplan la realización de importantes inversiones para aumentar la producción de los pequeños agricultores, como en el caso de Angola y Togo. Pese al descenso previsto en 2020 de las actividades destinadas a incrementar la producción de los pequeños agricultores, en el cuadro III.4 puede observarse también un aumento del 19 % del presupuesto del PMA destinado a las actividades que contribuyen a alcanzar el resultado estratégico 4 (sistemas alimentarios sostenibles).
93. El incremento de las actividades previstas para contribuir a fortalecer los sistemas alimentarios obedece en parte a que el PMA ha ampliado el alcance de las actividades destinadas a los pequeños agricultores para incluir la cooperación en materia de sistemas. El 80 % del aumento de las necesidades de las actividades dirigidas a fortalecer los sistemas alimentarios corresponde a los PEP relativos a Haití, el Iraq, Lesotho y Madagascar, aprobados en 2019. En 2020, las necesidades vinculadas al resultado estratégico 4 aumentarán un 19 % con respecto a 2019. Entre los cambios más importantes figura una reducción de las transferencias de recursos no condicionadas y el incremento de las actividades de creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia, en particular, aquellas que fomentan la resiliencia al cambio climático, como en el caso de Egipto, donde el PMA está trabajando con fondos multilaterales para la adaptación al cambio climático, al amparo de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, y ofreciendo asistencia a los pequeños agricultores vulnerables para aumentar su productividad y su resiliencia ante el cambio climático a través de soluciones comunitarias y basadas en la naturaleza.
94. En 2020, las necesidades operacionales correspondientes al resultado estratégico 5 (fortalecimiento de las capacidades) se incrementarán un 61 % con respecto a 2019, como resultado de los aumentos en los programas destinados a Etiopía, el Iraq, la República Árabe Siria, Sudán del Sur y el Yemen. Las necesidades operacionales programadas para el logro del resultado estratégico 8 (fortalecimiento de las asociaciones mundiales) disminuirán un 5 % en 2020. La mayor parte de los fondos asignados a este resultado estratégico, que abarca la prestación de servicios y el establecimiento de plataformas, se destina a la prestación de asistencia conjunta a través de la red de protección social de emergencia en Turquía.

Modalidades y actividades

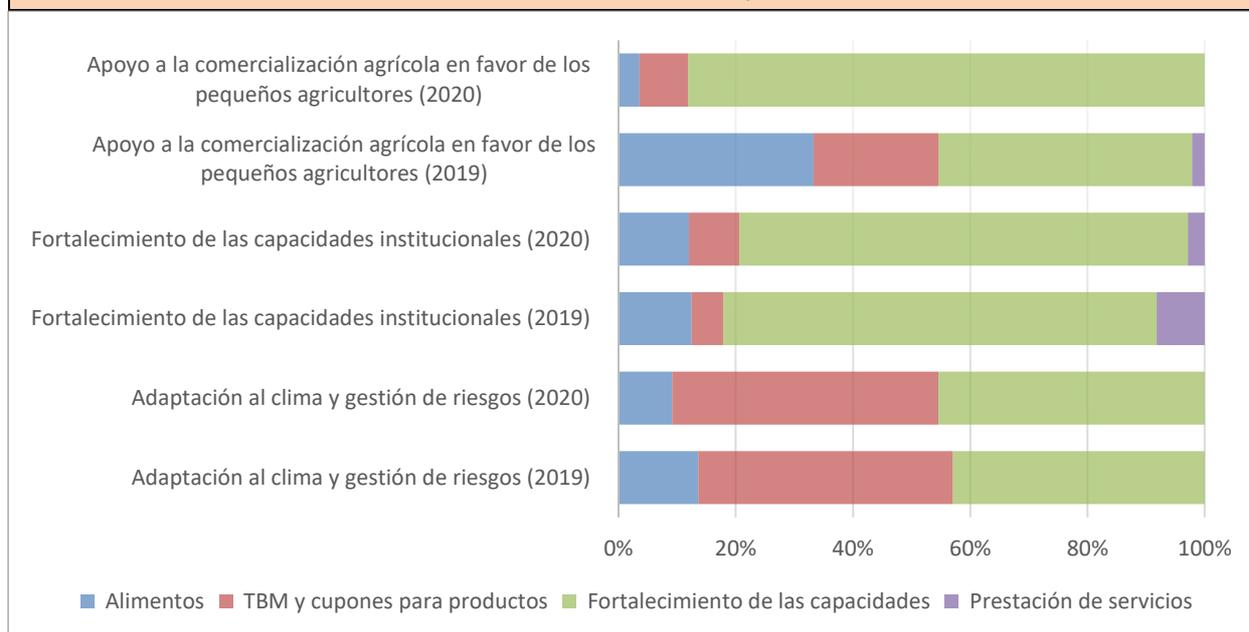
95. A pesar del aumento de las necesidades operacionales en la esfera de “Intervención ante crisis”, en el Plan de Gestión para 2020-2022 se pone de manifiesto el creciente recurso a las actividades de fortalecimiento de las capacidades para ayudar a los Gobiernos a alcanzar el ODS 2. Como se señalaba en el Plan Estratégico para 2017-2021, el fortalecimiento de las

capacidades es una modalidad de transferencia, una categoría de actividades y un efecto estratégico. En tanto que modalidad de transferencia, puede ser una modalidad en sí misma; complementar otros tipos de transferencias —cuando el PMA ejecuta directamente los programas—, o sustentar las intervenciones en favor del fortalecimiento de las capacidades institucionales. Puede englobar medidas en materia de información, comunicación y educación en diversas intervenciones temáticas o sectoriales cuyo objeto sea subsanar las deficiencias de competencias a nivel de los hogares, las comunidades o las instituciones, o puede incluir la transferencia de herramientas y equipos (palas, etc.) a los beneficiarios para la creación y el mantenimiento de activos dentro de las actividades de creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia.

96. En tanto que categoría de actividades, el fortalecimiento de las capacidades tiene por objeto reforzar las capacidades que permitirán a las partes interesadas contribuir al logro de las metas nacionales específicas del ODS 2. Como ejemplos cabe citar la labor del PMA en apoyo de los programas y los objetivos nacionales en materia de alimentación escolar y nutrición o en favor del refuerzo de los sistemas alimentarios nacionales al facilitar el acceso de los pequeños agricultores a los mercados. Las actividades de fortalecimiento de las capacidades contempladas en el marco de los resultados estratégicos 5 y 6 comprenden las actividades destinadas a reforzar las capacidades de las partes interesadas de diversos sectores y disciplinas de un modo que contribuya al logro de una serie de metas nacionales de los ODS más allá del ODS 2. Así ocurre con el apoyo del PMA a los programas gubernamentales de gestión de actividades en casos de desastre, las cadenas de suministro y los sectores nacionales de la seguridad alimentaria y la protección social, y el apoyo a las capacidades nacionales para integrar la evaluación y el análisis de la vulnerabilidad de la seguridad alimentaria y nutricional en una amplia gama de políticas y programas sectoriales.
97. La comparación entre las necesidades operacionales en 2019 y 2020 indica un aumento en la modalidad de fortalecimiento de las capacidades con respecto al volumen total de las transferencias destinadas a actividades de creación de activos, apoyo a los medios de subsistencia y fortalecimiento de las capacidades individuales. Mas de las tres cuartas partes de los recursos necesarios en 2020 para las actividades de fortalecimiento de las capacidades (individuales e institucionales) se han asignado a 10 países, si bien la mayor parte corresponde a las operaciones en el Iraq, Etiopía, el Líbano y Somalia. Así, por ejemplo, en 2020, 37 oficinas en los países tienen previsto aumentar estas transferencias en un 50 % como mínimo, a medida que siguen integrando el fortalecimiento de las capacidades en otros tipos de programas para obtener con más facilidad los efectos previstos en materia de seguridad alimentaria.
98. Además del aumento del número de países que realizan transferencias relativas al fortalecimiento de las capacidades, en comparación con 2019 también se ha registrado un incremento de esas transferencias con respecto a las transferencias totales a los beneficiarios. En la figura III.3 se indica la composición, por modalidad, del valor total de las transferencias para algunas categorías de actividad, en 2019 y 2020. Con la distribución de alimentos, las TBM, los cupones para productos, el fortalecimiento de las capacidades y la prestación de servicios se aborda la falta de disponibilidad inmediata de alimentos y se persigue el objetivo de salvar vidas y cambiar la vida de las personas. No obstante, como puede verse en la figura III.3, en ciertos contextos se hace mayor hincapié en las transferencias relativas al fortalecimiento de las capacidades. Por ejemplo, en 2020, esta modalidad de transferencia representará una proporción mucho mayor del total de las transferencias realizadas en pro de los beneficiarios en el marco de actividades y programas de apoyo a la comercialización agrícola en favor de los pequeños agricultores, puesto que aumentará del 40 % al 88 %, acorde al cambio estratégico en pro de la ampliación del apoyo a la comercialización en favor de los

pequeños agricultores, con vistas a un fortalecimiento integral de las cadenas de valor agrícolas, al mismo tiempo que se presta asistencia a los pequeños agricultores.

Figura III.3: Necesidades operacionales de algunas categorías de actividades, por modalidad de transferencia, 2019 y 2020



Análisis por modalidad de transferencia y costos asociados

99. El PMA se sirve de diversas actividades y modalidades de transferencia para alcanzar su objetivo de salvar vidas y cambiar la vida de las personas. Las transferencias directas a los beneficiarios en forma de alimentos, TBM y cupones para productos permiten cubrir la práctica totalidad de las necesidades operacionales previstas y equivalen al 89 % del total de las transferencias necesarias. Además, el PMA trata de mejorar las políticas, las capacidades, los sistemas alimentarios y los procesos a nivel nacional, con lo que indirectamente contribuye a aumentar la seguridad alimentaria de un número mucho más elevado de personas por medio de las modalidades de fortalecimiento de las capacidades y prestación de servicios. En el cuadro III.7 se indica el valor de las transferencias y los costos asociados en relación con las necesidades operacionales del PMA en 2019 y 2020.

CUADRO III.7: VALOR DE LAS TRANSFERENCIAS Y COSTOS ASOCIADOS (2019 Y 2020)				
Costo	Necesidades operacionales en 2019 (millones de dólares)	Porcentaje del total de los costos de las modalidades de transferencia	Necesidades operacionales en 2020 (millones de dólares)	Porcentaje del total de los costos de las modalidades de transferencia
Alimentos	4 143	50	4 164	45
TBM	3 083	37	3 726	40
Efectivo	2 004	24	2 769	30
<i>Cupones de un valor determinado</i>	1 079	13	958	10
<i>Cupones para productos</i>	141	2	374	4
Fortalecimiento de las capacidades	427	5	562	6
Prestación de servicios	456	6	409	4
Costo total de las transferencias	8 250	100	9 235	100
Costos de ejecución	556		700	
Costos de apoyo directo	393		467	
Total de los costos directos	9 199		10 402	
Costos de apoyo indirecto	598		677	
Total	9 797		11 078	

Transferencias en forma de alimentos

100. En 2018, el PMA compró 3,6 millones de toneladas de alimentos por un valor de 1.600 millones de dólares. Los alimentos se adquirieron en 93 países; el 79 % de los alimentos en términos de valor procedían de países en desarrollo, mientras que el 21 % restante provenía de países desarrollados. En 2018, se compró un 20 % más de toneladas que en 2017 y un 70 % más que en 2013. El aumento obedeció principalmente a la compra de cereales como consecuencia de las intervenciones de emergencia de nivel 3 en el Yemen y Bangladesh. En 2018, el PMA tenía en curso ocho intervenciones de emergencia de nivel 3, que representaban el 61 % de todos los alimentos adquiridos, frente al 48 % en 2017.
101. La Dependencia de Compra de Alimentos consiguió mejorar la agilidad, la eficacia en función de los costos y la fiabilidad de las compras del PMA. Las modalidades de compra de carácter innovador y las estrategias de abastecimiento de los principales productos alimenticios resultaron instrumentos fundamentales para hacer frente al aumento de la demanda en 2018. Gracias a la introducción de los acuerdos de suministro de alimentos, los contratos diferenciales y otras medidas, se pudo garantizar que el PMA pagara unos precios de mercado competitivos. Estas modalidades contractuales reducen el riesgo de cancelación e

incumplimiento de los contratos, además de permitir a los proveedores planificar mejor su producción y disponibilidad.

102. En 2019, la Dependencia de Compra de Alimentos se fijará como objetivo aumentar aún más la productividad y la eficiencia mediante la planificación integral de la cadena de suministro y la optimización de los mecanismos de prefinanciación —como el Mecanismo de gestión global de los productos (MGGP)—, la conformidad de las compras de productos alimenticios del PMA con las normas del sector, el uso de sistemas de información sobre los mercados para asegurar que las compras se efectúen en el momento adecuado, y la adopción de iniciativas que permitan ampliar la base de suministro. En estrecha colaboración con la Dirección de Nutrición y la Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo, la Dependencia de Compra de Alimentos procurará satisfacer las necesidades y los gustos de los beneficiarios potenciando al máximo la adquisición de alimentos producidos localmente y de productos por los que tengan preferencia.
103. En 2020, el PMA tiene previsto distribuir 4,6 millones de toneladas de alimentos con un costo total de 4.200 millones de dólares en concepto de valor de las transferencias de alimentos y costos de las transferencias de alimentos. La región de Oriente Medio, África del Norte, Europa Oriental y Asia Central seguirá siendo la principal receptora de las transferencias de alimentos, con unas necesidades previstas de aproximadamente 2,2 millones de toneladas para las intervenciones de emergencia de nivel 3 en curso. En 2020, los tres principales receptores de asistencia alimentaria deberían ser el Yemen (cuyas necesidades de alimentos ascienden a 1.100 millones de dólares), Sudán del Sur (550 millones dólares) y Etiopía (307 millones de dólares). En comparación con 2019, los aumentos más significativos se registrarán en la República Centrafricana, la República Democrática del Congo y el Yemen. Los cereales representarán el 67 % aproximadamente del volumen total de alimentos previsto, por un valor total de 2.000 millones de dólares, lo que supone casi el 50 % del volumen total de los alimentos comprados.

Transferencias de base monetaria

104. El PMA es el organismo que más ayuda humanitaria proporciona en forma de transferencias de efectivo. Las TBM son ahora la segunda modalidad de transferencia más utilizada en las actividades del PMA y el recurso a las mismas no ha dejado de aumentar durante los últimos 10 años. El PMA se propone suministrar 3.700 millones de dólares en TBM en 65 países, lo que representa el 40 % del valor total de las transferencias en las necesidades operacionales para 2020. La mayor proporción de necesidades operacionales para las TBM corresponde a la región de Oriente Medio, África del Norte, Europa Oriental y Asia Central. En conjunto, el Yemen, Turquía, el Líbano, la República Árabe Siria, Jordania y Etiopía representan el 60 % del total de las necesidades operacionales para 2020.
105. Las TBM se utilizan para apoyar diversos programas y actividades, ya que permiten al PMA combinar distintas modalidades para obtener una buena relación costo-eficacia y conseguir efectos satisfactorios en el marco de sus programas. Gracias a un mayor uso de los análisis en tiempo real derivados del seguimiento de los mercados y de su evaluación, el Programa puede proporcionar a los beneficiarios las transferencias adecuadas en el momento oportuno. En el Níger y el Sudán, por ejemplo, las TBM se utilizan durante los períodos posteriores a las cosechas y las transferencias en especie durante las temporadas de escasez de alimentos.
106. En 2020, las transferencias de efectivo sin restricciones seguirán aumentando hasta alcanzar los 2.800 millones dólares y representar casi el 28 % del total de las transferencias del PMA previstas para responder a las necesidades operacionales; su valor será casi el triple del de los cupones de un valor determinado, que ascenderán a un total de 958 millones de dólares.

107. Los cupones de un valor determinado representan el 10 % de los costos de las transferencias previstas para 2020 en función de las necesidades operacionales. Con esta modalidad de transferencia, los beneficiarios pueden elegir lo que desean comprar en los comercios que el PMA ha designado y contratado a tal efecto. El Programa presta asistencia técnica a los comerciantes minoristas y mayoristas para garantizar que las tiendas contratadas ofrezcan productos de buena calidad al menor precio posible. Siempre que es posible, el PMA negocia con los minoristas contratados para aumentar el poder adquisitivo de los beneficiarios, lo que redundará en una reducción de los costos para todos los clientes y no solo para los que reciben asistencia directa del PMA.
108. En el Chad, el Líbano, la República Democrática del Congo y Turquía, el PMA ha colaborado con los asociados para mejorar la eficacia de las transferencias de efectivo no sujetas a restricciones, utilizándolas para satisfacer de forma simultánea necesidades contrapuestas, mientras que en Jordania y el Líbano ha buscado la manera de ofrecer a las poblaciones beneficiarias la posibilidad de elegir entre canjear sus prestaciones en comercios minoristas seleccionados o retirar el efectivo correspondiente en cajeros automáticos. Colaborar con las redes de seguridad nacionales brinda la oportunidad de fortalecer los sistemas nacionales, evitando así que se creen estructuras paralelas. En estos últimos años, el PMA ha utilizado este modelo en varios países, entre otros, el Ecuador, Fiji, Filipinas, la República Dominicana y Sri Lanka, y se propone ampliar su utilización porque la asistencia en efectivo es una manera eficaz de intervenir en situaciones de emergencia.
109. El PMA trabaja con 70 proveedores de servicios financieros, entre ellos, bancos, instituciones de microfinanciación, operadores de sistemas de dinero móvil y agentes de transferencia de dinero. En los lugares donde los proveedores de servicios financieros no pueden operar, se asocia con los Gobiernos, las ONG y la Cruz Roja a través de su plataforma digital para la gestión de los beneficiarios y las modalidades de transferencia (SCOPE). Como es sabido, las transferencias de efectivo tienen un efecto multiplicador en la economía local, ya que, al permitir que las personas compren los productos esenciales en comercios locales, contribuyen a reforzar los mercados locales, alientan a los pequeños agricultores a producir más y fomentan las capacidades nacionales. Estudios realizados en el Líbano, Rwanda y Uganda han demostrado que cada dólar que se entrega a un refugiado prácticamente duplica su valor en la economía local, porque las empresas reaccionan al aumento de la demanda.

Cupones para productos

110. Los cupones para productos son una modalidad de transferencia bien definida que consiste en que los beneficiarios reciban un importe de crédito equivalente a una determinada cantidad de productos alimenticios concretos. Han resultado de especial utilidad en situaciones de inestabilidad en las que los operadores comerciales pueden acceder a las poblaciones que necesitan asistencia alimentaria con más facilidad que los asociados humanitarios. Según las previsiones, los cupones para productos representarán 374 millones de dólares de las necesidades operacionales para 2020, lo que equivale a menos del 4 % de los costos totales de las transferencias. Es en el marco de la operación realizada en el Yemen donde esta modalidad de asistencia debería representar la forma de asistencia de valor más elevado (340 millones de dólares), seguida de la República Democrática del Congo (14 millones de dólares).

Fortalecimiento de las capacidades

111. Las transferencias relativas al fortalecimiento de las capacidades consisten en material y equipo, conocimientos y competencias técnicas y otros recursos que se transfieren directamente a los beneficiarios individuales, las comunidades, los asociados o los interlocutores gubernamentales para complementar y apoyar los objetivos de las transferencias realizadas en forma de alimentos y de base monetaria. En las necesidades operacionales para 2020, se asignan a esta modalidad de transferencia 728 millones de dólares²⁴, lo que equivale al 7 % del total de las transferencias previstas, frente al 5 % asignado en 2019. En 2020, el número de países en los que se llevarán a cabo actividades de fortalecimiento de las capacidades aumentará a 84, al sumarse países como Angola y Libia, en los que en 2019 no se utilizó esta modalidad de transferencia. Las operaciones llevadas a cabo en cinco países — Etiopía, el Iraq, la República Árabe Siria, Sudán del Sur y el Yemen— representan el 30 % del total de las transferencias relativas al fortalecimiento de las capacidades. En estos países, las comunidades y los hogares recibirán, además de estas transferencias, transferencias de alimentos y de base monetaria para fomentar la resiliencia de las comunidades en situación de inseguridad alimentaria. En el Iraq, por ejemplo, las transferencias vinculadas al fortalecimiento de las capacidades constituyen el 39 % del valor total de las transferencias previstas.

Prestación de servicios

112. De cara al logro del resultado estratégico 8, el PMA presta servicios a la comunidad de asistencia humanitaria a través de los tres módulos de acción agrupada que dirige o codirige, a saber, el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas (UNHAS), la Red de Depósitos de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas y la prestación de servicios de logística bilaterales. Además, el Programa asegura el acceso de los organismos asociados a sistemas y plataformas que les permitan transferir las prestaciones a los beneficiarios, como sucede en Bangladesh, el Chad, Jordania y el Líbano.
113. También en el marco del resultado estratégico 8 y en relación con los servicios y las plataformas comunes, el PMA aprovecha su amplia presencia sobre el terreno y su ventaja comparativa en logística para prestar servicios, en el marco de su mandato o en respuesta a una solicitud, a los agentes de la asistencia humanitaria y para el desarrollo. En 2018, el UNHAS transportó a más de 386.000 pasajeros en 16 países, la Red de Depósitos de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas proporcionó asistencia a 35 asociados en 93 países, y el módulo de acción agrupada de logística prestó servicios de logística a 75 asociados que lo solicitaron, en especial Gobiernos anfitriones, en más de 20 países.

Costos de ejecución

114. El Plan de Gestión para 2020-2022 es el primer plan en el que figuran los costos de ejecución, que pueden compararse con los del año 2019. Con arreglo a los presupuestos de las carteras de proyectos en los países, los costos de ejecución para 2020 ascenderán a 700 millones de dólares —esto es, el 7 % del total de los costos directos— en necesidades operacionales, frente a un 6 % en 2019. La mayor parte de este aumento puede atribuirse a las crisis originadas por los conflictos en el Yemen y Sudán del Sur y a la emergencia causada por el brote del virus del Ébola en la República Democrática del Congo, debido a los costos de entrega, distribución, seguimiento y evaluación en lugares remotos e inaccesibles.

²⁴ Estos datos incluyen los costos de ejecución, los costos de apoyo directo y los costos de apoyo indirecto.

Costos de apoyo directo

115. Los costos de apoyo directo (CAD) se estiman en 467 millones de dólares, es decir, el 4,5 % del total de los costos directos previstos para 2020, en consonancia con el nivel de 2019.

CUADRO III.8: COSTOS DE APOYO DIRECTO COMO PORCENTAJE DE LAS NECESIDADES OPERACIONALES			
Porcentaje efectivo 2017*	Porcentaje efectivo 2018	Porcentaje estimado 2019**	Porcentaje estimado 2020
10,7	7,0	4,3	4,5

* Los datos efectivos de 2017 y 2018 se basan en el Estado Financiero V de las Cuentas comprobadas de 2017 y 2018.

** Los datos estimados para 2019 y 2020 se basan en los Planes de Gestión para 2019-2021 y para 2020-2022.

Cuestiones intersectoriales

Medio ambiente y cambio climático

116. El PMA es consciente de que el logro de la seguridad alimentaria y la erradicación del hambre requieren unos ecosistemas naturales saludables y la utilización sostenible de los recursos naturales, y de que los aspectos ambientales, sociales y económicos de la Agenda 2030 son interdependientes y deben reflejarse de forma sistemática en su labor. En la política en materia de medio ambiente aprobada en 2017, el PMA se compromete a detectar, evitar y gestionar los riesgos ambientales derivados de sus actividades y a tratar de aprovechar los beneficios medioambientales que la asistencia alimentaria que presta puede generar. Las consideraciones ambientales se están integrando en todos los aspectos de la labor del PMA por medio de un marco de salvaguardias ambientales y sociales. A partir de 2020, estas salvaguardias se aplicarán en las esferas pertinentes de los programas y en todos los nuevos PEP las consideraciones ambientales se incluirán como cuestiones transversales. Asimismo, se analizarán sistemáticamente todas las actividades de creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia y los proyectos de ingeniería para determinar los riesgos ambientales y sociales que pudieran derivarse de ellos, y se introducirá en otras oficinas en los países el sistema de gestión ambiental.
117. El PMA sigue invirtiendo en la aplicación de una serie de enfoques programáticos innovadores para atender las necesidades de las personas afectadas por la inseguridad alimentaria y expuestas a riesgos climáticos. Esta labor incluye aumentar el número de países vulnerables que reciben apoyo mediante sistemas de financiación basados en previsiones, servicios de información climática y planes de microseguros y macroseguros basados en índices; apoyar el desarrollo y la implementación de actividades comunitarias y estrategias de gestión de los riesgos climáticos dirigidas por los Gobiernos, y ayudar a fortalecer las instituciones y los sistemas a fin de que puedan ofrecer una protección del clima más sostenible y resiliente a largo plazo. Estas iniciativas gozan de un mayor acceso a los instrumentos de financiación relativos al clima, como el Fondo Verde para el Clima y el Fondo de Adaptación, y constituyen la base de la participación del PMA en los debates de política mundiales relacionados con la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático.

Mejora de las perspectivas de paz

118. Teniendo en cuenta que la paz es uno de los componentes fundamentales de la labor del PMA en torno al nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz, y en respuesta a la agenda de Mantenimiento de la Paz del Secretario General, el Programa se ha asociado con el Instituto Internacional de Estocolmo de Investigaciones para la Paz para analizar de qué modo los programas de asistencia alimentaria del PMA contribuyen a mejorar las perspectivas de paz. Las primeras constataciones apuntan a que su

contribución atañe a cuatro esferas distintas: el fortalecimiento del capital social mediante procesos comunitarios participativos; la mejora de los medios de subsistencia, el fomento de la resiliencia y el aumento del capital humano; la consolidación de los vínculos entre los ciudadanos y el Estado mediante una protección social inclusiva y la mejora de la prestación de servicios y, por último, un mayor acceso a los recursos naturales que son objeto de disputa y el aumento de su suministro. Con el fin de mantener y ampliar sus contribuciones, el PMA debe velar por que sus programas sirvan para reforzar la confianza y la cohesión social y asegurar que no perpetúen la desigualdad. Por otro lado, para que sus programas tengan carácter transformador, el PMA debe cambiar el modo en que trabaja en asociación y encontrar a nuevos asociados. Además, ha de tener debidamente en cuenta los conflictos en todas las situaciones e integrar plenamente la noción de conflicto en todas las etapas de los procesos de elaboración de los programas. Este ha de ser el punto de partida esencial de todas las iniciativas del Programa encaminadas a construir y mantener la paz en el marco de su labor en torno al triple nexo entre acción humanitaria, desarrollo y paz.

Cambio climático y conflictos

119. En los entornos inestables y expuestos a conflictos, el cambio climático es el mayor factor “multiplicador de amenazas”. Actúa agravando las desigualdades estructurales y las tensiones subyacentes y aprisionando a algunas de las poblaciones más vulnerables en el círculo vicioso de una sucesión de crisis humanitarias. Al mismo tiempo, los efectos del cambio climático suponen una amenaza cada vez mayor para la seguridad alimentaria, como consecuencia de la disminución de la producción agrícola, la escasez de agua y la falta de capacidad de adaptación de los organismos. El PMA está elaborando y probando nuevos enfoques innovadores, al tiempo que consolida los programas existentes que ayudan a anticipar las necesidades humanitarias y a reducirlas. El Programa, en colaboración con el Instituto Internacional de Estocolmo de Investigaciones para la Paz, analizará las interrelaciones entre el cambio climático, los conflictos y la inseguridad alimentaria, y estudiará la función y el potencial de su propia asistencia. Además, promoverá las asociaciones y la colaboración interinstitucional, entre otros, a través del mecanismo de seguridad climática creado por las Naciones Unidas en noviembre de 2018, con el fin de reforzar unas intervenciones integrales que incorporen las previsiones y la alerta temprana, la evaluación de la vulnerabilidad, la preparación en casos de desastre y medidas de protección social capaces de responder a las perturbaciones.

Protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas

120. En los últimos años, las iniciativas del PMA en el contexto de la política en materia de protección humanitaria (2012), los compromisos del Comité Permanente entre Organismos en materia de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas (2011, actualizados en 2017) y la Carta sobre la Inclusión de Personas con Discapacidad en la Acción Humanitaria (2016) han permitido realizar avances considerables en este terreno, aunque sigue habiendo deficiencias importantes. Es fundamental disponer de los recursos adecuados para mejorar la recopilación y el análisis de los datos, las asociaciones y la participación de las partes interesadas. También hay que lograr una mayor integración de la protección y la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas en la gestión de riesgos, contando con el respaldo de unos recursos humanos suficientes, un liderazgo firme y un marco normativo bien definido. El PMA considera que la protección y la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas están estrechamente relacionadas entre sí y se apoyan mutuamente. Se destinarán recursos a la revisión de la política del PMA en materia de protección, que se presentará a la Junta Ejecutiva para aprobación en su segundo período de sesiones ordinario de 2020. El Programa promoverá la participación de los asociados y el personal sobre el terreno y, para ello, mantendrá un sólido proceso de consultas con los despachos regionales, las oficinas en los

países y los beneficiarios y elaborará orientaciones prácticas bien fundamentadas acordes con las prioridades en materia de protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas. En 2020, seguirá implantando mecanismos de denuncia y retroinformación normalizados y, en particular, elaborará una estrategia de cooperación con los beneficiarios. La inclusión de las personas vulnerables, en especial de las personas con discapacidad, es uno de los elementos básicos del enfoque adoptado por el Programa en materia de protección, el cual presta especial atención a los grupos de población que están marginados o sufren discriminación. Se llevará a cabo un análisis de las amenazas y los factores de vulnerabilidad que afectan a los distintos grupos para que sirva de base a la elaboración y la ejecución de los programas. En 2020, el PMA seguirá impulsando la incorporación de las cuestiones relacionadas con la discapacidad y la inclusión en el Marco de resultados institucionales.

Cuestiones de género y empoderamiento de la mujer

121. El PMA sigue firmemente resuelto a impulsar la igualdad de género, por considerarla fundamental para conseguir un mundo sin hambre y por ser una meta por sí misma. Basándose en las necesidades operacionales previstas para el período 2020-2022, el 12 % de los recursos necesarios se destinan a actividades de promoción de la igualdad de género. De este modo, el Programa procurará garantizar que su actuación sea en todo momento equitativa desde el punto de vista del género y, cuando la situación lo permita, capaz de transformar las relaciones de género en el marco de intervenciones que contribuyan a aumentar la seguridad alimentaria y nutricional de todas las personas a las que presta asistencia.
122. A tal efecto, y de acuerdo con las constataciones de la evaluación estratégica de la política en materia de género para 2015-2020 actualmente en vigor, el PMA seguirá suministrando recursos para la aplicación de los principales mecanismos a fin de plasmar en medidas concretas los conceptos en que se fundamenta la política. Entre esos mecanismos cabe destacar el Programa de Transformación de las Relaciones de Género del PMA, el marcador de género y edad, la segunda versión del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas con vistas a la aplicación de la Política para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, y la inclusión de la igualdad de género en todos los PEP del PMA.
123. Para llevar a cabo las actividades y obtener resultados que promuevan la transformación de las relaciones de género de una manera eficaz, eficiente y equitativa, es imprescindible disponer de los recursos necesarios. Por consiguiente, se seguirá invirtiendo en el fomento de las competencias de los empleados y los asociados mediante actividades a distancia (en especial a través de la sección del portal de aprendizaje del PMA dedicada al género —Gender Learning Channel— y el manual sobre género denominado “Caja de herramientas de género”) y presenciales, con oportunidades de aprendizaje adaptadas a las necesidades. Se reforzarán las asociaciones con diversas entidades, desde organizaciones comunitarias y grupos interinstitucionales sobre género de ámbito nacional, hasta ONG internacionales, como Women Deliver y la International Women’s Development Agency, con miras a asociarse para elaborar programas, generar conocimientos y realizar actividades de promoción.

Protección social

124. El PMA está firmemente decidido a reforzar la protección social, por considerarla un modo de reducir las necesidades a largo plazo y ayudar a las personas y a los Gobiernos a gestionar los riesgos y hacer frente a las crisis. El 90 % de los PEP y los PEP provisionales vigentes en 2020 incluyen actividades destinadas a consolidar las capacidades nacionales en materia de protección social. A través de estas iniciativas, el PMA consigue que los Gobiernos puedan

atender una parte cada vez mayor de las necesidades de las personas vulnerables. En Mauritania, por ejemplo, el PMA está dando apoyo a un incipiente sistema de protección social y presta asistencia tanto a las funciones de desarrollo y asistencia humanitaria como a la promoción del liderazgo nacional. En Malawi, el PMA y los asociados están intentando desarrollar las capacidades nacionales para responder a unas necesidades que se han vuelto crónicas. El establecimiento de un sistema de protección social capaz de responder a las crisis se ha convertido en una prioridad nacional y se espera que los planes de ampliar la cobertura y el valor de la protección social y de mejorar su aplicación contribuyan a reducir el número de personas en situación de inseguridad alimentaria que precisan asistencia de emergencia.

Fortalecimiento de la capacidad nacional

125. El PMA reconoce la importancia crucial de contar con unas capacidades nacionales fuertes y constantes para abordar las múltiples causas del hambre y poder atender a largo plazo las necesidades en materia de seguridad alimentaria y nutrición de las personas vulnerables. Su sólida presencia sobre el terreno, incluso en regiones aisladas, sumada a su papel en la implementación de la Agenda 2030, le brindan la oportunidad de aprovechar sus conocimientos y experiencia y de ampliar el alcance de su función para pasar de ser un asociado operacional preferente a desempeñar un papel más estratégico consistente en permitir a los asociados mejorar sus capacidades. Las actividades de fortalecimiento de las capacidades nacionales se centran en el apoyo al desarrollo de sistemas y servicios nacionales, en particular de leyes, políticas, estrategias y procedimientos que hagan posible un entorno propicio, con organismos que funcionen correctamente en lo que se refiere al ámbito institucional y una población educada y cualificada en lo que respecta al ámbito individual. Sin esta base de apoyo, los responsables estatales y no estatales no estarán en condiciones de planificar, ejecutar ni analizar de forma eficaz las medidas dirigidas a proporcionar a los grupos beneficiarios los productos y servicios previstos.

Cooperación Sur-Sur

126. Entre 2015 y 2018, en consonancia con la evolución de las necesidades, el desarrollo económico, la creciente interconexión y la nueva doble función de los Gobiernos anfitriones del PMA como proveedores y beneficiarios de la asistencia alimentaria, aumentó del 48 % al 78 % el porcentaje de las oficinas del PMA en los países que prestaban apoyo a los Gobiernos anfitriones facilitando el intercambio de conocimientos, competencias especializadas, tecnologías y recursos con otros países en desarrollo con vistas a la consecución del objetivo del Hambre Cero. Además, el 90 % de los PEP contemplan medidas de cooperación Sur-Sur y de cooperación triangular en apoyo de los Gobiernos anfitriones. Así, por ejemplo, en China, Egipto y el Perú, la función del PMA ha ido evolucionando y ha pasado de la ejecución directa de las actividades y los programas a la promoción de la cooperación entre países en desarrollo, en particular mediante la prestación de asistencia técnica en materia de protección social, nutrición y reducción del riesgo de desastres. Otros ejemplos son los centros de excelencia del PMA establecidos en el Brasil y China y, desde 2019, en Côte d'Ivoire, así como la prestación de apoyo a las comisiones económicas regionales que han dado prioridad a la alimentación escolar en los debates a escala continental.

Sección IV: Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas

Introducción y sinopsis

127. En esta sección se presenta el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) para 2020. El presupuesto refleja la tarea de establecimiento de prioridades que se llevó a cabo en todos los departamentos de la Sede y despachos regionales para garantizar que los recursos del PMA dedicados a la gobernanza, la supervisión y la movilización de fondos, el establecimiento de la orientación estratégica y la prestación de servicios a las operaciones se optimicen en apoyo del Plan Estratégico y de los PEP.
128. En el Plan de Gestión para 2019-2021 la previsión de contribuciones para 2019 se situó en 6.800 millones de dólares. Esta previsión se ha revisado y las proyecciones actuales indican un volumen de contribuciones de 7.400 millones de dólares para 2019 y de 7.450 millones de dólares para 2020.
129. El nivel de ingresos previsto para 2020, que se sitúa en 7.450 millones de dólares, generará aproximadamente 446,0 millones de dólares de ingresos en concepto de recuperación de los CAI con arreglo a la tasa global del 6,5 % propuesta para los CAI. El PMA propone aumentar el presupuesto AAP hasta 423,7 millones de dólares el nivel del presupuesto AAP, que en 2019 fue de 385,1 millones de dólares.
130. Estos 38,6 millones de fondos adicionales AAP se utilizarán principalmente en apoyo de las prioridades institucionales del PMA. Las asignaciones de recursos se destinarán a las entidades que operan sobre el terreno y a la Sede y proporcionarán recursos adicionales en las esferas del liderazgo en las situaciones de emergencia, la excelencia en la programación, las asociaciones —incluidas las asociaciones con ONG—, el personal y la digitalización. También se proporcionan recursos adicionales a las funciones de supervisión (deontología, evaluación e Inspector General), al Ombudsman y a las esferas que presentan deficiencias estructurales conocidas (gestión de las instalaciones de la Sede, seguridad y Secretaría de la Junta Ejecutiva).
131. La Secretaría, basándose en el saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP previsto para el final de 2019, propone efectuar una consignación separada de esa cuenta por valor de 57,9 millones de dólares. La propuesta comprende transferencias a las reservas para ofrecer apoyo adicional a la Cuenta de Respuesta Inmediata (20 millones de dólares). Además, se proponen iniciativas institucionales de importancia fundamental para inversiones de carácter extraordinario destinadas a mejorar la eficiencia obtenida gracias a la integración de los sistemas y las tecnologías de la información y los proyectos de reforma del sistema de las Naciones Unidas iniciados en 2019, y a financiar un servicio de apoyo a los programas y las asociaciones y a la movilización de donantes del sector privado, centrando las actividades en este sentido en la obtención de fondos donados por particulares, siempre que la estrategia relativa al sector privado reciba la aprobación de la Junta. El volumen total de inversiones en iniciativas institucionales de importancia fundamental será de 37,9 millones de dólares.

Orden de prioridades en el presupuesto AAP para 2020 y 2021

132. La Secretaría, al preparar la propuesta de presupuesto AAP, basó su proceso de asignación de prioridades en el reconocimiento de que ese presupuesto era necesario para sufragar algunos costos dado que era la única fuente de financiación. De este modo se proporciona apoyo presupuestario adicional para servicios fundamentales de apoyo en la Sede. En los últimos años, el crecimiento del PMA, que comprende el de la dotación de personal de la Sede, ha generado costos de apoyo adicionales que no se han apuntalado con asignaciones equivalentes del presupuesto AAP. Se efectuarán inversiones por un total de 3,47 millones de dólares en gestión de las instalaciones de la Sede, seguridad en la Sede y apoyo de secretaría

a la Junta Ejecutiva, ya que no es adecuado cubrir estos costos adicionales con fondos de otras fuentes.

133. Se ha determinado que el aumento de la capacidad de supervisión institucional y las cuestiones de control interno (8,73 millones de dólares) son vitales para que el PMA garantice el aumento de la financiación para las funciones de supervisión y el funcionamiento eficaz de las dependencias de la Sede y para proporcionar la capacidad necesaria para aplicar controles internos a nivel de las oficinas en los países y a nivel regional. Las consignaciones se efectúan con el objetivo de responder a observaciones bien documentadas formuladas por los órganos de supervisión y examinadas con la Junta Ejecutiva.
134. La mayor parte del presupuesto AAP adicional (29,5 millones de dólares) y de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP se ha asignado a las seis prioridades institucionales ratificadas durante el primer semestre de 2019.
135. El presupuesto AAP para 2020 se presenta con arreglo a los sectores de consignación aprobados en 2018. Estos sectores se pensaron para ofrecer una mejor línea de mira entre los recursos asignados a nivel de las direcciones y los efectos institucionales que se centran en los resultados previstos más que en la ubicación geográfica donde se efectúan los gastos AAP. El desglose del presupuesto AAP por sector de consignación y pilar señala claramente la orientación estratégica de las inversiones AAP.
136. A pesar del considerable aumento tanto del presupuesto AAP de 2019 como del presupuesto AAP propuesto para 2020 para resolver algunos problemas de financiación importantes, sigue habiendo esferas que requieren recursos adicionales y que no pudieron atenderse en el presupuesto AAP de 2020. Por consiguiente, en el Plan de Gestión para 2021-2023 se ha planificado un examen detallado del presupuesto AAP a través de un ejercicio de presupuestación de base cero. Para ello cada dependencia tendrá que describir y justificar todos sus gastos, de modo que el presupuesto AAP se construya basándose en esa información a partir de cero.
137. El momento para realizar este examen presupuestario de base cero es oportuno ya que en él se pueden incorporar los resultados de dos iniciativas recientes: la introducción de la nueva estructura orgánica del PMA, que será efectiva a partir del segundo semestre de 2019, y los progresos considerables realizados en el examen de los mandatos de la Sede y de los despachos regionales. El examen presupuestario de base cero podrá iniciarse a finales de 2019 y seguir en 2020, de modo que pueda constituir la base del presupuesto AAP para 2021 teniendo en cuenta los resultados de estas últimas dos iniciativas.

Finalidad del presupuesto AAP

138. El presupuesto AAP permite sufragar los CAI inherentes a las operaciones del PMA. Se financia mediante los CAI recuperados de contribuciones de conformidad con la política de recuperación total de los costos. Este presupuesto financia las variaciones registradas en las necesidades operacionales y la labor para honrar los compromisos de política asumidos ante la Junta Ejecutiva.
139. La Junta Ejecutiva aprueba anualmente la tasa de recuperación de los CAI. La Secretaría propone que en 2020 esta tasa se mantenga en un 6,5 %.
140. El cuadro IV.1 muestra cuáles ha sido los cambios en el presupuesto AAP y en la Cuenta de igualación del presupuesto AAP desde 2014.

CUADRO IV.1: PRESUPUESTO AAP Y CUENTA DE IGUALACIÓN DEL PRESUPUESTO AAP <i>(millones de dólares)</i>							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nivel de ingresos efectivo/proyectado (en efectivo y en especie)	5 381,1	4 662,2	5 771,1	6 000,0	7 234,9	7 400,0	7 450,0
Ingresos/ingresos previstos en concepto de CAI	354,7	305,2	382,4	401,0	439,6	444,0	446,0
Presupuesto AAP	281,8	281,8	290,3	335,4	335,4	385,1	423,7
Iniciativas institucionales de importancia fundamental	9,2	27,2	20,0	13,5	35,6	69,3	37,9
Transferencia propuesta a las reservas y las cuentas especiales							
- Cuenta de Respuesta Inmediata		50,0		15,0	44,0		20,0
- Fondo para el programa de bienestar		10,0			8,0		
- Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes					30,0		
Saldo de cierre a final de año/previsiones de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP	191,8	138,3	212,4	256,8	247,1	236,7	201,1

El presupuesto AAP para 2020-2022

141. El presupuesto propuesto para 2020 es de 423,7 millones de dólares. El cuadro IV.2 muestra los principales cambios registrados en el presupuesto AAP desde 2019.

CUADRO IV.2: RESUMEN DE LOS PRINCIPALES AJUSTES EN EL PRESUPUESTO AAP PARA 2019 <i>(millones de dólares)</i>		
Consignación aprobada en 2019		385,1
Disminución de los costos estándar de personal, deducidos los aumentos de los costos derivados de las obligaciones reglamentarias		(3,7)

Total ajustado del presupuesto AAP de 2019 con arreglo a los costos de personal de 2020		381,4
Ampliación de la capacidad de supervisión y seguimiento		8,7
Dotación de recursos para servicios de apoyo básicos		3,5
Prioridades institucionales		
- Liderazgo en las situaciones de emergencia	9,0	
- Excelencia en la programación	7,9	
- Asociaciones para alcanzar el objetivo del Hambre Cero	2,6	
- Transformación mediante las tecnologías digitales	6,5	
- Simplificación y eficiencia	1,1	
- Personas y cultura	2,4	

		29,5
Consignaciones centralizadas		0,6

Consignación AAP propuesta para 2020		423,7

Variaciones en el presupuesto AAP: de 2019 a 2020

Reducción en los costos estándar de personal (3,72 millones de dólares)

142. El PMA aplica unas tarifas estándar para presupuestar y contabilizar los costos estándar de personal. Estas tarifas se recalculan todos los años para tener en cuenta los costos salariales efectivos por miembro del personal por grado y lugar de destino, el tipo de cambio previsto para los gastos en euros relacionados con el personal que trabaja en Roma, y las provisiones en concepto de otros beneficios y prestaciones relacionados con el personal.
143. Los costos de personal para 2020 se han determinado sobre la base de los costos efectivos de 2018 ajustados en función de la inflación, los costos en concepto de separación del servicio y, para los puestos en la Sede, los tipos de cambio. También incluyen los gastos en concepto de seguridad, bienestar del personal e indemnizaciones al personal por rescisión del nombramiento. Los costos estándar de los puestos del personal calculados para aplicarlos en el presupuesto AAP de 2020 son inferiores a los de 2019, debido principalmente al fortalecimiento del dólar estadounidense respecto del euro durante el pasado año.
144. Para el componente en euros de estos gastos efectuados en la Sede, el PMA realiza compras a término, lo que le permite conocer anticipadamente con cierta certidumbre el valor en dólares de los gastos denominados en euros.

Consignaciones presupuestarias para prioridades de gestión

Ampliación de la capacidad de supervisión y seguimiento: 8,73 millones de dólares (comprendidos 2,24 millones de dólares para los despachos regionales y 0,65 millones para las oficinas en los países)

(a) Sede (5,84 millones de dólares)

145. La atención creciente que se dedica a la prevención del hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad, la explotación y el abuso sexuales, el fraude y la corrupción —junto a las recomendaciones de un informe de la Dependencia Común de Inspección sobre el presupuesto de la Oficina del Inspector General y la meta establecida en la política de evaluación del PMA de asignar a la función de evaluación el 0,8 % de los ingresos— ha contribuido al considerable aumento de los recursos del PMA que se dedican a la esfera de la supervisión.
146. La Oficina de Deontología tiene el mandato de ocuparse de cinco esferas principales: la educación y la divulgación; la protección contra represalias de los denunciantes de irregularidades; el Programa anual de declaración de la situación financiera y los conflictos de intereses; la elaboración de normas y la promoción de políticas, y el asesoramiento y la orientación. Desde 2018, la Oficina de Deontología actúa como la entidad coordinadora a nivel institucional en lo relativo a la protección contra la explotación y el abuso sexuales.
147. Los recursos adicionales asignados a la Oficina de Deontología (342.000 dólares) se destinarán a los aspectos siguientes: prestación de asesoramiento y orientación al personal; Programa anual de declaración de la situación financiera y los conflictos de intereses; mejoras tecnológicas en las esferas de la privacidad y la rendición de cuentas; tareas de educación y sensibilización sobre el terreno; labor de prevención de la explotación y el abuso sexuales, especialmente sobre el terreno, e infraestructura necesaria para apoyar el cumplimiento de las normas y la rendición de cuentas en todas las esferas del mandato de la oficina, y el respeto de los requisitos adicionales impuestos a la oficina y a su Director con arreglo a la política revisada de prevención del hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación y a la versión revisada del reglamento del Comité de Auditoría.
148. La asignación de 3 millones de dólares permitirá a la Oficina de Evaluación cubrir el costo de 10 nuevas evaluaciones de PEP, una evaluación de una intervención de emergencia coordinada a nivel central, una síntesis de las evaluaciones y los costos de gestión conexos. También proporcionará recursos para actividades relacionadas con las asociaciones de evaluación a nivel mundial, regional y de los países y un mayor apoyo a la utilización y extracción de enseñanzas de las evaluaciones incorporadas en los sistemas y estructuras institucionales. Contribuirá asimismo al fortalecimiento de las capacidades de las oficinas en los países y los despachos regionales en materia de planificación, gestión y utilización de las evaluaciones descentralizadas para facilitar el aprendizaje institucional y sustentar con datos empíricos el diseño y la ejecución de los PEP.
149. Los recursos asignados a la Oficina del Inspector General (1,7 millones de dólares) están destinados a proporcionar a la oficina capacidad para:
 - atender el incremento registrado en los últimos dos años de casos de quejas y denuncias, que han pasado de 10 a 20 mensuales en 2017 a más de 50 en la actualidad, y
 - proporcionar una cobertura suficiente de actividades de ofrecimiento de garantías para las operaciones del PMA a través de auditorías y, en lo relativo a la prevención del fraude, a través de exámenes de integridad preventivos.

150. Debido al aumento considerable del número de casos registrados tras el súbito incremento inicial de 2018, se sigue alargando el tiempo de tramitación de las quejas (el período que transcurre desde que se recibe hasta que se resuelve una queja). El aumento del número de casos presentados ya no se considera temporal y se contratarán más investigadores para ayudar en la recepción y gestión de casos y las auditorías forenses.
151. El presupuesto adicional asignado a las direcciones de supervisión también supondrá un mayor volumen de trabajo para la Oficina de Servicios Jurídicos, que presta asesoramiento jurídico a las oficinas de supervisión y asistencia en la preparación de procedimientos y políticas internos. También se proporciona apoyo jurídico específico a la Oficina de Inspecciones e Investigaciones respecto de los marcos referentes a la prevención del hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad, la discriminación y la explotación y el abuso sexuales y respecto de todas las cuestiones jurídicas relacionadas con las investigaciones.
152. De conformidad con la solicitud de la Junta Ejecutiva de que todas las funciones que intervienen en la prevención del hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad, la discriminación y la explotación y el abuso sexuales tengan un apoyo suficiente en cuanto a personal y fondos, la Oficina de Servicios Jurídicos utilizará 300.000 dólares para crear dos nuevos puestos con el fin de prestar el apoyo jurídico adecuado en relación con los informes de la Oficina de Inspecciones e Investigaciones y las demás oficinas de supervisión. Los nuevos puestos ayudarán a la Oficina de Servicios Jurídicos a mejorar su eficiencia mediante el desarrollo de sistemas y tecnologías de gestión de los conocimientos que fortalezcan la capacidad de que dispone la oficina para hacerse cargo del trabajo que generan las oficinas de supervisión, alcanzar una buena eficacia en función de los costos y al mismo reducir al mínimo la necesidad de recursos humanos adicionales.
153. En 2020 la Dirección de Gestión Global de Riesgos, sobre la base de las recomendaciones formuladas en 2019 por el Auditor Externo y el Comité de Auditoría, y de forma acorde con la aplicación de la política de gestión global de riesgos y la estrategia y el plan de acción de lucha contra el fraude y la corrupción, ampliará el conjunto de herramientas de gestión global de riesgos y el apoyo que presta en materia de orientación y asesoramiento, dedicando una atención especial a la primera línea de defensa (las oficinas en los países) y la implementación en los "lugares más remotos"/"la última milla", y creará capacidades de prevención del fraude en la primera y la segunda líneas de defensa del PMA (esto es, los despachos regionales y las esferas funcionales).
154. Los resultados previstos se obtendrán gracias a un incremento del presupuesto AAP de 500.000 dólares respecto del de 2019. Con estos fondos se financiará un nuevo puesto de Oficial de Gestión de Riesgos de categoría P-3 y otros gastos recurrentes para la aplicación de la política de gestión global de riesgos y la estrategia y el plan de acción de lucha contra el fraude y la corrupción. En 2020, el PMA también centrará su atención en otras actividades muy prioritarias de gestión de riesgos, control interno y prevención del fraude realizadas en el marco de la gestión financiera de las TBM, los servicios de gestión, la administración y los recursos humanos.

(b) Despachos regionales (2,24 millones de dólares)

155. En la región de Asia y el Pacífico (RBB), el PMA ha redefinido su presencia para responder a la evolución de las necesidades y a los nuevos problemas relacionados con la seguridad alimentaria y nutricional de una forma más pertinente utilizando para ello modalidades y tipos nuevos de asociación con los Gobiernos anfitriones y las partes interesadas fundamentales, y dedicando una atención especial al desarrollo de las capacidades, el fomento de la resiliencia, la cooperación técnica y el intercambio de conocimientos. La acción del PMA está más en

consonancia con los planes de desarrollo nacionales y se centra especialmente en los efectos. El conjunto de datos empíricos en que se basa la cartera de PEP en la región evidencia que las inversiones y el apoyo del PMA son sostenibles y que generan beneficios duraderos para las personas afectadas por la inseguridad alimentaria y nutricional.

156. Con el fin de apoyar a las oficinas en los países de la región, en el despacho regional se creará un puesto internacional de Coordinador Superior de Operaciones de categoría superior (P-5) para promover la colaboración estrecha entre funciones a fin de asegurar que todos los aspectos operacionales de los PEP obtengan puntualmente asesoramiento técnico y supervisión de la gestión de buena calidad. Además, para intensificar la labor de generación de datos empíricos y de supervisión de la gestión, se crearán puestos de personal nacional cuyas tareas consistirán en prestar apoyo en la gestión de la información y la coordinación y el análisis de datos a través de los sistemas institucionales del PMA. Este personal también proporcionará apoyo en el país que estará basado en la demanda local y se fundamentará en el conocimiento de los riesgos a nivel local.
157. En el Despacho Regional para Oriente Medio, África del Norte, Europa Oriental y Asia Central (RBC) es fundamental contar con un Oficial de Finanzas de categoría P-3 para apoyar a 17 oficinas en los países de la región, algunas de las cuales están en países con situaciones de emergencia de niveles 2 y 3. El titular de este puesto ayudará a las oficinas en los países a administrar sus recursos financieros, a supervisar su utilización y a examinar los controles internos, y prestará apoyo durante la ejecución de las iniciativas institucionales.
158. En la región de África Occidental (RBD), un Oficial de Vigilancia de la Aplicación de las Normas de nivel P-4 ampliará la capacidad de la dependencia de vigilancia de los riesgos y del cumplimiento de las normas con sede en Dakar, ya que permitirá reforzar la vigilancia de los riesgos y la supervisión en cinco países costeros, mejorar el entorno de control interno, gestionar y prevenir los riesgos y garantizar la aplicación efectiva de las recomendaciones de las auditorías, los exámenes de integridad preventivos y los exámenes del cumplimiento de las normas del despacho regional. El puesto complementa la labor institucional de crear y fortalecer sistemas y procesos de vigilancia de los riesgos y de cumplimiento de las normas. El oficial estará destacado en Ghana.
159. En la región de África Meridional (RBJ), un Oficial de Gestión de Riesgos y Vigilancia del Cumplimiento de categoría P-4 será vital para asegurarse de que el despacho regional y las oficinas en los países lleven a cabo las operaciones de conformidad con los estatutos y reglamentos del PMA y con las normas de conducta profesionales, las mejores prácticas generalmente aceptadas y los controles internos. El Oficial de Gestión de Riesgos y Vigilancia del Cumplimiento asesorará al personal directivo del despacho regional y a los directores en los países de la región, un asesoramiento que abarcará orientaciones y apoyo sobre otras funciones relacionadas con la gestión de riesgos y el cumplimiento de las normas.

Dotación de recursos para servicios de apoyo fundamentales (3,47 millones de dólares)

	<i>Millones de dólares</i>
Gestión de las instalaciones de la Sede	2,40
Seguridad de la Sede	0,47
Secretaría de la Junta Ejecutiva	0,60
Total	3,47

160. Debido al aumento de la envergadura y la complejidad de las operaciones del PMA, los servicios y el apoyo requerido de la Sede mundial también han aumentado, lo cual ha llevado a un incremento de los costos por concepto de instalaciones y servicios de administración. El número sin precedentes de situaciones de emergencia de niveles 2 y 3 a las que se ha enfrentado el PMA durante los últimos seis años, junto al crecimiento de las operaciones y las nuevas iniciativas institucionales, han llevado a la necesidad de espacio de oficinas y servicios de administración adicionales para que el apoyo de la Sede pueda llegar a las operaciones sobre el terreno. El desarrollo de los servicios, vinculado en especial con el proyecto de renovación de la Sede (iniciativa Landmark HQ), ha causado un aumento de la presión sobre todos los servicios de la Sede del PMA. Aunque la Dirección de Servicios de Gestión ha introducido nuevos procesos operativos para economizar gastos y ha incrementado el uso de disposiciones de trabajo flexible y de escritorios compartidos, los gastos generales de administración de la Sede han aumentado para poder llevar a la práctica la cartera de intervenciones del PMA, una cartera que es cada vez más amplia y compleja y que ha aumentado de 4.500 millones de dólares en 2013 a 7.200 millones de dólares en 2018.
161. Como resultado de ello han aumentado los costos de mantenimiento, limpieza, tecnología de la información, conserjería, suministros, servicios públicos y servicios administrativos conexos, como los de reprografía.
162. Los costos adicionales tienen relación con los cargos por concepto de costos de funcionamiento de las instalaciones, gestión de las mismas y servicios de administración, y también cubren gastos correspondientes a las instalaciones que se encuentran fuera del recinto de la Sede, en dos edificios adyacentes del parque empresarial de Parco de' Medici y en locales de la Sede de la FAO puestos a disposición para hospedar equipos del PMA en régimen de reembolso de los gastos. La inversión total en servicios de gestión es de 2.400.000 dólares.
163. La Dirección de Seguridad recibe 470.000 dólares para subsanar el déficit presupuestario recurrente relacionado con los servicios de seguridad privados de la Sede del PMA, incluidos los dos edificios vecinos, y para aplicar las recomendaciones de una auditoría interna de 2017 con arreglo a las cuales habría que sustituir los guardias armados privados por siete nuevos puestos de Oficial de Seguridad del PMA.
164. La carga de trabajo de la Secretaría de la Junta Ejecutiva ha aumentado considerablemente. El número de reuniones relacionadas con la Junta ha pasado de 49 en 2015 a 94 en 2019 (en el momento de redactar el presente documento) debido al proceso de aprobación en diversas fases de los PEP, al aumento del número de sesiones informativas sobre supervisión y cuestiones conexas y a nuevas cuestiones operacionales.
165. El sitio web de la Junta Ejecutiva se ha renovado y la nueva versión se puso en marcha en enero de 2018. Utiliza una aplicación para la gestión de los documentos oficiales de la Junta en dos sitios de internet: un sitio web público y una sección restringida reservada para los miembros de la Junta que se diseñó para atender la solicitud del grupo de trabajo dedicado a renovar el sitio web de los miembros de la Junta, que había pedido que se creara un área protegida por contraseña en la que los Estados Miembros pudieran relacionarse, por ejemplo, para formular observaciones sobre los PEP. La sección restringida se ha convertido en una "ventanilla única" que proporciona a los usuarios documentación de antecedentes y datos sobre los PEP y otro tipo de información de difusión restringida sobre supervisión, como la documentación que produce la Oficina del Inspector General. La asignación adicional de 600.000 dólares cubrirá los costos que tendrán que sufragarse para seguir absorbiendo el aumento de la carga de trabajo y los aspectos técnicos del sitio web. Esto contribuirá a optimizar el flujo de trabajo de la preparación de la documentación de la Junta de forma acorde con la necesidad de prestar servicios oportunos y de calidad a los miembros de la Junta

y con las iniciativas de reforma del sistema de las Naciones Unidas encaminadas a mejorar los métodos de trabajo de las juntas ejecutivas.

Prioridades institucionales (29,52 millones de dólares, comprendidos 3,96 millones de dólares para los despachos regionales y 14,96 millones para las oficinas en los países)

Liderazgo en las situaciones de emergencia (8,99 millones)

166. Las asignaciones con cargo al presupuesto AAP correspondientes a la Sede mundial del PMA descritas en los párrafos 202-205 y a las oficinas en los países descritas en los párrafos 202-205 se destinan a las principales prioridades estratégicas institucionales. Estas asignaciones, que serán fundamentales para maximizar la contribución del PMA a la consecución del objetivo del Hambre Cero, obedecen principalmente al mandato del PMA en la esfera de las situaciones de emergencia y se centran en gran medida en esferas programáticas como el triple nexo. Además, tienen en las tecnologías de la información y las comunicaciones el elemento que permite mantener una conectividad más segura a nivel mundial y plataformas institucionales que proporcionan conocimientos y servicios a los beneficiarios.

Prioridad institucional	Sede y despachos regionales	Oficinas en los países	Total
Liderazgo en las situaciones de emergencia	5,80	3,19	8,99
Excelencia en la programación	5,45	2,48	7,93
Asociaciones para alcanzar el objetivo del Hambre Cero	1,63	1,01	2,64
Transformación mediante las tecnologías digitales		6,49	6,49
Simplificación y eficiencia	0,40	0,69	1,09
Personal y cultura	1,28	1,10	2,38
Total	14,56	14,96	29,52

(a) Sede

167. La labor destinada a salvar vidas es el núcleo de las operaciones del PMA, especialmente en el contexto actual de situaciones de emergencia cada vez más numerosas, más complejas y más prolongadas. En la actualidad el PMA interviene en 18 situaciones de emergencia declaradas de niveles 3 y 2 —muchas de las cuales son de carácter transfronterizo— y supervisa nuevas situaciones de riesgo elevado en las seis regiones, tanto en países con presencia del PMA como en países donde el Programa no está presente.

168. Para aprovechar mejor los conocimientos especializados del PMA y abordar los efectos del número creciente de crisis y de las necesidades cada vez mayores de asistencia para salvar vidas, se utilizarán 3,5 millones de dólares con el fin de reforzar la función de preparación y respuesta en casos de emergencia.

169. En 2020 la prioridad será optimizar la preparación para las situaciones de emergencia, la alerta temprana, la actuación temprana y la intervención (preventiva) basándose en análisis integrados de riesgos, herramientas y sistemas mejorados de planificación de operaciones y

mejora de la capacidad de intervención inmediata, incluidas las inversiones en la próxima generación de agentes encargados de intervenir en situaciones de emergencia.

170. Reforzar la protección durante las fases del diseño y la ejecución de los programas es un elemento crucial para las intervenciones de emergencia y asistencia humanitaria del PMA. La asignación de 1 millón de dólares se destinará a la adopción de un enfoque centrado en las personas y basado en las necesidades que esté guiado por un firme compromiso con los principios humanitarios. Si bien las actividades en materia de protección sobre el terreno han mejorado considerablemente desde que en 2012 se publicó la política en materia de protección humanitaria, es necesario dedicar más atención al objetivo de que en todo el PMA las actividades se asuman como propias y a los instrumentos que apoyan la aplicación de la política. La revisión de la política institucional en materia de protección que se está llevando a cabo se fundamenta en los resultados de un proceso intenso de consultas con los despachos regionales, las oficinas en los países y los beneficiarios con miras a preparar orientaciones razonables y prácticas que reflejen las prioridades en materia de protección y la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas en todas las operaciones del PMA y a nivel de los países. Esto se logrará instaurando un marco de rendición de cuentas mutua, fortaleciendo las asociaciones y los sistemas de datos integrados y estableciendo relación con las poblaciones afectadas y los grupos vulnerables, y mejorando los mecanismos de retroinformación de parte de la comunidad. A medida que el PMA avanza hacia la incorporación completa de las consideraciones de protección en todas sus operaciones, también pasará de depender de recursos de financiación extrapresupuestarios a utilizar el presupuesto AAP. La labor en materia de protección también se coordina estrechamente con inversiones en la creación de un “enfoque institucional en materia de acceso” y la asignación de fondos del presupuesto AAP servirá para apoyar las actividades encaminadas a establecer las orientaciones y los instrumentos programáticos destinados a promover las actividades en materia de acceso en todo el PMA.

Apoyo a la gestión de las operaciones

171. En el marco de la estructura orgánica revisada aplicada en julio de 2019, los despachos regionales y las oficinas en los países rendirán cuentas directamente al Director Ejecutivo. Este cambio va acompañado de nuevas responsabilidades a cargo de la Oficina del Jefe de Gabinete y la Dependencia de Apoyo a la Gestión de las Operaciones, para poder responder de forma oportuna a las peticiones que se efectúen desde las entidades sobre el terreno.
172. Dado que la complejidad de las situaciones humanitarias ha aumentado y que las intervenciones humanitarias, de desarrollo y relacionadas con la paz están cada vez más interconectadas, los recursos adicionales se destinarán a mejorar la capacidad general de la Dependencia de Apoyo a la Gestión de las Operaciones en apoyo de la preparación para situaciones humanitarias delicadas y complejas y la respuesta a este tipo de situaciones. Se sumará un nuevo puesto de categoría P-5 a la dotación de personal de esa dependencia a fin de mejorar el proceso de adopción de decisiones ya que el titular del puesto prestará asesoramiento estratégico, programático, operacional y sobre políticas al Jefe de Gabinete y al Director Ejecutivo, y actuará como enlace directo entre todos los niveles del PMA, especialmente en el contexto de operaciones humanitarias complejas. Este oficial facilitará la coordinación de alto nivel entre los distintos agentes humanitarios, las negociaciones sobre seguridad, protección y acceso, y la solución de cuestiones complejas y delicadas de registro y rendición de cuentas. También se asegurará de que, cuando sea necesario, las cuestiones pertinentes se pongan en conocimiento de los niveles superiores del PMA y de que estos las atiendan.

(b) Despachos regionales

173. En el RBC, un Oficial de la Cadena de Suministro de categoría P-3 será responsable de las TBM y cubrirá toda la región prestando apoyo a la ejecución de los programas que utilicen TBM en todos los países abarcados por este despacho.
174. Los países del RBD se han comprometido en sus PEP a utilizar la demanda que generan las operaciones del PMA como elemento catalizador para influir en la producción de alimentos a nivel local y regional y facilitar la integración de los mercados y la armonización de las normas relativas a los alimentos. La contratación de un nuevo Oficial de la Cadena de Suministro de categoría P-4 contribuirá a que se alcance este objetivo.

Excelencia en la programación (7,93 millones de dólares)

(a) Sede

175. Los compromisos asumidos en el marco de la Agenda 2030 ponen de manifiesto la ambición y el potencial crecientes de los países de asumir el liderazgo en la mejora sostenible del bienestar de sus poblaciones y fomentar sus propias capacidades para ofrecer soluciones eficaces en materia de seguridad alimentaria y nutrición. En este contexto, el PMA recibe cada vez más peticiones para apoyar los sistemas nacionales de seguridad alimentaria y nutrición y facilitar su implantación. La Agenda 2030, junto a la prolongada experiencia y presencia del PMA sobre el terreno, representa una oportunidad para lograr lo antedicho mediante el fortalecimiento y la sistematización de un enfoque de fortalecimiento de las capacidades de los países que sea sólido y esté orientado a los resultados.
176. Esto se ha reconocido ampliamente sobre el terreno. Con arreglo al plan basado en las necesidades para 2020, se requieren 562 millones de dólares en forma de transferencias para el fortalecimiento de las capacidades, una cuantía que equivale al 6 % de valor total de las transferencias previstas para 2020 (lo que representa un aumento respecto del 5 % correspondiente a 2019), con miras a complementar las transferencias de alimentos y de base monetaria a nivel de las comunidades y de los hogares, y cada vez más para proporcionar apoyo al fortalecimiento de las capacidades institucionales en diversos países. Durante los dos años pasados, solo se han asignado 160.000 dólares (en 2018) y un puesto AAP (en 2019) a la línea de trabajo relativa al fortalecimiento de las capacidades de los países.
177. Actualmente, las necesidades y las peticiones para que el PMA ponga en práctica un enfoque sólido en materia de fortalecimiento de las capacidades de los países superan la capacidad institucional disponible. Esto socava los esfuerzos del PMA por fortalecer los sistemas y programas de los países, que llegan a cientos de millones de personas afectadas por el hambre y la inseguridad alimentaria.
178. Con una asignación de 1,5 millones de dólares, el PMA tiene la intención de aplicar su marco de orientaciones institucionales en materia de fomento de las capacidades. El marco institucional elaborado recientemente proporciona al PMA un marco conceptual sólido y bien fundamentado desde una perspectiva académica que está en consonancia con las mejores prácticas del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. El PMA, a través de este grupo y utilizando la asignación, sacará partido de su labor especializada en la esfera del fortalecimiento de la capacidad de los países.
179. El PMA, gracias a la asignación de 2020, podrá emprender actividades para definir, medir y comunicar sistemáticamente la forma en que la vida de las personas vulnerables de todo el mundo se ve afectada por los resultados de las actividades de apoyo que realiza el PMA para fortalecer los sistemas y los servicios nacionales. El Programa también incrementa el apoyo destinado al fortalecimiento de las capacidades de un grupo más amplio de agentes nacionales a medida que adopta un enfoque orientado al conjunto de la sociedad en el marco

de sus iniciativas para asegurar que haya unos sistemas y servicios sostenibles desarrollados y aplicados a nivel local.

180. El PMA, para apoyar mejor las asociaciones plurianuales a largo plazo en materia de alimentación escolar, invertirá 627.000 dólares para ampliar las capacidades en la Sede y en algunas oficinas clave. Esto entrañará el establecimiento de nuevas directrices y el suministro del apoyo conexo en materia de capacitación y capacidades. Se creará un equipo especializado para mejorar la coordinación y el apoyo del Programa a los despachos regionales y las oficinas en los países.
181. Una asignación de 900.000 dólares contribuirá a fortalecer el enfoque que utiliza el PMA en relación con el nexo entre acción humanitaria, asistencia para el desarrollo y consolidación de la paz a nivel operacional, interinstitucional y mundial, que constituye uno de los ejes principales de la campaña del PMA en pro de la excelencia de los programas. Las inversiones se centrarán en la definición y la aplicación práctica de un enfoque estratégico institucional alineado con la visión de la dirección, en cuyo núcleo se sitúan el diseño y la aplicación de modelos de intervención a través de programas que den buenos resultados y reduzcan las necesidades en el marco del proceso de los PEP. También se centrará en el intercambio enriquecedor de conocimientos, orientaciones y mejores prácticas entre todas las operaciones en los países, y en la creación de las asociaciones necesarias en cuestiones de operaciones y conocimientos que apoyen la generación y la utilización de una base de datos empíricos fundamentales para promover programas coherentes entre quienes trabajan sobre el terreno en cuestiones humanitarias, de desarrollo y de paz. Esta labor se verá facilitada por la intensificación de la colaboración estratégica con agentes externos para garantizar que las políticas, estrategias y programas del PMA tengan en cuenta la realidad sobre el terreno y contribuyan al cumplimiento del mandato del Programa.

(b) Despachos regionales

182. En el RBC, un Oficial Regional de Políticas de categoría P-4 dedicado a las cuestiones de protección social y redes de seguridad mejorará el liderazgo regional del PMA en los foros de políticas sobre temas relacionados con la protección social y el fomento de la resiliencia, intervendrá en cuestiones estratégicas como las asociaciones entre el PMA y el Banco Mundial y actuará para que se supere la división entre la acción humanitaria y el desarrollo. El asesor prestará apoyo a las oficinas en los países en la preparación y ejecución de los PEP que prevean la obtención de efectos relacionados con la protección social, para lo cual también señalará oportunidades y prioridades, el diseño de medidas relacionadas con la protección social y la facilitación del intercambio de conocimientos encaminado a mejorar la dedicación de las oficinas en los países a cuestiones de protección social.
183. Un puesto de categoría P-3 de Oficial Regional de Programas y Políticas dedicado a cuestiones de cambio climático y gestión del riesgo de desastres prestará apoyo a las oficinas en los países en la formulación, diseño y seguimiento de estrategias, programas y actividades en las esferas de la adaptación al cambio climático, la reducción del riesgo de desastres y el fomento de la resiliencia, lo cual abarcará la preparación de herramientas y enfoques que faciliten la ejecución de las actividades y el fomento de las capacidades.
184. En el RBD, una asignación adicional con cargo al presupuesto AAP de 1,1 millones de dólares financiará un puesto de categoría D-1 de Director Regional Adjunto para ayudar a resolver todo el conjunto de problemas de control en la región. El puesto reforzará la capacidad de gestión del despacho regional para garantizar que las oficinas en los países de la región dispongan del liderazgo y las orientaciones estratégicas adecuados.
185. Un Oficial de Políticas relativas a los Programas (resiliencia), que ocupará un puesto de categoría P-5, apoyará al equipo del despacho regional que se ocupa de la resiliencia y los

medios de subsistencia, gracias a lo cual se podrán atender las necesidades en materia de capacidades de intervención inmediata de las oficinas en los países, las instituciones regionales, los Gobiernos y los asociados cooperantes. El oficial centrará sus actividades en crear coaliciones para llevar a la práctica iniciativas en materia de resiliencia a la escala que sea adecuada y en llevar a cabo iniciativas importantes de fortalecimiento de las capacidades en materia de herramientas y enfoques relativos a la resiliencia para el personal de las oficinas en los países, los Gobiernos y las ONG de los cinco países del Sahel y el Senegal. El oficial también ayudará a extraer enseñanzas y medir los efectos y los impactos a través de la relación con el grupo de evaluación del impacto en el desarrollo del Banco Mundial para ampliar la escala de las actividades en el Sahel colaborando con 10 universidades del Sahel con las que el despacho regional ha firmado memorandos de entendimiento.

186. En el RBN, una asignación adicional con cargo al presupuesto AAP de 400.000 dólares cubrirá un puesto de categoría P-4 de Oficial de Políticas de Protección Social y financiará parcialmente un puesto de categoría P-3 de Oficial Administrativo Superior.
187. Estos oficiales regionales del RBN contribuirán considerablemente a la creación de sistemas de protección social en cada país, recurriendo a asociaciones para fortalecer las actividades de promoción sobre políticas y mejorar a nivel interno los conocimientos operacionales especializados. El Oficial Regional de Políticas de Protección Social también apoyará las tareas de reflexión estratégica y establecimiento de prioridades operacionales en las oficinas de los países de la región.
188. En la región de América Latina y el Caribe (RBP), tras la temporada de huracanes de 2017 que causó pérdidas considerables en diversos pequeños estados insulares en desarrollo donde el PMA no tenía presencia, los donantes, los asociados de las Naciones Unidas y los Gobiernos del Caribe expresaron la necesidad de que se fortaleciera la presencia del PMA en la subregión. Esta necesidad también se puso de relieve en el ejercicio de extracción de enseñanzas a nivel interno que el PMA llevó a cabo tras la intervención de emergencia inicial y en un examen posterior a las actividades que llevó a cabo la Agencia de Manejo de Emergencias y Desastres del Caribe (CDEMA), una entidad intergubernamental de la Comunidad del Caribe, que era la principal organización homóloga del PMA en esta región. Una asignación de 500.000 dólares con cargo al presupuesto AAP financiará un puesto de Jefe de Oficina y la contratación de consultores locales en la región.

Financiación y asociaciones para alcanzar el objetivo del Hambre Cero (2,64 millones de dólares)

(a) Sede

189. El PMA ha emprendido un examen de su presencia en las capitales de los países. La dirección ha concluido que hay margen para reforzar el compromiso del PMA en diversas capitales importantes mediante una inversión de 1,04 millones de dólares. Se espera que esta asignación produzca un rendimiento considerable porque ayudará a fortalecer las asociaciones existentes, consolidará la posición del PMA, ampliará la base de donantes del PMA y conllevará un aumento de la dotación de recursos. Estas inversiones son necesarias para alinear la financiación del PMA con la evolución de las demandas de los PEP. El Programa se mantendrá vigilante en la evaluación del rendimiento de estas inversiones y reconoce que los cambios en las políticas internas y la orientación de los Gobiernos nacionales en lo relativo al apoyo al sistema multilateral pueden tener consecuencias importantes en el valor añadido de las inversiones del PMA.
190. La Dependencia de Asociaciones con las ONG volvió a integrarse en el Departamento de Servicios para las Operaciones (actualmente Departamento de Elaboración de Programas y Políticas) a mediados de 2018, lo cual contribuyó a sentar una base sólida para una mayor

integración de las asociaciones sobre el terreno con las prácticas operacionales reforzadas mediante especialistas del Departamento. Además, las funciones básicas de la dependencia se han incrementado considerablemente debido a que la atención del PMA y sus donantes gravita en las prácticas eficaces de gestión del riesgo y el aumento del apoyo operacional y técnico a los despachos regionales y las oficinas en los países del PMA, de forma acorde con los cambios derivados de la implementación de la hoja de ruta integrada y de la demanda que no para de crecer de establecer relaciones estratégicas de alto nivel con las ONG asociadas del PMA. A medida que ha ido aumentando la importancia de la misión y del mandato de la Dependencia de Asociaciones con las ONG, se ha asignado prioridad a los fondos para apoyar la creciente demanda de colaboración, insumos y orientación en toda la organización. Para ayudar al PMA en sus iniciativas encaminadas a mejorar la calidad de la programación y la gestión de riesgos, la dependencia utilizará los 591.000 dólares de fondos adicionales para asegurarse de que atiende las demandas de esta función institucional, lo que abarca el establecimiento de direcciones y orientaciones estratégicas, la prestación de apoyo técnico y la supervisión del cumplimiento y las normas en los procesos de gestión de las ONG.

Transformación mediante las tecnologías digitales (6,49 millones de dólares)

Ajuste técnico para los servicios centralizados que se prestan a las oficinas en los países

191. El presupuesto AAP para 2020 incluye un monto de 40,8 millones de dólares en concepto de servicios centralizados que se prestan a las oficinas en los países. Estos gastos recurrentes son para los servicios de apoyo a las operaciones, aunque están administrados a nivel central. Se prevé un incremento de 5,65 millones de dólares con respecto a 2019 para sufragar los costos adicionales de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Los demás servicios centralizados se mantienen inalterados.
192. Este aumento se debe al número creciente de empleados del PMA y al incremento del consumo de ancho de banda por persona. Hay un incremento en el nivel mínimo de conectividad necesario para poner en funcionamiento los servicios de tecnologías de la información, mientras otras iniciativas digitales, como el sistema de información geográfica (SIG), el Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz (COMET) y la plataforma de gestión de los conocimientos se añaden a las necesidades en materia de conectividad.
193. Se prevé un incremento moderado en los costos de la conectividad por satélite para la transmisión de datos y comunicaciones vocales debido al aumento de usuarios y al incremento de la capacidad de tránsito por satélite para todos los lugares con presencia del PMA sobre el terreno. El objetivo del PMA es garantizar una velocidad de transferencia de datos de 150 kilobits por usuario en 2020 (desde la media de 130 kilobits por usuario de 2019).
194. Se prestará apoyo también a otras plataformas institucionales, en las esferas siguientes: gestión de documentos (GoDocs); cartografía (GIS); inventario numérico de los activos (GLASS); recopilación de datos de telefonía móvil (ONA); seguimiento de facturas (ITS); automatización (Self-Service), y gestión de conocimientos (manuales del PMA). Estos productos son fundamentales para mantenerse a la altura de los cambios en las necesidades del Programa.
195. Actualmente todos estos servicios de tecnologías de la información y las comunicaciones —tanto las soluciones de telecomunicaciones como las digitales— se están equipando con herramientas de seguridad avanzadas y dotando de estrategias de protección de datos que antes no se utilizaban. Son servicios esenciales ahora que el PMA pasa a utilizar un modelo de tecnologías de la información y las comunicaciones más similar a los que utilizan las instituciones financieras, y son vitales para mantener la confianza de los donantes y beneficiarios en la seguridad y la gestión de los datos del PMA.

CUADRO IV.3: SERVICIOS CENTRALIZADOS A LAS OFICINAS EN LOS PAÍSES <i>(millones de dólares)</i>				
	2017	2018	2019	2020
Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas y Fondo de emergencia para la seguridad del PMA	13,8	13,5	13,5	13,5
Bienestar del personal	0,7	0,7	0,7	0,7
Tecnología de la información per cápita	19,1	19,1	19,5	25,1
Fondo para imprevistos en materia de evaluación	1,5	1,5	1,5	1,5
Ajustes técnicos para los servicios centralizados	35,1	34,8	35,2	40,8

Simplificación y eficiencia (1,09 millones de dólares)

Innovación y Gestión de los Conocimientos (400.000 dólares)

196. La inversión se utilizará para aumentar la contribución del presupuesto AAP a la innovación en el PMA financiando un equipo básico de gestión para el Acelerador de Innovaciones que estará integrado por un Jefe de Oficina, un Auxiliar de Apoyo Operativo y un consultor.

Personas y cultura (2,38 millones de dólares)

(a) Sede

197. La Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación se creó para prestar apoyo a los empleados y ayudarlos a resolver cualquier problema o conflicto relacionado con el lugar de trabajo de una manera confidencial, oficiosa, imparcial e independiente. Contribuye a la creación de una fuerza de trabajo dedicada y comprometida dando a conocer la retroinformación recibida a los niveles superiores del PMA y definiendo problemas y tendencias de carácter estructural.
198. En los últimos años, la oficina ha profesionalizado y ampliado sus servicios gracias a la aplicación de las recomendaciones formuladas en 2015 por la Dependencia Común de Inspección. La oficina también ha intensificado su relación con los interesados y los asociados para responder mejor a las situaciones de conflicto o discordia en el trabajo. Recientemente la demanda de servicios de mediación como instrumento para intervenir en conflictos y para la reconciliación ha aumentado en medida considerable.
199. La inversión de 115.000 dólares adicionales es un paso adelante para contribuir a asegurar que la oficina puede proporcionar un apoyo oportuno y eficiente al número creciente de peticiones formuladas desde diversas plataformas del PMA.
200. La asignación de fondos adicionales a la Dirección de Recursos Humanos es consecuencia del carácter dual de la labor necesaria para la creación de nuevos sistemas institucionales que apoyen las intervenciones de emergencia y al mismo tiempo apoyen y supervisen las cuestiones de dotación de personal. Una asignación adicional de 300.000 dólares contribuirá a reforzar las políticas y las mejores prácticas en la esfera de los recursos humanos.

(b) Despachos regionales

201. En el RBD, un Oficial de Recursos Humanos de categoría P-3 se encargará de mejorar esta esfera funcional prestando apoyo a las oficinas en los países y reforzando la aplicación de la Estrategia del PMA en materia de personal en la región. Este oficial proporcionará apoyo directo en materia de recursos humanos a las oficinas en los países para seguir adecuando y mejorando sus resultados relacionados en este ámbito y proporcionará apoyo técnico adicional a la sección de recursos humanos del despacho regional. También ayudará a adecuar el apoyo de recursos humanos en las oficinas en los países situadas en lugares costeros e islas proporcionándoles un nivel suficiente de supervisión de la gestión y apoyo técnico.

Oficinas en los países

202. La asignación del presupuesto AAP para las oficinas en los países garantiza que las estructuras básicas sobre el terreno tengan apoyo suficiente. Este presupuesto está complementado por el esfuerzo que realizan los países anfitriones para ayudar en el mantenimiento de las funciones básicas de las oficinas en los países.
203. El entorno operacional del PMA evoluciona con rapidez y abarca operaciones humanitarias cada vez más complejas, cambios en el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y nuevas prioridades institucionales, con lo que aumentan las obligaciones de las oficinas en los países. En el marco de la reforma del sistema de las Naciones Unidas, la puesta en marcha de las nuevas evaluaciones comunes para los países, un nuevo instrumento de programación — el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible— y la ampliación del concepto de asociación, se requerirá que las oficinas en los países tengan una relación más intensa con los Gobiernos y los equipos de las Naciones Unidas en los países. Al mismo tiempo, las oficinas en los países tienen que mantenerse a la altura de las nuevas prioridades institucionales, como la implementación de la hoja de ruta integrada, especialmente la introducción de la segunda generación de PEP, las nuevas asociaciones para ampliar el acceso a una mayor diversidad de fuentes de financiación y las demandas de que las oficinas en los países apoyen la gestión del cambio —lo que abarca una gestión más eficaz de los recursos humanos, la transformación mediante las tecnologías digitales y la innovación— al tiempo que se ocupan de funciones de mejora de la rendición de cuentas y el cumplimiento, incluida la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas, el control interno y la prevención del fraude.
204. Así pues, el incremento del presupuesto AAP por valor de 9,96 millones de dólares para las oficinas en los países contribuirá a mejorar las capacidades estas oficinas para resolver carencias en materia de programación integrada y temas transversales prioritarios, y asegurará que las oficinas en los países mantengan su agilidad y capacidad de respuesta y conserven su eficiencia y eficacia operacional a la hora de atender a las personas afectadas por la inseguridad alimentaria. Las esferas que se financiarán prioritariamente son las siguientes: el liderazgo en las situaciones de emergencia, también en lo relativo a la preparación y respuesta en emergencias; la excelencia en el diseño de programas, incluida la formulación y aplicación de PEP de segunda generación que estén alineados con las iniciativas de reforma del sistema de las Naciones Unidas, como el nuevo Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, y contribuyan a reforzar el triple nexo; la mejora de la eficacia de las operaciones, lo que abarca la gestión de los recursos humanos, la simplificación y la eficiencia y la transformación mediante tecnologías digitales; el desarrollo en materia de asociaciones y financiación; la mejora de la supervisión de la gestión, en particular en países con riesgos elevados, y las cuestiones relacionadas con la explotación y el abuso sexuales, el hostigamiento y el abuso de poder.

CUADRO IV.4: ASIGNACIONES CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP PARA LAS OFICINAS EN LOS PAÍSES (millones de dólares)	
Supervisión	0,65
Prioridades institucionales	
Liderazgo en las situaciones de emergencia	3,19
Excelencia en la programación	2,48
Asociaciones para alcanzar el objetivo del Hambre Cero	1,01
Transformación mediante las tecnologías digitales	0,84
Simplificación y eficiencia	0,69
Personal y cultura	1,10
Total parcial de las asignaciones para las oficinas en los países	9,96
Ajuste técnico	5,65
Total para las oficinas en los países	15,61

205. Los recursos adicionales se distribuirán entre todas las oficinas del PMA en los países con arreglo a las necesidades de cada una de ellas y con el objetivo específico de abordar estas cuestiones prioritarias, independientemente del tamaño de la cartera en el país. Esto acabará proporcionando a los directivos de los despachos regionales y a los directores en los países un mayor grado de flexibilidad y previsibilidad en el desempeño de sus tareas y funciones, lo que contribuirá a que las prioridades institucionales se alcancen plena y firmemente. Dadas las considerables diferencias entre los países por lo que respecta a las necesidades de las operaciones y las condiciones en que estas se llevan a cabo, cada año los directores regionales podrán dirigir estos recursos adicionales a las oficinas en los países que se consideren prioritarias, lo que permitirá que estas oficinas dediquen recursos adicionales a dar respuesta a las prioridades institucionales, incluido el seguimiento, y teniendo al mismo tiempo en cuenta la información que se reciba de evaluaciones externas y de otras evaluaciones, así como asuntos relacionados con la supervisión, como las recomendaciones de las auditorías internas y externas. Cada año también se asignará un orden de prioridad para asignar los recursos a cuestiones transversales fundamentales y apoyar la prestación eficiente y eficaz de asistencia en determinadas oficinas en los países. Estas cuestiones pueden abarcar la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, la mejora de la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas y la prevención de los abusos y la explotación.

Consignaciones centralizadas

206. Las consignaciones centralizadas corresponden a las obligaciones reglamentarias y otras consignaciones que se gestionan a nivel central. Para 2020 se prevé que estas consignaciones sean ligeramente superiores a las de 2019 (cuadro IV.5). El aumento más significativo es el correspondiente a la Encuesta mundial del personal (360.000 dólares). La encuesta se lleva a cabo cada dos años y en 2019 no se realizó. Otros aumentos importantes corresponden al costo de las licencias de cartografía del SIG (158.000 dólares). Actualmente, los programas del SIG se utilizan ampliamente en el PMA para prestar servicios de cartografía a nivel mundial, prestar apoyo al módulo de logística en lo relativo a las actividades de preparación y respuesta ante emergencias y apoyar la transformación mediante las tecnologías digitales y las actividades del módulo de acción agrupada de telecomunicaciones para emergencias, que

abarcan un nuevo sitio web, los tableros sobre las intervenciones de emergencia y un proyecto sobre vehículos aéreos no tripulados/drones. En 2020 las cuantías que deben abonarse por concepto de servicios prestados por otros organismos son inferiores debido a que el PMA ha pasado a hacerse cargo de los costos de gestión de la seguridad social y del seguro médico que anteriormente costaba la FAO.

CUADRO IV.5: OBLIGACIONES REGLAMENTARIAS Y OTRAS CONSIGNACIONES CENTRALIZADAS (dólares)		
	2019	2020
Pilar A: Estrategia y orientación	1 394 362	1 765 596
Junta de los Jefes Ejecutivos	304 362	340 596
Reunión mundial de los directores	600 000	600 000
Encuesta mundial del personal	-	360 000
Costos de contratación	400 000	400 000
Personal directivo superior y Asociación de Antiguos Funcionarios	90 000	65 000
Pilar B: Servicios diversos en apoyo de las operaciones	7 662 844	7 604 313
Evacuaciones médicas de emergencia	170 000	170 000
Comisión de Administración Pública Internacional	630 000	684 000
Primas de seguros y gastos por servicios jurídicos	1 457 000	1 507 000
Evaluación de la importancia de los programas y Comité Permanente de Nutrición	442 000	600 000
Servicios prestados por otros organismos	1 124 526	820 995
Costos por traslado de personal	3 464 318	3 464 318
Premios, liquidación de sumas adeudadas y Encuesta del personal	325 000	308 000
Cotización (Alianza entre las explotaciones agrícolas y el mercado)	50 000	50 000
Pilar D: Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas	5 397 614	5 519 460
Puestos interinstitucionales y sindicato	1 142 614	1 199 460
Centro de evaluación y participación en los costos del sistema de coordinadores residentes	3 120 000	3 150 000
Gastos por servicios jurídicos de los organismos de las Naciones Unidas	200 000	215 000
Otros ámbitos	935 000	955 000
Pilar E: Gobernanza y servicios de supervisión independientes	1 726 619	1 859 549
Comité de Auditoría	197 300	199 280
Auditoría externa	400 000	400 000
Cotización (Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda)	85 000	85 000
Servicios de asesoramiento	129 160	166 000
Dependencia Común de Inspección	915 159	1 009 269
Total	16 181 439	16 748 918

Presupuesto AAP por sector de consignación y pilar

207. El presupuesto AAP para 2020 se presenta con arreglo a los tres sectores de consignación aprobados por la Junta Ejecutiva en su segundo período de sesiones ordinario de 2017. También se analiza desglosado por cada uno de los cinco pilares, que son subconjuntos de los sectores de consignación.
208. En el cuadro IV.6 se presenta un resumen del presupuesto AAP con arreglo a los sectores de consignación, los pilares y el nivel institucional al que se destinan las asignaciones: oficina en el país, despacho regional, Sede y consignaciones centralizadas. Con arreglo al orden de prioridades ya descrito en los párrafos anteriores, las asignaciones correspondientes a cada pilar son superiores a las de 2019, y los pilares E - Gobernanza y servicios de supervisión independientes, A - Estrategia y orientación, y C - Políticas, orientaciones y garantía de la calidad son los que reciben los mayores incrementos (del 17 %, el 16 % y el 11 %, respectivamente), mientras que al pilar B - Servicios diversos en apoyo de las operaciones le ha correspondido una asignación superior en un 8 % a la del presupuesto de 2019 y el pilar D - Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas, se mantiene a un nivel muy similar al anterior con un incremento del 3 %. Los mayores incrementos se deben al aumento de las asignaciones para los despachos regionales y las oficinas en los países, que se concentran principalmente en los pilares A, B y

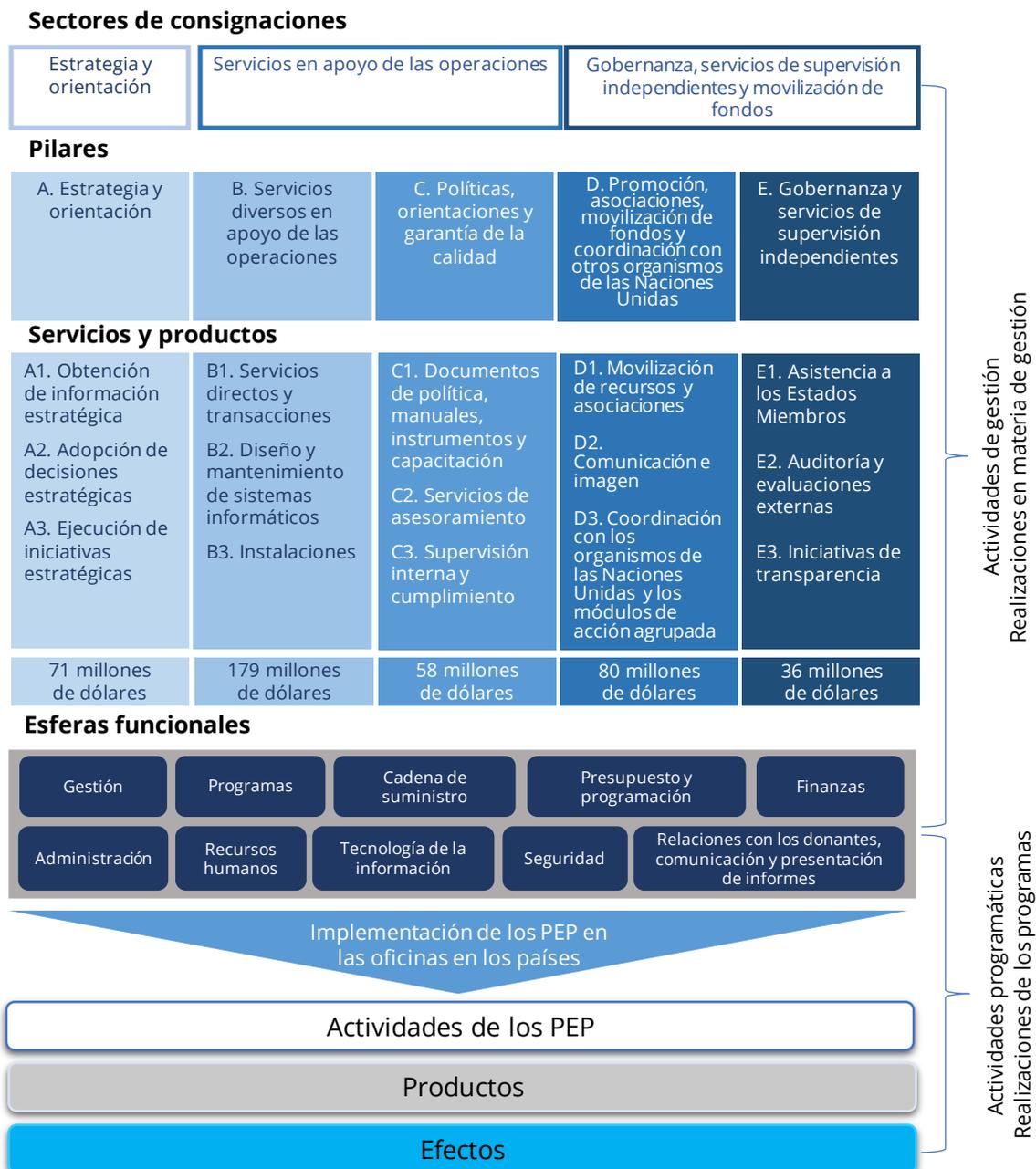
CUADRO IV.6: ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO AAP POR PILAR, SECTOR DE CONSIGNACIÓN Y NIVEL INSTITUCIONAL (millones de dólares)						
Sector de consignación y pilar	Oficinas en los países	Despachos regionales	Sede	Consignaciones centralizadas	Total de 2020	Total de 2019
Estrategia y orientación	19,1	7,9	42,3	1,8	71,1	58,4
A - Estrategia y orientación	19,1	7,9	42,3	1,8	71,1	58,4
Servicios en apoyo de las operaciones	62,7	60,5	106,2	7,6	237,0	218,7
B - Servicios diversos en apoyo de las operaciones	59,3	35,6	76,8	7,6	179,3	166,6
C - Políticas, orientación y garantía de la calidad	3,4	24,9	29,5		57,8	52,1
Gobernanza, servicios de supervisión independientes y movilización de fondos	16,3	11,4	80,6	7,4	115,6	108,1
D - Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas	16,3	11,4	46,9	5,5	80,0	77,7
E Gobernanza y servicios de supervisión independientes	0,0	0,0	33,7	1,9	35,6	30,4
Total	98,1	79,8	229,1	16,7	423,7	385,1

209. En la figura IV.1 se ofrece información más detallada sobre el apoyo administrativo y a los programas que las direcciones de la Sede, los despachos regionales y los recursos básicos destinados a las oficinas en los países proporcionan para la ejecución de los PEP, y por

consiguiente, al logro de resultados por parte del PMA. Este apoyo se estructura con arreglo a cinco pilares y 15 servicios y productos que definen la naturaleza del apoyo proporcionado, y a 10 esferas funcionales que definen los ámbitos de especialización que prestan y reciben el apoyo.

210. Los sectores de consignación y la estructura de las realizaciones en materia de gestión se introdujeron en el Plan de Gestión en 2018, de modo que el presente Plan de Gestión para 2020 es el tercero en que se utiliza esta estructura.

Figura IV.1: Sectores de consignaciones, pilares y productos previstos del Plan de Gestión



Pilar A: Estrategia y orientación

211. El pilar A se define con arreglo al enunciado siguiente: “La dirección del PMA conduce al organismo basándose en un proceso de adopción de decisiones sólido y transparente que se mejora de forma continua para permitir al Programa cumplir su mandato del mejor modo posible”. Para lograrlo, el PMA reúne mediante consultas y documentos institucionales la información necesaria para adoptar decisiones; cuenta con personal directivo superior que está bien informado, tiene los perfiles adecuados y participa en foros de adopción de decisiones internos y externos, y supervisa la realización de las iniciativas de gestión del proceso de cambio institucional. En el cuadro IV.7 se presenta el presupuesto AAP general para el pilar A.

CUADRO IV.7: ANÁLISIS DEL PILAR A – ESTRATEGIA Y ORIENTACIÓN (miles de dólares)						
Tipo de costo	Oficinas en los países	Despachos regionales	Sede	Consignaciones centralizadas	Total de 2020	Total de 2019
Costos de personal	11 920	6 012	31 008	-	48 939	40 918
Costos no relacionados con el personal	7 228	1 868	11 251	1 766	22 112	17 474
Total	19 147	7 879	42 260	1 766	71 052	58 391

212. El presupuesto asignado al pilar A ha aumentado en cifras absolutas respecto del de 2019. Este aumento se debe a un incremento de los costos de personal, que suponen el 69 % del presupuesto frente al 70 % en 2019 y comprenden los gastos relacionados con la mayor parte de los puestos directivos y de categoría superior del PMA. Las dos razones principales de este incremento son los cambios estructurales aplicados en el Programa en 2019, principalmente en la Sede, y un aumento considerable del presupuesto asignado a los despachos regionales de forma acorde con las conclusiones de un examen de las capacidades y funciones de estas oficinas realizado en 2019.
213. Los costos no relacionados con el personal de este pilar cubren las reuniones internas y las estructuras de adopción de decisiones estratégicas, unos costos en los que no se han observado cambios importantes respecto de 2019.

Pilar B: Servicios diversos en apoyo de las operaciones

214. El pilar B se define mediante el siguiente enunciado: “El PMA aplica los procesos y procedimientos de manera que permitan equilibrar la descentralización y la separación de tareas con las ventajas de las economías de escala para prestar apoyo a las operaciones del modo más eficaz, eficiente y económico posible”. Para lograrlo, en la Sede y los despachos regionales se realizan transacciones directas por cuenta de las oficinas en los países, y se crean y mantienen sistemas informáticos que se utilizan en la gestión diaria de las operaciones. Este pilar también incluye partidas presupuestarias para la gestión de las instalaciones, que se asignan a las oficinas que prestan estos servicios. En el cuadro IV.8 se presenta el presupuesto AAP general para el pilar B.

CUADRO IV.8: ANÁLISIS DEL PILAR B – SERVICIOS DIVERSOS EN APOYO DE LAS OPERACIONES (miles de dólares)						
Tipo de costo	Oficinas en los países	Despachos regionales	Sede	Consignaciones centralizadas	Total de 2020	Total de 2019
Costos de personal	-	22 171	54 265	-	76 436	82 739
Costos no relacionados con el personal	59 258	13 458	22 496	7 604	102 815	83 845
Total	59 258	35 629	76 760	7 604	179 251	166 584

215. La proporción de la asignación general del presupuesto AAP correspondiente al pilar B se ha reducido ligeramente desde 2018 (como se muestra en el cuadro IV.6), pero el valor absoluto ha aumentado, especialmente en los costos no relacionados con el personal, que representan el 57 % del total en la asignación de 2020.
216. El incremento respecto de 2019 tiene tres elementos principales, que se derivan de decisiones en materia de gestión. El primero de estos tres elementos es la asignación de financiación adicional para cubrir las carencias detectadas en la capacidad de responder a las solicitudes de apoyo formuladas desde las entidades sobre el terreno en esferas como la administración, los recursos humanos y la preparación y respuesta ante emergencias. El segundo elemento es el aumento de la financiación para los despachos regionales, que es proporcionalmente superior al incremento registrado para la Sede debido a la creciente descentralización de algunos de los procesos establecidos en la hoja de ruta integrada. También hay asignaciones más cuantiosas para las oficinas en los países a fin de proporcionarles capacidades funcionales y estabilizar la prestación de servicios básicos diversos y el mantenimiento de controles internos adecuados en oficinas pequeñas.
217. El pilar B también abarca el diseño, mantenimiento e introducción de sistemas de apoyo para las operaciones institucionales. Sobre la base de la promoción de la digitalización que efectúa el Director Ejecutivo, se ha ampliado la cobertura de distintas iniciativas en curso, incluidas las de los despachos regionales.
218. Las asignaciones para las consignaciones centralizadas de este pilar corresponden a servicios que se gestionan a nivel central en nombre de todo el organismo, como los servicios para empleados que proporciona la FAO, los costos por traslado de personal, las evacuaciones debidas a emergencias médicas y diversas pólizas de seguros institucionales.

Pilar C: Políticas, orientaciones y garantía de la calidad

219. El pilar C se define mediante el siguiente enunciado: “El PMA aplica criterios estrictos en sus normas, políticas e instrumentos internos y cuenta con personal competente que le permite diseñar y ejecutar las operaciones de modo que atiendan las necesidades de aquellos a quienes presta asistencia”. Para lograrlo, el pilar C incluye actividades de arriba abajo como el diseño y la ejecución de políticas, intervenciones de abajo arriba como la atención a las solicitudes de orientación y apoyo de las oficinas en los países, y el seguimiento de la aplicación de las políticas. Las actividades correspondientes a este pilar constituyen una segunda línea de defensa de importancia fundamental para la función de supervisión y, por su naturaleza, están a cargo de las oficinas de la Sede y los despachos regionales. En el cuadro IV.9 se presenta el presupuesto AAP del pilar C.

CUADRO IV.9: ANÁLISIS DEL PILAR C – POLÍTICAS, ORIENTACIONES Y GARANTÍA DE LA CALIDAD (miles de dólares)						
Tipo de costo	Oficinas en los países	Despachos regionales	Sede	Nivel institucional	Total de 2020	Total de 2019
Costos de personal	-	14 288	21 752	-	36 040	37 212
Costos no relacionados con el personal	3 400	10 621	7 736	-	21 756	14 857
Total	3 400	24 909	29 488	-	57 796	52 069

220. Los costos de personal representan el 62 % de la asignación para el pilar C. Los costos no relacionados con el personal incluidos en este pilar se destinan a la capacitación, que con mucha frecuencia se imparte a distancia, y a la publicación de orientaciones y materiales en las plataformas internas de información y gestión de los conocimientos.
221. Desde 2017, la mayoría de los programas y productos de capacitación han tenido relación con nuevos procesos y esferas de trabajo que se derivan directamente de la hoja de ruta integrada. En la asignación de 2020, las esferas temáticas incluidas en este pilar están comenzando a diversificarse, incluso a través de esferas programáticas como la nutrición, la resiliencia, el riesgo, las realizaciones y la gestión de los conocimientos.
222. En 2020 la parte del presupuesto para los despachos regionales asignada al pilar C representa el 31 %, mientras que en 2019 fue del 40 %. Esto se debe a la destacada función que los despachos regionales han pasado a desempeñar en la implementación y aplicación progresiva de la hoja de ruta integrada y en la descentralización mencionada en los pilares A y B. También está en concordancia con el aumento de presupuesto asignado a los despachos regionales en los dos pilares.
223. Estos factores también quedan reflejados en la reducción de la asignación para las oficinas de la Sede, que ha pasado de 31 millones de dólares en 2019 a 29 millones de dólares en 2020. Las asignaciones presupuestarias a nivel de la Sede se centran en la preparación, actualización y aprobación de documentos de política y la elaboración de todo el material necesario para poner en práctica las políticas como pueden ser los materiales de orientación, los instrumentos y los módulos de capacitación. Ahora, con el proceso de transición hacia la hoja de ruta integrada casi finalizado, está disminuyendo la necesidad de funciones centralizadas de este tipo.
224. El pilar C también comprende las actividades de supervisión interna y de vigilancia del cumplimiento de las disposiciones en vigor realizadas por las direcciones encargadas de las esferas funcionales o las dependencias específicas de los despachos regionales encargadas de vigilar el cumplimiento de las normas. En los dos últimos años el fortalecimiento de las capacidades en esta función de supervisión interna y vigilancia del cumplimiento de las normas (tanto en la Sede como en las oficinas sobre el terreno), buena parte del cual quedó cubierto por aumentos presupuestarios en el pilar E, también queda reflejado en el presupuesto para 2020, en el que se asignan fondos al fortalecimiento de la función de vigilancia del cumplimiento, y a una mejora de las capacidades de algunas operaciones en la región de África Occidental.

Pilar D: Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas

225. El pilar D se define mediante el enunciado siguiente: “El PMA colabora con los Gobiernos anfitriones y donantes, ONG y el sector privado para armonizar las prioridades y movilizar recursos, promover la erradicación del hambre y trabajar con los otros organismos de las Naciones Unidas para alcanzar los ODS”. Para lograrlo, el pilar incluye las actividades realizadas por el PMA en materia de movilización de recursos, comunicación, promoción y coordinación junto con los organismos con sede en Roma, otros organismos de las Naciones Unidas y el sistema de intervención humanitaria. Asimismo, comprende el establecimiento y el mantenimiento de asociaciones estratégicas con las ONG, entidades del sector privado e instituciones académicas que puedan contribuir al establecimiento de asociaciones a nivel de los países y las operaciones, o a facilitar esas asociaciones. En el cuadro IV.10 se presenta el presupuesto general del pilar D, incluida la partida relativa a las consignaciones centralizadas.

CUADRO IV.10: ANÁLISIS DEL PILAR D - PROMOCIÓN, ASOCIACIONES, MOVILIZACIÓN DE FONDOS Y COORDINACIÓN CON OTROS ORGANISMOS DE LAS NACIONES UNIDAS (miles de dólares)						
Tipo de costo	Oficinas en los países	Despachos regionales	Sede	Consignaciones centralizadas	Total de 2020	Total de 2019
Costos de personal	11 920	7 299	33 066	839	53 124	52 767
Costos no relacionados con el personal	4 348	4 055	13 817	4 680	26 899	24 926
Total	16 267	11 354	46 883	5 519	80 024	77 693

226. Dado que las actividades comprendidas en este pilar requieren mucho tiempo, la mayor parte de los costos corresponde al personal, o sea, el 66 %, un porcentaje ligeramente inferior al de 2019. Los costos no relacionados con el personal contienen las asignaciones destinadas a financiar las oficinas del PMA situadas en las capitales de los países donantes o las que se dedican totalmente a funciones de enlace con otros organismos de las Naciones Unidas y a la participación periódica en reuniones y foros de las Naciones Unidas y las ONG.

227. Las actividades de movilización de fondos y promoción se llevan a cabo en todos los niveles. A nivel de la Sede, la mayoría de las actividades del pilar D corresponden al ámbito del Departamento de Asociaciones. A nivel regional, también incluyen la promoción y la colaboración estratégica con los Gobiernos para alinear las prioridades, como sucede, por ejemplo, en las regiones de América Latina y el Caribe y de Asia y el Pacífico. A nivel de las oficinas en los países, la movilización de recursos es una de las principales responsabilidades de los directores en los países, y parte del presupuesto dedicado a financiar sus puestos y los costos conexos también se incluye en este pilar. La asignación de 2020 permitirá aumentar la capacidad de movilizar recursos de ciertos donantes.

228. Este pilar comprende el presupuesto asignado a la dirección y codirección de los módulos de acción agrupada de seguridad alimentaria, logística y telecomunicaciones de emergencia, que es gestionado desde la Sede por las direcciones de emergencias, de la cadena de suministro y de tecnología. Este presupuesto se complementa con el personal y la financiación locales que se destinan a los módulos locales, cuando estos están activos, y se incluye en los presupuestos de las carteras de proyectos en los países. En 2020, se han incluido fondos específicos para el fortalecimiento del diálogo estratégico con los asociados y de los procedimientos de diligencia debida en la relación con ellos.

229. El presupuesto asignado a las consignaciones centralizadas del pilar D prevé contribuciones destinadas a las iniciativas de las Naciones Unidas como, por ejemplo, el sistema de coordinadores residentes, las reuniones y los foros interinstitucionales, y los servicios prestados por las Naciones Unidas. Este pilar también comprende la participación del PMA en las iniciativas conjuntas de las Naciones Unidas, como el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial o la Alianza Mundial para la Preparación.

Pilar E: Gobernanza y servicios de supervisión independientes

230. El pilar E se define mediante el enunciado siguiente: “El PMA aplica una buena gobernanza, brinda garantías a los donantes y difunde información sobre los resultados obtenidos”. Para lograrlo, este pilar abarca las actividades vinculadas al funcionamiento de la Junta Ejecutiva, las funciones independientes de evaluación, investigación y auditoría interna y externa, y las iniciativas cuyo objetivo es fomentar la transparencia, mejorar la información de las partes interesadas y permitir que se complete internamente el ciclo de rendición de cuentas y de gestión de las realizaciones en el PMA. Este quinto pilar representa la tercera línea de defensa del Programa en la esfera de la supervisión. En el cuadro IV.11 se presenta el presupuesto del pilar E, incluida la partida correspondiente a las consignaciones centralizadas.

CUADRO IV.11: ANÁLISIS DEL PILAR E – GOBERNANZA Y SERVICIOS DE SUPERVISIÓN INDEPENDIENTES (miles de dólares)						
Tipo de costo	Oficinas en los países	Despachos regionales	Sede	Consignaciones centralizadas	Total de 2020	Total de 2019
Costos de personal	-	-	23 405	51	23 455	20 485
Costos no relacionados con el personal	-	-	10 327	1 809	12 135	9 893
Total	-	-	33 731	1 860	35 591	30 378

231. El presupuesto asignado a este pilar sigue aumentando, principalmente debido al fortalecimiento de las funciones de evaluación y auditoría y de la oficina encargada de las investigaciones. Este aumento, que se mantendrá en 2020, incluye los fondos que las direcciones de la Sede asignan a los despachos regionales, lo cual pone de manifiesto el aumento de las capacidades de los despachos regionales y los fondos adicionales asignados a la función de supervisión interna en el marco del pilar C.

232. La mayor parte de las asignaciones de este pilar se destinan a los costos de personal, que suponen el 66 % del total. Los costos no relacionados con el personal representan el 34 % del total y comprenden fondos adicionales para las funciones de evaluación, auditoría e investigaciones, la organización de los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva y de actos similares para otros comités y órganos consultivos, los viajes y actividades de otro tipo relacionados con la Junta y la obtención de servicios externos para estas actividades.

233. La asignación para 2020 también contiene fondos para consultas adicionales con la Junta Ejecutiva, el fortalecimiento adicional de la función de evaluación y aumentos de la capacidad de la Oficina de Inspecciones e Investigaciones.

Contribuciones de las funciones por dependencia orgánica

234. Los cinco pilares representan los tipos de apoyo que reciben las oficinas en los países para la ejecución de los PEP. En esta estructura, las distintas dependencias orgánicas ofrecen diferentes tipos de apoyo, que suelen ser complementarios, mientras que la propia índole de algunas oficinas puede determinar que se centren en pilares específicos. Por ejemplo, el Departamento de Asociaciones concentra la mayor parte de su apoyo en el pilar D, mientras que la Oficina del Director Ejecutivo y las oficinas independientes concentran sus contribuciones en el pilar E, pero efectuando asimismo otras contribuciones importantes a los pilares A y B.
235. El Departamento de Elaboración de Programas y Políticas concentra su labor en los pilares A y C, debido a que la mayor parte de su trabajo se realiza para proporcionar orientación y apoyo estratégico a los despachos regionales y las oficinas en los países. El presupuesto asignado a los despachos regionales y las oficinas en los países se concentra en el pilar B, en el que se registran los incrementos directos de la capacidad, y en los pilares A y D, y cada vez más en el C, lo cual refleja los principales servicios proporcionados por el personal incluidos en las asignaciones para estos pilares y en las recomendaciones derivadas de la revisión del mandato de los despachos regionales. El Departamento de Gestión de Recursos y la Oficina del Jefe de Gabinete y la Dirección de Apoyo a la Gestión de las Operaciones se centran en ofrecer servicios diversos en apoyo de las operaciones y orientación estratégica en las esferas funcionales de las que se ocupan las direcciones de los dos departamentos.
236. En el cuadro IV.12 se presenta la contribución de los distintos departamentos a cada uno de los cinco pilares relativos a los resultados.

CUADRO IV.12: ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y PILAR
(miles de dólares)

	Estrategia y orientación	Servicios diversos en apoyo de las operaciones	Políticas, orientaciones y garantía de la calidad	Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas	Gobernanza y servicios de supervisión independientes	Total para 2020	Total para 2019
Oficinas en los países	19 147	59 258	3 400	16 267	-	98 072	82 599
Despachos regionales	7 879	35 629	24 909	11 354	-	79 771	72 308
Oficina del Director Ejecutivo y oficinas independientes	1 624	4 940	2 194	703	25 330	34 792	30 187
Jefe de Gabinete/ Departamento de Gestión de las Operaciones	12 799	13 931	-	959	-	27 688	28 049
Director Ejecutivo Adjunto/direcciones centradas en las operaciones	7 399	22 272	2 199	2 603	5 775	40 249	36 358
Departamento de Elaboración de Programas y Políticas	10 401	2 811	9 963	1 082	-	24 257	20 265
Departamento de Asociaciones	294	-	2 527	41 536	-	44 357	44 138
Departamento de Gestión de Recursos	9 743	32 806	12 604	-	2 627	57 779	55 030
Consignaciones centralizadas	1 766	7 604	0	5 519	1 860	16 749	16 181
Total	71 052	179 251	57 796	80 024	35 591	423 714	385 115

Contribuciones a las esferas funcionales

237. Los servicios suministrados por las direcciones de la Sede y los despachos regionales se prestan en ámbitos de especialización específicos dentro del PMA, lo que contribuye a proporcionar apoyo administrativo y en materia de programas para la ejecución de los PEP. Estos ámbitos de especialización son las esferas funcionales. Por consiguiente, las asignaciones con cargo al presupuesto AAP también pueden clasificarse por función.

CUADRO IV.13: ANÁLISIS POR ESFERA FUNCIONAL Y PILAR RELATIVO A LOS RESULTADOS (miles de dólares)

	A - Estrategia y orientación	B - Servicios diversos en apoyo de las operaciones	C - Políticas, orientaciones y garantía de la calidad	D - Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas	E - Gobernanza y servicios de supervisión independiente	Total de 2020	Total de 2019
Gestión	44 546	5 069	13 943	27 827	20 995	112 380	103 042
Programas	11 522	39 221	25 717	6 660	11 240	94 360	77 647
Cadena de suministro	1 330	21 658	3 324	1 631	-	27 942	28 101
Presupuesto y programación	-	6 377	729	909	-	8 016	8 434
Recursos humanos	3 648	24 476	5 456	195	-	33 775	33 506
Administración	1 294	14 625	1 782	-	-	17 702	14 810
Finanzas	-	6 339	3 778	-	2 114	12 231	11 699
Tecnología de la información	8 417	42 675	192	727	-	52 010	45 874
Seguridad	-	17 902	-	-	-	17 902	17 326
Relaciones con los donantes, comunicación y presentación de informes	294	909	2 875	42 075	1 242	47 396	44 676
Total	71 052	179 251	57 796	80 024	35 591	423 714	385 115

238. La importancia relativa de las distintas esferas funcionales en las asignaciones del presupuesto AAP global es a grandes rasgos análoga a la de años anteriores.
239. Las asignaciones más cuantiosas se destinan a la esfera funcional de la gestión, a la que siguen la esfera de programas y la de tecnología de la información, que abarca todos los costos de los sistemas de programación informática y de las actividades de digitalización del PMA. Estas tres esferas funcionales también son las que se benefician de los mayores incrementos en sus asignaciones presupuestarias en relación con las que les correspondieron en 2019. La asignación para relaciones con los donantes, comunicación y presentación de informes, que aumenta en un 6 % respecto de 2019, pone de manifiesto la importancia de esta función para el modelo de financiación voluntaria del PMA.
240. Las asignaciones para los recursos humanos y la cadena de suministro se mantienen a un nivel similar al de 2019. En ambos casos, las asignaciones del presupuesto AAP se complementan en medida considerable con los costos correspondientes a estas funciones incluidos en los presupuestos de las carteras de proyectos en los países, lo cual se debe al carácter particularmente descentralizado de estas funciones. Ocurre algo parecido en el caso de las funciones de finanzas y seguridad, cuyas asignaciones aumentan en un 5 % y un 3 %, respectivamente, respecto de las de 2019, lo cual representa un incremento normal debido al aumento previsto del volumen de operaciones. Estas asignaciones también están complementadas por los recursos que se prevén a nivel de los países, en especial por lo que se refiere a la seguridad.
241. Aunque la asignación global de 2020 a la esfera funcional de la administración es apenas superior a la prevista para 2019, si se mide como proporción del presupuesto general, supera de hecho en un 20 % la asignación efectiva de 2019, lo cual se debe al incremento de los presupuestos asignados a nivel tanto de la Sede como de las entidades sobre el terreno.
242. Para fines de comparación con los años anteriores, en el cuadro IV.14 se muestra el presupuesto AAP por tipo de dependencia orgánica, se indica el número de puestos cubiertos y los costos se desglosan en costos de personal y otros costos.

CUADRO IV.14: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA

	Gastos de 2018							Estimaciones de gastos para 2019						Proyecciones de gastos para 2020							
	Número de puestos				Costos de personal (millones de dólares)	Otros costos (millones de dólares)	Costo total (millones de dólares)	Número de puestos				Costos de personal (millones de dólares)	Otros costos (millones de dólares)	Costo total (millones de dólares)	Número de puestos				Costos de personal (millones de dólares)	Otros costos (millones de dólares)	Costo total (millones de dólares)
	Categoría profesional	Servicios generales	Contratación nacional	Total				Categoría profesional	Servicios generales	Contratación nacional	Total				Categoría profesional	Servicios generales	Contratación nacional	Total			
Oficinas en los países	106	-	345	451	28,4	50,1	78,5	106	-	345	451	30,1	52,5	82,6	77	-	345	422	23,8	74,2	98,1
Despachos regionales	188	-	279	467	40,2	26,3	66,5	199	-	270	469	45,4	26,9	72,3	215	-	287	502	49,8	30,0	79,8
Sede	482	338	4	823	119,0	56,2	175,2	563	377	3	942	157,7	56,3	214,0	607	384	-	991	163,5	65,6	229,1
Consignaciones centralizadas	3	-	-	3	0,6	14,3	14,9	3	2	-	5	0,9	15,3	16,2	3	2	-	5	0,9	15,9	16,7
Total	779	338	628	1 744	188,2	146,9	335,1	871	379	618	1 867	234,1	151,0	385,1	902	386	632	1 920	238,0	185,7	423,7

Marcador de género en el contexto del presupuesto AAP

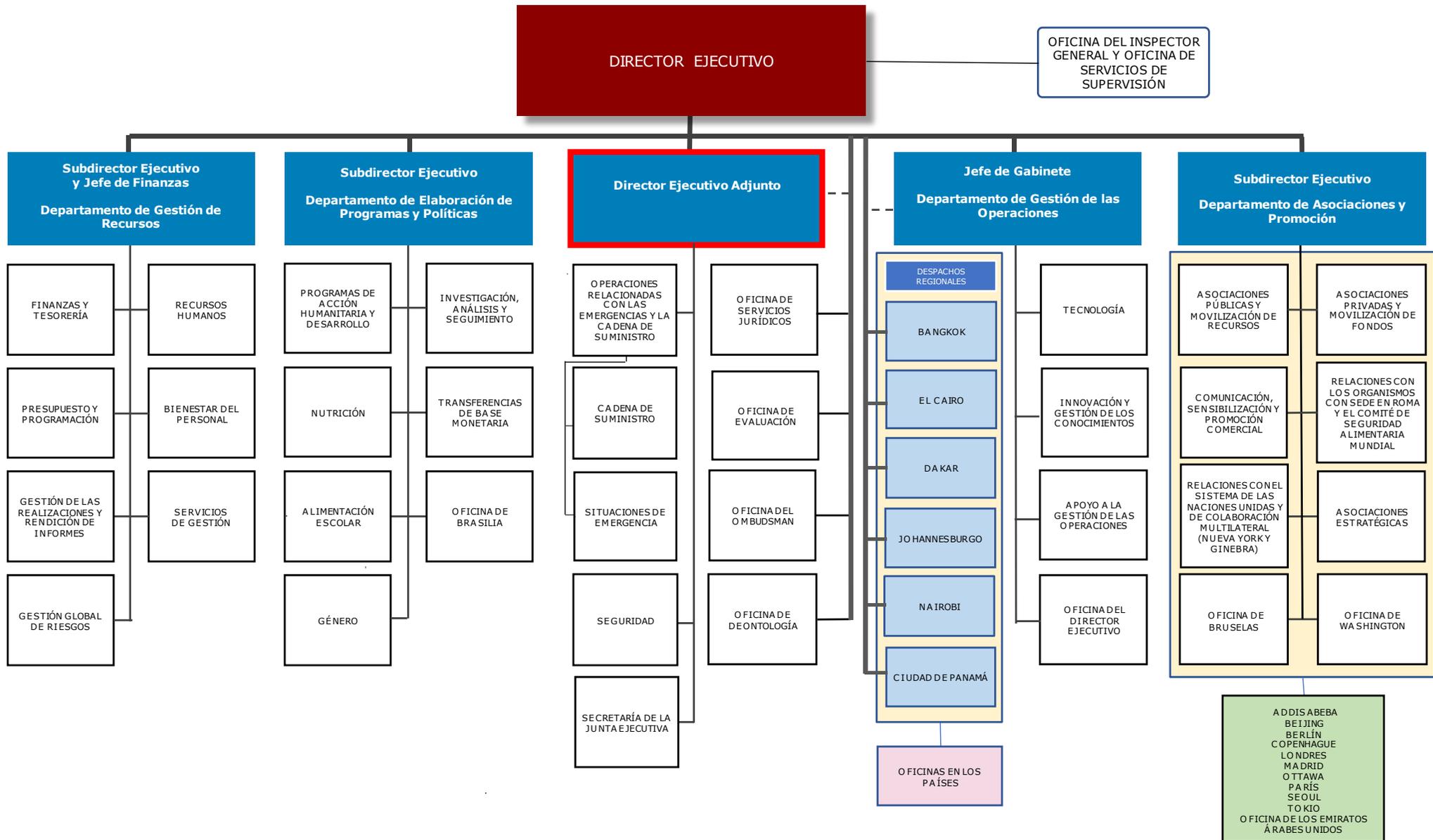
243. La Oficina de Género ha creado un programa de trabajo para aplicar de manera satisfactoria y estratégica la política del PMA en materia de género para 2015-2020 y apoyar la integración de la igualdad de género en la hoja de ruta integrada. Las actividades de la Oficina se fundamentan en las iniciativas existentes y constituyen componentes básicos de la incorporación sistemática de la perspectiva de género en todo el PMA.
244. El marcador de género de fines no programáticos que utiliza el PMA para su presupuesto AAP se basa en el marcador del Comité Permanente entre Organismos que se aplica a los recursos de los proyectos. El marcador mide el nivel de los recursos presupuestados para actividades que promueven la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Para 2020 se han incorporado 26,0 millones de dólares de esos recursos al presupuesto AAP. Este monto cubre los costos del personal cuyo trabajo se centra principalmente en las cuestiones de género y una parte de los costos inherentes a los coordinadores de género y a otro personal que trabaja en apoyo de las actividades relacionadas con el género.

Estructura orgánica de la Secretaría

245. Una nueva estructura orgánica entró en vigor en junio de 2019, tras el período de sesiones anual de la Junta²⁵. La Sede, gracias a los cambios, tendrá una estructura con un mayor nivel de rendición de cuentas y coherencia que hará que sea más fácil responder a la creciente complejidad de las operaciones y de la prestación de servicios, lo que abarca el reconocimiento creciente de la importancia del triple nexo y de las crisis prolongadas en un contexto de incremento de los niveles de recursos superior al 25 % en los dos últimos años. Esta estructura también ayuda a promover una cultura del cambio en el PMA y tiene el objetivo de crear un entorno de trabajo más propicio en el que el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de poder y la discriminación se combatan de forma eficaz.
246. La nueva estructura se sustenta en cinco pilares interrelacionados y está bajo la dirección del Director Ejecutivo, tal como se informó a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual de 2019. Los cinco pilares son: gestión de recursos; elaboración de programas y políticas; gestión de las operaciones; asistencia a las operaciones, y asociaciones y promoción. En conjunto, estos pilares garantizarán una mayor colaboración estratégica dentro de la Sede y un mayor apoyo a las actividades sobre el terreno, gracias a la mejora de las políticas globales, del control de la calidad y de la supervisión de las actividades del PMA.
247. La estructura constituye la base para presentar la información relativa al presupuesto AAP para 2020 y los valores de comparación para 2019 en la presente sección del Plan de Gestión.
248. La estructura actual se muestra en la figura IV.2 y en ella hay tres cambios en relación con la estructura expuesta sucintamente en la actualización sobre el Plan de Gestión presentada a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual de 2019: el puesto de Asesor Superior sobre el Sahel (que no se financiaba con recursos del presupuesto AAP) se ha eliminado; la Oficina del Director Ejecutivo, que se había omitido anteriormente, aparece en la parte correspondiente al Jefe de Gabinete, y la Oficina del Inspector General se ha desplazado a la parte superior del organigrama.
249. La dirección se mantendrá atenta a seguir ajustando, perfeccionando y adaptando la estructura cuando sea necesario para mejorar la prestación de servicios de apoyo, políticas y programas. El PMA mantendrá informados a los miembros sobre las medidas de perfeccionamiento que pudieran introducirse en virtud de las facultades del Director Ejecutivo.

²⁵ Véase: WFP/EB.A/2019/6-B/1.

Junta Ejecutiva



Fondo General

250. El Fondo General es una entidad contable que registra los recursos recibidos en concepto de recuperación de los costos de apoyo indirecto (CAI), ingresos varios, la Reserva Operacional y las contribuciones recibidas que no estén destinadas a fondos de una categoría de programas específica, fondos fiduciarios o cuentas especiales. La porción no asignada del fondo excluye las cuentas especiales y otros saldos que se hayan asignado a usos concretos.
251. La principal fuente de ingresos para el Fondo General son los fondos que se reciben por concepto de intereses y de inversiones derivados de los saldos de efectivo del PMA depositados en carteras de inversiones, cuentas bancarias y cuentas del mercado monetario. Después de la crisis financiera mundial los tipos de interés de la mayor parte de divisas se mantuvieron cerca de cero durante un período prolongado. No obstante, en los últimos años los tipos de interés de la moneda de base del PMA, que es el dólar estadounidense, han aumentado. Los ingresos por concepto de intereses e inversiones derivados de los saldos de efectivo, que se contabilizan como ingresos varios de conformidad con el Artículo 11.3 del Reglamento Financiero, han aumentado considerablemente desde 2016. Esto se debe a un aumento en el nivel absoluto de los tipos de interés y el crecimiento de los saldos de efectivo de forma acorde con el tamaño de los programas del PMA. El saldo estimado de la porción no asignada del Fondo General al final de 2019 es de 245 millones de dólares.

Situación de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP

252. La Cuenta de igualación del presupuesto AAP se puede utilizar con cuatro finalidades: para cubrir cualquier diferencia que surja entre los ingresos en concepto de recuperación de los CAI y los gastos con cargo al presupuesto AAP aprobados; como reserva para cubrir el riesgo de reducción de los ingresos procedentes de la recuperación de los CAI o el riesgo de financiación insuficiente del presupuesto AAP; para financiar iniciativas institucionales de importancia fundamental o fondos de apoyo temáticos, y para consolidar las reservas del PMA. El nivel fijado como objetivo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP es equivalente a cinco meses de gastos con cargo al presupuesto AAP y el nivel mínimo es equivalente a dos meses de gastos con cargo al presupuesto AAP.
253. La proyección del saldo de apertura para la Cuenta de igualación del presupuesto AAP al 1 de enero de 2020 es de 255,4 millones de dólares. El cálculo del monto se basa en unas previsiones de financiación de 7.400 millones de dólares para 2019. El saldo equivale a 7,96 meses de gastos con cargo al presupuesto AAP.

CUADRO IV.15: PROYECCIONES RELATIVAS A LA CUENTA DE IGUALACIÓN DEL PRESUPUESTO AAP PARA 2019 (millones de dólares)	
Saldo de la cuenta de igualación del presupuesto AAP al 1 de enero de 2019	247,1
Ingresos en concepto de recuperación de los CAI estimados para 2019 (sobre la base de una previsión de ingresos de 7.000 millones de dólares)	444,0
Presupuesto AAP aprobado	- 385,1
Retiradas de fondos de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP	-
Asignaciones a reservas	-
Iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2019*	- 50,6
Proyección del saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP al 31 de diciembre de 2019	255,4
Objetivo para la Cuenta de igualación del presupuesto AAP (correspondiente a cinco meses de gastos con cargo al presupuesto AAP)	160,5
Superávit respecto del objetivo para el saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP	94,9

* Parte correspondiente a 2019 de los 69,3 millones de dólares por concepto de iniciativas institucionales de importancia fundamental aprobados por la Junta para 2019-2020.

Tasa de recuperación de los CAI

254. La tasa de recuperación de los CAI que se aplica a las contribuciones efectuadas al PMA proporciona los recursos del presupuesto AAP, que apoya las actividades necesarias para que el PMA actúe de forma eficiente y eficaz. La Junta Ejecutiva aprueba anualmente la tasa de recuperación de los CAI a través del Plan de Gestión.
255. En 2006 se estableció un método para calcular la tasa estándar de recuperación de los CAI²⁶, y la tasa establecida para 2020 se indica en el cuadro IV.16.

CUADRO IV.16: CÁLCULO DE LA TASA DE RECUPERACIÓN DE LOS CAI (porcentaje)	
Tasa de referencia de 2018	5,77
Incremento para tener en cuenta el aumento de los costos indirectos previstos para 2020	0,79
Reducción para tener en cuenta el aumento de la financiación prevista	(0,48)
Reducción para tener en cuenta el aumento del saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP	(0,37)
Tasa de recuperación de los CAI calculada para 2020	5,72

256. Aun cuando el análisis indica una tasa de recuperación de los CAI del 5,72 %, la Secretaría recomienda que en 2020 se mantenga la tasa actual del 6,5 %. Esta tasa sigue siendo la tasa global más baja de las que aplican los fondos, programas y organismos especializados de las Naciones Unidas. También se propondrá que se mantenga la tasa de recuperación de los CAI del 4,0 % para las contribuciones de los Gobiernos a programas en sus propios países y para las contribuciones efectuadas por los países en desarrollo y los países con economías en transición.

²⁶ Véase: WFP/EB.A/2006/6-C/1.

257. En 2014, la Junta Ejecutiva concluyó que un modelo de tasa única de recuperación de los CAI era simple y transparente y debería mantenerse. El PMA ha aumentado considerablemente de tamaño y sigue buscando formas de maximizar su base de financiación. Puesto que en otras organizaciones las tasas de recuperación de los CAI pueden aplicarse con cierto grado de flexibilidad, la dirección propone pedir orientación a la Junta Ejecutiva sobre la cuestión de la flexibilidad en la aplicación de las tasas de recuperación de los CAI a través de un proceso independiente de consultas que tendría lugar en 2020.

Utilización de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para financiar iniciativas institucionales de importancia fundamental y consolidar las reservas

Transferencias a la Cuenta de Respuesta Inmediata (20 millones de dólares)

258. La Cuenta de Respuesta Inmediata (CRI) es una fuente esencial de financiación de asignación inmediata para mitigar las interrupciones de la cadena de suministro en situaciones en que haya vidas en peligro o en caso de intervenciones ante situaciones de emergencia repentinas. Las principales fuentes de financiación son las contribuciones directas de los donantes y las transferencias a la cuenta de fondos de contribuciones de asignación flexible entregadas al PMA. Para proporcionar apoyo adicional a las intervenciones de emergencia, lo que incluye contribuir a subsanar el déficit recurrente en la dotación de recursos de la Cuenta de Respuesta Inmediata en relación con el nivel del objetivo determinado anualmente, la Secretaría recomienda que se apruebe una propuesta de transferencia de 20 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a la CRI.
259. En 2015, la Junta Ejecutiva aprobó la utilización de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para financiar iniciativas institucionales de importancia fundamental²⁷, que permiten que 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.
260. La Secretaría propone seguir invirtiendo en dos iniciativas institucionales de importancia fundamental que se iniciaron en 2019 y poner en marcha dos nuevas iniciativas. La cuantía total que se propone invertir en iniciativas institucionales de importancia fundamental es de 37,9 millones de dólares.
261. En el cuadro IV.17 se indican las proyecciones de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para 2020, con la proyección de un saldo de cierre de 201,1 millones de dólares correspondiente a 5,70 meses de gastos con cargo al presupuesto AAP.

²⁷ Véase: WFP/EB.A/2015/6-C/1. Los criterios establecidos son los siguientes: que las propuestas sean de carácter extraordinario y no estén comprendidas en el presupuesto AAP ordinario; que no estén relacionadas con un proyecto; que necesiten una financiación previsible; que no sea probable que generen suficiente inversión adicional por parte de los donantes, y que se centren en el cambio institucional.

CUADRO IV.17 PROYECCIONES DE LA CUENTA DE IGUALACIÓN DEL PRESUPUESTO AAP PARA 2020 (millones de dólares)	
Saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP al 1 de enero de 2020	255,4
Ingresos en concepto de recuperación de los CAI estimados para 2020 (sobre la base de una previsión de ingresos de 7.450 millones de dólares)	446,0
Presupuesto AAP propuesto	-423,7
Transferencias a la CRI	-20,0
Iniciativas institucionales de importancia fundamental en curso (segundo año), aprobadas en noviembre de 2018	-18,7
Iniciativas institucionales de importancia fundamental propuestas para 2020	-37,9
Saldo de cierre previsto de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP al 31 de diciembre de 2020	201,1
Objetivo para la Cuenta de igualación del presupuesto AAP (correspondiente a cinco meses de gastos con cargo al presupuesto AAP)	176,5

262. En el marco del examen de la arquitectura de financiación del PMA de 2015, se emprendió la tarea de determinar a qué usos podrían destinarse los fondos de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP²⁸, incluidas las iniciativas institucionales de importancia fundamental que en el documento de la Junta se definen como “aquellas que fortalecen los programas y la capacidad operacional y administrativa del Programa con el fin de cumplir su cometido, y que permiten hacer un uso óptimo de los recursos”. Se establecieron criterios como guía para la formulación de propuestas y para asignarles un orden de prioridad.
263. Las prioridades institucionales del PMA se establecieron a principios de 2018 y se refinaron en 2019. Siguen orientando la dirección del organismo. Esas prioridades son el liderazgo en las situaciones de emergencia, el triple nexo, la transformación mediante las tecnologías digitales y el liderazgo al respecto, la simplificación y la eficiencia, las asociaciones y el personal, y su finalidad es maximizar la contribución del PMA al logro del objetivo del Hambre Cero.
264. Las iniciativas institucionales de importancia fundamental propuestas para 2020 y las asignaciones con cargo al presupuesto AAP para las prioridades en materia de programas y dotación de recursos abordan todas esas prioridades. El anexo I contiene notas conceptuales sobre las iniciativas institucionales de importancia fundamental propuestas.
265. El cuadro IV.18 contiene un resumen de todas las iniciativas institucionales de importancia fundamental propuestas para 2020.

²⁸ Véase: WFP/EB.A/2015/6-C/1.

CUADRO IV.18: INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL PROPUESTAS <i>(millones de dólares)</i>		
Título	Millones de dólares	Plazo
<i>Continuación de las iniciativas de 2019</i>		
Aumentos de eficiencia obtenidos gracias a la integración de los sistemas y las tecnologías de la información	11,0	1 año
Reforma de las Naciones Unidas	8,1	2 años
<i>Nuevas iniciativas para 2020</i>		
Servicio de apoyo a los programas y las asociaciones	5,7	2 años
Estrategia para el sector privado	13,1	1 año *
Total	37,9	

* La cuantía de 22,2 millones se considerará en el curso del segundo año.

(a) Continuación de las iniciativas institucionales de importancia fundamental de 2019

Aumentos de eficiencia obtenidos gracias a la integración de los sistemas y las tecnologías de la información (11,0 millones de dólares para un período de un año)

266. La digitalización es esencial para el PMA. En el Plan de Gestión para 2019 se asignaron 5 millones de dólares a una iniciativa institucional de importancia fundamental en apoyo del desarrollo de una capa de integración de datos institucionales para fundamentar el proceso de adopción de decisiones, y a una serie de medidas para seguir adelante con la simplificación y automatización de los procesos operativos básicos del PMA.
267. En 2019, se ha trabajado en dos esferas principales. En la primera esfera de trabajo el PMA se centra en mejorar su capacidad para utilizar los datos institucionales. El PMA estableció una base sólida para la integración de datos procedentes de diversos sistemas institucionales, y a finales de 2019 se espera activar en línea una primera visión integrada de los datos de la cadena de suministro y de COMET. También se ha mejorado un portal externo relativo a los PEP, que da más visibilidad a las realizaciones y los resultados del PMA ante los Estados Miembros, y durante el último trimestre de 2019 se introducirá un tablero interno de gestión del PMA que proporciona al personal directivo superior datos vitales sobre las operaciones del PMA. Además, se ha emprendido la tarea de analizar los requisitos para nuevas cadenas de datos que vinculen los recursos del PMA con los resultados de una forma más eficaz. También se ha emprendido un examen en profundidad del proceso de planificación anual con miras a mejorar la integración y la alineación de los sistemas de apoyo. Estas iniciativas ayudan a asegurar que el personal, las entidades y los asociados del PMA a todos los niveles tengan acceso a datos integrados de alta calidad, lo cual contribuye a la creación de una "cultura de datos" en todo el PMA.
268. En la segunda esfera de trabajo la labor se centra en la automatización y digitalización de los procesos institucionales básicos. Se ha preparado un catálogo de servicios globales que se ha estandarizado para todas las funciones y que va acompañado de una herramienta de servicios de gestión que se está desplegando de forma gradual. La herramienta ofrecerá a los miembros del personal un lugar único para presentar solicitudes, lo que simplificará el acceso a servicios que necesitan para su trabajo. Se están digitalizando diversos formularios

que se utilizan con frecuencia, lo que permitirá liberar recursos humanos al reducir las tareas repetitivas que no se realizan en línea.

269. En 2020, el trabajo se efectuará a partir de los fundamentos establecidos en 2019. El PMA seguirá mejorando el tablero de gestión del PMA para incluir en él nuevas funcionalidades como alertas personalizadas, notificaciones automáticas y datos más integrados para la gestión de las realizaciones a través de una amplia gama de datos adicionales comunicados por las oficinas dedicadas a la cadena de suministros, los viajes y la nutrición. Seguirá adelante asimismo el desarrollo del portal relativo a los PEP, que también se basará en las opiniones recibidas de los Estados Miembros, y tendrá el objetivo de ampliar el volumen de información publicada y garantizar que el portal sea fácil de utilizar por los usuarios y tenga utilidad. Mediante la capa de integración de datos se seguirán integrando los conjuntos de datos institucionales procedentes de otros sistemas, lo que enriquecerá el universo de datos y permitirá que más miembros del personal del PMA, empleados en una mayor variedad de funciones y destinados a un mayor número de zonas geográficas, puedan adoptar mejores decisiones.
270. En la línea de trabajo relativa a la automatización y la digitalización, el PMA seguirá digitalizando y automatizando las solicitudes, formularios y tareas repetitivas, centrando la atención en las funciones de finanzas, tecnología de la información, administración, cadena de suministros y recursos humanos. El PMA también seguirá estandarizando sus servicios a nivel mundial a través de la herramienta para la gestión de los servicios a ese nivel a fin de que la prestación de servicios sea más rápido y mejor, y de que al mismo tiempo se mejoren y armonicen los procesos. La plataforma global de pagos aportará beneficios como la mejora de la productividad y del rendimiento obtenido de los costos.
271. El PMA tiene el objetivo de determinar el futuro de su actual sistema de planificación de los recursos institucionales y necesita idear una estrategia y una hoja de ruta claras que permitan un análisis completo de las opciones y una planificación cuidadosa de la aplicación del enfoque elegido. La hoja de ruta definirá los resultados concretos que hay que alcanzar, junto con los objetivos intermedios y las fechas límite en las que el PMA deberá haber adoptado medidas. Contendrá un presupuesto e indicará la composición de un equipo y las fechas de activación previstas.

Reforma del sistema de las Naciones Unidas (8,1 millones de dólares para un período de dos años)

272. La resolución A/72/L.52 aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo pide que se efectúen diversos cambios “con miras a mejorar el posicionamiento de las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo encaminadas a apoyar a los países en sus esfuerzos por implementar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”. Estos cambios incluyen la revitalización del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), la introducción de una nueva generación de equipos de las Naciones Unidas en los países, el refuerzo de la capacidad, los recursos y el perfil de aptitudes de las entidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a fin de ayudar a los Gobiernos nacionales a alcanzar los ODS, y la promoción de modalidades institucionales comunes.
273. Esta iniciativa institucional de importancia fundamental lleva adelante la labor iniciada en 2019 con el fin de garantizar que el PMA tenga la capacidad necesaria para estar en condiciones de prepararse para la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo promovida por el Secretario General y de apoyarla. La iniciativa cubre un período

de dos años y tiene dos objetivos principales: garantizar que el PMA esté en condiciones de prepararse para las iniciativas interinstitucionales de reforma y responder a ellas, asegurándose en particular de que los despachos regionales respondan a las exigencias de la reforma y estén preparados para liderarla cuando proceda, y crear en el PMA puestos y ofertas relacionados con la reforma del sistema de las Naciones Unidas.

274. El PMA sigue asumiendo una función de liderazgo en el proceso de reforma del sistema de las Naciones Unidas ya que copreside, junto al ACNUR, el Grupo de resultados estratégicos en materia de innovaciones operacionales. Este grupo está en vías de finalizar la labor conceptual y de diseño para principios de 2020, aprovechando también para ello una serie de ensayos piloto de las oficinas en los países para probar modelos de actividades operativas e instalaciones comunes. La implementación se iniciará en 2020. Hacia finales de 2019 se realizará un examen del mandato del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, que se encarga de supervisar todos los grupos de resultados estratégicos que apoyan la iniciativa de reforma del Secretario General. También se llevará a cabo un examen de los mandatos de los grupos de resultados estratégicos. Con la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación del Desarrollo reforzada ya plenamente operativa, el objetivo del examen es reducir los casos de superposición de responsabilidades y de conflicto entre ellas. A partir de 2020, el examen puede tener consecuencias en las disposiciones para la labor del Grupo de resultados estratégicos en materia de innovaciones operacionales, y en el alcance de esa labor.
275. En 2020 el trabajo se centrará en finalizar el diseño y el ensayo de las iniciativas de reforma mediante la ejecución y la introducción a nivel general de las actividades y los sistemas ensayados, una labor que continuará en 2021. Los fondos destinados a la iniciativa se utilizarán para que el PMA desempeñe una función de liderazgo en apoyo de la mejora de las modalidades operacionales a nivel de los países y de la consolidación de los servicios comunes que no dependen de la ubicación geográfica.
276. La labor del PMA también abarcará la expansión e introducción a nivel general de una estrategia mejorada para las actividades operacionales a nivel de los países. El PMA apoyará el diseño y el ensayo de oficinas auxiliares comunes, locales comunes y un mercado de centros mundiales de servicios compartidos entre los organismos del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. En consonancia con el espíritu de la reforma del sistema de las Naciones Unidas, un aspecto fundamental de esta labor requerirá que el PMA amplíe la serie de servicios que ofrece al sistema de las Naciones Unidas y en los que el Programa tiene una ventaja comparativa. El PMA seguirá llevando a cabo iniciativas específicas para mejorar la eficiencia e impulsar la innovación, como pueden ser la participación en el diseño de un servicio de gestión de la movilidad y la flota de vehículos de las Naciones Unidas en todo el mundo y el fortalecimiento del Centro de Servicios Digitales de las Naciones Unidas. Actualmente este centro es un programa piloto conjunto del ACNUR y el PMA cuya finalidad es ensayar la viabilidad de un conjunto de soluciones digitales que otros organismos de las Naciones Unidas puedan utilizar para ampliar rápidamente la escala de sus capacidades digitales, de modo que se reduciría la necesidad de desarrollar soluciones similares en todos los organismos de las Naciones Unidas.

(b) Nuevas iniciativas institucionales de importancia fundamental para 2020

Servicio de apoyo a los programas y las asociaciones (5,7 millones de dólares para un período de dos años)

277. El PMA, para cumplir su objetivo de largo plazo de apoyar a los países para que logren erradicar el hambre, tiene que prestarles asistencia por lo que se refiere al diseño de

programas y a buscar posibilidades de financiación distintas de las fuentes de los donantes habituales. Muchos de los mecanismos de financiación internacionales que apoyan la implementación de los ODS no son accesibles para los proyectos del PMA. Esto se debe en parte a la falta de conocimientos especializados en los requisitos específicos en materia de diseño y seguimiento de esos fondos.

278. A pesar de que el PMA posee conocimientos especializados prácticos y técnicos, cada vez hay una mayor necesidad de conocimientos técnicos en materia de apoyo a los países en la preparación y la medición de programas y propuestas de financiación satisfactorios que saquen partido de estos conocimientos especializados. El PMA propone asignar financiación a un servicio gestionado a nivel central, racionalizado y sistematizado que proporcione apoyo desde el principio hasta el final del proceso de diseño de propuestas basadas sobre el terreno que incluyan distintas posibilidades en cuanto a fuentes nuevas y emergentes de financiación temática y que al mismo tiempo sea beneficioso para las esferas actuales de conocimientos técnicos.
279. El PMA, a lo largo de todo el año 2020 y hasta 2021, llevará a cabo un análisis de contexto sobre esferas pertinentes de inversión y establecerá un equipo para apoyar el diseño y la financiación de proyectos en el marco de los PEP. El PMA también prevé utilizar la asignación para racionalizar los procesos de solicitud y las líneas de comunicación entre él y sus distintas fuentes de financiación y para llevar a cabo actividades de investigación y desarrollo de un modelo financiero para garantizar una financiación constante para el servicio de apoyo a los programas y las asociaciones.
280. Esta línea de trabajo irá acompañada por una reflexión sobre el liderazgo en las prioridades estratégicas, incluida la función principal que desempeña el PMA en el nexo entre acción humanitaria, asistencia para el desarrollo y consolidación de la paz.

Estrategia para el sector privado (13,1 millones de dólares para el primer año)

281. La Junta Ejecutiva examinará la estrategia para el sector privado de forma separada durante el mismo período de sesiones en que examinará el presente plan de gestión.
282. El Plan de Gestión, en su calidad de documento financiero, requiere que todas las retiradas de fondos propuestas de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP se pongan en conocimiento de la Junta Ejecutiva para su aprobación.
283. La estrategia para el sector privado prevé que las inversiones para la estrategia provengan de cuatro fuentes independientes, una de las cuales es una iniciativa institucional de importancia fundamental que utiliza la Cuenta de igualación del presupuesto AAP. Si la estrategia se aprueba se requerirá esta iniciativa institucional de importancia fundamental, cuya financiación asciende a 13,1 millones de dólares en 2020 y a 22,2 millones de dólares en 2021.
284. El éxito de la estrategia se medirá utilizando indicadores clave de las realizaciones. Solo se procurará obtener un nuevo tramo de financiación si se cumplen las metas de los indicadores clave de las realizaciones.

Sección V: Medición de las realizaciones en materia de gestión

Sinopsis

285. En los documentos titulados “Marco de resultados institucionales revisado para 2017-2021”²⁹ y “Marco de resultados institucionales revisado para 2017-2021 – Parte II: Metas para 2021 relativas a los productos de los programas y los indicadores de las realizaciones”³⁰ se establecen el sistema y los parámetros por los que se rige el PMA a la hora de utilizar todos los recursos disponibles para cumplir su mandato, garantizar la transparencia y la rendición de cuentas y definir la orientación estratégica del Programa.
286. El Marco de resultados institucionales revisado se basa en el principio de que los resultados de los programas reflejan los resultados del PMA en cuanto a las vidas de beneficiarios que se salvan o se transforman, mientras que las realizaciones en materia de gestión apoyan los resultados de los programas. Ambas esferas de realizaciones son indivisibles, pero se miden utilizando tipos de indicadores distintos: los indicadores de los productos y de los efectos de los programas, en el caso de los resultados de los programas, y los indicadores clave de las realizaciones, en el caso de los resultados de gestión. En las herramientas del PMA, los indicadores se emplean para la gestión de las realizaciones y la presentación de informes internos y externos —marcos lógicos de los PEP, planes anuales, informes sobre los países— a nivel nacional e institucional.
287. Como complemento de los indicadores, en junio de 2019 la Junta aprobó unas metas institucionales que marcan la orientación general de la labor del PMA. Estas metas se han fijado tanto para los indicadores de los productos de los programas como para los indicadores clave de las realizaciones en materia de gestión, sirven de base a los debates estratégicos y quedan recogidas en las principales herramientas institucionales de gestión de las realizaciones, esto es, el Plan de Gestión y el Informe Anual de las Realizaciones. La inclusión de estas metas en el Plan de Gestión permite confirmarlas o revisarlas a fin de que reflejen las cifras de planificación más recientes y las novedades que se vayan produciendo a nivel institucional.

Metas institucionales relativas a los productos de los programas

288. Las metas institucionales con respecto a los productos de los programas permiten al PMA indicar las intervenciones que tiene previstas para responder a las necesidades en materia de seguridad alimentaria a escala mundial y apoyar la labor de promoción y las actividades de movilización de recursos. Según se dispone en el Marco de resultados institucionales revisado – Parte II, aprobado en junio de 2019, en caso necesario, las metas pueden modificarse en el Plan de Gestión.
289. Las metas establecidas en el Marco de resultados institucionales revisado – Parte II se basaron en las proyecciones de las tendencias de las cifras de planificación en función de las necesidades de años anteriores. En el cuadro V.1 se muestran las metas actualizadas para 2020, que están en consonancia con las últimas cifras de planificación disponibles de las oficinas en los países y, por lo tanto, reflejan las necesidades con mayor exactitud³¹. Estas

²⁹ Véase: WFP/EB.2/2018/5-B/Rev.1.

³⁰ Véase: WFP/EB.A/2019/5-A.

³¹ Las metas para 2021 se ajustarán posteriormente en el Plan de Gestión para 2021-2023, puesto que para entonces se dispondrá de cifras más precisas.

cifran recogen los cambios de contexto de los PEP en curso y las modificaciones en la planificación de los mismos aprobados en 2019. A continuación se presenta la justificación de los cambios y en la sección III del presente documento se ofrece información detallada adicional al respecto.

CUADRO V.1: METAS INSTITUCIONALES RELATIVAS A LOS PROGRAMAS ESTABLECIDAS CON ARREGLO A LOS PLANES BASADOS EN LAS NECESIDADES, POR MODALIDAD DE TRANSFERENCIA Y GRUPO DE BENEFICIARIOS			
Categoría A: Metas relativas a las modalidades de transferencia			
Indicadores	Meta para 2019	Meta inicial para 2020	Meta revisada propuesta para 2020
Volumen total de alimentos (toneladas) proporcionados a los beneficiarios seleccionados	5,6 millones	5,7 millones	4,6 millones
Valor total en dólares de los alimentos proporcionados a los beneficiarios seleccionados	2 810 millones	2 860 millones	2 370 millones
Volumen de alimentos enriquecidos proporcionados (toneladas)	326 000	376 000	264 000
Volumen de alimentos nutritivos especializados proporcionados (toneladas)	747 000	785 000	607 000
Monto total del valor transferido (en dólares) mediante TBM y cupones para productos a los beneficiarios seleccionados	3 300 millones	3 800 millones	3 800 millones
Transferencias de efectivo sin restricciones	2 200 millones	2 300 millones	2 600 millones
Cupones	1 100 millones	1 200 millones	889 millones
Cupones para productos	130 millones	306 millones	366 millones
Valor total (en dólares) de las transferencias proporcionadas en concepto de fortalecimiento de las capacidades	425 millones	446 millones	562 millones
Porcentaje de pasajeros atendido por el UNHAS respecto del número de solicitudes		95	95
Categoría B: Metas relativas a los beneficiarios			
Indicadores	Meta para 2019	Meta para 2020	Meta revisada propuesta para 2020
Número total de personas seleccionadas que se benefician de las transferencias de alimentos y de base monetaria proporcionadas por el PMA	78,8 millones	81 millones	87,8 millones
Número de escolares seleccionados que se benefician de las intervenciones de alimentación escolar	17,7 millones	17,7 millones	22,2 millones
Número de personas seleccionadas que se benefician de las intervenciones centradas específicamente en la nutrición	22,4 millones	23,5 millones	18,8 millones
Número de personas seleccionadas que se benefician de las actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos	10,9 millones	11,7 millones	14,7 millones

290. La tendencia que se registra a nivel mundial en un número creciente de crisis humanitarias queda reflejada en el aumento del número de beneficiarios y de las necesidades financieras conexas. Dos terceras partes de los nuevos beneficiarios que necesitan asistencia alimentaria de emergencia viven en los seis países que se enfrentan a situaciones de emergencia de nivel 3. Mientras que las metas ajustadas correspondientes a las transferencias de alimentos se han reducido, las metas relacionadas con las TBM se mantienen como en las proyecciones anteriores y las metas relativas al fortalecimiento de las capacidades aumentan, lo que refleja el número creciente de países con carteras de fortalecimiento de las capacidades, así como la expansión de las transferencias para el fortalecimiento de las capacidades en algunas de las operaciones de mayor envergadura del PMA, como las de Etiopía y el Iraq (véanse los párrafos 89 y 111 de la sección III)³².
291. Se prevé que la tasa de crecimiento de las actividades de TBM disminuirá a medida que las carteras del PMA alcancen niveles de TBM que reflejen la combinación de modalidades más apropiadas para el contexto en materia de políticas, operaciones y riesgos de cada país. La tendencia a la estabilidad prevista que se muestra en el Plan de Gestión es indicativa, pues las decisiones operacionales sobre la modalidad y el mecanismo más adecuados dependen de cada contexto específico y las variaciones de volumen dependen de las circunstancias en que opera el PMA. Las variaciones previstas en los volúmenes de cupones de un valor determinado y de cupones para productos se explican por el hecho de que algunas operaciones importantes, como la del Yemen, han dejado de utilizar cupones de un valor determinado para pasar a utilizar cupones para productos.
292. Las metas ajustadas relativas a los beneficiarios de los programas de alimentación escolar, nutrición y asistencia alimentaria para la creación de activos son más elevadas que las originales y se basan en los planes basados en las necesidades de las oficinas en los países. Actualmente estas cifras se están refinando y es posible que las metas correspondientes a estas esferas deban ser más conservadoras (como se había previsto anteriormente).
293. En el Informe Anual de las Realizaciones correspondiente a 2020 se notificarán las cifras reales en relación con estas metas.

Metas institucionales para las realizaciones en materia de gestión

294. Como complemento de los indicadores y las metas de sus programas, las metas del PMA relativas a las realizaciones institucionales en materia de gestión definen las normas de las que el Programa debe rendir cuentas y que le garantizan utilizar del mejor modo posible los activos físicos, humanos y financieros para cumplir su mandato. Estas normas se miden de acuerdo con tres categorías de indicadores: las categorías I y II reflejan las realizaciones del PMA en general, mientras que la categoría III se utiliza a nivel interno para la gestión diaria de las operaciones.

Indicadores clave de las realizaciones de la categoría I

295. La inclusión de los indicadores de las categorías I y II en el Plan de Gestión para 2020-2022 permite actualizar las metas y los componentes de los indicadores en caso necesario. Las metas institucionales para los indicadores de la categoría I que fueron aprobadas en el Marco de resultados institucionales – Parte II siguen siendo válidas. Ahora bien, los cambios que se han producido en 2019 han llevado a revisar algunos componentes, a fin de tener

³² El PMA está trabajando en la preparación y la introducción de directrices para la estimación precisa del número de beneficiarios directos de las actividades de la modalidad de fortalecimiento de las capacidades. Si bien se espera que esta cifra esté disponible para 2020, en la fecha de preparación del presente documento no ha sido posible estimarla.

en cuenta las mejoras en los procesos internos del PMA. En el cuadro V.2 se ofrece información detallada sobre los indicadores y las metas establecidos para 2020.

296. Los indicadores clave de las realizaciones de la categoría I muestran las realizaciones institucionales del PMA y miden las realizaciones en materia de gestión que contribuyen a la aplicación del Plan estratégico de PMA a través de los PEP. Los tres indicadores de la categoría I, cuyos componentes se emplean en los instrumentos internos de las oficinas en los países, son los siguientes:
- Indicador clave de las realizaciones 1: Avance general en la ejecución del PEP. Con este indicador se mide la influencia de las limitaciones operacionales y de financiación en la ejecución de las actividades del PMA, así como los resultados correspondientes a las actividades realizadas y los efectos estratégicos que se implementan durante el período objeto de medición.
 - Indicador clave de las realizaciones 2: Eficacia de la preparación y respuesta en casos de emergencia. Este indicador permite medir las realizaciones del PMA en relación con las normas de preparación y la respuesta en casos de emergencia. Esto comprende la preparación en los países y a nivel institucional, así como la ejecución de intervenciones coordinadas a nivel central ante situaciones de emergencia graves
 - Indicador clave de las realizaciones 3: Cumplimiento general de las normas relacionadas con las realizaciones en materia de gestión. Con este indicador se miden las realizaciones de las oficinas en los países en cada una de las esferas funcionales por lo que respecta al apoyo prestado a la ejecución de los PEP. Con la agrupación de las esferas funcionales se puede llevar a cabo un análisis de los procesos de gestión a nivel institucional.
297. Las metas institucionales para estos indicadores se basan en el número de oficinas en los países que cumplen las metas, que se han fijado de forma progresiva para el período comprendido entre 2019 y 2021. Las metas para cada componente concreto, que reflejan las normas que el PMA utiliza para evaluar la rendición de cuentas de las distintas oficinas en los países, son estándar y no han cambiado para 2020.

CUADRO V.2: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES EN MATERIA DE GESTIÓN DE LA CATEGORÍA I, Y SUS COMPONENTES				
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia (2018)	Meta para 2019	Meta para 2020	Meta para 2021
Indicador clave de las realizaciones 1: Avance general en la ejecución del PEP	El 59 % de las oficinas en los países alcanza las metas	El 70 % de las oficinas en los países alcanza las metas	El 80 % de las oficinas en los países alcanza las metas	El 90 % de las oficinas en los países alcanza las metas
Componentes del indicador				
Porcentaje de efectos para cuyo logro se están realizando actividades	80 %	70 %	70 %	70 %
Porcentaje de efectos cuyos valores se han alcanzado o están por alcanzarse	78 %	75 %	75 %	75 %
Porcentaje de productos para cuyo logro se están realizando actividades	82 %	80 %	80 %	80 %
Porcentaje de productos cuyos valores se han alcanzado o están por alcanzarse	67 %	80 %	80 %	80 %
Indicador clave de las realizaciones 2: Eficacia de la preparación y respuesta en casos de emergencia	3 de 5	3 de 5	4 de 5	5 de 5
Componentes del indicador				
Porcentaje de oficinas en los países que actualizan o ejecutan al menos el 80 % de las medidas mínimas de preparación	38 %	100 %	100 %	100 %
Número de actividades de capacitación para intervenciones de emergencia realizadas con arreglo al modelo FASTER (capacitación funcional y apoyo para intervenciones de emergencia)	6 actividades	4 actividades	4 actividades	4 actividades
Rapidez de la Cuenta de respuesta inmediata para activar el mecanismo de preparación para emergencias	10 días	5 días	5 días	5 días
Rapidez de intervención del equipo de tareas sobre operaciones	24 horas	≤ 24 horas	≤ 24 horas	≤ 24 horas
Plazos de elaboración del documento "Concepto de operaciones" por la oficina en el país	2 días	≤ 5 días	≤ 5 días	≤ 5 días
Indicador clave de las realizaciones 3: Cumplimiento general de las normas relacionadas con las realizaciones en materia de gestión	El 51% de las oficinas en los países alcanza las metas	El 70% de las oficinas en los países alcanza las metas	El 80% de las oficinas en los países alcanza las metas	El 90% de las oficinas en los países alcanza las metas
Componentes del indicador				
Gestión: Representación de género	37 %	Objetivos intermedios de la oficina*	Objetivos intermedios de la oficina	Objetivos intermedios de la oficina

CUADRO V.2: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES EN MATERIA DE GESTIÓN DE LA CATEGORÍA I, Y SUS COMPONENTES				
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia (2018)	Meta para 2019	Meta para 2020	Meta para 2021
Gestión: Número de recomendaciones de auditoría pendientes de aplicación	68	< 68	Menos que el año anterior	Menos que el año anterior
Programa: Porcentaje de las recomendaciones (que han de aplicarse) derivadas de las evaluaciones que se han aplicado	84 %	100 %	100 %	100 %
Programa: Porcentaje de los productos obtenidos en el marco de asociaciones	71 %	90 %	90 %	90 %
Cadena de suministro: Porcentaje de pérdidas después de la entrega	0,77 %	< 2 %	< 2 %	< 2 %
Cadena de suministro: Porcentaje del volumen entregado en la fecha acordada	87 %	95 %	95 %	95 %
Presupuesto y programación: Porcentaje de los gastos totales del PEP con respecto al plan de ejecución	76 %	90 %	90 %	90 %
Recursos humanos: Tasa de cumplimiento del programa de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE)	79 %	100 %	100 %	100 %
Recursos humanos: Porcentaje del personal que ha concluido todos los cursos de capacitación obligatorios	49 %	100 %	100 %	85 %
Administración: Porcentaje de controles internos establecidos y aplicados en la administración	67 %	100 %	100 %	100 %
Administración: Porcentaje de activos fijos del PMA que han sido objeto de un recuento físico y de una verificación	98 %	100 %	100 %	100 %
Finanzas: Porcentaje de elementos de riesgo mejorados en el tablero de información financiera	4,5 %	< 7 %	< 7 %	< 7 %
Tecnología de la información: Porcentaje de cumplimiento de las normas de seguridad relativas a la tecnología de la información	93 %	100 %	100 %	100 %
Seguridad: Porcentaje de cumplimiento de las normas del Marco de rendición de cuentas en materia de seguridad sobre el terreno	96 %	100 %	100 %	100 %
Movilización de recursos, comunicación y presentación de informes: Porcentaje del plan basado en las necesidades financiado en el marco de las operaciones en los países	47 %	80 %	80 %	80 %
Movilización de recursos, comunicación y presentación de informes: Porcentaje de noticias favorables	71 %	70 %	70 %	70 %

* Cada una de las oficinas en los países tiene unos objetivos intermedios anuales y una meta para 2021. El valor real para todas las oficinas en los países se presenta como la media de la representación de género en todas las oficinas en los países; en el Informe Anual de las Realizaciones se indica cuántas oficinas han cumplido sus objetivos intermedios.

Indicadores clave de las realizaciones de la categoría II

298. Los indicadores clave de las realizaciones de la categoría II ofrecen una perspectiva a más corto plazo y se emplean para examinar los avances con respecto a las prioridades institucionales establecidas por la dirección del PMA, los acuerdos multilaterales y los compromisos regulados externamente. Estos indicadores clave serán aprobados por el personal directivo superior del PMA en septiembre de 2019, y en ellos se incluirán los indicadores para los cuales se han fijado metas en el Marco de Resultados Institucionales – Parte II, aprobado en junio de 2019.

Sección VI: Fondos fiduciarios y cuentas especiales

Panorama general

299. En la presente sección del Plan de Gestión para 2020-2022 se exponen resumidamente las necesidades de recursos que pueden financiarse mediante fondos fiduciarios, así como los niveles de actividad de las cuentas especiales. También se describe el Mecanismo de financiación de los servicios internos.

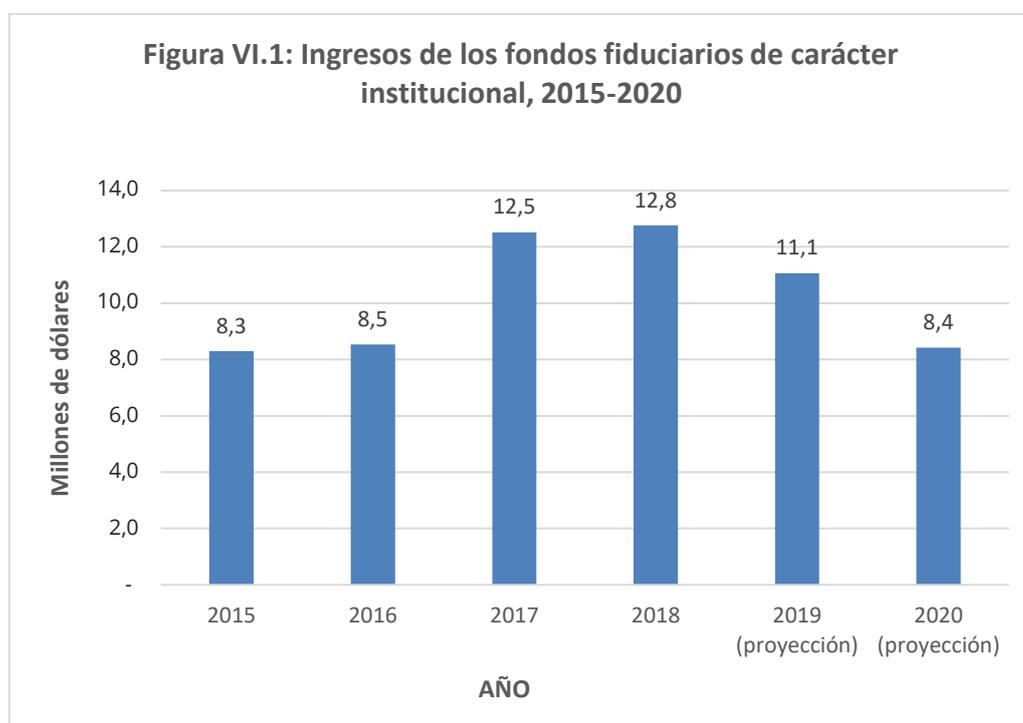
Fondos fiduciarios

300. Los fondos fiduciarios sirven para recibir contribuciones cuya finalidad, alcance y requisitos de presentación de informes, aun estando en consonancia con las políticas, los objetivos y las actividades del PMA, quedan fuera de sus programas operacionales ordinarios. Son establecidos por el Director Ejecutivo con arreglo al artículo 5.1 del Reglamento Financiero.

301. Con arreglo al marco de la hoja de ruta integrada, todas las actividades a nivel de los países deben consignarse como actividades programáticas o de prestación de servicios en el marco de los PEP. Por consiguiente, de 2019 en adelante los fondos fiduciarios destinados a países concretos dejan de existir. Se seguirá recurriendo a fondos fiduciarios a escala de la Sede y regional para mejorar las capacidades y la eficacia del PMA en su conjunto y su aptitud para trabajar en esferas temáticas concretas³³.

Ingresos de los fondos fiduciarios de 2015 a 2019

302. Los ingresos de los fondos fiduciarios han fluctuado en los últimos años, tal como ilustra la figura VI.1.



³³ Véase: [WFP/EB.2/2018/5-A/1](https://www.un.org/development/desa/pubs/2018/5-A/1/).

303. En el cuadro VI.1 pueden verse los ingresos de los fondos fiduciarios en el período comprendido entre los años 2015 y 2019 distribuidos por esfera temática.

CUADRO VI.1: INGRESOS DE LOS FONDOS FIDUCIARIOS POR ESFERA TEMÁTICA, 2015-2019		
Esfera temática	Total (millones de dólares)	Porcentaje del total
Fortalecimiento de las capacidades gubernamentales	94,0	17,7
Nutrición (incluida las Iniciativas renovadas contra el hambre y la desnutrición infantiles [REACH])	67,2	12,6
Preparación y respuesta ante emergencias	54,2	10,2
Cadena de suministro	38,2	7,2
Seguridad alimentaria	32,9	6,2
Cambio climático y reducción del riesgo de desastres	32,6	6,1
Acelerador de Innovaciones	25,3	4,7
Iniciativa Compras para el Progreso	21,0	4,0
Otras	166,3	31,3
Total	531,7	100,0

Los fondos fiduciarios en 2020

304. Los ingresos previstos de los fondos fiduciarios en 2020 ascienden a 84,2 millones de dólares, lo cual representa una disminución de 26,4 millones de dólares (el 24 %) con respecto al total proyectado para 2019.
305. En el cuadro VI.2 se presentan las proyecciones relativas a los movimientos en los fondos fiduciarios en 2020.

CUADRO VI.2: MOVIMIENTOS DE FONDOS PREVISTOS EN LOS FONDOS FIDUCIARIOS, 2020 (millones de dólares)	
Saldo arrastrado al 1 de enero de 2020	17,8
Ingresos de los fondos fiduciarios para el año	84,2
Gastos previstos con cargo a los fondos fiduciarios	(72,7)
Saldo arrastrado al 31 de diciembre de 2020	29,3

306. En 2020, los fondos fiduciarios en la Sede y en los despachos regionales apoyarán la mejora de las capacidades y la eficacia institucionales del PMA por medio de actividades en esferas tales como el fortalecimiento de las capacidades gubernamentales, la nutrición, el cambio climático y la reducción del riesgo de desastres, la seguridad alimentaria, la innovación (Acelerador de Innovaciones), la preparación y respuesta ante emergencias y la cadena de suministro.
307. En el cuadro VI.3 figuran las cifras correspondientes a las proyecciones de ingresos y gastos relativos a los fondos fiduciarios para 2020, por esfera temática.

CUADRO VI.3: COMPARACIÓN DE LAS PROYECCIONES DE INGRESOS Y LOS PLANES DE GASTOS EN LOS FONDOS FIDUCIARIOS POR ESFERA TEMÁTICA, 2020 (millones de dólares)

Esfera temática	Proyección de ingresos	Plan de gastos
Fortalecimiento de las capacidades gubernamentales	13,3	15,8
Nutrición	12,4	12,3
Cambio climático y reducción del riesgo de desastres	5,6	6,1
Seguridad alimentaria	4,0	5,4
Acelerador de Innovaciones	5,0	5,0
Preparación y respuesta ante emergencias	4,6	4,0
Cadena de suministro	4,2	3,8
Otras	35,1	20,3
Total	84,2	72,7

Fondos fiduciarios por esfera temática

308. En las subsecciones siguientes se describe una selección de fondos fiduciarios en cada una de las esferas temáticas.

Fortalecimiento de las capacidades gubernamentales

309. El fondo fiduciario destinado a la Capacidad Africana para la Gestión de Riesgos (ingresos estimados de 9,1 millones de dólares, gastos estimados de 11,0 millones de dólares) tiene por objeto respaldar el fortalecimiento y la mejora de las capacidades de los Gobiernos africanos en materia de planificación y de preparación e intervención ante fenómenos meteorológicos extremos y desastres naturales como sequías, inundaciones y ciclones. El carácter intergubernamental de este fondo fiduciario permite a los países actuar de forma colectiva a fin de gestionar los riesgos y conseguir fondos de los donantes y del mercado internacional de riesgos de manera eficiente desde el punto de vista financiero.

310. El apoyo a los sistemas nacionales de protección social es una estrategia fundamental del PMA para ayudar a los países a alcanzar las metas del ODS 2 a una escala transformadora. El fondo fiduciario destinado al fortalecimiento de las capacidades gubernamentales para promover sistemas de protección social y redes de seguridad eficaces (ingresos estimados de 1,2 millones de dólares, gastos estimados de 908.000 dólares) se creó para ayudar a los Gobiernos a mejorar la cobertura, la calidad y la capacidad de reacción ante crisis de los sistemas de protección social nacional, en especial en el caso de los sistemas débiles o incipientes. Para 2020, el objetivo es velar por que los países sean cada vez más capaces de satisfacer las necesidades de seguridad alimentaria y nutrición de su población más pobre y vulnerable.

Nutrición

311. El fondo fiduciario destinado a la Iniciativa sobre Micronutrientes (ingresos estimados de 2,8 millones de dólares, gastos estimados de 3,2 millones de dólares) se creó para apoyar la ejecución del Plan de fortalecimiento de las capacidades en materia de nutrición del PMA. Este fondo fiduciario de múltiples donantes centra la atención en mejorar la calidad y la cobertura de los programas de nutrición del PMA en todo el mundo. Actividades previstas para 2020 son poner a prueba protocolos simplificados y combinados para el tratamiento y la prevención de la emaciación; elaborar e introducir orientaciones y herramientas de

programación teniendo en cuenta la nutrición, y ampliar las plataformas digitales.

312. El fondo fiduciario de DSM dedicado a los micronutrientes (ingresos estimados de 2,1 millones de dólares, gastos estimados de 2,3 millones de dólares) es el resultado de una fructífera asociación entre el PMA y la empresa mundial de base científica Royal DSM, cuyo objetivo es aumentar la atención prestada a la nutrición en todos los programas del PMA. El alcance de una asociación renovada que abarcará el período comprendido entre enero de 2019 y diciembre de 2021 se ha ampliado para incluir la integración sistemática del enriquecimiento del arroz para países cuyo consumo de arroz es estratégicamente elevado y genera efectos importantes a nivel regional; y la elaboración de una estrategia relativa al comercio minorista de productos alimenticios y nutricionales que promueva el consumo de dietas nutritivas.
313. El fondo fiduciario temático contra el VIH/sida del Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida (ONUSIDA) (ingresos estimados de 3,2 millones de dólares, gastos estimados de 3,3 millones de dólares) se estableció para apoyar la ejecución de intervenciones eficaces de lucha contra la epidemia mundial de VIH/sida. Este fondo fiduciario permite asegurarse de que las intervenciones de lucha contra el VIH/sida, tanto en contextos de emergencia como en otros contextos, incorporen una estrategia de nutrición exhaustiva a nivel mundial, regional y nacional. En 2020 las necesidades para este fondo también abarcarán el apoyo a los programas y asociaciones del PMA relacionados con actividades de prevención y tratamiento de enfermedades no transmisibles.
314. El fondo fiduciario para la Iniciativa REACH (ingresos estimados de 1,8 millones de dólares, gastos estimados de 1,8 millones de dólares) es el producto de una asociación interinstitucional entre cinco organismos de las Naciones Unidas: el PMA, la FAO, el UNICEF, la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). REACH se estableció para fortalecer las capacidades de programación en materia de nutrición a nivel nacional mediante el apoyo a asociaciones dirigidas por los Gobiernos y orientadas al logro de resultados, y es una de las cuatro redes principales del Movimiento para el Fomento de la Nutrición (Movimiento SUN). En 2020, las prioridades son aumentar la coherencia, la coordinación y la colaboración entre los organismos de las Naciones Unidas a la hora de apoyar las medidas de los Gobiernos nacionales en materia nutricional encaminadas a lograr los ODS y ampliar el compromiso y la participación de los organismos de las Naciones Unidas en actividades de nutrición en más de 60 países pertenecientes y no pertenecientes al Movimiento SUN.

Cambio climático y reducción del riesgo de desastres

315. El fondo fiduciario de la Iniciativa para la Resiliencia Rural (Iniciativa 4R) (ingresos estimados de 600.000 dólares, gastos estimados de 1,0 millones de dólares) respalda esta iniciativa mundial de fomento de la colaboración entre el PMA y Oxfam América con el fin de promover el uso en mayor escala de microseguros en el marco de una estrategia de gestión de los riesgos integrada en los programas del PMA. Presta servicios de asesoramiento técnico y proporciona inversiones financieras para el diseño y la ejecución de programas de microseguros basados en índices, con la meta de que para 2020 estén aseguradas 500.000 personas afectadas por la inseguridad alimentaria. La iniciativa contribuye a la labor de la Asociación Mundial InsuResilience del Grupo de los 20 (G-20), que se puso en marcha en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático de 2017 en Bonn y tiene como objetivo aumentar el número de personas pobres y vulnerables de los países en desarrollo protegidas por un seguro.

316. El fondo fiduciario relacionado con el cambio climático y el problema del hambre (ingresos estimados de 1,0 millón de dólares, gastos estimados de 2,3 millones de dólares) apoya iniciativas de desarrollo de las capacidades que abordan el impacto del cambio climático en el hambre. Este fondo permite al PMA participar junto con asociados en los procesos normativos mundiales y diseñar programas de adaptación al cambio climático que se integren en los PEP y en los marcos de resultados institucionales y que fomenten la seguridad alimentaria y faciliten la gestión de los riesgos relacionados con el clima que afectan a los sistemas alimentarios.

Seguridad alimentaria

317. La iniciativa de *seguimiento de la seguridad alimentaria mediante tecnologías móviles (análisis y cartografía de la vulnerabilidad empleando dispositivos móviles)* (ingresos estimados de 860.000 dólares, gastos estimados de 3,3 millones de dólares) se creó para recibir contribuciones de múltiples donantes para actividades relacionadas con la reunión y el análisis de datos sobre la seguridad alimentaria de los hogares utilizando para ello teléfonos móviles. La finalidad del fondo fiduciario es facilitar la adopción oportuna de decisiones programáticas mediante el suministro de información precisa sobre seguridad alimentaria utilizando las herramientas y tecnologías más adecuadas. Entre las actividades que se seguirán llevando a cabo en 2020 en el marco de este proyecto figuran las misiones exploratorias y de apoyo en las oficinas del PMA en los países para las evaluaciones de la seguridad alimentaria y la nutrición; la reunión de datos a distancia mediante operadores en directo y utilizando sistemas interactivos de respuestas de voz y mensajes de texto; el análisis de imágenes de satélite de alta resolución, y el apoyo al fomento de las capacidades.

Acelerador de Innovaciones

318. El fondo fiduciario del Acelerador de Innovaciones (ingresos estimados de 5,0 millones de dólares, gastos estimados de 5,0 millones de dólares) apoya las innovaciones derivadas de operaciones mundiales. Fue creado para ayudar al PMA a cumplir con su mandato de erradicar el hambre. El Acelerador se ocupa de detectar innovaciones prometedoras, velar por su desarrollo y ampliar su escala; guiar y apoyar a innovadores y a nuevas empresas externas proporcionándoles financiación, expertos y acceso a las redes pertinentes; apoyar al PMA en la adopción de nuevas tecnologías y soluciones, y ayudar a otras entidades a trabajar de manera más eficaz y eficiente mediante el aprovechamiento de las innovaciones³⁴.

Preparación y respuesta ante emergencias

319. El fondo fiduciario destinado a la preparación y respuesta ante emergencias (ingresos estimados de 3,4 millones de dólares, gastos estimados de 4,0 millones de dólares) sirve para promover medidas de preparación que se centren en el fortalecimiento de las herramientas existentes mediante inversiones en capacidad humana, alerta temprana y procesos y sistemas internos del PMA; la potenciación de las capacidades mediante la prestación de apoyo a los Gobiernos y los mecanismos nacionales de protección social, y la expansión y consolidación de las asociaciones. La prioridad en 2020 será apoyar la capacidad del PMA para satisfacer las crecientes necesidades de intervención en emergencias mediante la mejora de los

³⁴ Se estableció una cuenta especial, el "Fondo del PMA para la innovación", a fin de contar con un medio de gestión financiera integrada que permitiera al PMA aceptar contribuciones para cubrir servicios proporcionados por el Acelerador de Innovaciones del PMA y las innovaciones externas aportadas en forma de donación o de contrato de compra.

sistemas y herramientas existentes, garantizando una capacidad adecuada de respuesta inmediata a nivel mundial y proporcionando un fuerte liderazgo en las actividades de preparación, la actuación temprana y la intervención.

Cadena de suministro

320. El fondo fiduciario para el sistema de gestión de la calidad de los alimentos (ingresos estimados de 1,1 millones de dólares, gastos estimados de 588.000 dólares) se utiliza para aprovechar las competencias especializadas de alto nivel a fin de ayudar al PMA a aumentar la inocuidad y la calidad de los alimentos en todas sus operaciones. Entre los planes para 2020 figura subsanar carencias críticas y promover la capacidad de acción de las operaciones sobre el terreno mediante la mejora de los productos en su cadena de suministro y el refuerzo de las prácticas de gestión de la calidad.
321. El fondo fiduciario de la iniciativa para optimizar el suministro gracias a la logística, la visibilidad y la evolución (SOLVE) (ingresos estimados de 1,8 millones de dólares, gastos estimados de 2,7 millones de dólares) apoya la iniciativa Family Planning 2020³⁵ en los países de la iniciativa SOLVE y sirve para encauzar contribuciones financieras hacia actividades encaminadas a acelerar la disponibilidad de productos básicos de salud en los países donde se ejecutan proyectos de esta iniciativa.

Algunos otros fondos fiduciarios

322. El fondo fiduciario para la alimentación escolar (ingresos estimados de 3,3 millones de dólares, gastos estimados de 2,7 millones de dólares) se estableció para apoyar actividades estratégicas de este tipo a nivel mundial gracias a contribuciones de múltiples donantes, incluidas entidades del sector público y del sector privado. En 2020 el fondo fiduciario centrará su atención en ayudar a los países a instaurar y mantener programas gestionados a nivel nacional mejorando la eficiencia de los mecanismos de la cadena de suministros para la alimentación escolar y preparando herramientas y orientaciones institucionales, como las necesarias para la digitalización e innovaciones de otro tipo.
323. El fondo fiduciario para la transformación de los procesos financieros (ingresos estimados de 2,2 millones de dólares, gastos estimados de 2,2 millones de dólares) financia actividades relativas a la digitalización y la automatización para ayudar a los empleados del PMA encargados de la función de finanzas a impulsar la mejora del desempeño prestando apoyo a las operaciones del PMA de la forma más eficiente en función de los costos. Las actividades previstas para 2020, de forma acorde con los resultados del análisis comparativo de los procesos financieros estratégicos, abarcarán finalizar el proceso de implantación de un sistema de nómina en todo el PMA que simplifique la gestión de las nóminas a nivel local y mejore la transparencia haciendo que los datos financieros sean fácilmente accesibles en todas las oficinas en los países. Además, la tramitación de los pagos se centralizará en una "plataforma global de pagos", lo que mejorará la productividad y reducirá los costos respecto de la tramitación a nivel local. El fondo fiduciario tiene el objetivo de reducir las actividades relacionadas con las transacciones, lo cual permitirá que el personal encargado de los procesos de pago realice actividades de análisis y de mayor valor añadido.

³⁵ Family Planning 2020 es una iniciativa de ámbito mundial que defiende los derechos de las mujeres y las niñas a decidir libremente y por sí mismas si desean tener hijos y cuándo desean tenerlos, así como cuántos desean tener.

Cuentas especiales

324. La creación de cuentas especiales³⁶ corre a cargo del Director Ejecutivo en virtud del artículo 5.1 del Reglamento Financiero con objeto de que el PMA pueda prestar servicios internos diversos sin fines de lucro y apoyar actividades que no estén incluidas en sus PEP.

Panorama general

325. Las cuentas especiales constituyen el mecanismo más adecuado para financiar la gestión por parte del PMA de la prestación de servicios institucionales, tanto para sus propias oficinas y dependencias como para otros organismos de las Naciones Unidas y la comunidad de asistencia humanitaria.

326. Se estima que en 2020 el volumen de ingresos en las cuentas especiales será de 275,6 millones de dólares, comprendidos todos los ingresos derivados de las ventas de servicios y la recuperación de costos. Se estima que los gastos ascenderán a 282,4 millones de dólares.

CUADRO VI.4: MOVIMIENTOS DE FONDOS PREVISTOS EN LAS CUENTAS ESPECIALES, 2020 <i>(millones de dólares)</i>	
Saldo arrastrado al 1 de enero de 2020	488,0
Ingresos de las cuentas especiales para el año	301,6
Gastos previstos de las cuentas especiales	(309,4)
Saldo arrastrado al 31 de diciembre de 2020	80,2

Cuentas especiales para el Mecanismo de financiación de los servicios internos

327. El Mecanismo de financiación de los servicios internos³⁷ establecido en 2014 permite al PMA prestar servicios de forma económica y eficiente a través de tres instrumentos: el Centro de gestión de la flota (anteriormente "Programa mundial de arrendamiento de vehículos"), el Mecanismo de presupuestación de las inversiones (MPI) y las actividades de prestación de servicios que prevén facturación. Estos servicios se gestionan por medio de cuentas especiales.

328. Los límites máximos actuales para estas tres modalidades son los siguientes:

- Centro de gestión de la flota 15 millones de dólares
- Mecanismo de presupuestación de las inversiones 47 millones de dólares
- Actividades de prestación de servicios que prevén facturación 20 millones de dólares

³⁶ Según lo indicado en el artículo 5.1 del Reglamento Financiero, el Director Ejecutivo puede crear una cuenta especial con fines determinados, de conformidad con las políticas, los objetivos y las actividades del PMA. Mediante tales cuentas se gestionan contribuciones especiales o fondos destinados a fines programáticos, institucionales o de recuperación de los costos, o bien a apoyar actividades a largo plazo.

³⁷ Véase: WFP/EB.A/2014/6-D/1.

Centro de gestión de la flota

329. El Centro de gestión de la flota presta servicios relativos a la flota a todas las oficinas y operaciones del PMA. Dichos servicios incluyen herramientas, sistemas y apoyo para la evaluación y gestión de flotas; la adquisición y despliegue de vehículos de pasajeros ligeros y blindados, adaptados para obtener un rendimiento óptimo, eficacia en función de los costos y seguridad en cada contexto operacional; la adquisición e instalación de accesorios para vehículos y equipamiento de seguridad, y la capacitación de conductores para el PMA y los asociados humanitarios. Las operaciones del Centro de gestión de la flota se financian a través de una cuenta especial. El mecanismo de financiación institucional financiará los costos de capital, que posteriormente se recuperarán a través de las tarifas de arrendamiento de vehículos cobradas a cada proyecto. Este mecanismo de financiación permite al PMA optimizar la adquisición mediante la compra de vehículos en bloque, a la vez que garantiza que los costos de los vehículos para los proyectos sean acordes con los fondos disponibles, el uso de los vehículos y los ciclos de los proyectos. El volumen total de gastos previstos para 2020 es de 33,3 millones de dólares, que se dedicarán principalmente a las necesidades de vehículos de las oficinas del PMA; estos costos se recuperarán por medio de los cargos de arrendamiento previstos en los presupuestos de los proyectos y de las carteras de proyectos en los países.
330. El Centro de gestión de la flota gestiona además la cuenta especial de autoseguro que brinda una cobertura de seguro integral para los vehículos ligeros y blindados del PMA.

Mecanismo de presupuestación de las inversiones

331. El MPI se estableció en el Plan de Gestión para 2014-2016. Se trata de un mecanismo rotatorio que permite al PMA proporcionar anticipos para proyectos plurianuales, que se reembolsan con fondos provenientes de los presupuestos de las carteras de proyectos en los países u otras fuentes de financiación en un plazo acordado.
332. Los buenos resultados de la iniciativa piloto de financiación del Sistema de apoyo a la gestión logística (LESS) con cargo al MPI abre nuevas posibilidades de utilización estratégica del mismo. En la actualidad, están disponibles para su asignación aproximadamente 43 millones de dólares de la dotación de 47 millones de dólares del mecanismo; la asignación la efectúa el Comité de Asignación Estratégica de Recursos (SRAC) en respuesta a las solicitudes de las dependencias del PMA interesadas. Se prevé invertir 7,6 millones de dólares en locales en Nepal y Afganistán, y el ahorro derivado de la reducción en el pago de alquileres será la forma de recuperar el anticipo del MPI. También pueden estudiarse algunas reformas en la Sede. El uso del MPI está condicionado a la inclusión de un plan de reembolso claro y viable en la solicitud de asignación.
333. La estrategia de movilización de fondos en el ámbito del sector privado se presentará a la aprobación de la Junta acompañada de un plan de financiación. El plan de aplicación de la estrategia de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado requerirá en 2020 una inversión inicial del MPI de aproximadamente 3,9 millones de dólares. Esta inversión se utilizaría para actividades de carácter excepcional relacionadas con el elemento de "donativos de particulares" de la nueva estrategia, como los medios digitales o las campañas de televisión de respuesta directa. Los reembolsos del préstamo se realizarán mediante cuotas que se abonarán cuando se haya generado una base de ingresos sólida.
334. Actualmente no se necesita incrementar el límite máximo del MPI.

Actividades de prestación de servicios que prevén facturación

335. El mecanismo de prestación de servicios con facturación puede ofrecer anticipos de hasta 20 millones de dólares para servicios relacionados con la tecnología de la información y la seguridad del personal. El volumen de anticipos correspondiente a cada año puede superar el monto del límite máximo, pero la recuperación de costos realizada durante el año garantiza que el saldo de los anticipos pendientes en cualquier momento no supere dicho límite.
336. En 2013 el PMA introdujo un modelo de recuperación de los costos per cápita (prorratados en función del número de usuarios) para los servicios informáticos recurrentes de las operaciones de escala institucional, gracias al cual se puede ofrecer financiación por anticipado y gestionar la recuperación de los fondos de manera centralizada. Las principales actividades incluidas en este modelo son la dotación de infraestructura informática básica que es esencial en todas las oficinas del PMA; el mantenimiento de la conectividad del PMA a nivel mundial vía satélite y por enlaces terrestres; el hospedaje en el PMA del Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas; el desarrollo y la adquisición de programas informáticos comunes y licencias para los servicios informáticos institucionales que utiliza el Programa (como SAP y Microsoft), y el uso de la aplicación PASport para la gestión de la nómina del personal sobre el terreno. La financiación se amplió para incluir un equipo de seguridad cibernética con el que hacer frente al aumento mundial de las amenazas a la seguridad cibernética. En 2020, el PMA tiene previsto incluir el Servicio de Asistencia Mundial en el modelo de financiación per cápita.
337. La actividad per cápita se gestiona en la cuenta especial para la recuperación de los costos de TI sobre el terreno, cuyos gastos previstos para 2020 ascienden a 31,8 millones de dólares. La financiación de la TI per cápita para el personal de las oficinas en los países se proporciona mediante el ajuste técnico del presupuesto AAP. Otras formas de recuperar costos se aplican directamente en las dependencias a las que pertenece el personal.
338. La cuenta especial para seguridad, que incluye el Fondo de emergencia para la seguridad, cubre los costos de los equipos de seguridad y protección y la capacitación en la materia cuando la financiación con cargo al presupuesto de la cartera de proyectos en el país es insuficiente. Por medio de esta cuenta se proporciona financiación para el envío de personal destinado a ofrecer asesoramiento, orientación y asistencia técnica en relación con las mejores prácticas en la gestión de riesgos en materia de seguridad. Estos miembros del personal, que se encuentran en la Sede mundial y en las oficinas en los países, se despliegan de forma inmediata en situaciones de emergencia. El Fondo de emergencia para la seguridad también permite a las oficinas en los países cumplir con las normas mínimas operativas de seguridad, mejorar las instalaciones y adquirir equipo de telecomunicaciones. La financiación se proporciona mediante el ajuste técnico del presupuesto AAP y un cargo sobre los costos estándar de los puestos del personal según lo acordado con la Junta Ejecutiva en 2016.
339. En el cuadro VI.5 figuran los niveles estimados de actividad de las cuentas especiales para la financiación de los servicios internos, y se indican los límites máximos para la financiación anticipada y los gastos estimados para 2020.

CUADRO VI.5: CUENTAS ESPECIALES DEL MECANISMO DE FINANCIACIÓN DE LOS SERVICIOS INTERNOS, 2020 (millones de dólares)			
	Límite máximo de los anticipos	Gastos estimados	Porcentaje del total de gastos
Centro de gestión de la flota	15,0	12,0	16
Mecanismo de presupuestación de las inversiones:			
- Mejora de instalaciones		7,6	
- Estrategia relativa al sector privado		3,9	
Total del Mecanismo de presupuestación de las inversiones	47,0	11,5	16
Actividades de prestación de servicios que prevén facturación:			
- Servicios de TI		31,8	
- Seguridad		18,9	
Total de actividades de prestación de servicios que prevén facturación	20,0	50,7	68
Total	82,0	74,2	100

Cuenta especial del Fondo para el programa de bienestar del personal (ingresos estimados de 3,0 millones de dólares, gastos estimados de 4,8 millones de dólares)

340. El Fondo para el programa de bienestar, que se gestiona por medio de la cuenta especial correspondiente, proporciona financiación para las actividades de puesta en marcha que contribuyen al bienestar de los empleados en las oficinas del PMA que disponen de fondos limitados para ese tipo de iniciativas. Iniciativas en la materia que siguen su curso en 2020 son las siguientes:

- a) prevención y cuidado de problemas de salud física y mental;
- b) iniciativas de salud psicosocial encaminadas a aumentar el uso de las plataformas y aplicaciones digitales relativas al bienestar que sirven para mitigar los riesgos psicológicos y de salud que conlleva trabajar en el sector humanitario;
- c) mejora de las condiciones de trabajo y de vida del personal, entre otras cosas a través del módulo mundial de capacitación sobre condiciones de vida (higiene general, alimentos saludables y concienciación medioambiental);
- d) cumplimiento del sistema del PMA de gestión de la seguridad en el trabajo sobre el terreno, y
- e) logro de un mayor equilibrio entre vida laboral y vida personal y mayor acceso a los servicios de apoyo al personal.

Otras cuentas especiales

341. Por medio de otras cuentas especiales se prestan servicios diversos en el PMA y para los asociados. Para 2020 se ha estimado un nivel de gastos en estas cuentas especiales de 230,5 millones de dólares. Las cuentas especiales de mayor tamaño son las siguientes:

Cuenta especial para la Red de Depósitos de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas (ingresos estimados de 58,1 millones de dólares, gastos estimados de 58,1 millones de dólares)

342. La Red de Depósitos de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas está a cargo del PMA y consta de seis centros en puntos estratégicos en distintas partes del mundo. Facilita la preparación y la intervención ante emergencias, ya que permite el almacenamiento de reservas estratégicas por parte de las Naciones Unidas y de organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales. La Red también mantiene existencias de productos para el socorro de emergencia, como botiquines médicos, artículos para proporcionar refugio, suplementos alimenticios listos para el consumo, equipos de TI y otros bienes. En 2020, la Red de Depósitos de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas seguirá facilitando las intervenciones en respuesta a emergencias de gran escala, como desastres naturales, mediante el establecimiento por anticipado de reservas de artículos de socorro en sus centros. En 2020, se prevé que las operaciones de la Red aumentarán un 10 %, y que se producirá un marcado incremento de las adquisiciones.

Cuenta especial para los servicios de transporte aéreo (ingresos estimados de 31,4 millones de dólares, gastos estimados de 38,5 millones de dólares)

343. Esta cuenta especial es la principal fuente de financiación para las diversas actividades relacionadas con el transporte aéreo, entre ellas, el fomento de una cultura de la seguridad, el apoyo a las estructuras de seguridad del PMA y la garantía del cumplimiento de las normas mediante un sistema eficaz de gestión de la calidad para todas las operaciones aéreas. Sirve como mecanismo de financiación que paga la estructura administrativa y de gestión del Servicio de Transporte Aéreo del PMA y cubre los programas de dotación de personal, seguridad y garantía de la calidad y aporta financiación puente que permite al Programa mantener condiciones contractuales preferenciales que le otorgan sus contratistas en tanto se reciben los fondos.

344. Con sus actividades en el período 2020-2022, la Dependencia de Seguridad Aérea procurará mantener en un nivel tan bajo como sea "razonablemente posible" los riesgos relacionados con el transporte aéreo. Al hacerlo, seguirá calificando los resultados en materia de seguridad de los operadores aéreos contratados y evaluando la situación de seguridad de cada una de las oficinas sobre el terreno que prestan servicios de transporte aéreo para garantizar la seguridad en las operaciones

Cuenta especial para servicios de logística (ingresos estimados de 20,9 millones de dólares, gastos estimados de 20,9 millones de dólares)

345. La cuenta especial para servicios de logística establece un sistema integrado de gestión financiera que permite a la función de logística prestar servicios eficientes, fiables y previsibles a la comunidad humanitaria, y recuperar los costos de manera transparente y eficiente. En 2020, los servicios logísticos prestados a los clientes continuarán abarcando todas las actividades de ejecución y apoyo operacionales para todos los asociados, lo cual incluye el seguimiento de datos, la gestión y la presentación de informes. Los servicios de gestión y operación de los camiones de la flota mundial seguirán ofreciéndose de manera

eficiente con una nueva tarifa de arrendamiento. La nueva estrategia para mejorar las intervenciones de emergencia del PMA comprende la centralización, la renovación y la estandarización de la flota de camiones del PMA en virtud de una transición gradual de los camiones pertenecientes a las oficinas en los países a una flota mundial centralizada.

Cuenta especial para las tecnologías de la información (ingresos estimados de 12,8 millones de dólares, gastos estimados de 14,0 millones de dólares)

346. La Cuenta especial para las tecnologías de la información se creó para prestar a las direcciones y oficinas del PMA apoyo constante en el desarrollo, la ejecución y el mantenimiento de proyectos y aplicaciones informáticos internos. El mecanismo de esta cuenta especial permite a la dirección u oficina solicitante administrar con menor esfuerzo la financiación, facilita la recuperación de los costos de las iniciativas en esa esfera y garantiza la transparencia de todos los costos asociados con los proyectos y aplicaciones. Se prevé que en 2020 se seguirán solicitando y procesando nuevos productos a través de la cuenta especial para las tecnologías de la información como parte de la transformación digital del PMA.

Cuenta especial para el Equipo de intervención rápida para emergencias en apoyo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones (FITTEST) (ingresos estimados de 12 millones de dólares, gastos estimados de 12 millones de dólares)

347. El FITTEST es el medio de intervención de emergencia del PMA en materia de tecnologías de la información. El FITTEST es un equipo de especialistas en telecomunicaciones y electricidad que suministra conexiones y soluciones de tecnología de la información que salva vidas al mantener una infraestructura de tecnología de la información cuando la comunidad humanitaria debe responder a una situación de emergencia. La cuenta especial sigue un modelo de autofinanciación que se utiliza para sufragar los costos de las operaciones y del personal del equipo. Sirve de herramienta para recuperar los costos de las actividades, lo que abarca la venta de equipo y la prestación de apoyo al PMA y a otros organismos de las Naciones Unidas.

Cuenta especial de autoseguro

348. La Cuenta especial de autoseguro, creada en 1993 por el Comité de Políticas y Programas de Ayuda Alimentaria, permite al PMA adquirir cobertura de seguro a los alimentos y otros bienes durante el transporte. La Secretaría retiene una parte importante del autoseguro, lo que permite al PMA negociar primas a precios considerablemente inferiores a los vigentes en los mercados, dar cobertura de seguros en lugares donde los seguros comerciales son difíciles de obtener y proporcionar cobertura para las pérdidas que tradicionalmente no cubren los seguros comerciales. Esto permite a la Secretaría minimizar los efectos económicos negativos en las actividades que se derivan de las pérdidas de alimentos.

349. Los ingresos y gastos para 2019 son los siguientes:

Saldo del fondo en enero de 2019	48.610.982 dólares
Ingresos	8.105.607 dólares
Gastos	(20.423.970 dólares)
Saldo del fondo en agosto de 2019	36.292.619 dólares

350. En el Plan de Gestión para 2018-2020³⁸ la Junta aprobó los cambios importantes en las disposiciones de autoseguro que figuran a continuación:

- ampliar el ámbito de aplicación del Plan de retención de autoseguro desde el momento en que el PMA toma posesión de los bienes asegurados hasta la entrega efectiva a los asociados, y
- ampliar la cobertura de las pérdidas que no puedan asegurarse con una cobertura de seguro comercial.

351. Estos cambios, que ya se aplican en su totalidad, han hecho que la cartera de pérdidas cubiertas por el plan de autoseguro se duplicase con creces. Actualmente, la Cuenta especial de autoseguro mantiene un nivel de capitalización de 40 millones de dólares, una cuantía que se considera adecuada y prudente para que el plan de autoseguro pueda responder a situaciones de erosión de los fondos de la cuenta y de pérdidas catastróficas.

352. Otras cuentas especiales son las siguientes:

- El *Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes (ingresos estimados de 10,0 millones de dólares, gastos estimados de 10,0 millones de dólares)* proporciona efectivo para el “emparejamiento” de las contribuciones, es decir, para sufragar los costos operacionales y de apoyo relacionados con las contribuciones de países que cumplen los criterios exigidos y que no pueden proporcionar los fondos necesarios para sufragar dichos costos, y así conseguir la recuperación total de los mismos.
- En consonancia con la meta mundial de lograr el Hambre Cero para 2030, se estableció la cuenta especial del *fondo del PMA para la innovación (ingresos estimados de 5,9 millones de dólares, gastos estimados de 5,7 millones de dólares)* con el fin de facilitar la determinación, el fomento y la ampliación de soluciones contra el hambre con elevado potencial en todo el mundo, proporcionando a los innovadores, empresarios, nuevas empresas y ONG apoyo financiero y acceso a una red de expertos.
- El MGGP (*ingresos estimados de 1,7 millones de dólares, gastos estimados de 1,8 millones de dólares*) es un mecanismo de financiación estratégica a través del cual el PMA compra productos alimenticios antes de que se confirmen las contribuciones con el objetivo de reducir los plazos de entrega, acortar los plazos de la intervención de emergencia, comprar alimentos cuando las condiciones del mercado sean favorables y aumentar las compras locales y regionales, también a pequeños agricultores, donde y cuando sea posible.
- La cuenta especial de ShareTheMeal (*ingresos estimados de 1,5 millones de dólares, gastos estimados de 1,5 millones de dólares*) se estableció en 2015 para permitir la puesta en marcha de la aplicación ShareTheMeal. Puesto que esta iniciativa ya se ha desarrollado, la dirección del PMA está examinando un mecanismo que permita a ShareTheMeal retener una proporción fija de las contribuciones que genera para sufragar parcialmente sus costos operacionales y de comercialización.

³⁸ Véase: WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1.

Notas conceptuales sobre las iniciativas institucionales de importancia fundamental propuestas

Aumentos de eficiencia obtenidos gracias a la integración de los sistemas y a las tecnologías de la información (11 millones de dólares en un período de un año)

1. La transformación digital del PMA, que tiene por objeto convertir al Programa en un líder en el diseño y la utilización de soluciones digitales en las intervenciones humanitarias y en sus procesos internos, es una de sus prioridades. En el marco de la iniciativa institucional de importancia fundamental relativa a los aumentos de eficiencia obtenidos gracias a la integración de los sistemas y a las tecnologías de la información (11 millones de dólares para 2020), el PMA seguirá invirtiendo en una serie de iniciativas que proporcionen conocimientos mejorados derivados de datos y que aumenten la eficiencia de las tareas cotidianas del Programa. Un elemento importante de esta iniciativa es el desarrollo y utilización constantes de la plataforma que integra datos de diferentes sistemas, mejorando el acceso, la difusión y la transparencia de los datos en todo el PMA. La finalidad de esta “capa de integración de datos” de vanguardia es proporcionar una visión unificada, intuitiva y fiable de los datos del PMA de las distintas funciones y ámbitos. Esto permitirá al PMA fortalecer la toma de decisiones basada en datos empíricos, lo que redundará en una mayor eficiencia e impacto. Además, esta iniciativa institucional de importancia fundamental permite al PMA automatizar tareas repetitivas y simplificar procesos que requieren mucho tiempo, con el consiguiente aumento de la eficiencia de sus operaciones y la liberación del tiempo del personal.
2. Para empezar a mejorar los conocimientos derivados de datos, la inversión inicial de 2019 se ha utilizado para establecer sistemas e instrumentos fiables de gestión de datos, que proporcionen la base necesaria para la primera visión integrada del PMA de los datos de la cadena de suministro y faciliten su implantación para el cuarto trimestre de 2019. Esta evolución comporta varias ventajas, como la trazabilidad completa de la cadena de suministro y las operaciones logísticas a nivel mundial, que permite al PMA economizar y mejorar la eficiencia en el transporte. Para que los procesos sean más eficientes, a finales de 2019 se habrán automatizado 12 formularios de solicitud de servicios utilizados por el personal, incluidas las solicitudes de licencia, lo que dará lugar a un aumento considerable de la eficiencia en el procesamiento. Se prevé que el importe total de 5 millones de dólares presupuestado para 2019 se utilice antes de finales de diciembre de 2019.
3. El PMA también introdujo varios instrumentos nuevos que aumentan la autonomía del personal y los asociados, como el portal de datos sobre los PEP y el tablero interno del PMA, que proporcionan información fácilmente comprensible y pertinente a los Estados Miembros y la dirección del PMA, respectivamente. Además, la herramienta para la gestión de servicios a nivel mundial introducida recientemente está simplificando los procesos repetitivos y que requieren mucho tiempo en beneficio del personal.
4. Para poder seguir avanzando en la transformación digital, que necesita una financiación extrapresupuestaria con plazos precisos, el PMA debe invertir en la ampliación y la adopción sostenida de estas plataformas y servicios, integrando los datos procedentes de un mayor

número de esferas funcionales y dependencias y automatizando y simplificando más procesos en todo el Programa.

5. En 2020, el PMA integrará datos procedentes de un mayor número de esferas funcionales, como las realizaciones, las finanzas, los recursos humanos, el análisis y la cartografía de la vulnerabilidad y las relaciones con los Gobiernos y los donantes. Además, mejorará sus plataformas ya existentes con miras a aumentar la visibilidad, accesibilidad y transparencia de sus datos y a dotar de mayor autonomía al personal, los asociados y los Estados Miembros del PMA, permitiéndoles adoptar decisiones basadas en datos. En 2020 se automatizarán y simplificarán otras tareas y procesos que requieren mucho tiempo.

Desarrollo y perfeccionamiento de proyectos clave que mejoran el acceso a los datos, la excelencia en la elaboración de informes y la transparencia en todo el PMA (5,1 millones de dólares)

6. La inclusión de datos provenientes de más esferas funcionales y dependencias del PMA en la capa de integración de datos —con especial hincapié en los datos financieros, sobre las realizaciones y sobre los recursos humanos, asociaciones, Gobiernos y análisis y cartografía de la vulnerabilidad— permitirá utilizar esa información para fundamentar las decisiones en todas las esferas funcionales del PMA, mejorando los procesos y ayudando a alcanzar los objetivos institucionales.
7. La inversión en capacitación en los nuevos sistemas e instrumentos y el apoyo a estos a nivel de las esferas funcionales, los despachos regionales y las oficinas en los países es fundamental para aumentar la aceptación y el uso de los datos en todo el PMA y permitir que el personal dedique más tiempo a analizar las enseñanzas extraídas de los datos que a recopilarlos. Entre los ejemplos del apoyo necesario figuran la capacitación específica para cada región, las actividades de sensibilización sobre los datos y la formación de formadores con el fin de fortalecer y aumentar las competencias en la gestión y utilización de datos en el PMA.
8. Otra inversión destinada a aumentar la visibilidad de los datos es el perfeccionamiento continuo del portal de datos sobre los PEP. En respuesta a las observaciones de los Estados Miembros, el portal se actualizará para ofrecer una visión más completa de los datos relativos a las finanzas, los beneficiarios y los recursos. Se crearán nuevas secciones en las que se presentarán reseñas regionales y mundiales con los datos pertinentes incorporados en la capa de integración de datos, lo que dará lugar al uso en gran escala de los datos en todo el PMA y mejorará la transparencia y la rendición de cuentas ante los Estados Miembros.
9. Un elemento clave para la creación de una cultura basada en los datos es el tablero interno del PMA, que proporciona a la dirección información fundamental para el proceso de toma de decisiones, expresada en gráficos y basada en los indicadores clave de las realizaciones, a fin de responder a cuestiones esenciales, armonizar las medidas adoptadas con la estrategia y los objetivos institucionales y mejorar la toma de decisiones basada en datos empíricos. La mejora constante del tablero consistirá en agregar más datos provenientes de la cadena de suministro, los viajes, la nutrición y otras esferas funcionales. La versión por telefonía móvil del tablero se actualizará para incluir una guía telefónica mundial, alertas personalizadas y notificaciones sobre esferas de interés, maximizando así su utilidad para la dirección.
10. En la actualidad, el PMA no está en condiciones de analizar de manera detallada sus resultados financieros a nivel nacional y por segmentos en relación con las actividades ajenas al presupuesto operacional, como las cuentas especiales y los fondos fiduciarios. La

información se agrega a nivel institucional y, por tanto, no se incluye en los informes de gestión internos. La inversión en la excelencia de la elaboración de informes permitirá una mayor visibilidad de estas esferas, lo que es importante para una gestión eficiente de los recursos.

Simplificación y automatización constantes de los procesos operativos básicos del PMA (5,9 millones de dólares)

11. La elaboración y puesta en marcha de iniciativas facilitadas por la tecnología de la información que mejoren la eficiencia de las operaciones y los servicios de apoyo del PMA siguen siendo una prioridad institucional. Con varios procesos básicos ya automatizados, el PMA seguirá impulsando la eficiencia operacional mediante la automatización y la simplificación de los procesos operativos manuales, con miras a reducir los costos y aumentar la productividad y la fiabilidad de las realizaciones.
12. La digitalización de un mayor número de formularios de solicitud de servicios para que el personal tenga acceso a ellos y pueda rellenarlos digitalmente en lugar de manualmente es fundamental para mejorar la eficiencia operativa y reducir el tiempo dedicado al papeleo. Ahora, todas las solicitudes de licencia del personal del PMA están digitalizadas, y cada año se presentan en línea más de 96.000 formularios. En 2020, el PMA digitalizará otros formularios de uso común en las funciones de finanzas, tecnología de la información, administración, cadena de suministros y recursos humanos para que el personal pueda invertir menos tiempo en esos trámites.
13. Otra actividad importante para que el PMA pueda ser más eficiente desde el punto de vista operacional es la utilización continua de la herramienta para la gestión de los servicios a nivel mundial, que unifica los servicios ofrecidos por diferentes esferas funcionales a fin de aumentar la rapidez con que se prestan tales servicios, gestionar la calidad de los mismos y velar por que los procesos estén armonizados en todo el PMA. La herramienta proporciona al personal sobre el terreno un único lugar en el que presentar sus solicitudes para obtener documentos u otros materiales, como los *laissez-passer* de las Naciones Unidas y las autorizaciones de viajes reglamentarios, lo que simplifica el acceso a los servicios que necesitan. Las inversiones adicionales permitirán al PMA seguir normalizando los servicios gestionados por la herramienta a nivel mundial y ampliar su catálogo de servicios a otros dos despachos regionales, lo que posibilitará la digitalización de sus servicios.
14. De cara al futuro, la Dirección de Finanzas y Tesorería está estudiando las posibilidades de seguir digitalizando y automatizando los procesos manuales, lo que permitirá al personal de finanzas liberar tiempo y dedicarlo a tareas de mayor valor. Entre las posibilidades identificadas figuran la automatización de los formularios de solicitud para la reposición de efectivo de las oficinas en los países, los informes anuales sobre los países y los informes de los donantes de las Naciones Unidas. En 2020 se necesitará financiación adicional para ampliar la automatización de los procesos robotizados con la intención de utilizar todo el potencial de esta tecnología para reducir la introducción manual de datos o eliminarla completamente.
15. La mayor integración de los sistemas del PMA ha aumentado la eficiencia de una importante esfera de las finanzas: la mayoría de los pagos ya pueden efectuarse desde cualquier lugar, por lo que el Programa puede tramitarlos en cualquier lugar en el que se demuestre que la eficacia en función de los costos es superior a la de la tramitación local. Los estudios iniciales también indican que la centralización de los pagos puede traer consigo aumentos de productividad en las finanzas de entre el 5 % y el 10 %. La consiguiente liberación de tiempo del personal de las oficinas en los países permitiría al personal de finanzas destinar más

tiempo a proporcionar valiosa información financiera. Como consecuencia de ello, una parte de la iniciativa consistirá en sentar las bases necesarias para que el PMA establezca una “plataforma global de pagos” centralizada desde la que se puedan gestionar los pagos a los proveedores.

16. Para que estas tecnologías puedan utilizarse de la mejor manera posible, el PMA tiene que invertir en la gestión del proceso de cambio y la comunicación. Esto supone la contratación de formadores para organizar sesiones de capacitación destinadas al personal sobre la adopción y utilización de las nuevas plataformas, aprovechando al máximo sus beneficios estratégicos en todo el PMA, y para llevar a cabo iniciativas de comunicación que muestren los beneficios para el personal.
17. El PMA se propone configurar el futuro de su sistema informático de planificación y gestión de los recursos institucionales actual, que se basa en el programa SAP y se puso en marcha en julio de 2009, mientras que los avances tecnológicos más recientes se están orientando hacia soluciones muy avanzadas basadas en la nube e integradas entre sí en lugar de seguir el enfoque monolítico que se adoptó hace 10 años. El PMA deberá elaborar una estrategia clara para su principal sistema de planificación de los recursos institucionales y una hoja de ruta para su adopción entre 2020 y 2025, que permita disponer de tiempo suficiente para una adecuada toma de decisiones, aplicación y gestión del proceso de cambio para los más de 17.000 empleados y más de 5.000 usuarios de ese sistema. En la hoja de ruta se definirán los resultados individuales, junto con los hitos y las fechas clave en que el PMA debe adoptar medidas, en particular para los presupuestos y los gastos devengados, la composición de los equipos y las fechas previstas para la puesta en marcha.
18. En el cuadro A.I.1 se indican los costos de las líneas de trabajo que se están ejecutando en esta iniciativa institucional de importancia fundamental y los beneficios previstos.

CUADRO A.I.1: LÍNEAS DE TRABAJO DE LA INICIATIVA RELATIVA A LOS AUMENTOS DE EFICIENCIA OBTENIDOS GRACIAS A LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS Y A LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN		
Medida	Beneficio	Presupuesto (millones de dólares)
Desarrollo adicional de una capa de integración para los sistemas institucionales del PMA	Aumento de la eficiencia operativa, escalabilidad, reducción de los costos de desarrollo y mejora de la transparencia y el análisis de los datos destinados a los informes financieros	2,9
Establecimiento de un proceso anual integrado de planificación y elaboración de informes para mejorar la toma de decisiones.	Capacidad para extraer información de conjuntos de datos a gran escala, complejos y diversos. Mejora de la toma de decisiones.	1,3
Publicación de las actualizaciones en el portal de datos sobre los PEP de los Estados Miembros	Aumento de la transparencia y la rendición de cuentas ante los Estados Miembros	0,4
Continuación de la elaboración de un tablero para la dirección del PMA	Toma de decisiones informada y comprensión de datos institucionales complejos	0,5
Desarrollo y puesta en marcha de iniciativas de tecnología de la información que mejorarán la eficiencia de las operaciones y los servicios de apoyo del PMA.	Aumento de la eficiencia operativa mediante la automatización y simplificación de los procesos manuales, incluida la centralización y automatización de las actividades transaccionales	5,1
Hoja de ruta para el sistema informático de planificación y gestión de los recursos institucionales	Elaboración de una hoja de ruta en la que se definan los distintos resultados, los hitos y las fechas clave para configurar el futuro del sistema de planificación y gestión de los recursos institucionales del PMA	0,8
Total		11,0

Reforma del sistema de las Naciones Unidas (8,1 millones de dólares en un período de dos años)

19. Esta iniciativa institucional de importancia fundamental se puso en marcha con un presupuesto inicial de 8,2 millones de dólares para un período de dos años, de 2019 a 2020, con objeto de garantizar que el PMA tuviera la capacidad de apoyar los esfuerzos del Secretario General encaminados a preparar y aplicar la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.
20. Un elemento importante es la función de codirección que el PMA cumple junto con el ACNUR¹, a través del Grupo de resultados estratégicos en materia de innovaciones institucionales, en la transformación de las operaciones institucionales con objeto de establecer servicios de apoyo comunes, en los que los organismos más grandes pondrán sus servicios a disposición de las 34 entidades que integran el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Hacia finales de 2019 se llevará a cabo un examen del mandato del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, que supervisa todos los grupos de resultados estratégicos que apoyan los esfuerzos de reforma del Secretario General. También se realizará un examen de los mandatos de dichos grupos. Dado que la Oficina de Coordinación del Desarrollo ya está en pleno funcionamiento, el objetivo del examen es reducir la superposición y el conflicto de responsabilidades. El examen puede tener repercusiones en las modalidades y el alcance de la labor del Grupo de Innovaciones Operacionales a partir de 2020.
21. Las inversiones continuarán en 2020 y 2021 en los tres objetivos principales siguientes: asegurar que el PMA tenga la capacidad de prepararse para las iniciativas de reforma interinstitucional y participar en ellas; establecer las posiciones y propuestas del Programa en relación con la reforma del sistema de las Naciones Unidas, y asegurar que el PMA, y en particular los despachos regionales, tengan la capacidad y posibilidad de responder a las necesidades de la reforma y proporcionar liderazgo cuando proceda. El PMA también seguirá llevando a cabo iniciativas concretas para impulsar la innovación mediante el fortalecimiento del Centro de Servicios Digitales de las Naciones Unidas. Este Centro es actualmente un programa piloto conjunto ACNUR/PMA que pondrá a prueba la viabilidad de un conjunto de soluciones digitales que otros organismos de las Naciones Unidas puedan utilizar para ampliar rápidamente las capacidades digitales, reduciendo así la necesidad de elaborar soluciones similares en las Naciones Unidas.
22. El PMA necesitará un presupuesto total de 8.087.785 dólares para su labor interna relacionada con la reforma en 2020 y 2021. Las inversiones se centrarán en el diseño y la experimentación de iniciativas de reforma, y la introducción y ejecución de las actividades y los sistemas experimentales continuarán hasta 2021. Además, un saldo previsto de 434.959 dólares de la asignación presupuestaria relativa a 2019 se reasignará para financiar las actividades de la línea de trabajo relativa a los programas y las políticas en 2020.
23. La mayor parte de los fondos se asignará a la dirección del PMA encargada de la elaboración de estrategias y el apoyo a la prestación de servicios comunes dependientes e independientes de la ubicación (incluidas las metas de reforma del sistema de las Naciones Unidas, definidas por el Secretario General). Las medidas incluyen el fomento de capacidad

¹ El Director Ejecutivo del PMA y el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados codirigen el Grupo de resultados estratégicos en materia de innovaciones institucionales.

en todas las oficinas para facilitar la colaboración, el cumplimiento de los requisitos jurídicos y operacionales (facilitadores de la reforma del sistema de las Naciones Unidas, como los define el Secretario General) y la simplificación de las operaciones institucionales en consonancia con las prioridades institucionales.

24. Para el PMA, 2020 y 2021 serán años críticos en los que procurará contribuir a las reformas de los servicios de apoyo de las Naciones Unidas mediante las siguientes medidas:
- Aportar contribuciones informadas, eficaces y oportunas, provenientes de todas las esferas y niveles del PMA, a las iniciativas de reforma interinstitucional, incluidos los estudios de viabilidad y los proyectos piloto a nivel de países. Para ello es preciso garantizar que el PMA tenga la capacidad de prepararse para la reforma y responder eficazmente a las necesidades que esta plantea mediante el suministro de información y el apoyo a la coordinación.
 - Ejercer el liderazgo en el fomento de servicios de apoyo comunes y locales comunes para facilitar la mejora de los servicios, la reducción de los costos y la colaboración en todo el sistema. Las actividades incluirán la ampliación y aplicación de una estrategia de operaciones institucionales mejorada a nivel de los países, la prestación de apoyo para el diseño y la experimentación de oficinas auxiliares comunes y locales comunes, y el apoyo al diseño de un “mercado” para el intercambio de servicios entre las entidades de las Naciones Unidas. En el espíritu de la reforma, un aspecto fundamental de esta labor consiste en determinar y desarrollar una serie de servicios que el PMA puede ofrecer al sistema de las Naciones Unidas y para los que tiene una ventaja comparativa, y determinar los servicios que el PMA puede recibir de otros organismos sobre la base de la declaración de reconocimiento mutuo firmada. El reconocimiento mutuo tiene por objeto permitir que una entidad de las Naciones Unidas utilice o se base en las políticas, procedimientos, sistemas contractuales y mecanismos operacionales conexos de otra entidad de las Naciones Unidas.
 - Fortalecer la capacidad de los despachos regionales y las oficinas en los países para que estén preparados para responder a las necesidades de la reforma y proporcionar liderazgo cuando sea necesario. Esto supone la elaboración de directrices institucionales sobre la posición del PMA con respecto a la reforma, que variará en función de la tipología del país y de la prestación del apoyo y la capacitación necesarios por parte de la Sede. El PMA utiliza una metodología que le permite clasificar a todos los países en cuatro tipologías según el tamaño de la operación y los riesgos.

Actividades principales para el uso de fondos

25. La financiación de la labor relativa a los objetivos y los facilitadores de la reforma del sistema de las Naciones Unidas se distribuye entre la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países con la finalidad de promover los servicios compartidos con otros organismos y fortalecer los despachos regionales y las oficinas en los países para que puedan actuar de conformidad con la iniciativa.

Gobernanza y coordinación generales

26. Se necesitará apoyo para coordinar la participación global del PMA en el reposicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. La adaptación al nuevo sistema de coordinadores residentes y a la nueva generación de equipos de las Naciones Unidas en los países exigirá esfuerzos específicos en 2020, entre ellos el fortalecimiento de la colaboración con la nueva Oficina de Coordinación del Desarrollo de las Naciones Unidas. También se

necesitarán esfuerzos internos para completar la transición al nuevo marco de gestión y rendición de cuentas y al documento estratégico para todo el sistema, además de capacidad adicional para asegurar la coherencia de todas las actividades del PMA en las diversas líneas de trabajo de la reforma.

27. La Oficina de Nueva York actúa como órgano coordinador y secretaría de diversos equipos del PMA que apoyan la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, incluido el Equipo de Tareas Superior sobre la reforma. Por lo tanto, es necesario contar con un coordinador especial en la Oficina de Nueva York que apoye la reforma para asegurar la coordinación entre sus seis líneas de trabajo² y que se comunique con la dirección y con el PMA en general acerca de los avances de las iniciativas. La Oficina de Nueva York también actúa como enlace externo en las reuniones y foros que se celebran en Nueva York sobre la reforma, y está en contacto con la Oficina de Coordinación del Desarrollo de las Naciones Unidas, otros organismos y juntas ejecutivas de las Naciones Unidas, el Consejo Económico y Social y la Asamblea General. Asimismo, la Oficina de Nueva York se encargará de armonizar los mensajes generales del PMA relativos a la reforma con las líneas de trabajo de la misma, y de transmitir internamente al personal directivo documentos pertinentes a este respecto, colaborar con los mecanismos de coordinación interinstitucional, asegurar la actualización de la información para la Sede y apoyar la comunicación y el intercambio de información interna entre las distintas líneas de trabajo. La Oficina de Nueva York también se encargará de poner al día a todo el personal sobre los principales elementos de la reforma mediante el desarrollo y mantenimiento del portal WFPgo. El coordinador de la Oficina de Nueva York contribuirá a mitigar los riesgos institucionales de la reforma, concretamente el riesgo de que el PMA no esté en condiciones de participar en la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y adaptarse eficazmente a ella.
28. El Equipo de apoyo a la gestión del cambio se encargará del seguimiento y la coordinación de las diferentes fases de las líneas de trabajo de la reforma del sistema de las Naciones Unidas. Este equipo facilita y apoya la adopción de decisiones basadas en datos empíricos por parte del equipo sobre gobernanza, integrado por distintas direcciones, proporcionándole análisis y recomendaciones consolidados; además, sirve de centro de excelencia para las estrategias de operaciones institucionales y de instrumento de análisis de la relación costo-beneficio, incluida la facilitación de los conocimientos generales; sigue de cerca los proyectos pilotos con arreglo a los criterios de eficiencia y eficacia previstos, y colabora con asociados externos (por ejemplo, el Grupo de Innovaciones Operacionales) y asociados internos para establecer la posición del PMA y garantizar la participación y el empoderamiento del personal. Además, el equipo supervisa las actividades externas e internas relacionadas con las operaciones administrativas de las oficinas auxiliares y con los locales comunes.

Servicios de apoyo

Servicios dependientes de la ubicación

29. Las directrices relativas a la estrategia de operaciones institucionales mejorada y a las nuevas herramientas en línea para el análisis de la relación costo-beneficio comenzarán a aplicarse en el mundo en 2019 y se extenderán a todos los países antes de finales de 2021. El PMA necesitará recursos para la plena incorporación de la estrategia, en particular para

² Las líneas de trabajo de la reforma del sistema de las Naciones Unidas son: 1 - Sistema de coordinadores residentes y equipos en los países; 2 - Funciones y capacidades regionales de las Naciones Unidas; 3 - Gobernanza y supervisión en todo el sistema; 4 - Pacto de financiación y asociación; 5 - Grupo de innovaciones institucionales; 6 - Consecuencias programáticas y normativas.

prestar apoyo a los despachos regionales y las oficinas en los países. Los fondos también se utilizarán para el diseño y la aplicación de un instrumento de elaboración de informes para la revisión cuatrienal amplia de la política, que permitirá evaluar los aumentos de eficiencia que aporta la estrategia a nivel de los países. El PMA también utilizará recursos para apoyar su participación en la iniciativa propuesta de consolidación de la flota de vehículos, la puesta a prueba de la plataforma de reserva con fines humanitarios (servicio de reservas interinstitucional que presta apoyo a los trabajadores humanitarios) y la gestión de los cambios conexos a nivel regional.

30. En cuanto a las oficinas auxiliares comunes, un equipo de proyectos del Grupo de resultados estratégicos en materia de innovaciones operacionales ha emprendido una evaluación inicial en 2019, que concluirá con la formulación de propuestas de posibles enfoques de consolidación para cada tipo de país, que se pondrán a prueba en 2020. Durante la fase de prueba, la Sede del PMA prestará asistencia a las oficinas en los países mediante la elaboración de nuevos instrumentos para el análisis de la relación costo- beneficio y orientaciones sobre las condiciones en que el PMA puede ofrecer o prestar servicios y sobre los servicios que está dispuesto a recibir localmente de otras entidades de las Naciones Unidas. Además, la Dirección de la Cadena de Suministro perfeccionará el enfoque integrado de prestación de servicios, desarrollará los sistemas necesarios para prestar servicios a los asociados externos y ampliará la iniciativa de digitalización para proporcionar a la comunidad de ayuda humanitaria un único punto de partida para los servicios logísticos del PMA.
31. En cuanto a los locales comunes, el equipo de proyectos del Grupo de resultados estratégicos en materia de innovaciones operacionales está examinando las directrices vigentes, indicando los requisitos que deben cumplirse y creando una nueva base de datos interinstitucional de los locales de las Naciones Unidas con miras a establecer locales comunes experimentales en ocho países en 2019, y a extenderlos a otros países en 2020 y 2021. El PMA tendrá que elaborar directrices institucionales en relación con los locales comunes para los despachos regionales y las oficinas en los países, en particular para definir si estas últimas participarán en la iniciativa de los locales comunes y cómo lo harán, basándose en el tipo de país y de las operaciones del PMA en el mismo. Las actividades financiadas también incluyen recursos para participar en los locales comunes experimentales, a partir de los cuales se pueden elaborar planes de consolidación a largo plazo y a escala nacional, evaluar los resultados de los proyectos experimentales y ampliar el enfoque a otros países.

Servicios independientes de la ubicación

32. El equipo de proyectos del Grupo de resultados estratégicos en materia de innovaciones operacionales propone establecer una red de centros mundiales de servicios compartidos, empezando por la creación de una plataforma para el intercambio de servicios entre entidades de las Naciones Unidas. La primera tarea en esta fase inicial fue la realización de un "estudio de mercado" de las plataformas de servicios de las Naciones Unidas con el fin de determinar las necesidades existentes y los servicios que el PMA podría llegar a ofrecer. El PMA dará prioridad a la prestación de servicios para los que tiene una ventaja competitiva y evaluará los costos internos de confeccionar un "catálogo" de los servicios que ofrecerá en la plataforma. Los recursos de la iniciativa institucional de importancia fundamental también se utilizarán para establecer puntos de referencia entre los organismos con el objetivo de realizar un estudio de viabilidad para que el PMA preste estos servicios prioritarios al sistema de las Naciones Unidas.

33. Aprovechando la amplia experiencia y el liderazgo del PMA en los servicios de emergencia y de tecnología, la Dirección de Tecnología seguirá desarrollando la plataforma de prestación de servicios del PMA. Ello supone la ejecución de dos proyectos piloto en determinadas operaciones sobre el terreno y la definición de modelos de servicios y operacionales que permitan al PMA ofrecer servicios al sistema de las Naciones Unidas. Los fondos también se utilizarán para poner en marcha la plataforma de prestación de servicios del PMA para clientes internos y externos que soliciten servicios interfuncionales.

Servicios facilitadores

34. El establecimiento y funcionamiento satisfactorios de actividades operacionales conjuntas, oficinas auxiliares y locales comunes y centros mundiales de servicios compartidos requieren el reconocimiento mutuo de las políticas y los procedimientos y el acuerdo sobre los principios relativos a la satisfacción de los clientes y la fijación de precios entre las entidades de las Naciones Unidas.
35. Los recursos financieros para propiciar el reconocimiento mutuo se utilizarán para investigar la manera de poner en práctica y evaluar comparativamente ese reconocimiento, que variará según la esfera funcional; poner a prueba el enfoque propuesto en dos o tres oficinas en los países que garantizan servicios prioritarios, y establecer una coordinación interinstitucional sobre el enfoque. A partir de los resultados de estas medidas, la Oficina de Servicios Jurídicos formulará recomendaciones sobre las modificaciones que habrá que aportar a las políticas y los procedimientos del PMA y sobre un plan de aplicación.
36. En cuanto a los principios relativos a la satisfacción de los clientes, los sistemas desarrollados deberán incorporar parámetros y características que permitan evaluar la satisfacción de los clientes dentro del PMA y entre los organismos interesados.
37. Para cumplir los principios de determinación de costos y fijación de los precios, el PMA deberá definir una metodología interna y asegurarse de que se aplique en todos los análisis de costos incluidos en el catálogo de servicios, prestando el apoyo necesario a sus dependencias funcionales.

Optimización de los procesos operativos y aumentos de eficiencia

38. Dado que la aplicación de la reforma del sistema de las Naciones Unidas producirá una mayor eficiencia y ahorros, una parte de la financiación se utilizará en las distintas esferas funcionales para financiar la optimización y simplificación generales de los servicios que preparan al PMA para participar en las oficinas auxiliares comunes y los centros mundiales de servicios compartidos. Cada categoría de servicios requerirá un análisis de las actividades, una cartografía de los procesos y una evaluación de los costos para definir los servicios y los procesos que podrían simplificarse y optimizarse para lograr una mayor eficiencia, centrándose en las funciones a las que el PMA haya atribuido prioridad para su participación en los servicios compartidos, ya sea como proveedor o como receptor. Se establecerá un grupo técnico que colaborará con otros organismos de las Naciones Unidas no solo para coordinar los aspectos técnicos y operacionales de las oficinas auxiliares comunes y los centros mundiales de servicios compartidos, sino también para determinar una metodología para calcular los aumentos de eficiencia y la productividad resultantes de las iniciativas de consolidación de los servicios y optimización de los procesos en los ámbitos de la optimización de los procesos operativos, las oficinas auxiliares comunes y los centros mundiales de servicios compartidos.
39. Concretamente, la Dirección de Recursos Humanos llevará a cabo un examen de las actividades para definir los servicios y procesos que podrían simplificarse y optimizarse para

lograr una mayor eficiencia, definiendo el establecimiento de nuevos servicios e indicando los riesgos, los costos, los beneficios, las deficiencias y las oportunidades que supone la colaboración y consolidación a nivel mundial, regional y nacional. Por consiguiente, se revisarán las políticas y los sistemas de recursos humanos que requieran ajustes y se definirán las opciones que permitan un flujo eficaz de información a largo plazo entre los despachos regionales y las oficinas en los países, prestando especial atención a la estructura de los servicios consolidados a nivel local. La Dirección de Servicios de Gestión está transfiriendo la mayor parte de los servicios que presta actualmente a nivel mundial y nacional a un sistema mundial de gestión de servicios (sistema de emisión de tickets), lo que requiere financiación para garantizar la adopción de decisiones basadas en datos relativas a las ventajas comparativas para prestar o recibir servicios. La Dirección de Finanzas y Tesorería utilizará la financiación para aprovechar el potencial que ofrecen las aplicaciones institucionales, como el sistema de seguimiento de facturas y la gestión de las comunicaciones bancarias, para lograr mayores niveles de productividad y permitir la “virtualización”, preparando el terreno para que el PMA forme parte de los servicios compartidos en las oficinas auxiliares comunes y los centros mundiales de servicios compartidos. La Dirección de la Cadena de Suministro trabajará junto a los proveedores de servicios externos en la optimización de los procesos operativos y en las innovaciones conexas para garantizar el cumplimiento de las normas acordadas mediante la ampliación de su cartera de servicios de la cadena de suministro. La optimización de los procesos operativos también implica el análisis, identificación, definición y cartografía de los demás servicios ofrecidos por la Dirección de Cadena de Suministro suficientemente maduros como para ser propuestos a las partes externas.

Consecuencias programáticas y normativas

40. El sistema de las Naciones Unidas está avanzando hacia la próxima generación del MANUD, que ahora se denominará Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. Se prevé que este nuevo Marco pase a ser el documento central de Gobierno y gestión de todas las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas, incluidos los elementos conexos de los PEP. La planificación estratégica por países de los distintos organismos deberá seguir lo establecido en el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, lo que tendrá consecuencias para el enfoque actual del PMA y supone la introducción de ajustes en las orientaciones existentes para adaptarlas al Marco de Cooperación. Además de modificar las orientaciones existentes y producir otras nuevas, habrá que aplicar la segunda generación de planes estratégicos por países a nivel de los países. Habida cuenta de los cambios que se prevé traiga consigo la reforma del sistema de las Naciones Unidas, y especialmente el Marco de Cooperación, se necesitan recursos y apoyo específicos para que las oficinas en los países puedan desempeñar un papel proactivo e importante en el diseño y la ejecución del Marco. Los PEP son el resultado de un enfoque inclusivo que saca partido de la excelencia y la experiencia colectiva del PMA en todas las direcciones de la Sede, las dependencias y los despachos regionales; el objetivo es continuar la transformación estratégica y programática del PMA a nivel de país.

Fomento de las capacidades de los despachos regionales y las oficinas en los países

41. El fomento y fortalecimiento de las capacidades es fundamental para garantizar que los despachos regionales participen en los cambios propuestos y estén preparados para asumirlos. La financiación para aumentar las capacidades a nivel regional y apoyar la gestión del cambio en todo el PMA está integrada en las numerosas actividades previstas. Dentro de los despachos regionales se identificará al personal encargado de apoyar y asegurar la introducción y aplicación de la estrategia de operaciones institucionales, y se

determinarán las líneas de trabajo relativas a las oficinas auxiliares comunes y los centros mundiales de servicios compartidos, y los factores facilitadores correspondientes, proporcionando una estructura reforzada y eficiente que pueda garantizar la comunicación y la coordinación durante los períodos de transición y hacer cumplir la adopción de decisiones conexas. En la Dirección de Finanzas y Tesorería, los recursos solicitados, por un monto de 152.764 dólares, se utilizarán para examinar las modalidades de prestación de servicios en los planos regional y nacional con miras a fundamentar las decisiones sobre los servicios que se han de ofrecer o solicitar a otros organismos y facilitar la incorporación de nuevos servicios. La Dirección de Servicios de Gestión solicitó 791.232 dólares para aumentar las capacidades y los conocimientos especializados de los despachos regionales en la prestación de apoyo a las oficinas en los países y desplegar personal adicional para gestionar y apoyar los proyectos que dependen de la ubicación, en particular para tener plenamente en cuenta, en los servicios prestados en el marco de esos proyectos, los sistemas de reconocimiento mutuo y los principios relativos a la satisfacción de los clientes y a la determinación de los costos.

Consecuencias de la plena incorporación de la reforma y costos recurrentes

42. La incorporación de las líneas de trabajo de la reforma del sistema de las Naciones Unidas dará lugar a posibles costos recurrentes y a un período de transición durante el cual el PMA tendrá que asegurar la continuidad de la prestación de servicios. Tal vez se necesite personal adicional para supervisar y asegurar la coordinación en toda la organización. Los coordinadores de las cuestiones relacionadas con las Naciones Unidas que desempeñan varias funciones en los despachos regionales y las oficinas en los países apoyarán la capacitación del personal local y supervisarán la prestación de servicios locales. De ser necesario, se impartirá capacitación idónea en materia de fomento de las capacidades (capacitación *in situ*, seminarios y capacitación en línea) y se suministrarán materiales adecuados, como material informativo y tutoriales en video, sobre los objetivos de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para colmar las posibles lagunas. Podría resultar necesario efectuar gastos adicionales para desarrollar las capacidades de análisis de datos, que son esenciales para hacer un seguimiento de las transacciones gestionadas en el marco de las oficinas auxiliares comunes y los centros mundiales de servicios compartidos y para seguir de cerca los aumentos de eficiencia y el mantenimiento y la actualización continuos de los sistemas e instrumentos utilizados para apoyar la prestación de servicios del PMA.

CUADRO A.I.2: INICIATIVA INSTITUCIONAL DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL RELATIVA A LA REFORMA DEL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS, 2020-2021 <i>(millones de dólares)</i>	
Medida	Presupuesto <i>(millones de dólares)</i>
Coordinación general	0,6
Servicios dependientes de la ubicación	3,0
Servicios independientes de la ubicación	3,0
Servicios de apoyo	1,1
Consecuencias programáticas y normativas	0,4
Total	8,1

CUADRO A.I.3: INICIATIVA INSTITUCIONAL DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL RELATIVA A LA REFORMA DEL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS, 2020-2021 DESGLOSE DE LOS COSTOS <i>(millones de dólares)</i>				
Costos de personal	Puestos	Otros costos*	Costos de TI	Costos totales
2,8	18	4,3	1	8,1

*En "Otros costos" se incluyen los consultores internacionales, el personal contratado localmente, los viajes en comisión de servicio, la capacitación, los costos de ejecución (alquiler, servicios públicos, suministros de oficina, seguros, arrendamiento de vehículos y costos de funcionamiento), las atenciones sociales, los servicios de otros organismos de las Naciones Unidas y las contribuciones a organismos de las Naciones Unidas.

Estrategia para el sector privado (35,3 millones de dólares en un período de dos años; 13,1 millones de dólares en 2020)

43. El PMA tiene previsto aumentar considerablemente la financiación proveniente del sector privado (principalmente de particulares) para que el PMA pueda salvar más vidas y cambiar la vida de un mayor número de personas. Los donativos de particulares son una fuente importante y creciente de fondos que suelen proporcionarse con flexibilidad y se pueden utilizar para satisfacer las necesidades más acuciantes del PMA. La estrategia para el sector privado prevé que los ingresos procedentes de los donativos de particulares aumentarán de 17,6 millones de dólares en 2018 a 172 millones de dólares en 2025. Cabe señalar que la inversión en la iniciativa institucional de importancia fundamental descrita en esta sección se refiere únicamente al crecimiento de los donativos de particulares relativas al pilar 2 (Ingresos) de la estrategia.
44. Para impulsar el crecimiento de los donativos de particulares hace falta una iniciativa institucional de importancia fundamental. Se propone una inversión inicial de 35,3 millones de dólares distribuidos en dos años, como se muestra en el cuadro A.I.4. Solo se solicitarán más inversiones para la iniciativa si las metas de los indicadores clave de las realizaciones aprobados por la Junta Directiva se alcanzan en 2020 y en el primer semestre de 2021³.

³ Los indicadores clave de las realizaciones se describen en el párrafo 296.

45. A los fondos asignados directamente a esta iniciativa institucional de importancia fundamental se añaden otras tres fuentes de financiación: un préstamo⁴, un mecanismo con el cual se retiene un porcentaje de los ingresos procedentes de los donativos de particulares⁵ y una parte del presupuesto AAP de la Dirección de Asociaciones con el Sector Privado, que actualmente se asigna a los donativos de particulares.
46. La inversión inicial se distribuirá tal como se indica en el cuadro A.I.4.

CUADRO A.I.4: ESTRATEGIA PARA EL SECTOR PRIVADO, 2020-2021 (millones de dólares)			
	2020	2021	Total
Iniciativa institucional de importancia fundamental	13,1	22,2	35,3
Otros costos*	6,1	11,5	17,6
Costo total	19,2	33,7	52,9
Total de ingresos provenientes de donativos de particulares (previsto)	40,2	73,0	113,2

* Un préstamo, ingresos retenidos de donativos de particulares y presupuesto AAP para cubrir los costos de personal y actividades para la promoción de los donativos de particulares de la Dirección de Asociaciones con el Sector Privado.

47. Se prevé que la inversión genere ingresos gracias a actividades destinadas a atraer seguidores y retenerlos, que producen un alto rendimiento. Las actividades de movilización de fondos se centrarán en publicidad de pago en medios digitales, publicidad de respuesta directa en televisión y actividades presenciales de movilización de fondos, y se basarán en los éxitos recientes del PMA, como la aplicación ShareTheMeal.
48. Las proyecciones de ingresos procedentes de los donativos de particulares muestran unos ingresos totales acumulados de 113 millones de dólares en el período de dos años comprendido entre 2020 y 2021, de 684 millones de dólares en 2020 y 2025 y de al menos 1.600 millones de dólares en el período comprendido entre 2020 y 2030.
49. Las inversiones propuestas para 2020 y 2021 figuran en el cuadro A.I.5.

⁴ Del mecanismo de presupuestación de las inversiones (MPI) o de cualquier otro mecanismo interno de préstamos apropiado.

⁵ Retener una parte de los donativos para reinvertirlos en actividades de movilización de fondos es una práctica establecida en las ONG de todo el mundo y en otros organismos de las Naciones Unidas que tienen operaciones de movilización de fondos del sector privado bien establecidas. Se propone que, para ayudar a aumentar los donativos de particulares, se retenga una parte de cada donativo para sufragar los costos futuros de movilización de fondos. La tasa de retención prevista en un período de 10 años está en consonancia con la tasa media del "sector", que ronda el 25 %.

CUADRO A.I.5: INVERSIONES EN MOVILIZACIÓN DE FONDOS PROVENIENTES DE DONATIVOS DE PARTICULARES, 2020-2021

Partida	Finalidad	2020 (millones de dólares)	Porcentaje del total	2021 (millones de dólares)	Porcentaje del total
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Atraer a nuevos seguidores y retener a los ya existentes. - Más del 90 % en la captación de nuevos seguidores, principalmente a través de los medios de comunicación en línea (Facebook, plataformas digitales de Google, etc.), pero también a través de la televisión y actividades presenciales. - Pequeño porcentaje dirigido a la retención de seguidores, principalmente por correo electrónico, correo postal y teléfono. 	13,1	68,2	26,7	79,2
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - Para optimizar las inversiones en medios de comunicación, la tecnología de apoyo (base de datos de seguidores, páginas para donativos en línea y soluciones de pago en línea) requerirá actualizaciones anuales. 	0,105	0,5	0,110	0,3
Dotación de personal	<ul style="list-style-type: none"> - Personal existente, personal especializado y personal adicional (principalmente consultores) - Una parte se utilizará para contratar agencias externas para prestar servicios de atención al cliente externalizados, desarrollo de activos (para la creación de contenidos y publicidad) y análisis de resultados en profundidad. - Se necesitarán entre 5 y 7 puestos adicionales de personal para prestar apoyo a los equipos de las Direcciones de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial; Servicios Jurídicos, y Adquisiciones. 	4,1	21,4	5,0	14,8
ShareTheMeal	<ul style="list-style-type: none"> - Incluye los costos fijos de 22 consultores, alquiler de oficinas y costos de oficina conexos. 	1,9	9,9	1,9	5,7
Total		19,2		33,7	

Supuestos en los que se basan las actividades planificadas para aumentar los donativos de particulares

50. El modelo de crecimiento de los ingresos se basa en factores como el costo que supone atraer a nuevos seguidores, la suma que cada seguidor aporta cada año y el tiempo durante el cual aportan. Estos supuestos, a su vez, se basan en:
- i) los resultados de las pruebas iniciales de publicidad digital realizadas por el PMA, que fueron más sólidos que los valores de referencia de las organizaciones homólogas, con tamaños de muestra cada vez mayores (en los últimos 18 meses, el PMA ha invertido más de 1 millón de dólares en probar y validar la eficacia de los canales digitales);
 - ii) los valores de referencia de otros dos organismos de las Naciones Unidas para los principales mercados y canales de movilización de fondos, como la publicidad digital de pago, y
 - iii) los conocimientos especializados y las enseñanzas extraídas de las actividades de movilización de fondos de otras organizaciones internacionales, incluidos los resultados de un ejercicio de evaluación comparativa a nivel mundial realizado por una ONG internacional en 2018, con un tamaño de muestra fiable de 2,5 millones de seguidores, y el uso de una empresa consultora para obtener promedios de una serie de homólogos en mercados prioritarios como el Japón y la República de Corea.
51. El modelo de inversión fue elaborado con el apoyo técnico de The Boston Consulting Group.
52. En el cuadro A.I.6 se presenta un ejemplo de supuestos estándar relativos a la publicidad de pago en los medios de comunicación digitales, que es el mayor canal de inversión del PMA en la movilización de fondos de particulares.

CUADRO A.I.6: SUPUESTOS EN QUE SE BASA LA MOVILIZACIÓN DE FONDOS POR MEDIO DE PUBLICIDAD DE PAGO EN MEDIOS DIGITALES (dólares)		
	Donante puntual	Donante habitual
Costo de la adquisición de un nuevo seguidor	30	90
Donativo medio anual	50	210 (17,50 al mes)
Tasa de retención de seguidores después del primer año de apoyo al PMA	25 %	80 %

Indicadores clave de las realizaciones

53. Los resultados de la primera inversión serán objeto de estricto seguimiento durante 2020 y el primer semestre de 2021, incluso mediante exámenes trimestrales con ajustes posteriores para maximizar los resultados. Solo se aprobarán nuevas inversiones cuando se alcancen las metas de los indicadores clave de las realizaciones aprobados por la Junta, entre ellos:
- meta para 2020 relativa a los ingresos procedentes de la “captación remunerada” (de seguidores): 16,5 millones de dólares;
 - rendimiento medio de la inversión publicitaria en los primeros 12 meses: = 1,7:1;
 - rendimiento medio de la inversión publicitaria en publicidad “digital de pago”: = 2:1; y
 - supuestos principales relativos al costo por seguidor, el promedio de donativos y el monto retenido el primer año, como se muestra en el cuadro A.I.6

Servicio de apoyo a los programas y las asociaciones

Antecedentes

54. Los recientes exámenes estratégicos nacionales en el marco de la iniciativa Hambre Cero, realizados para determinar las necesidades prioritarias a nivel de los países, han demostrado que muchos países se enfrentan a nuevos y complejos factores impulsores del hambre. La seguridad alimentaria está cada vez más vinculada a innumerables factores (cambio climático, conflictos y migraciones, entre otros), por lo que se necesitan soluciones multisectoriales. Los mecanismos internacionales de financiación pertinentes que apoyan los objetivos del PMA de hacer frente a estos factores suelen ser inaccesibles para las oficinas en los países y los programas del PMA, en parte debido a la falta de conocimientos especializados sobre los requisitos específicos en materia de diseño y seguimiento, presentación de informes y evaluación de esos fondos. Esta cuestión, que se planteó durante la reunión general del personal directivo celebrada en enero de 2019, en la que se solicitó a los despachos regionales y las oficinas en los países que prestaran su apoyo, limita las posibilidades del PMA de apoyar el logro de los objetivos nacionales de desarrollo, formular propuestas bien concebidas que sean específicas para el propósito de una determinada fuente de financiación, incluidas las fuentes públicas, privadas y multisectoriales, y velar por que los procesos establecidos en todo el ciclo de los PEP tengan en cuenta las condiciones de financiación. En esta nota se presenta una propuesta de inversión de carácter extraordinario para fortalecer las prácticas de las dependencias encargadas de las políticas, los programas y las asociaciones que prestan apoyo a las oficinas en los países del PMA en la elaboración de programas que sean más eficaces para atraer inversiones de estas corrientes de financiación.
55. De conformidad con su Plan Estratégico, y para cumplir su objetivo a largo plazo de ayudar a los países a erradicar el hambre y lograr los objetivos más amplios de la Agenda 2030, el PMA debe ampliar y mejorar su capacidad de diseño de programas a fin de encontrar y aprovechar eficazmente oportunidades de financiación diversificadas y a largo plazo que complementen sus fuentes de donaciones actuales. Los programas deben presentarse como propuestas multisectoriales en las que los Gobiernos anfitriones estén dispuestos a invertir y a asociarse (incluso a través de fuentes de financiación nacionales) y que también atraigan a las IFI y a fuentes de financiación no tradicionales. Algunos ejemplos de estos posibles asociados son el Fondo Verde para el Clima, el Fondo de Adaptación, el Fondo Mundial de Lucha contra el Sida, la Tuberculosis y la Malaria y el Fondo de la plataforma “La educación no puede esperar”. Además de buscar nuevas fuentes de financiación, el propósito de esta iniciativa institucional de importancia fundamental será racionalizar y profundizar aún más las asociaciones con estas iniciativas.

Propuesta

56. El Departamento de Elaboración de Programas y Políticas, en cooperación con el Departamento de Asociaciones, propone una iniciativa institucional de importancia fundamental para subsanar las deficiencias en el acceso del PMA a una amplia gama de nuevas corrientes de financiación y en la capacidad para mantenerlas. Una estructura de apoyo más asentada y sistematizada para mejorar el diseño de los programas y adaptar las propuestas orientaría mejor los objetivos a largo plazo del PMA hacia iniciativas estratégicas globales, entre otras cosas movilizand recursos nacionales e inversiones multisectoriales que puedan resultar atractivas para los ministros de finanzas y planificación. También permitiría establecer vínculos más estrechos en el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz y demostraría el liderazgo del PMA en esferas temáticas básicas relacionadas con ese nexo. La iniciativa institucional de

importancia fundamental también responde a la creciente demanda de este tipo de apoyo desde el terreno.

57. El objetivo de esta iniciativa institucional de importancia fundamental es mejorar los conocimientos técnicos de que disponen los despachos regionales, las oficinas en los países y los Gobiernos nacionales, no sólo en las esferas temáticas, sino también en las cuestiones específicas a la ubicación y el contexto, para las que se requiere un apoyo especial a nivel regional. Estos conocimientos irían acompañados de una reflexión prospectiva sobre las prioridades estratégicas, entre ellas el papel principal del PMA en el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz, a fin de prestar apoyo integral para la determinación del alcance, el establecimiento de prioridades, el diseño y la formulación de propuestas y programas y la movilización de fondos.
58. Un rendimiento adicional de la inversión de esta iniciativa institucional de importancia fundamental sería la racionalización de los procesos de solicitud de fondos y las líneas de comunicación entre el PMA y las diversas fuentes de financiación, entre ellas las IFI, y la coordinación sistemática con los organismos con sede en Roma y otros organismos de las Naciones Unidas. El fortalecimiento de las líneas de comunicación y cooperación también generaría asociaciones duraderas y a largo plazo con nuevos actores y fondos diversos.
59. Aunque la cantidad de recursos potencialmente disponibles varía entre las esferas temáticas (dependiendo, entre otros factores, de la magnitud de las posibles fuentes de inversión), la estructura adoptada para las propuestas destinadas al Fondo Verde para el Clima sirve como un modelo útil para estimar un presupuesto y se detalla en la sección relativa a la fase II que figura más adelante.

Fases y presupuesto indicativo de la iniciativa institucional de importancia fundamental

Fase I: Determinación del alcance

60. Basándose en las asociaciones existentes de donantes, llevar a cabo un “análisis del contexto” de las fuentes de inversión pertinentes y viables que podrían aprovecharse para apoyar el logro de los objetivos relacionados con la erradicación del hambre y los ODS conexos. El “contexto” incluye los fondos temáticos bilaterales de los Gobiernos donantes, las fuentes de financiación multilaterales, las asociaciones público-privadas y los programas ejecutados por las IFI. El análisis debe proporcionar una justificación técnica clara para la cooperación —es decir, la medida en que existe una alineación estratégica entre la fuente de financiación, los objetivos nacionales de desarrollo y los objetivos estratégicos del PMA—, que se derive del proceso de diseño de los PEP.
61. De conformidad con el ODS 17, determinar las asociaciones pertinentes (con organismos de las Naciones Unidas, institutos de investigación, etc.) a fin de aprovechar el potencial para soluciones a gran escala. Evaluar las necesidades del PMA relativas a la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países para la elaboración de proyectos sobre el terreno de alta calidad que respalden las prioridades nacionales de desarrollo. Una propuesta de valor clara para un servicio de apoyo a los programas y un rendimiento previsto de las inversiones deberían ser los componentes centrales del análisis.
62. Determinar cómo y dónde puede el PMA ayudar a los Gobiernos nacionales a promover la colaboración con asociados no habituales en iniciativas estratégicas globales que respondan a las prioridades de los Gobiernos, y formular recomendaciones sobre posibles ajustes de las actividades de los PEP con miras a optimizar esa participación.
63. Evaluar la estructura de gobernanza de los fondos identificados y lo que se necesita para que el PMA pueda establecer y mantener asociaciones duraderas con ellos.

64. Determinar y proponer el mayor número posible de puntos de armonización existentes o potenciales con las actividades e iniciativas de los demás organismos con sede en Roma, especialmente cuando haya oportunidades de presentar propuestas conjuntas para los fondos temáticos.
65. Determinar el posible alcance de un modelo financiero apropiado para una financiación sostenida, posiblemente basada en la reposición mediante, por ejemplo, recargos administrativos sobre las subvenciones recibidas o la recuperación de los costos directos de los presupuestos de los PEP para los servicios prestados.

Fase II: Establecimiento de un equipo técnico multifuncional y apoyo al fortalecimiento de las capacidades de los despachos regionales y las oficinas en los países

66. Basándose en los resultados del ejercicio de determinación del alcance llevado a cabo en la fase I, se establecerá un equipo de apoyo para la iniciativa institucional de importancia fundamental, inspirado en gran medida en el enfoque seguido por la dependencia encargada del clima y en otros enfoques similares. El equipo tendría la responsabilidad general de proporcionar el apoyo integral previsto para el servicio de apoyo a los programas y las asociaciones, esto es:
 - *Alcance.* Evaluar qué asociados, fondos y otras fuentes serían más pertinentes y viables para una actividad determinada en el plano nacional y determinar nuevas oportunidades para que el PMA apoye las prioridades nacionales de los Gobiernos.
 - *Establecimiento de prioridades y coordinación.* Determinar qué propuestas tendrían más posibilidades de recibir apoyo en un momento dado, sobre la base de la colaboración con diversos asociados y fuentes de financiación, a fin de garantizar que se presenten las propuestas adecuadas en el momento oportuno.
 - *Redacción de propuestas.* Contratar a redactores de propuestas (en régimen de contratos con arreglo a servicios efectivos) para que proporcionen apoyo en el país cuando y donde sea necesario. Las propuestas elaboradas por los redactores deberían complementarse con evaluaciones y estudios (siguiendo el modelo de dotación de personal de la dependencia encargada del clima).
 - *Interacción con las fuentes de financiación.* Responder a los exámenes, apoyar la interacción de las oficinas en los países con los fondos temáticos y mantener la acreditación con las fuentes de financiación.
 - *Seguimiento y evaluación.* Dependiendo de las necesidades específicas de los asociados no habituales y de los nuevos fondos, puede que se necesite apoyo adicional en materia de seguimiento y presentación de informes.
67. El equipo estaría integrado por expertos temáticos y por oficiales responsables regionales que prestarían apoyo intersectorial. El PMA podría aprovechar su red de asociados para la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular a fin de proporcionar algunos de esos conocimientos especializados y tener acceso a ellos.

Fase III: Apoyo continuo al mecanismo, sostenibilidad y plena incorporación

68. Dependiendo de la viabilidad de la reposición de fondos (un recargo administrativo o contribuciones para fines específicos para el fondo, o la recuperación de costos mediante la facturación directa con cargo a los presupuestos de los PEP), el PMA tratará de incorporar el mecanismo al final de la iniciativa institucional de importancia fundamental, utilizando las capacidades del personal desarrolladas en la fase II. Por lo tanto, esta fase también incluiría una evaluación de la propuesta de cualquier cambio institucional necesario para asegurar

la sostenibilidad, solicitando orientaciones sobre las prioridades al Grupo directivo, según fuera necesario.

69. Se elaborará una estrategia de comunicación y colaboración para garantizar asociaciones duraderas y sólidas con las iniciativas con las que colabora el PMA.
70. El mecanismo también garantizará la complementariedad y los vínculos con el apoyo a la inversión del sector privado cuando proceda y de manera coherente con los enfoques generales en materia de asociaciones y movilización de recursos del PMA.

CUADRO A.I.7: PRESUPUESTO INDICATIVO DE LA INICIATIVA INSTITUCIONAL DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL RELATIVA AL SERVICIO DE APOYO A LOS PROGRAMAS Y LAS ASOCIACIONES (dólares)	
Fase I	
Consultor para la determinación del alcance inicial y el análisis de las fuentes de inversión	69 000
Viajes (a la sede de los fondos y para evaluar la capacidad existente en las oficinas en los países y los despachos regionales)	20 000
Fase II	
Expertos que proporcionan asesoramiento técnico y garantía de calidad en las esferas temáticas principales	1 518 000
Personal que presta apoyo intersectorial en cada despacho regional	1 325 160
Redactores de propuestas contratados según las necesidades de los países seleccionados y de las solicitudes de fondos	1 200 000
Valoraciones previas y evaluaciones	800 000
Viajes	600 000
Formación y talleres	120 000
Total	5 652 200

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

AAP	presupuesto administrativo y de apoyo a los programas
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CAD	costo de apoyo directo
CAI	costos de apoyo indirecto
COMET	Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz
CRI	Cuenta de Respuesta Inmediata
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FITTEST	Equipo de intervención rápida para emergencias en apoyo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones
IFI	institución financiera internacional
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MGGP	Mecanismo de gestión global de los productos
MPI	Mecanismo de presupuestación de las inversiones
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	organización no gubernamental
PEP	plan estratégico para el país
RBB	Despacho Regional para Asia y el Pacífico
RBC	Despacho Regional para Oriente Medio, África del Norte, Europa Oriental y Asia Central
RBD	Despacho Regional para África Occidental
RBJ	Despacho Regional para África Meridional
RBN	Despacho Regional para África Oriental
RBP	Despacho Regional para América Latina y el Caribe
REACH	Iniciativas renovadas contra el hambre y la desnutrición infantiles
SIG	sistema de información geográfica
SOLVE	iniciativa para optimizar el suministro gracias a la logística, la visibilidad y la evolución
TBM	transferencia de base monetaria
UNHAS	Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia