



World Food Programme  
Programme Alimentaire Mondial  
Programa Mundial de Alimentos  
برنامج الأغذية العالمي

## Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual

Roma, 29 de junio- 3 de julio de 2020

Distribución: general

Tema 7 del programa

Fecha: 13 de mayo de 2020

WFP/EB.A/2020/7-C

Original: inglés

Informes de evaluación

Para examen

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

## Informe resumido de la evaluación estratégica de la financiación de la labor del PMA (2014-2019)

### Resumen

En la presente evaluación estratégica se analizan la calidad y los resultados de los esfuerzos del PMA por obtener en el período que va de 2014 a 2019 financiación suficiente y apropiada para sus iniciativas orientadas a alcanzar el objetivo del Hambre Cero. Las constataciones, conclusiones y recomendaciones de la evaluación se basan en datos procedentes de 394 informantes clave, visitas a 25 oficinas del PMA y de asociados conexos, un análisis de organizaciones comparables y un amplio examen de la bibliografía los documentos y los datos disponibles.

La financiación de la labor del PMA ha aumentado espectacularmente hasta alcanzar en 2019 un total de 8.100 millones de dólares, de los cuales gran parte está vinculada con emergencias de nivel 3. Pese al crecimiento de las contribuciones, persiste un déficit de financiación considerable. La financiación del Programa depende en gran medida de unos cuantos donantes gubernamentales que aportan contribuciones destinadas principalmente a fines específicos y, en gran parte, deben gastarse en un plazo máximo de un año.

La continuidad de la financiación del PMA es incierta, aunque se han adoptado medidas para reducir los riesgos al mínimo. La escala de los déficits de financiación es objeto de debates condicionados por diversas interpretaciones internas y externas del doble mandato del Programa. Se ven afectadas de forma desproporcionada las operaciones emprendidas por el PMA en crisis de menor visibilidad y las actividades centradas en el fomento de la resiliencia y el desarrollo. Aunque la falta de una estrategia global de financiación no ha limitado la movilización general de

---

*En consonancia con la política en materia de evaluación (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1), el presente informe ha sido objeto de una edición no exhaustiva para respetar la integridad e independencia de las constataciones formuladas en la evaluación. Por este motivo, es posible que algunos de los términos y expresiones en él utilizados no se ajusten plenamente a la terminología estándar del PMA o a las prácticas de edición seguidas habitualmente. Si necesita alguna aclaración a este respecto, sírvase dirigirse a la Directora de la Oficina de Evaluación.*

---

### Coordinadora del documento:

Sra. A. Cook  
Directora  
Oficina de Evaluación  
Tel.: 066513-2030

recursos, la nueva estrategia de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado supone un avance importante.

El PMA ha conseguido movilizar fondos para sus actividades de asistencia humanitaria pero, en lo que se refiere a las actividades de desarrollo, la financiación obtenida aún no está a la altura de las necesidades. La movilización de fondos del sector privado ha sido limitada hasta la fecha, pero está previsto que aumente gradualmente de conformidad con la nueva estrategia. También han resultado prometedoras las gestiones orientadas a obtener financiación innovadora, tomar parte en procesos conjuntos de movilización de recursos y reforma, promover innovaciones y aumentos de eficiencia y hacer uso de nuevos instrumentos de movilización de fondos. Sin embargo, en la evaluación se detectaron lagunas en las capacidades de las oficinas en los países y una insuficiencia de conocimientos especializados para atraer financiación temática y transversal.

Gracias a la hoja de ruta integrada, el PMA ha podido mejorar la forma en que transmite sus ambiciones en relación con su doble mandato, pero los cambios previstos en cuanto a la obtención de financiación flexible, previsible y suficiente todavía no se han materializado. Es preciso mejorar la generación de pruebas sobre el impacto de las operaciones del PMA y esforzarse por gestionar mejor las necesidades de los donantes, quienes desean informes específicos y especializados.

Los mecanismos internos de asignación de recursos del PMA tienen por objeto facilitar la financiación de las funciones básicas y las iniciativas estratégicas y limitar los efectos negativos de los déficits temporales de fondos en las operaciones y los programas. Además, las decisiones en materia de asignación de recursos permiten guiar las iniciativas de movilización de fondos. Las necesidades de financiación del PMA aparecen descritas de manera coherente con sus estrategias, pero falta orientación en cuanto a lo que debe recibir prioridad dentro de esas necesidades. Los mecanismos internos de asignación subsanan algunas deficiencias, pero, al ser limitados los recursos que deben asignarse, la financiación disponible determina en gran medida la estrategia. Los mecanismos de prefinanciación han sido importantes para la eficacia operacional, pero en la evaluación se detectaron dificultades en relación con la liquidez y la cobertura de la Cuenta de Respuesta Inmediata.

En la evaluación se llegó a la conclusión de que el PMA había conseguido movilizar recursos, pero no había remediado las disparidades existentes en la financiación de los diferentes tipos de actividades.

Los evaluadores recomiendan que, para mantener y acrecentar su financiación, el PMA debe esforzarse por actuar y expresarse con una sola voz, ateniéndose a su mandato y sus prioridades, reforzar sus gestiones dirigidas a financiar su labor de desarrollo, aplicar plenamente la estrategia relativa al sector privado y redoblar los esfuerzos por garantizar el pleno cumplimiento de los objetivos de la hoja de ruta integrada. Se recomienda asimismo invertir más en las funciones de movilización de recursos y comunicación y en las capacidades institucionales, así como mejorar los procesos de asignación de recursos y los mecanismos de prefinanciación.

### **Proyecto de decisión\***

La Junta toma nota del documento titulado "Informe resumido de la evaluación estratégica de la financiación de la labor del PMA (2014–2019)" (WFP/EB.A/2020/7-C) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.A/2020/7-C/Add.1, y alienta a que se adopten nuevas medidas teniendo en cuenta las consideraciones planteadas por sus miembros durante los debates.

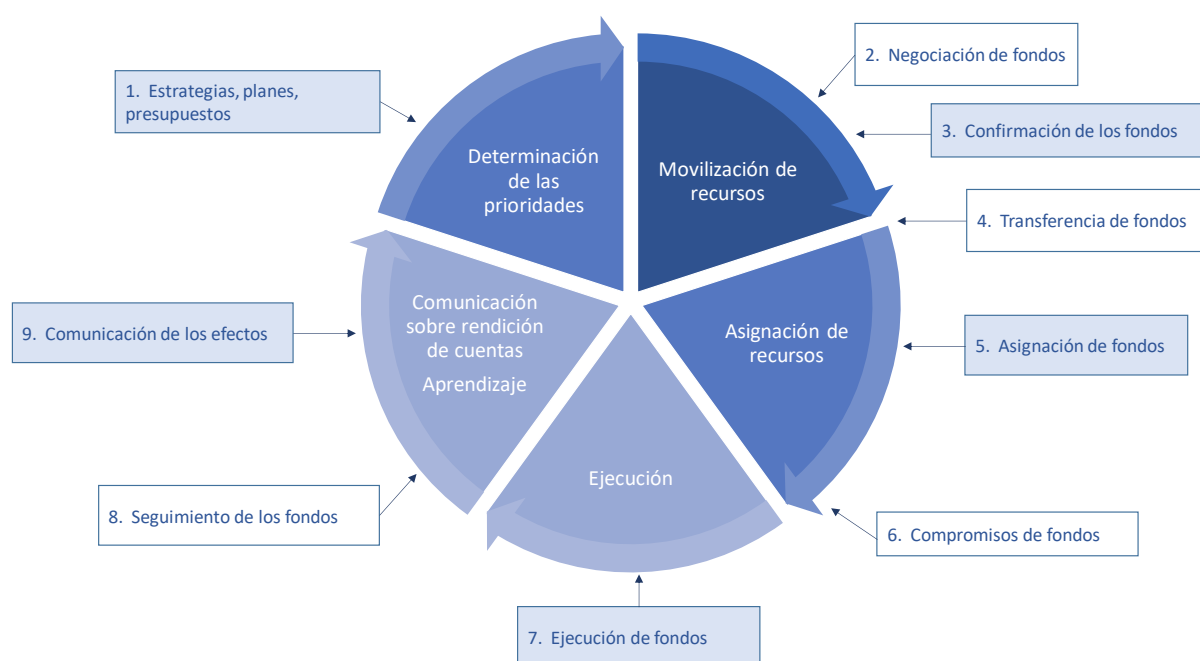
---

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

## Introducción y características de la evaluación

1. La presente evaluación estratégica fue encargada por la Oficina de Evaluación del PMA. Se evaluaron la calidad y los resultados de las iniciativas emprendidas por el PMA de 2014 a 2019 para obtener financiación suficiente y apropiada para su labor orientada a lograr el objetivo del Hambre Cero, y se procuró determinar por qué el PMA había podido o no financiar su labor a fin de extraer enseñanzas para el futuro.
2. Para cumplir el doble objetivo de aprendizaje y rendición de cuentas, la evaluación abarcó todos los tipos de financiación y dotación de recursos del PMA en todas sus esferas de trabajo<sup>1</sup>. Se pretendía dar respuesta a cuatro preguntas principales planteadas en la evaluación:
  - ¿Ha elaborado el PMA un marco normativo, una estrategia y una estructura orgánica amplios, coherentes y efectivos para garantizar una financiación suficiente y apropiada de su labor?
  - ¿Ha aplicado eficazmente el PMA los instrumentos, enfoques, incentivos y capacidades individuales para atraer financiación suficiente y apropiada para su labor, incluso de fuentes privadas?
  - ¿Ha facilitado u obstaculizado el paso a la hoja de ruta integrada la movilización de recursos suficientes y apropiados, y qué futuras oportunidades se presentan?
  - ¿Han ayudado los mecanismos internos de asignación de recursos del PMA a atender oportunamente sus necesidades prioritarias?
3. Para orientar la evaluación se preparó un marco conceptual (véase el resumen en la figura 1). El marco se utilizó conjuntamente con las preguntas de la evaluación para centrar la atención en los procesos, actividades, agentes y efectos previstos más importantes a efectos de la financiación de la labor del PMA.

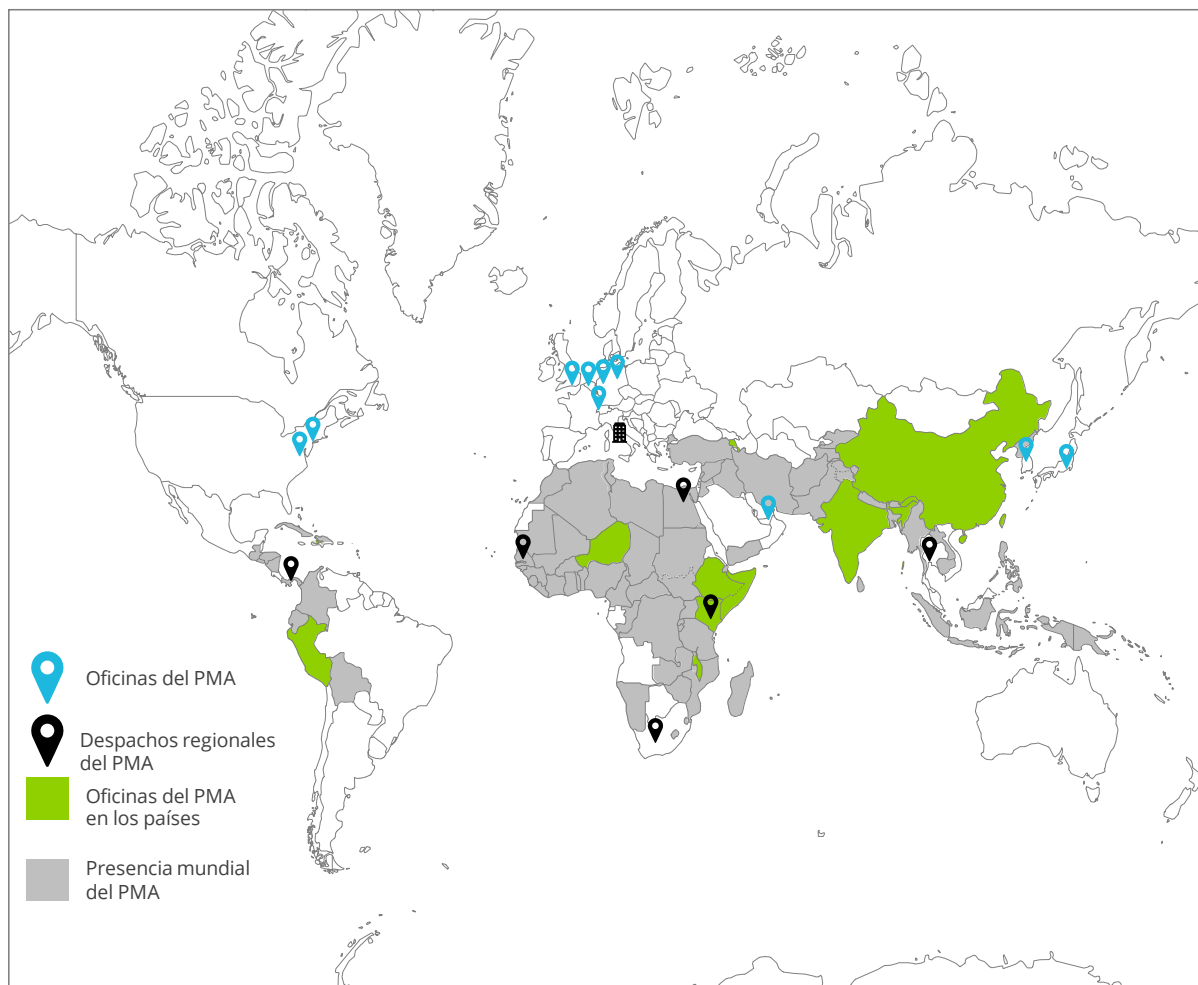
**Figura 1: Resumen del marco conceptual de la evaluación**



<sup>1</sup> A efectos de la evaluación, la labor del PMA se define a grandes rasgos como su programa de trabajo y sus funciones de apoyo, en la medida en que estas últimas potencian y respaldan directamente la calidad de la programación.

- La evaluación se realizó entre mayo de 2019 y marzo de 2020. Tras una fase inicial, se examinaron datos y documentos. Se llevaron a cabo casi 400 entrevistas con interesados en la Sede y en ocho oficinas en los países, en todos los despachos regionales y en diez capitales de países donantes (figura 2). Se realizó un estudio comparado de otras nueve organizaciones a partir de datos cuantitativos, documentos y entrevistas de dominio público. Los datos de evaluación, obtenidos con diferentes métodos y procedentes de diversas fuentes, se cotejaron, analizaron y validaron durante una reunión recapitulativa de ámbito mundial y un taller consultivo de un día de duración.

**Figura 2: Mapa de las ubicaciones donde se recopilaron datos**



- Los destinatarios primarios de la evaluación son: la Junta Ejecutiva del PMA; el personal directivo superior; el personal de la Sede, de las oficinas mundiales, de los despachos regionales y de las oficinas en los países; los asociados donantes; los asociados gubernamentales; los asociados del sector privado, y otras partes interesadas.

### Contexto

- Tras varios decenios de disminución constante, el hambre en el mundo aumentó en 2018 por tercer año consecutivo, dejando a 821 millones de personas en situación de subalimentación

crónica<sup>2</sup> y a más de 113 millones de personas de 53 países que padecían hambre aguda, de las cuales cerca de dos tercios vivían en zonas afectadas por conflictos o inseguridad<sup>3</sup>.

7. En la Estrategia del Secretario General de las Naciones Unidas para Financiar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (2018-2021) se estima que se necesitarán de 5 a 7 billones de dólares<sup>4</sup> y se llega a la conclusión de que para movilizar esa suma harán falta asociaciones más amplias, nuevos modelos de financiación y fondos adicionales de los sectores público y privado.
8. Ante las dificultades en el ámbito del desarrollo, la asistencia oficial para el desarrollo aportada por miembros del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos ascendió a 152.800 millones de dólares en 2019, aunque el ritmo de crecimiento de la asistencia oficial para el desarrollo se ha ralentizado en los últimos años. La asistencia humanitaria internacional aumentó en 28.900 millones de dólares en 2018; aunque se trataba del quinto aumento consecutivo anual, el crecimiento fue inferior al de años anteriores<sup>5</sup>.
9. La financiación de la labor del PMA ha aumentado espectacularmente durante los dos últimos decenios ante el aumento de las necesidades humanitarias, como consecuencia de las contribuciones destinadas a intervenciones de emergencia de gran escala y gran relieve mediático (figura 3). No obstante, persiste un déficit de financiación importante.

---

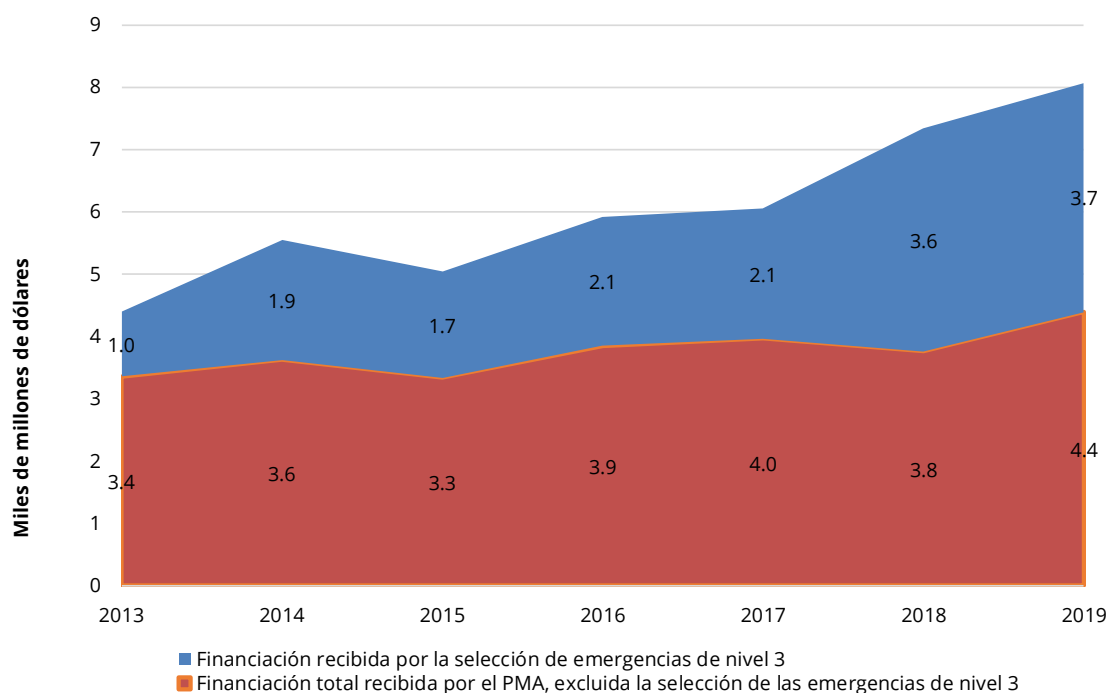
<sup>2</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, PMA y Organización Mundial de la Salud. 2019. *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo en 2019. Protegerse frente a la desaceleración y el debilitamiento de la economía*. <http://www.fao.org/3/ca5162es/ca5162es.pdf>.

<sup>3</sup> PMA. 2019. Plan de Gestión del PMA para 2020-2022 (WFP/EB.2/2019/5-A/1). <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000108650/download/>.

<sup>4</sup> Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. 2014. *Informe sobre las inversiones en el mundo 2014*. [https://unctad.org/es/PublicationsLibrary/wir2014\\_overview\\_es.pdf](https://unctad.org/es/PublicationsLibrary/wir2014_overview_es.pdf). En un informe más reciente, el déficit de financiación destinada a los países en desarrollo de ingreso bajo se estima en 400.000 millones de dólares anuales. Véase: Red de las Naciones Unidas de Soluciones para el Desarrollo Sostenible. 2019. *SDG Costing & Financing for Low-Income Developing Countries*. [https://irp-cdn.multiscreensite.com/be6d1d56/files/uploaded/FINAL\\_SDG%20Costing%20%26%20Finance%20for%20LIDCS%2028%20Oct.pdf](https://irp-cdn.multiscreensite.com/be6d1d56/files/uploaded/FINAL_SDG%20Costing%20%26%20Finance%20for%20LIDCS%2028%20Oct.pdf).

<sup>5</sup> Development Initiatives. 2019. *Global Humanitarian Assistance Report 2019*. <https://devinit.org/publications/global-humanitarian-assistance-report-2019/#downloads>.

**Figura 3: Volumen de las contribuciones al PMA y a una selección de emergencias de nivel 3**

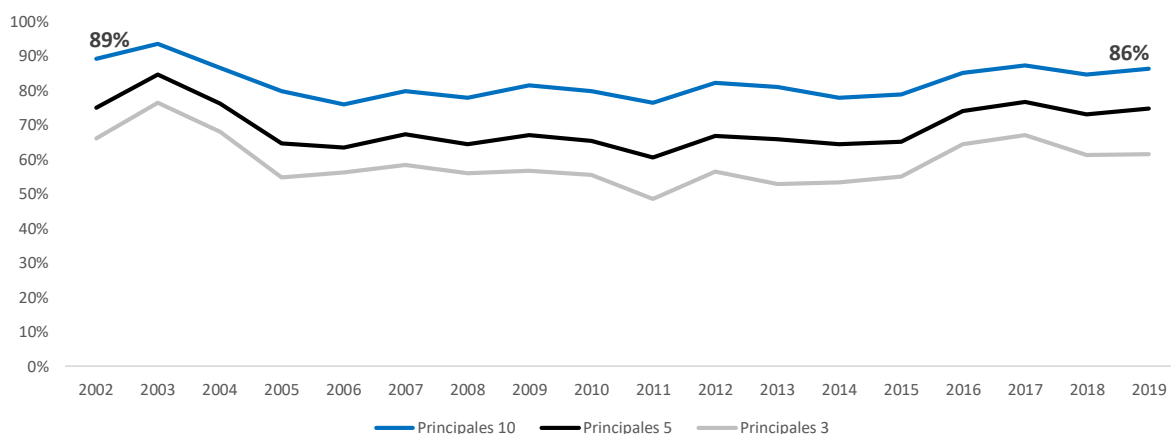


Fuente: Datos del sistema WINGS al 31 de enero de 2020.

Notas: La selección de emergencias de nivel 3 se compone de Siria +5 (de 2013 hasta la fecha, cabiendo observar que las intervenciones realizadas en los otros cinco países dejaron de estar en el nivel 3 en marzo de 2019), el Yemen (de 2015 hasta la fecha, cabiendo observar que la emergencia de nivel 3 no se declaró hasta el 3 de julio de 2015) y Sudán del Sur (de 2014 hasta la fecha).

10. Gran parte de la financiación del PMA procede de un grupo relativamente pequeño de donantes gubernamentales (figura 4), y las contribuciones del sector privado disminuyeron durante el pasado decenio. La situación contrasta con la de varias organizaciones comparables de las Naciones Unidas cuyos ingresos procedentes del sector privado, sobre todo de particulares, han aumentado.

**Figura 4: Concentración de la financiación, por donantes principales**

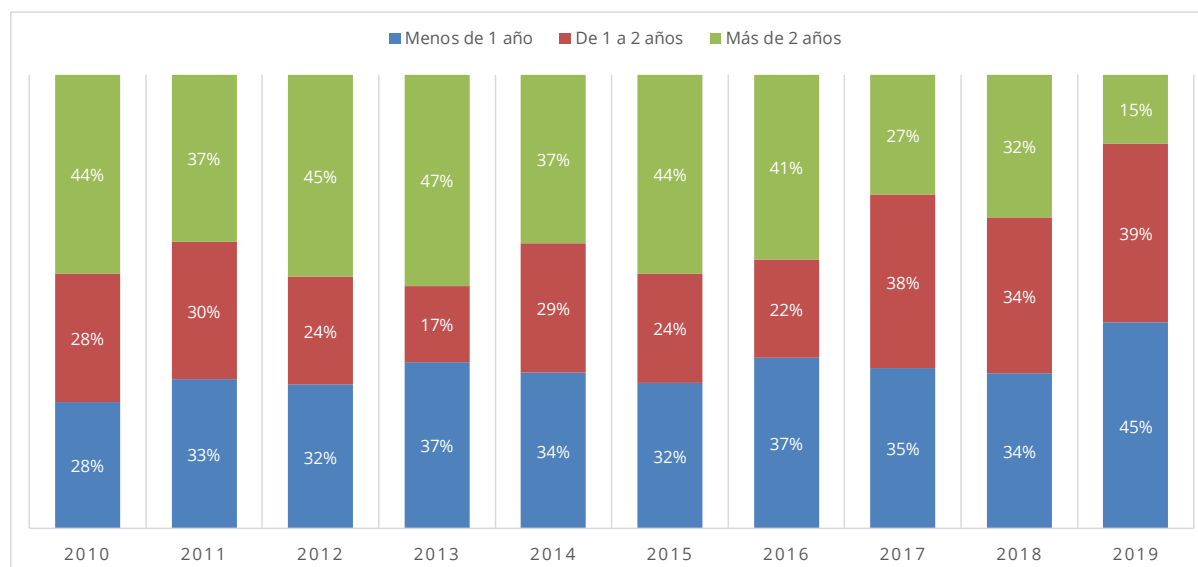


Fuente: Base de datos de WINGS al 10 de septiembre de 2019

Nota: Datos a precios constantes.

11. El volumen de fondos recibidos en el marco de compromisos plurianuales asumidos por donantes ha aumentado los últimos años, al igual que el porcentaje de contratos de breve duración (figura 5)<sup>6</sup>.

**Figura 5: Volumen de contribuciones al PMA, por plazo máximo de gasto (2010-2019)**



Fuente: Datos de WINGS al 31 de enero de 2020.

12. La inmensa mayoría de la financiación del PMA se destina a fines específicos: en 2018, el 94 % eran contribuciones dirigidas (en contraposición a las contribuciones flexibles y multilaterales) y el 84 % de las contribuciones dirigidas se destinaba a una actividad determinada. Esta proporción se redujo al 71 % en 2019.

13. En los últimos tres planes estratégicos del PMA figuraba orientación con respecto a la financiación de la labor del organismo, y en particular se daba cuenta de las dificultades relacionadas con el entorno de financiación y se insistía en la importancia de la financiación flexible y a largo plazo. En el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021<sup>7</sup> se armonizan las prioridades del organismo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular con los ODS 2 y 17, y se reafirma el doble mandato del PMA en torno a tres esferas prioritarias: intervención ante crisis, fomento de la resiliencia y eliminación de las causas profundas. Varias estrategias y políticas del PMA sirven también de base a su enfoque en materia de financiación.

14. Los despachos regionales, las oficinas en los países y las oficinas de la Sede mundial tienen responsabilidades claras de apoyo a la movilización de fondos. Además, diversas dependencias de la Sede del PMA se encargan de la supervisión y la coordinación de la movilización de recursos. El Comité de Asignación Estratégica de Recursos es el principal órgano encargado de formular recomendaciones dirigidas al Director Ejecutivo en relación con la asignación de la financiación flexible recibida por el PMA<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> El PMA define los compromisos plurianuales como fondos comprometidos en una fecha determinada con los que prevé contar los años siguientes. En los sistemas del PMA aparecen consignados como donaciones aparte, una por cada año del acuerdo.

<sup>7</sup> WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2\*. Véase: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000037199/download/>.

<sup>8</sup> Dos tipos de ingresos ofrecen flexibilidad en cuanto a la asignación interna de recursos: los ingresos percibidos a raíz de la aplicación de la tasa de los costos de apoyo indirecto a las contribuciones, y las contribuciones multilaterales (no destinadas a fines específicos o de asignación flexible). Los ingresos en concepto de recuperación de los costos de apoyo indirecto se destinan a financiar el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP).

15. Los fondos fiduciarios actúan como vehículos para atraer financiación de donantes dirigida a iniciativas específicas; las cuentas especiales permiten al PMA financiar los servicios internos y mixtos y prestar apoyo a actividades que no entran dentro del ámbito de los planes estratégicos para los países (PEP). En vista de que el PMA depende de contribuciones voluntarias un tanto imprevisibles, el organismo ha establecido mecanismos de prefinanciación, entre ellos la Cuenta de Respuesta Inmediata y el Mecanismo de préstamos internos para los proyectos.

## Constataciones

### **Pregunta 1 de la evaluación: ¿En qué medida ha elaborado el PMA un marco normativo, una estrategia y una estructura orgánica amplios, coherentes y efectivos para garantizar una financiación suficiente y apropiada de su labor?**

16. El presupuesto del PMA ha crecido considerablemente en paralelo al aumento de las necesidades humanitarias y las consiguientes contribuciones cuantiosas a intervenciones de emergencia de gran envergadura. Sin embargo, la continuidad de esa financiación es muy incierta a causa de la volatilidad del entorno de financiación y la excesiva dependencia de un grupo pequeño de donantes. El organismo ha adoptado varias medidas para reducir al mínimo los riesgos, entre ellas iniciativas de diversificación de la base de financiación y una gestión prudente del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP). Los verdaderos costos de funcionamiento del PMA no se notifican de forma consolidada consignando los costos operacionales en el presupuesto AAP y de otro tipo; ello dificulta todo intento de comprender la escala del riesgo y adoptar medidas apropiadas de mitigación del riesgo.
17. “Suficiente” y “apropiada” son términos relativos cuando se aplican a la financiación, y la escala del déficit de financiación suscita debate dentro del PMA. Lo que está claro es que la escasez de fondos tiene impacto en las operaciones, en particular por lo que se refiere a las crisis más pequeñas y menos visibles y a las actividades centradas en la resiliencia y el desarrollo. Las reacciones de los donantes ante el déficit de financiación son diversas, y algunos ven con escepticismo el papel que ha de cumplir el PMA más allá de las intervenciones en situaciones de emergencia. También son diversas las perspectivas de las partes interesadas internas con respecto a las prioridades en el marco del doble mandato del PMA.
18. No existe una estrategia general del PMA en materia de financiación, pero los interesados no consideran que ello haya tenido un impacto negativo en la movilización de recursos. Aunque el éxito del PMA en cuanto a la movilización de fondos procedentes de fuentes privadas ha sido limitado hasta la fecha, la estrategia relativa al sector privado que se ha adoptado recientemente es una novedad importante<sup>9</sup>. Parece probable que esta nueva estrategia y los correspondientes compromisos de inversión generen resultados consonantes con el calendario y las metas aprobados por la Junta Ejecutiva.
19. La estructura, el marco jurídico y las disposiciones en materia de gobernanza del PMA han permitido al organismo adoptar múltiples enfoques, que en general han dado buenos resultados, para la movilización de recursos. El impacto podría ser mayor si se hiciera mejor uso de distintas oficinas y estructuras del PMA, entre ellas las oficinas de la Sede mundial y las

---

<sup>9</sup> En la Estrategia de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado para 2020-2025 (WFP/EB.2/2019/4-A/Rev.1) se distingue entre intensificar las asociaciones técnicas con empresas para aprovechar sus conocimientos especializados, capacidades y apoyo a la promoción, redoblar los esfuerzos por obtener fondos aportados por particulares y estrechar los contactos con fundaciones para aprovechar tanto fondos como conocimientos especializados.

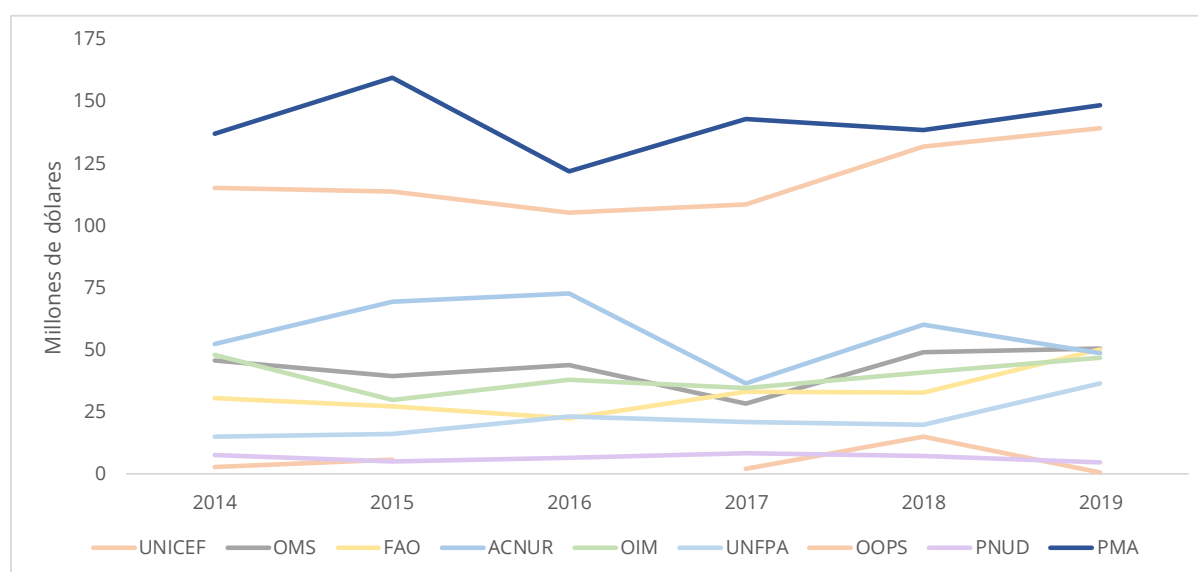


asociaciones de amigos del PMA. Algunas oficinas en los países han tenido dificultades para movilizar financiación suficiente, y en la Sede impera un ambiente de competencia por los recursos como consecuencia de la falta de coherencia y de prioridades claras a nivel interno.

**Pregunta 2 de la evaluación: ¿Cuál ha sido la eficacia del PMA al aplicar los instrumentos, enfoques, incentivos y las capacidades individuales para atraer financiación suficiente y apropiada para su labor, incluso de fuentes privadas?**

20. El PMA ha hecho buen uso de los mecanismos de financiación humanitaria, entre ellos los fondos mancomunados (figura 6), pero no ha conseguido aprovechar en la misma medida la financiación para el desarrollo, en parte a causa de las dificultades que el doble mandato del PMA plantea a la eficacia de la comunicación. Existe margen para seguir avanzando en este ámbito, en particular si los buenos resultados se miden por el fortalecimiento de las asociaciones y el aprovechamiento de los fondos y no solo por las contribuciones al desarrollo obtenidas por el PMA para sus propios programas.

**Figura 6: Principales receptores de financiación del Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia**



Fuente: Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia

21. La imagen de marca del PMA es relativamente desconocida entre el público general, cuestión que ha de remediarse si se quiere que aumenten las contribuciones de particulares conforme a lo previsto en la estrategia relativa al sector privado. Asimismo, la labor de comunicación y promoción comercial se ha centrado principalmente en las actividades de intervención en emergencias, más que en operaciones de fomento de la resiliencia y el desarrollo.

22. El enfoque del PMA en materia de financiación innovadora ha generado algunos resultados positivos, especialmente en cuanto a la financiación basada en previsiones, pero es difícil calcular el posible valor de esas oportunidades. Los enfoques han sido fragmentarios, y el PMA corre peligro de quedar retrasado con respecto a sus homólogos en otros ámbitos, como ocurre con la financiación social en el mundo islámico<sup>10</sup>. Hacen falta una estrategia clara, un liderazgo firme, competencias especializadas, recursos, paciencia y aceptación del posible

<sup>10</sup> La financiación social en el mundo islámico no es un fenómeno nuevo, pero es una fuente de fondos relativamente poco aprovechada por la comunidad humanitaria internacional, en particular por los organismos de las Naciones Unidas. A efectos del presente documento entra dentro de la categoría de financiación innovadora.

fracaso para que el PMA asuma un papel más activo de liderazgo en la búsqueda de financiación innovadora y el acceso a ella.

23. La participación del PMA en iniciativas de programación y movilización de recursos conjuntas, sumada a su voluntad de tomar parte en los procesos de reforma de las Naciones Unidas, es obvia, pero todavía no ha generado una financiación apreciable. Cabe esperar que el impacto sea más acusado a medida que las reformas cobren velocidad, lo cual es prueba de la necesidad de que la participación del PMA en los procesos sea sostenida.
24. El PMA ha adoptado medidas considerables para mejorar su funcionamiento incorporando innovaciones para hacer frente a la inseguridad alimentaria y la malnutrición, mejorar la eficiencia y forjar alianzas más eficaces con agentes locales y nacionales. Estas iniciativas han encontrado, por lo general, buena acogida entre los interesados externos, pero todavía no se han traducido en una financiación más abundante o distinta.
25. Las inversiones en el desarrollo y el uso de instrumentos han dado al PMA una visibilidad adecuada respecto de las contribuciones entrantes, la financiación que va a recibirse y los déficits previstos. Los nuevos instrumentos de movilización de fondos, entre ellos las plataformas digitales para donaciones de particulares, ofrecen posibilidades de ayudar al PMA a cumplir sus ambiciones en cuanto a la movilización de fondos de fuentes privadas.
26. Existen en el PMA lagunas en la capacidad que le impiden atraer financiación suficiente y más apropiada. Las oficinas en los países están sobrecargadas, en especial las más pequeñas, y necesitan mayor apoyo de los despachos regionales y de la Sede, en particular por lo que se refiere al fortalecimiento de las asociaciones y el acceso a financiación para el desarrollo y del sector privado. Son positivos los enfoques orientados a aclarar la manera en que la actual financiación del PMA contribuye al cambio en ámbitos como el cambio climático y las cuestiones de género, por ejemplo, en cuanto a la preparación de presupuestos con perspectiva de género. Sin embargo, la falta de capacidad en relación con determinados temas y con cuestiones transversales ha mermado la capacidad del PMA de atraer financiación especializada.

**Pregunta 3 de la evaluación: ¿En qué medida el paso a la hoja de ruta integrada ha facilitado u obstaculizado la movilización de recursos suficientes y apropiados, y qué futuras oportunidades se presentan?**

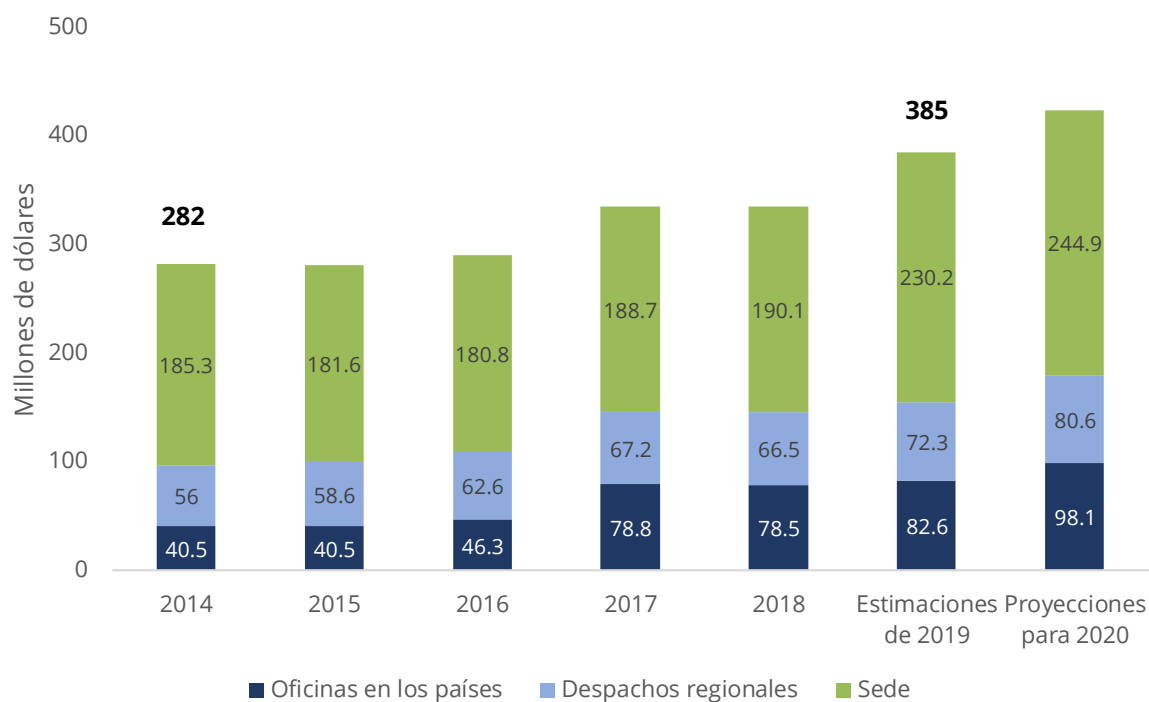
27. La hoja de ruta integrada ha ayudado al PMA a articular mejor sus ambiciones, pasando del nivel de las actividades al de los efectos, y ha dotado de mayor cohesión a los argumentos que rodean el doble mandato del PMA. Aunque, por lo general, los donantes consideraron positivos los PEP, los planes no han propiciado cambios en la financiación a causa de otros factores determinantes. Las expectativas de algunos sectores del PMA en el sentido de que la hoja de ruta integrada se traduciría en un apoyo más amplio de los donantes a la labor del organismo en los ámbitos de las emergencias, la resiliencia y el desarrollo no se han cumplido, y puede que el consiguiente desfase con las expectativas de los donantes no favorezca a las asociaciones que el PMA forja con los donantes.
28. El PMA todavía no ha registrado los aumentos previstos en el volumen de financiación plurianual y no asignada a fines específicos, ni sus beneficios conexos en lo que respecta a flexibilidad, continuidad y previsibilidad. Esos cambios llevan tiempo y se ven determinados por distintos factores, muchos de los cuales escapan al control del PMA. Las oficinas en los países han adoptado diversas medidas para atraer recursos adicionales y dotar de flexibilidad a los presupuestos existentes.

29. El Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 marca la orientación del organismo y ofrece una línea de mira para la preparación y la ejecución de los PEP. Las mejoras en la capacidad del PMA para comunicar los resultados y el impacto de su labor, así como la mayor disposición de los donantes a reducir los requisitos de presentación de informes especiales y específicos, ayudarían al PMA a demostrar que puede contribuir en distintos contextos, lo cual justificaría su futura obtención de una financiación más cuantiosa y de mejor calidad.
30. La obtención en nombre de Gobiernos de financiación destinada a prioridades de desarrollo nacionales no ha sido objeto de especial atención en el PMA, y sus iniciativas al respecto no están debidamente documentadas. De cara al futuro, la fijación de metas e indicadores más claros en relación con la movilización de financiación que contribuya a los ODS por cuenta de los Gobiernos beneficiarios proporcionará al Programa mayor orientación.

**Pregunta 4 de la evaluación: ¿En qué medida los mecanismos internos de asignación de recursos del PMA lo han ayudado a atender oportunamente sus necesidades prioritarias?**

31. Los mecanismos internos de asignación de recursos del PMA van dirigidos a garantizar la financiación de las funciones básicas y las iniciativas estratégicas y a limitar los efectos negativos de los déficits temporales de financiación en las operaciones y los programas. Las decisiones en materia de asignación también sirven de base a las medidas de movilización de recursos. Las necesidades de financiación del PMA están armonizadas en un sentido amplio con sus estrategias y planes, pero no existe orientación estratégica sobre lo que debe recibir prioridad dentro de esas necesidades en el marco de las comunicaciones con los donantes. Las manifiestas necesidades humanitarias urgentes, a las que se suman las limitaciones de recursos y las restricciones impuestas por los donantes, han contado con fondos para las emergencias a gran escala, mientras que las crisis más reducidas y menos visibles y las actividades de fomento de la resiliencia y el desarrollo presentan déficits de financiación considerables. Esos déficits se han visto mitigados en cierto modo por los mecanismos de asignación interna, pero no en la medida necesaria para corregir los desequilibrios en la financiación. El modelo de financiación, sumado a la dependencia respecto de los donantes gubernamentales, ha permitido, por su propia naturaleza, que las preferencias de los donantes influyan en la fijación de prioridades, de modo que la financiación determina la estrategia y no al revés.
32. Como consecuencia de los ajustes del presupuesto AAP, se ha destinado una financiación ligeramente más cuantiosa a las oficinas en los países, con lo que han disminuido proporcionalmente las asignaciones destinadas a la Sede, de conformidad con las prioridades acordadas (figura 7). Los casos en que la financiación dirigida a determinados departamentos de la Sede ha aumentado han obedecido, por lo general, a las prioridades institucionales. Cuando han surgido déficits, se han subsanado mediante iniciativas institucionales de importancia fundamental, a corto plazo e insostenibles, que se han financiado con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP o a contribuciones de los donantes destinadas a fines específicos.

**Figura 7: Asignaciones nominales al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas, por nivel orgánico**

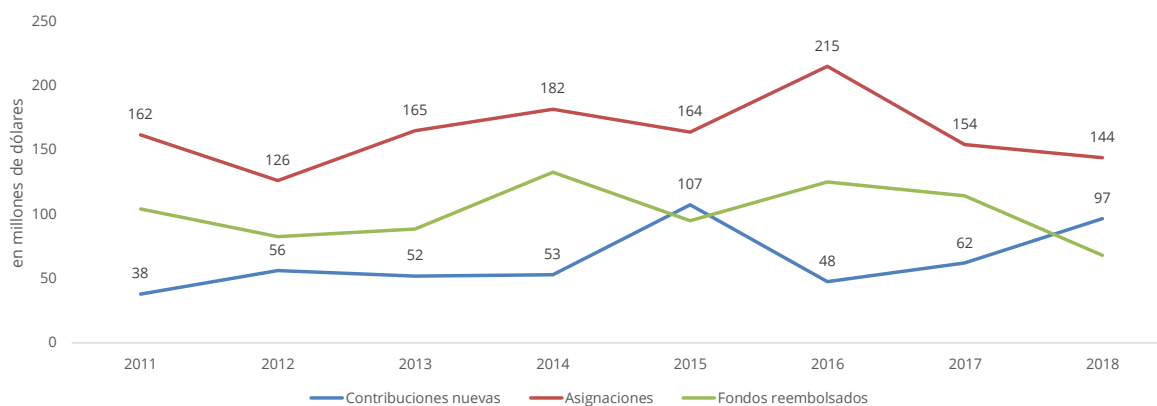


Fuente: Planes de gestión del PMA.

33. La incapacidad demostrada por el PMA para aplicar tasas de costos de apoyo indirecto flexibles le ha restado competitividad frente a otras organizaciones, en particular cuando el Programa procura acceder a financiación innovadora. Es probable que este aspecto vaya ganando en importancia a medida que las deliberaciones sobre el uso óptimo de los recursos dentro de la cadena de financiación avancen e influyan en las decisiones de los donantes.
34. Los mecanismos de prefinanciación han permitido al PMA intervenir más rápidamente y con mayor eficiencia, y aumentar su eficacia operacional. La prefinanciación ha resultado más eficaz en las emergencias de gran envergadura y visibilidad que imponen la clara exigencia de salvar vidas, mientras que la eficacia ha sido menor en el caso de las crisis de menor escala y de las actividades de fomento de la resiliencia y de desarrollo. La Cuenta de Respuesta Inmediata ha tenido dificultades de liquidez (figura 8) y, debido a su alcance, no cubre suficientemente las cuestiones de la preparación o las medidas preventivas de la labor de emergencia del PMA ni los servicios comunes que debe prestar el Programa con arreglo a su mandato. El Mecanismo de gestión global de los productos permite aumentar la eficiencia en toda la cadena de suministro (por ejemplo, reduciendo los plazos de entrega). Hacen falta mayor claridad en la comunicación por parte del Comité de Asignación Estratégica de Recursos y criterios más transparentes al adoptar decisiones a fin de aumentar la rendición de cuentas en relación con las decisiones en materia de prefinanciación y asignación de recursos<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Se están revisando los criterios y procesos del Comité de Asignación Estratégica de Recursos para que el enfoque sea más normalizado y transparente.

**Figura 8: Contribuciones, asignaciones y fondos reembolsados con destino a la Cuenta de Respuesta Inmediata**



Fuente: PMA. 2019. *Informe sobre la utilización de los mecanismos de prefinanciación del PMA (1 de enero-31 de diciembre de 2018)* (WFP/EB.A/2019/6-H/1).

35. El próximo proceso de presupuestación estratégica ascendente ofrece al PMA la oportunidad de llevar a cabo una reevaluación fundamental de la manera de asignar sus recursos internos velando por que se destine un nivel de financiación suficiente y apropiado a las funciones y responsabilidades que volverán a determinarse para el organismo en su conjunto.

## Conclusiones

36. **Conclusión 1:** El desempeño del PMA dentro de un entorno de financiación restringido ha sido adecuado por lo que se refiere al volumen de financiación movilizado. Sin embargo, la tendencia global de la financiación encubre disparidades entre las operaciones de emergencia de gran envergadura, que cuentan con financiación sustancial, y otras situaciones de crisis, así como con respecto a la cartera del PMA de operaciones de fomento de la resiliencia y de desarrollo. Los compromisos de los donantes que han convenido en aportar una financiación más previsible y flexible todavía no han tenido impacto en los recursos financieros del PMA, que sigue sometido a ciclos de financiación a corto plazo que dejan poco margen a la fijación interna de prioridades. La capacidad del organismo para obtener financiación para el desarrollo a largo plazo y proporcionada a las necesidades se ve mermada por la falta de conocimientos especializados y por la férrea competencia, a lo cual se suman procedimientos de solicitud más rigurosos, laboriosos e inusuales.
37. **Conclusión 2:** El modelo de financiación del PMA comporta riesgos y no se ajusta plenamente al entorno de financiación cambiante en el que el organismo opera. La dependencia absoluta de las contribuciones voluntarias (aportadas principalmente por un número reducido de donantes gubernamentales) deja al PMA especialmente expuesto a lo que los donantes consideran prioritario dentro de su mandato, a los ciclos de financiación a corto plazo de los donantes y a las variaciones en sus presupuestos y prioridades. El PMA, recurriendo para financiarse principalmente a fuentes gubernamentales y no a donantes del sector privado, ha reducido en mayor medida su margen de maniobra, y las perspectivas de aumentar las contribuciones del sector privado se ven constreñidas por el nivel de inversión que el organismo (y en particular la Junta Ejecutiva) está dispuesto a admitir. En cuanto a la financiación innovadora, será importante que el PMA se implique de forma estructurada, en los planos tanto normativo como técnico, para aprovechar plenamente las oportunidades de subsanar los déficits de financiación. En general, la estructura del PMA es apropiada para obtener financiación suficiente, pero diversas oficinas del PMA se han desarrollado de forma espontánea y no según un plan preconcebido, mientras que algunas iniciativas de movilización de recursos han dependido en sumo grado de las personas que las han llevado adelante.

38. **Conclusión 3:** La hoja de ruta integrada ha marcado una reorientación de las ambiciones del PMA al cambiar la manera en que este describe su función y aumentar su transparencia. Sin embargo, los resultados en materia de financiación todavía no han reaccionado a las nuevas circunstancias. Las divergencias de opinión sobre las prioridades de financiación persisten entre los actores internos y externos, especialmente por lo que se refiere a la financiación destinada a las emergencias a gran escala y al resto de las actividades del PMA. Las campañas de comunicación y promoción comercial se centran principalmente en la función del PMA en las intervenciones de emergencia a gran escala, que es su faceta más conocida. La impresión de algunos sectores de que se han roto las promesas de financiación flexible y previsible destinada al nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz, sumada al hecho de que los donantes esperan cada vez más recibir informes detallados y específicos, ha contribuido a conformar un conjunto poco realista de expectativas por parte del PMA y de los donantes. Debe prestarse especial atención a algunos problemas imprevistos, por ejemplo, tratando de vincular los recursos con los resultados y las inversiones en el marco de la generación de pruebas. Además, las decisiones en materia de asignación interna de recursos deben ser más rápidas y transparentes.
39. **Conclusión 4:** Las ambiciones de financiación del PMA no son del todo realistas, y a menudo no van acompañadas de esfuerzos proporcionales destinados a su concreción. El déficit de financiación domina las comunicaciones con los donantes, anteponiendo los dólares a las personas. La ambición de cumplir el 80 % o el 100 % de la meta de la financiación basada en las necesidades se ve compensada, en cierto modo, por los intentos de establecer los presupuestos sobre la base de las contribuciones previstas en el ámbito de los países, pero ello no se ha traducido en una fijación más realista de las prioridades con respecto a los objetivos estratégicos de primera línea. La retórica que acompaña a la financiación flexible ha alejado a algunos donantes, al no reconocer el valor de las contribuciones destinadas a fines específicos. Por último, no existe dentro del PMA un consenso claro sobre los requisitos financieros de la labor del organismo en el ámbito del desarrollo, y son contradictorios los mensajes que emite el Programa respecto del déficit de financiación que pretende subsanar, en particular a efectos de determinar si pretende limitarse a dar cumplimiento a sus propias ambiciones orientadas al desarrollo o si también quiere estimular una financiación más amplia destinada a los agentes nacionales.
40. **Conclusión 5:** La capacidad interna en materia de asociaciones, movilización de recursos y funciones conexas es limitada, especialmente en las oficinas en los países. La movilización de fondos es responsabilidad de muchos funcionarios del PMA, enfoque que ha resultado en gran medida eficaz, si bien ha exigido adoptar un enfoque coordinado y coherente. Hace falta un mayor grado de supervisión, liderazgo y claridad con respecto a las prioridades relativas a fin de potenciar al máximo los esfuerzos y reducir al mínimo el riesgo de que el PMA compita contra sí mismo por las mismas fuentes de financiación. La profesionalización de la función de asociación y movilización de fondos ayudaría a formar en el organismo un grupo de expertos más sólido. La escasez de conocimientos especializados sobre determinados temas, como las cuestiones de género y el cambio climático, y sobre financiación innovadora ha impedido al PMA forjar nuevas asociaciones, aprovechar recursos destinados a temas concretos y acceder en la misma medida a nuevas fuentes de financiación. El PMA tiene implantados sistemas sólidos para dar seguimiento a los recursos disponibles y los déficits, analizarlos y gestionarlos, lo que ofrece posibilidades para hacer un uso estratégico de esos sistemas a fin de determinar y aprovechar las oportunidades de financiación incipientes.
41. **Conclusión 6:** Las limitadas oportunidades del PMA de asignar recursos internamente frustran su ambición de que las prioridades estratégicas determinen las decisiones de financiación. La jerarquía relativa de las prioridades institucionales no siempre está clara, lo cual hace más probable que la financiación determine la estrategia y no al revés. Los

mecanismos de prefinanciación han sido decisivos para que el PMA pueda ejercer cierto control sobre sus prioridades en materia de recursos, pero se ha dado prioridad a las emergencias a gran escala. Además, los problemas que rodean la financiación de la Cuenta de Respuesta Inmediata y el alcance limitado de esta ponen de manifiesto que no aporta la cuantía de prefinanciación necesaria para la labor del PMA en el ámbito de las emergencias. Merece la pena revisar las necesidades de recursos para las funciones básicas a la luz del crecimiento y los cambios institucionales del PMA, como está previsto para 2020, así como volver a plantearse la flexibilidad de la tasa de los costos de apoyo indirecto.

### Recomendaciones

Recomendación 1	Instancias responsables	Plazo de aplicación
<p>Para elaborar su nuevo plan estratégico el PMA debería adoptar un enfoque de colaboración que le permita <b>formular con claridad y unánimemente todos los aspectos de su mandato y sus prioridades</b> con miras a poner fin al hambre y mejorar la nutrición, y <b>actuar en consecuencia</b>.</p> <p>a) Durante el proceso de elaboración del próximo plan estratégico, así como en el plan propiamente dicho, deberá ofrecerse orientación con respecto al vínculo entre lo que el PMA desea conseguir y sus <b>ambiciones, prioridades y enfoques en materia de financiación</b>.</p> <p>b) El próximo plan estratégico debería:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hacer hincapié en la importancia de que el PMA mantenga la capacidad de intervenir en todos los tipos de <b>emergencias</b> y aumentar la financiación conexa fijando objetivos para financiar las cuestiones de preparación, las medidas preventivas y la intervención, en particular en contextos a los que se presta menos atención;</li> <li>• elaborar nuevos enfoques de asociación en situaciones de crisis prolongada y con fines de fomento de la resiliencia, en particular con instituciones financieras internacionales en países de ingreso mediano, a fin de poner de relieve los requisitos operacionales y de financiación de la labor del PMA en cuanto al <b>nexo</b> entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz, y</li> <li>• incluir un texto explicativo coherente y global de las contribuciones del PMA al <b>desarrollo</b> sostenible y de las correspondientes ambiciones en materia de financiación, dando cabida a los adelantos en distintos enfoques de programación.</li> </ul>	<p>Subdirector Ejecutivo al cargo del Departamento de Elaboración de Programas y Políticas, con la colaboración de la Oficina del Director Ejecutivo Adjunto y del Comité de Supervisión y Políticas</p>	<p>Noviembre de 2020</p>
<p><b>Justificación:</b> Los cambios en la cultura del PMA iniciados con el paso de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria no se han terminado de materializar. El PMA debe presentar una argumentación unificada y actuar de forma unánime en pro del pleno ejercicio de su mandato a fin de garantizar una mejor financiación de todos los componentes de su labor. La elaboración del siguiente plan estratégico ofrece una oportunidad de recalcar por qué y cómo puede el PMA contribuir a las intervenciones ante crisis y al fomento de la resiliencia y hacer frente a las causas profundas. La fijación de prioridades relativas de financiación que sean claras puede proporcionar orientación para la movilización de recursos y fomentar la coherencia y la coordinación.</p> <p>Guarda relación con las conclusiones 3 y 4.</p>		

Recomendación 2	Instancias responsables	Plazo de ejecución
<p>El PMA debería fortalecer la fundamentación de la financiación de su labor destinada a <b>cambiar la vida de las personas</b> y la de sus iniciativas de ámbito nacional para alcanzar los <b>ODS</b>. Con dicho fin, debería:</p> <p>a) elaborar un plan consolidado y un enfoque a fin de acceder a financiación para el desarrollo dentro de los cuales se expongan con claridad las posibles fuentes y requisitos e investigar posibles modelos de financiación esencialmente distintos;</p> <p>b) invertir en la capacidad institucional necesaria para definir mejor su posición y estrechar las asociaciones con financiadores del desarrollo y tomar parte en foros de desarrollo en los planos mundial, así como regional y nacional, en particular intensificando la inversión en asesoramiento sobre políticas, generación de pruebas y fortalecimiento de la capacidad, y</p> <p>c) definir claramente su ambición en cuanto a sus funciones de intermediario directo para la financiación del desarrollo a favor de asociados nacionales, en consonancia con el resultado estratégico 7 y la meta 3 del ODS 17, y en cuanto a la institucionalización del enfoque, en particular mediante métodos que permitan documentar sus contribuciones a los resultados indirectos de esas asociaciones, financiar este elemento de su labor y dar seguimiento a los fondos previstos y efectivos.</p>	<p>Subdirector Ejecutivo a cargo del Departamento de Asociaciones y Promoción, con la colaboración del Departamento de Elaboración de Programas y Políticas, los despachos regionales y las oficinas en los países</p>	<p>Febrero de 2021</p>
<p><b>Justificación:</b> La cultura y los sistemas del PMA están orientados en gran medida hacia la financiación humanitaria a corto plazo y no hacia las perspectivas a largo plazo y la paciencia que se precisan para acceder a fondos para el desarrollo. El PMA debe redoblar sus esfuerzos por acceder a este último tipo de financiación a fin de respaldar su labor centrada en cambiar la vida de las personas. Para ello se deberá capacitar y prestar apoyo a los equipos de las oficinas en los países en cuanto a la manera de posicionarse y de comunicar el enfoque integral de planificación estratégica por países del PMA, así como recopilar pruebas más sólidas sobre la manera en que los enfoques del Programa en el ámbito de la resiliencia y el desarrollo contribuyen a la obtención de efectos positivos. También es preciso mejorar la comprensión y la capacidad en las oficinas en los países y en otras instancias del PMA en cuanto a la asociación con agentes de desarrollo de los Gobiernos anfitriones y destacados ministerios (como el de finanzas y planificación), instituciones financieras internacionales y otros donantes de fondos para el desarrollo a fin de financiar la labor del PMA y actuar como intermediario para que los asociados nacionales accedan a fondos.</p> <p>Guarda relación con las conclusiones 1, 3, 4 y 5.</p>		

Recomendación 3	Instancias responsables	Plazo de ejecución
<p>El PMA debería seguir investigando y aplicando exhaustivamente estrategias de <b>diversificación de sus fuentes de financiación</b> e invirtiendo en ellas. En particular, debería:</p> <p>a) garantizar un apoyo integral y sostenido en forma de liderazgo y gobernanza para la aplicación de la nueva estrategia relativa al sector privado, por ejemplo armonizando la labor de promoción comercial con planes detallados de aplicación de la gestión y planteándose metas más ambiciosas sobre la base de las realizaciones comprobadas;</p> <p>b) elaborar una estrategia y una estructura adecuadas y asignar recursos para llevar a cabo iniciativas más dinámicas dirigidas a obtener financiación innovadora, y</p> <p>c) estrechar los contactos con otras organizaciones de las Naciones Unidas para aprovechar las oportunidades de programación y</p>	<p>Subdirector Ejecutivo al cargo del Departamento de Asociaciones y Promoción, con apoyo del Director de la Dirección de Asociaciones Privadas y Movilización de Fondos y en colaboración con las oficinas de la Sede mundial del PMA, los despachos regionales</p>	<p>Septiembre de 2020</p>



movilización de recursos conjuntas, en particular mediante solicitudes conjuntas de financiación común de actividades humanitarias y orientadas al desarrollo.	y las oficinas en los países	
<p><b>Justificación:</b> La diversificación de las fuentes de financiación del PMA es esencial para obtener una financiación más flexible y aumentar la capacidad del personal directivo de velar por que mejore el equilibrio entre la asignación de recursos y las prioridades estratégicas del organismo. Para diversificar su financiación de forma eficaz, el PMA deberá proceder de manera más activa. Hacen falta inversiones sostenidas para garantizar el éxito de las iniciativas del PMA por aumentar las donaciones de particulares, el acceso a financiación innovadora y una movilización conjunta de los recursos.</p> <p>Guarda relación con las conclusiones 2 y 5.</p>		

<b>Recomendación 4</b>	<b>Instancias responsables</b>	<b>Plazo de ejecución</b>
<p>El PMA debería aumentar y sostener las <b>inversiones institucionales en personal esencial encargado de la movilización de recursos y de las comunicaciones, la promoción comercial y la sensibilización</b>, a fin de potenciar al máximo su capacidad de mantener la financiación actual y obtener financiación suficiente y más diversificada, flexible y previsible. Con dicho fin, debería:</p> <p>a) elaborar estrategias y mecanismos de financiación en el ámbito de los recursos humanos con respecto a las funciones de asociación, presentación de informes, comunicaciones, sensibilización y promoción comercial en todos los niveles del organismo.</p> <p>b) invertir en la plantilla de contratación nacional encargada de las funciones de asociación y en personal especializado con conocimientos técnicos en financiación innovadora, promoción comercial y sensibilización, cuestiones temáticas y transversales y elaboración de propuestas.</p>	<p>Subdirector Ejecutivo a cargo del Departamento de Asociaciones y Promoción, con la colaboración del Departamento de Gestión de Recursos y, en particular, la Dirección de Recursos Humanos, la Oficina del Director Ejecutivo Adjunto y el Departamento de Elaboración de Programas y Políticas</p>	<p>Junio de 2021</p>
<p><b>Justificación:</b> Es preciso invertir en personal encargado de movilizar fondos a fin de diversificar las fuentes y elevar la cuantía de la financiación. La capacidad en los ámbitos de movilización de recursos, comunicaciones, sensibilización, promoción comercial y presentación de informes carece actualmente de recursos suficientes en muchas oficinas en los países. La asignación de mandatos dobles, la frecuencia de las rotaciones y el uso de generalistas han tenido efectos negativos en la continuidad de la gestión de las relaciones y en la capacidad del PMA de acceder a fondos especializados y temáticos.</p> <p>Guarda relación con las conclusiones 1 y 5.</p>		

<b>Recomendación 5</b>	<b>Instancias responsables</b>	<b>Plazo de ejecución</b>
<p>El PMA debería reforzar su capacidad institucional <b>invirtiendo en los instrumentos, productos, procesos y protocolos necesarios</b> para mejorar los servicios relacionados con la financiación. Con dicho fin, debería:</p> <p>a) instituir procesos y protocolos de coordinación para relacionarse con los donantes y registrar información sobre los donantes y las oportunidades en la plataforma Salesforce dejando claras las funciones y las responsabilidades, a fin de adoptar un enfoque disciplinado para presentar las prioridades institucionales de financiación;</p> <p>b) elaborar instrumentos e iniciativas de comunicación, sensibilización y promoción comercial a partir de pruebas de la eficacia de los programas, incluida una comunicación más eficaz</p>	<p>Subdirector Ejecutivo a cargo del Departamento de Asociaciones y Promoción, con la colaboración de las oficinas de la Sede mundial, los despachos regionales y las oficinas en los países</p>	<p>Diciembre de 2020</p>

Recomendación 5	Instancias responsables	Plazo de ejecución
<p>del valor añadido que aporta la labor del PMA al margen de las intervenciones de emergencia;</p> <p>c) fortalecer la supervisión de la gestión de los requisitos de cumplimiento con respecto a las donaciones por parte de las oficinas en los países, con apoyo de la Sede, los despachos regionales y las oficinas de la Sede mundial, y</p> <p>d) mantener niveles altos de participación en los procesos y foros humanitarios y de desarrollo de ámbito mundial para exponer las contribuciones y los compromisos del PMA y seguir colaborando con los donantes en la defensa de una financiación suficiente, previsible y flexible acompañada de exigencias razonables en materia de informes y cumplimiento.</p>		
<p><b>Justificación:</b> Hacen falta mayores inversiones en capacidad y procesos institucionales para adoptar un enfoque disciplinado en cuanto a la exposición de las prioridades de financiación institucionales e impedir la competencia interna. A medida que el PMA procure diversificar las fuentes de financiación y acceder a la financiación para el desarrollo, deberá mejorar la manera de presentar pruebas de su eficacia y garantizar el cumplimiento de los requisitos de las donaciones sin dejar de relacionarse con los donantes para encontrar maneras de elevar la flexibilidad de la financiación y reducir la carga de los requisitos impuestos por los donantes.</p> <p>Guarda relación con las conclusiones 3 y 5.</p>		

Recomendación 6	Instancias responsables	Plazo de ejecución
<p>El PMA debería redoblar los esfuerzos por hacer realidad sus ambiciones en materia de planificación, rendición de cuentas, transparencia y gestión de recursos que se contemplan en distintos componentes de la <b>hoja de ruta integrada</b>. Con dicho fin, debería:</p> <p>a) perseverar en el proceso de armonizar los ciclos de planificación de los PEP con los procesos del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y de prestar apoyo al diseño de la siguiente generación de PEP para velar por que estos sean coherentes, tengan base empírica y coincidan con los objetivos de desarrollo y las prioridades de financiación de ámbito nacional y por que den cabida a consideraciones en materia de movilización de recursos y asociaciones;</p> <p>b) determinar la manera en que las metas de los PEP en materia de resiliencia y desarrollo queden reflejadas en los objetivos, las ambiciones y las comunicaciones de ámbito mundial respecto de la movilización de recursos;</p> <p>c) seguir ocupándose de elaborar instrumentos y orientación a fin de demostrar la relación entre los recursos y los resultados, definiendo mejor los indicadores institucionales, midiendo los resultados transversales (en particular en materia de igualdad de género y resiliencia) y reduciendo al mínimo los efectos opacos de la combinación de actividades de distintas categorías;</p> <p>d) examinar los problemas que encuentra la flexibilidad en la gestión de los recursos en las oficinas en los países como consecuencia de la asignación de financiación a actividades específicas, empleando para ello las enseñanzas extraídas de los PEP de primera generación, y facilitar orientación para la siguiente generación de PEP, y</p>	<p>Subdirector Ejecutivo a cargo del Departamento de Elaboración de Programas y Políticas, con la cooperación de la Dirección de Presupuesto y Programación, la Dependencia de Gestión de las Realizaciones y Rendición de Informes, la Dirección de Relaciones con el Sistema de las Naciones Unidas y la Unión Africana y de Colaboración Multilateral, los despachos regionales y las oficinas en los países</p>	<p>Junio de 2021</p>

<b>Recomendación 6</b>	<b>Instancias responsables</b>	<b>Plazo de ejecución</b>
e) examinar la orientación y la práctica en cuanto a la presentación de informes especializados a los donantes, así como los enfoques de presupuestación conexos, e incorporar información en Salesforce para que los costos de seguimiento y presentación de informes aparezcan en los presupuestos.		
<p><b>Justificación:</b> La elaboración de la siguiente generación de PEP ofrece al PMA la oportunidad de seguir adaptando su planificación a la de otros agentes. Integrar la formulación de los PEP con labores de posicionamiento y asociación será crucial a fin de fortalecer las bases para una mejor financiación. La labor emprendida en el marco de la hoja de ruta integrada para dar prueba de transparencia y rendición de cuentas ha dado resultados, pero debe seguir siendo una esfera prioritaria y dotarse de un presupuesto suficiente para responder a las exigencias de presentación de informes de los donantes a fin de evitar el problema de que la presentación de tales informes deje de contar con suficiente financiación.</p> <p>Guarda relación con las conclusiones 1 y 3.</p>		

<b>Recomendación 7</b>	<b>Instancias responsables</b>	<b>Plazo de ejecución</b>
<p>El PMA debería mejorar la eficacia de sus <b>procedimientos institucionales de asignación de recursos</b> y de las decisiones conexas para facilitar una fijación de prioridades constante, transparente y oportuna que satisfaga sus necesidades estratégicas. Con dicho fin, debería:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) invertir en la implementación rigurosa del proceso de presupuestación estratégica ascendente, en el marco del cual deberán tenerse en cuenta todos los costos y funciones de la Sede y de los despachos regionales, con inclusión de las cuentas especiales y los fondos fiduciarios;</li> <li>b) elaborar un mecanismo para articular la relación entre la jerarquía de prioridades institucionales y la asignación de recursos procedentes de todas las fuentes de financiación en el marco de la preparación del plan de gestión anual;</li> <li>c) suministrar al personal y a la dirección información transparente y oportuna sobre las decisiones de asignación de recursos adoptadas por el Comité de Asignación Estratégica de Recursos y la justificación de las prioridades establecidas;</li> <li>d) seguir adoptando oportunamente decisiones sobre las propuestas de inversión (puestas en marcha en 2020) a fin de contar con suficiente tiempo para su aplicación;</li> <li>e) elaborar un sistema de seguimiento y notificación del uso de los recursos asignados a las iniciativas institucionales de importancia fundamental y otras propuestas de inversión y velar por que se haga uso de esta información sobre las realizaciones cuando más adelante se adopten decisiones de financiación, y</li> <li>f) presentar a la Junta Ejecutiva un análisis detallado de las consecuencias de una tasa de los costos de apoyo indirecto desprovista de flexibilidad, teniendo en cuenta las deliberaciones mantenidas en todo el sistema respecto de las prácticas de armonización y consideraciones relativas a la competencia y la asociación a fin de que la Junta pueda presentar observaciones más estructuradas sobre las propuestas de flexibilidad de los costos de apoyo indirecto.</li> </ul>	Subdirector Ejecutivo a cargo del Departamento de Gestión de Recursos, con la colaboración del Jefe de Gabinete y el Director Ejecutivo Adjunto	Septiembre de 2021

Recomendación 7	Instancias responsables	Plazo de ejecución
<p><b>Justificación:</b> Los procesos institucionales de asignación de recursos son un medio esencial de respaldar las prioridades estratégicas, financiar las funciones básicas del organismo e invertir en iniciativas de cambio para mejorar la eficiencia y la eficacia. En el momento actual, las necesidades básicas del organismo sobrepasan la financiación destinada al presupuesto AAP, lo cual lleva a adoptar enfoques puntuales ante los donantes y explica la ausencia de una presentación consolidada de todos los costos básicos. Las decisiones del Comité de Asignación Estratégica de Recursos no siempre se comunican y no se ha hecho un seguimiento sistemático de las inversiones. La tasa de los costos de apoyo indirecto es fija, lo cual plantea algunas dificultades respecto del acceso a determinados fondos y de la competencia por ellos.</p> <p>Guarda relación con la conclusión 6.</p>		

Recomendación 8	Instancias responsables	Plazo de ejecución
<p>El PMA debería <b>fortalecer sus mecanismos de prefinanciación</b> para que gracias a ellos se puedan obtener recursos previsibles y oportunos para el conjunto de la labor del PMA, incluidas actividades de emergencia (preparación, medidas preventivas e intervención), resiliencia y desarrollo. Con dicho fin, debería:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) velar por que se disponga de recursos internos para la puesta en marcha de actividades de fomento de la resiliencia y el desarrollo hasta que pueda aprovecharse y mantenerse financiación externa adicional, teniendo en cuenta que el acceso a financiación externa para la labor centrada en el desarrollo lleva más tiempo;</li> <li>b) ultimar el examen de la Cuenta de Respuesta Inmediata y considerar la posibilidad de establecer un único mecanismo de prefinanciación para emergencias consolidado, dotado de fondos con regularidad y que abarque plenamente la labor del PMA en materia de preparación, medidas preventivas e intervención en emergencias, así como las necesidades de prefinanciación de los servicios comunes previstos en su mandato, y</li> <li>c) formular opciones para facilitar prefinanciación con fines de puesta en marcha de servicios comunes que el PMA debe prestar con arreglo a su mandato.</li> </ul>	<p>Subdirector Ejecutivo a cargo del Departamento de Gestión de Recursos, con la colaboración de la Oficina del Director Ejecutivo Adjunto y el Departamento de Elaboración de Programas y Políticas</p>	<p>Febrero de 2021</p>
<p><b>Justificación:</b> Los mecanismos de prefinanciación del PMA son un instrumento fundamental para que los programas y operaciones puedan ejecutarse con rapidez. Corrigiendo las actuales deficiencias de estos mecanismos en relación con las actividades de desarrollo y fomento de la resiliencia, la preparación, la respuesta anticipada y los servicios comunes previstos en su mandato, se garantizaría en mayor medida que la labor del PMA no se viera interrumpida por déficits de financiación temporales.</p> <p>Guarda relación con la conclusión 6.</p>		

### Descargo de responsabilidad

42. Las denominaciones empleadas en este documento y la forma en que se presentan los datos en el mapa de la figura 2 no entrañan, por parte del PMA, juicio alguno sobre la condición jurídica o constitucional de ningún país, territorio o zona marítima, ni respecto de la delimitación de sus fronteras. Existe una disputa entre los Gobiernos de la República Argentina y el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte sobre la soberanía de las islas Malvinas (Falkland). Una línea punteada representa de manera aproximada la línea de control convenida por la India y el Pakistán en Jammu y Cachemira. Las partes aún no han llegado a un acuerdo definitivo sobre la condición jurídica de Jammu y Cachemira. Aún no se ha delimitado la frontera definitiva entre el Sudán y Sudán del Sur.

**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
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OIM	Organización Internacional para la Migraciones
OMS	Organización Mundial de la Salud
OOPS	Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente
PEP	plan estratégico para el país
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia