



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

## Junta Ejecutiva

Segundo período de sesiones ordinario  
Roma, 26-29 de noviembre de 2018

Distribución: general

Tema 6 del programa

Fecha: 22 de noviembre de 2018

WFP/EB.2/2018/6-A/1/Rev.1

Original: inglés

Asuntos financieros, presupuestarios y de recursos

Para aprobación

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

## Plan de Gestión del PMA para 2019-2021

### Resumen

En 2017, el hambre a nivel mundial aumentó por tercer año consecutivo. El número de personas subalimentadas, estimado en 821 millones o cerca del 11 % de la población mundial, fue el más elevado de un período de casi 10 años. El incremento de la inestabilidad y los conflictos en gran escala, las consecuencias del cambio climático y los fenómenos atmosféricos extremos, la migración en gran escala ocasionada por los conflictos y la desaceleración económica son factores que agravan la situación.

Como organismo líder en el mundo en materia de intervenciones de emergencia, el PMA desempeña un papel crucial en un contexto de creciente inestabilidad. No obstante, la complejidad de sus operaciones y el número sin precedentes de situaciones de emergencia declaradas, sumados a las importantes limitaciones de recursos —a pesar del nivel récord de financiación alcanzado—, pueden impedir que el PMA consiga prestar asistencia a las personas más necesitadas.

Así pues, es fundamental que los recursos se utilicen eficazmente para poder prestar asistencia de manera eficiente al mayor número posible de beneficiarios. Para hacer realidad la visión expuesta en el Plan Estratégico para 2017-2021 y contribuir a la consecución de los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el PMA debe salvar vidas y cambiar la vida de las personas mediante la realización de los programas de carácter transformador que se definen en el marco de la hoja de ruta integrada.

### Coordinadores del documento:

Sr. M. Juneja  
Subdirector Ejecutivo y Jefe de Finanzas  
Departamento de Gestión de Recursos  
Tel.: 066513-2885

Sr. S. O'Brien  
Director  
Dirección de Presupuesto y Programación  
Tel.: 066513-2682

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

Sr. D. Vidal  
Jefe de Programas  
Servicio de Presupuesto y Programación de Proyectos  
Tel.: 066513-2595

El Plan de Gestión para 2019-2021, en el que se establecen las asignaciones de recursos básicos con cargo al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP), confirma una vez más la importancia del PMA como organismo líder durante las emergencias y la excelencia de sus programas, gracias al respaldo de una fuerza de trabajo a la que hay que dotar de los medios necesarios para llevar a cabo planes estratégicos para los países de carácter transformador en lo referente a la relación entre acción humanitaria, asistencia para el desarrollo y consolidación de la paz. Este Plan de Gestión aborda la necesidad de finalizar la aplicación de la hoja de ruta integrada y aumentar las inversiones en la labor de supervisión para mejorar el aprendizaje y ofrecer a las partes interesadas mayores garantías respecto del buen uso de los recursos por parte del PMA. Las inversiones en tecnología contribuirán a lograr que cada dólar obtenido dé mayores frutos en apoyo de los beneficiarios del PMA, garantizando que el Programa aproveche al máximo la digitalización como factor capaz de transformar su manera de concebir la asistencia alimentaria.

## **Necesidades y plan de ejecución del PMA**

Las necesidades operacionales del PMA para 2019 ascienden a 9.800 millones de dólares EE.UU., es decir, un 9 % más que en 2018. Las tres operaciones de mayor envergadura (en la República Árabe Siria y los países vecinos, el Yemen y Sudán del Sur) representan el 50 % del total de esas necesidades operacionales.

El PMA enfrenta un número sin precedentes de emergencias declaradas, con siete emergencias de nivel 3 en Bangladesh, la República Democrática del Congo, la zona nororiental de Nigeria, la región del Sahel, Sudán del Sur, la República Árabe Siria (y los países vecinos) y el Yemen.

Aunque las necesidades de las intervenciones ante crisis se mantienen en el mismo nivel que en años anteriores, las actividades de fomento de la resiliencia casi se han duplicado, pasando de alrededor del 16 % de las actividades previstas en el plan de ejecución de 2018 al 29 % en 2019. Esto pone de relieve que los niveles actuales de las necesidades son elevados y que, con arreglo al plan estratégico del PMA para Turquía (PEP), en la operación en gran escala destinada a los refugiados en ese país la atención se está centrando en la esfera prioritaria "Fomento de la resiliencia". Las necesidades correspondientes a la esfera prioritaria "Eliminación de las causas profundas" representan el 6 % del plan de ejecución, es decir, un 10 % menos que en 2018.

La principal modalidad de transferencia para 2019 es la distribución de alimentos en especie, que corresponde al 48 % de los costos totales de las transferencias indicados en el plan de ejecución. Las transferencias de base monetaria representan el 40 % del plan de ejecución y los cupones para productos representan el 1 % de esos costos. La modalidad de fortalecimiento de las capacidades constituye el 5 % de esos costos totales y la prestación de servicios, el 6 %. Deberían realizarse actividades de fortalecimiento de las capacidades en 79 de los 82 países donde el PMA lleva a cabo operaciones, mientras que en 34 países se realizarán actividades de prestación de servicios.

A pesar del aumento del 9 % de las necesidades operacionales en comparación con 2018, la diferencia global entre las necesidades operacionales y el plan de ejecución se ha reducido, pasando del 35 % en 2018 al 34 % en 2019, y se espera que alcance el 31 % cuando se asignen a los planes en los países los ingresos adicionales ya previstos en concepto de contribuciones a nivel mundial. Para reducir esa diferencia aún más, el PMA seguirá haciendo lo posible por ampliar su base de financiación y está emprendiendo una serie de iniciativas orientadas a incrementar los recursos disponibles. Entre estas iniciativas cabe destacar las medidas de incentivación para dar acceso a nuevos fondos y fuentes de financiación de las operaciones, el restablecimiento del Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes, el desarrollo y la promoción de la aplicación para telefonía móvil ShareTheMeal, y la sensibilización de los donantes sobre los beneficios de una financiación flexible y previsible.

## **Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas para 2019**

El presupuesto AAP cubre los costos indirectos que conlleva la puesta en práctica del plan de ejecución del PMA. En el proyecto de presupuesto AAP para 2019, los ingresos previstos en concepto de recuperación de los costos de apoyo indirecto (CAI) se calculan sobre la base de las contribuciones previstas para ese mismo año. La Secretaría propone que en 2019 la tasa de recuperación de dichos costos se mantenga en el 6,5 %.

La proyección de los ingresos en concepto de contribuciones para 2019, por un valor de 6.800 millones de dólares, se basa en los análisis de las políticas, los intereses estratégicos de los donantes y las tendencias pasadas en materia de financiación, que se han conciliado con las proyecciones de cada país relativas a la financiación local. Los ingresos proyectados en concepto de contribuciones son inferiores al nivel proyectado para 2018, de 7.200 millones de dólares, aunque la cifra prevista para 2019 representa un aumento del 30,8 % con respecto a los ingresos previstos para 2017 en el Plan de Gestión para 2017-2019.

Se prevé que los ingresos en concepto de CAI en 2019 ascenderán a 409,0 millones de dólares, cifra que deriva de la aplicación de la tasa de recuperación de los CAI a los ingresos previstos en concepto de contribuciones. La Secretaría propone que el presupuesto AAP para 2019 sea de 385,1 millones de dólares, lo que representa un aumento de 49,7 millones de dólares o de un 14,9 % con respecto al presupuesto AAP, tanto de 2017 como de 2018, que fue de 335,4 millones de dólares.

Habida cuenta de que los recientes niveles de ingresos efectivos y previstos van en aumento, la Secretaría está incrementando el presupuesto AAP con el fin de garantizar un apoyo adecuado a las actividades operacionales cada vez más numerosas que realiza el PMA y al mantenimiento de la eficacia y eficiencia de sus operaciones. Se propone el uso de los recursos del presupuesto AAP para realizar inversiones adicionales en esferas críticas, tales como la supervisión independiente, la ciberseguridad y los controles internos, con inclusión de los relacionados con las iniciativas de lucha contra el fraude y la corrupción. También figuran propuestas para fortalecer el desarrollo de las capacidades en las esferas de la alimentación escolar y de la intervención inmediata ante emergencias.

A la hora de calcular sus presupuestos individuales, los distintos departamentos han proseguido sus esfuerzos por ajustar las prioridades en cuanto al uso del presupuesto AAP. Por ejemplo, la Dirección de la Cadena de Suministro está dando mayor prioridad al apoyo logístico sobre el terreno y a la adquisición de bienes y servicios, mientras que el Departamento de Gestión de Recursos ha incrementado las inversiones en innovación y bienestar del personal, para lo cual ha restado prioridad a las actividades de carácter transaccional.

La Secretaría también ha duplicado su apoyo financiero al sistema de coordinadores residentes, que ahora asciende a 3,0 millones de dólares, de conformidad con las propuestas formuladas en el informe del Secretario General con respecto al reposicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo con objeto de alcanzar los objetivos de la Agenda 2030.

## **Iniciativas institucionales de importancia fundamental financiadas con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP**

En 2015, la Junta Ejecutiva aprobó la utilización de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para financiar iniciativas institucionales de importancia fundamental. Gracias a varios años sucesivos de crecimiento de los ingresos en concepto de contribuciones y a la formulación de presupuestos AAP orientados a garantizar que el PMA "opere con arreglo a su nivel de recursos", el saldo saludable de la cuenta permite al Programa invertir en mayor medida en el fortalecimiento de su forma de trabajar, sus recursos humanos y sus sistemas.

La Secretaría propone invertir 69,3 millones de dólares en seis iniciativas institucionales de importancia fundamental, cuatro de las cuales se financiarán durante dos años y las otras dos por un año. En el cuadro que figura a continuación se indica cómo se distribuirá la suma de 69,3 millones de dólares.

<b>Nombre</b>	<b>Monto (millones de dólares)</b>	<b>Plazo (años)</b>
Hoja de ruta integrada	10	1
Fuerza de trabajo para 2020	11,1	2
Fondo del PMA para la Agenda 2030	15	2
Reforma del sistema de las Naciones Unidas	8,2	2
Transferencias de efectivo y plataforma digital	20	2
Aumentos de eficiencia obtenidos gracias a la integración de los sistemas y las tecnologías de la información	5	
<b>Total</b>	<b>69,3</b>	

La **iniciativa de la hoja de ruta integrada (10 millones de dólares)**, mediante el mantenimiento de la capacidad de los despachos regionales y las direcciones de la Sede interesadas que prestan apoyo a las oficinas en los países, contribuirá a que las 11 oficinas en los países que aún no se han incorporado a la hoja de ruta logren una transición exitosa a dicho marco a principios de 2019. Ese mismo año, el equipo central encargado de la hoja de ruta integrada, que será mucho más reducido, seguirá ocupándose de la coordinación general del proceso y de la labor de simplificación y mejora del marco de la hoja de ruta integrada, y ultimaré los niveles de delegación de facultades permanentes que se presentarán a la Junta en su primer período de sesiones ordinario de 2020. Todas las funciones sustantivas relacionadas con el marco de la hoja de ruta integrada se transferirán definitivamente a las dependencias competentes durante 2019.

La **iniciativa relativa a la fuerza de trabajo para 2020 (11,1 millones de dólares)** tiene por objeto garantizar que la fuerza de trabajo se gestione adecuadamente y tenga las capacidades necesarias para encargarse de la dirección y ejecución de los planes institucionales y los planes estratégicos para los países. La iniciativa permitirá al PMA prever las futuras necesidades de personal de cada función, desarrollar las capacidades funcionales y la capacidad de intervención inmediata ante emergencias, apoyar el desarrollo de capacidades transversales y ampliar su infraestructura tecnológica de aprendizaje para ofrecer una plataforma informática integrada que contribuya al perfeccionamiento de la fuerza de trabajo. Estas actividades coordinadas sentarán las bases de un enfoque integrado de desarrollo de las capacidades.

El **Fondo del PMA para la Agenda 2030 (15 millones de dólares)** se utilizará para financiar medidas que permitan pasar de las antiguas modalidades de trabajo a la nueva forma de trabajar con miras a dotar al PMA de los medios necesarios para ejecutar PEP de carácter transformador, que tengan en cuenta las constataciones de los exámenes estratégicos exhaustivos de la iniciativa Hambre Cero realizados a nivel nacional. El fondo permitirá asimismo reforzar la capacidad de algunas oficinas en los países para poner en práctica los PEP emprendiendo iniciativas nuevas y adoptando modalidades de trabajo adaptadas.

La iniciativa relativa a la **reforma del sistema de las Naciones Unidas (8,2 millones de dólares)** garantizará que el PMA esté en condiciones de prepararse para la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo promovida por el Secretario General y de apoyarla. En 2019 y 2020, la inversión se orientará a tres objetivos principales, a saber: garantizar que el PMA disponga de los medios necesarios para prepararse y responder a las exigencias de la reforma; apoyar la

función de codirección desempeñada por el PMA en el grupo encargado de las innovaciones operacionales, que se centrará en el establecimiento de servicios de apoyo y locales comunes en todo el sistema, con las consiguientes economías, y contribuir a la creación de procesos, herramientas y plataformas que permitan al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo recopilar datos sobre los resultados obtenidos colectivamente a nivel de todo el sistema e informar al respecto.

En el marco de esta iniciativa, el PMA se ha comprometido a fortalecer temporalmente las capacidades tanto de su oficina de Nueva York como del equipo de transición encargado de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, cuya oficina está situada igualmente en esa ciudad, y también del equipo interinstitucional que se estableció con el fin de brindar apoyo al grupo encargado de las innovaciones operacionales.

La **iniciativa institucional de importancia fundamental relativa a las transferencias de efectivo y la plataforma digital (20 millones de dólares)** permitirá aprovechar la información y las tecnologías existentes para incrementar los conocimientos y mejorar la prestación de asistencia a las personas necesitadas.

Se creará un ecosistema digital integrado por una combinación de sistemas establecidos internamente, adquiridos por el PMA u obtenidos en el marco de asociaciones. Esta inversión se utilizará para completar y poner a prueba los principales elementos de un sistema digital de gestión de las transferencias de base monetaria y para crear una plataforma que contribuya a la eficiencia y la eficacia en función de los costos de los programas, cualquiera sea la modalidad de transferencia que se aplique.

**Los aumentos de eficiencia obtenidos gracias a la integración de los sistemas y las tecnologías de la información (5 millones de dólares)** permitirán invertir en una plataforma que integre los sistemas existentes y los nuevos. La inversión en la integración de los sistemas institucionales requerirá, en primer lugar, la determinación de las dificultades que habrá que superar para armonizar los sistemas y las carencias que deberán subsanarse. El trabajo posterior en la creación de herramientas —por ejemplo, la incorporación del análisis de datos y el fortalecimiento de los vínculos entre recursos y resultados— contribuirá a mejorar la transparencia de los datos facilitados a los Estados Miembros a través del portal de información sobre los PEP y la comunicación por medio del tablero de gestión del PMA. En 2019, el Programa también seguirá utilizando procesos operativos básicos simplificados y automatizados con miras a mejorar la eficiencia de sus operaciones. Las iniciativas realizadas en esta esfera comprenden: la implantación de una herramienta para la gestión a nivel mundial de los servicios destinados a las funciones de apoyo operativo; la mayor automatización de los flujos de datos entre los sistemas para eliminar las entradas manuales, y la evaluación de la viabilidad de emplear tecnologías para la automatización de los procesos con el fin de simplificar las tareas repetitivas.

## **Uso del Fondo General**

En un informe del Inspector General se formuló la recomendación de incrementar la dotación de personal de la Subdirección de Tesorería para atender la creciente demanda de servicios de tesorería relacionada con el aumento del volumen de las operaciones de efectivo y las inversiones y la mayor complejidad operativa. Los ingresos en concepto de intereses generados por las inversiones se acreditan al Fondo General. La Secretaría propone aumentar a 1,55 millones de dólares la asignación anual de apoyo a la Subdirección de Tesorería con cargo al Fondo General.

## **Examen del principio de recuperación total de los costos**

Desde 2017, la Secretaría viene sometiendo a examen las políticas del PMA para la recuperación total de los costos y las tasas de CAI. Sobre la base de las constataciones del examen y de los elementos de información facilitados durante las consultas oficiosas sobre la aplicación de la hoja de ruta integrada, que se celebraron con la Junta en el transcurso de 2018, la tasa estándar de recuperación de los CAI del 6,5 % se aplicará a la mayor parte de las contribuciones. Además, se propone aplicar una tasa reducida, del 4 %, a las contribuciones de dos tipos: las que los gobiernos hacen a los programas del PMA en sus propios países, y las realizadas por los países en desarrollo o con economías en transición.

Las contribuciones realizadas por los países anfitriones requieren menos apoyo de la Sede y los despachos regionales que otras contribuciones, de modo que la tasa de CAI reducida propuesta cumpliría los requisitos para la recuperación total de los costos. La aplicación de una tasa reducida refleja la integración de los fondos fiduciarios de países en el marco de la hoja de ruta integrada y subraya la importancia de la participación de los gobiernos anfitriones en la ejecución de los PEP y el sentido de apropiación a nivel nacional.

Las contribuciones de los países en desarrollo o con economías en transición tienen costos administrativos similares a los de las contribuciones ordinarias. Una nueva cláusula en el Artículo XIII.4 del Reglamento General permitirá que a estas contribuciones se aplique una tasa reducida de recuperación de los CAI.

## **Fondos fiduciarios de carácter institucional y cuentas especiales**

Los fondos fiduciarios son contribuciones en apoyo de los objetivos del PMA, pero cuya finalidad, alcance y requisitos de presentación de informes quedan fuera de los programas operacionales ordinarios del PMA. Los fondos fiduciarios de carácter institucional en la Sede y en los despachos regionales respaldan la mejora de la capacidad y la eficacia institucionales en esferas tales como el cambio climático, la preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia, la seguridad alimentaria, el fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos, la nutrición y la cadena de suministro. Los gastos asociados a los fondos fiduciarios de carácter institucional previstos para 2019 deberían ascender a 108,5 millones de dólares.

Las cuentas especiales permiten al PMA financiar la gestión de los servicios internos, prestar servicios diversos y apoyar actividades que no están incluidas en los PEP.

El Mecanismo de financiación de los servicios internos se estableció en 2014 para prestar servicios de forma económica y eficiente a través de tres tipos de financiación: el Mecanismo de presupuestación de las inversiones (MPI), el Programa mundial de arrendamiento de vehículos y las actividades de prestación de servicios que prevén facturación. Las tres modalidades de financiación se gestionan por medio de cuentas especiales; para 2019 se mantendrá el límite máximo global de 82 millones de dólares.

El límite máximo del MPI asciende a 47 millones de dólares, de los cuales 20 millones se han utilizado para la aplicación del Sistema de apoyo a la gestión logística (LESS). El reembolso total del adelanto para dicho sistema está previsto para fines de 2018. Habida cuenta de la experiencia satisfactoria en el uso del MPI para el plan piloto del sistema LESS y, en vista de los claros aumentos de eficiencia a largo plazo, la Secretaría está estudiando otras opciones para utilizar este mecanismo de financiación.

Además del Mecanismo de financiación de los servicios internos, otras cuentas especiales permiten prestar servicios de apoyo al PMA y sus asociados. Para 2019, se estima que el volumen de las transacciones que se efectuarán en estas cuentas especiales ascenderá a 151 millones de dólares.

## Proyecto de decisión\*

Habiendo examinado el Plan de Gestión del PMA para 2019-2021 (WFP/EB.2/2018/6-A/1/Rev.1), la Junta:

- i. toma nota de que el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas para 2019 se basa en el supuesto de un nivel de financiación de 6.800 millones de dólares en 2019;
- ii. toma nota de las proyecciones relativas a las necesidades operacionales para 2019, por valor de 9.800 millones de dólares, y de las prioridades propuestas para ajustar las actividades del PMA al nivel de financiación previsto, tal como se indica en la sección III del Plan de Gestión del PMA para 2019-2021;
- iii. aprueba un presupuesto administrativo y de apoyo a los programas para 2019 de 385,1 millones de dólares, que se asignará de la manera siguiente:
 

Estrategia y orientación	58,4 millones de dólares
Servicios en apoyo de las operaciones	218,7 millones de dólares
Gobernanza, supervisión independiente y movilización de fondos	108,0 millones de dólares
<b>Total</b>	<b>385,1 millones de dólares;</b>
- iv. aprueba la asignación de 69,3 millones de dólares para las iniciativas institucionales de importancia fundamental con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas;
- v. aprueba para 2019 la aplicación de una tasa estándar de recuperación de los costos de apoyo indirecto del 6,5 % a todas las contribuciones, con la excepción de las contribuciones de los gobiernos a los programas ejecutados en sus propios países y de las contribuciones realizadas por países en desarrollo o países con economías en transición, según determine la Junta Ejecutiva, a las que se aplicará una tasa de recuperación de los costos de apoyo indirecto del 4 %;
- vi. aprueba el uso del Fondo General para sufragar los costos de gestión de las inversiones, hasta una cifra máxima de 1,55 millones de dólares por año, con cargo a los ingresos en concepto de intereses devengados en el Fondo General;
- vii. aprueba un nivel máximo de 82 millones de dólares para los anticipos a los servicios internos a partir de 2019 y espera poder examinar este nivel en el marco de los futuros planes de gestión, y
- viii. autoriza al Director Ejecutivo a ajustar el componente del presupuesto relativo a la administración y el apoyo a los programas en función de la variación del nivel de los ingresos previstos para el año en un porcentaje que no supere el 2 % de la variación prevista del nivel de ingresos.

---

\* 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.

## ÍNDICE

<b>Resumen</b>	Error! Bookmark not defined.	
<b>Proyecto de decisión</b>		<b>7</b>
<b>Sección I: Introducción</b>		<b>9</b>
<b>Sección II: Contexto de la financiación y supuestos relativos a la dotación de recursos</b>		<b>15</b>
<b>Sección III: Necesidades operacionales y plan de ejecución para 2019</b>		<b>22</b>
<b>Sección IV: Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas</b>		<b>42</b>
<b>Sección V: Medición de las realizaciones en materia de gestión</b>		<b>90</b>
<b>Sección VI: Fondos fiduciarios de carácter institucional y cuentas especiales</b>		<b>95</b>
<b>Anexo I: Proyecto de presupuesto AAP para 2019</b>		<b>106</b>
	<b>Cuadro A.I.1: Presupuesto AAP, por nivel institucional</b>	<b>108</b>
	<b>Cuadro A.I.2: Distribución de los puestos y costos financiados con cargo al presupuesto AAP, por despacho regional, 2017-2019</b>	<b>111</b>
	<b>Cuadro A.I.3: Distribución de los puestos y costos financiados con cargo al presupuesto AAP, por oficina de la sede mundial, 2017-2019</b>	<b>113</b>
<b>Anexo II:</b>	<b>Cuadro A.II.1: Análisis del presupuesto AAP por dependencia orgánica y pilar</b>	<b>117</b>
	<b>Cuadro A.II.2: Dotación de personal financiada con cargo al presupuesto AAP, por dependencia orgánica, para 2018 y 2019</b>	<b>120</b>
	<b>Cuadro A.II.3: Presupuesto aap por dependencia orgánica, para 2018 y 2019</b>	<b>127</b>
<b>Anexo III:</b>		<b>138</b>
<b>Anexo IV: Examen del Plan de Gestión para 2018-2020</b>		<b>139</b>
<b>Anexo V: Plan de trabajo de la Oficina de Evaluación para 2019-2021</b>		<b>143</b>
<b>Anexo VI: Terminología</b>		<b>162</b>
<b>Lista de las siglas utilizadas en el presente documento</b>		<b>168</b>

## Sección I: Introducción

### Guía de lectura

1. En el Plan de Gestión para 2019-2021 se presenta un resumen de los programas que el PMA prevé realizar en el período considerado en función de las necesidades previstas, los recursos que prevé movilizar y los recursos de los que prevé disponer. El Plan se utiliza para fines de supervisión y rendición de cuentas a nivel interno y externo, pero no sustituye al plan basado en el volumen total de las necesidades del conjunto de beneficiarios, un plan por el que el PMA continuará abogando y en el que seguirá basándose el diseño de los programas en las oficinas en los países.
2. En el resumen, los proyectos de decisión y la introducción de cada sección del Plan de Gestión se explican las líneas generales y la lógica del Plan. El cuerpo de cada sección contiene las disposiciones detalladas.

### Estructura del documento

3. El Plan de Gestión para 2019-2021 consta de un resumen, un proyecto de decisión, seis secciones y varios anexos. Las secciones son las siguientes:
  - *Sección I: Introducción.* En esta sección figura un examen del contexto económico y político mundial en apoyo de las propuestas del PMA en materia de gestión.
  - *Sección II: Contexto de la financiación y supuestos relativos a la dotación de recursos.* En esta sección se facilita información detallada sobre los supuestos relativos a la dotación de recursos en que se basan las proyecciones de ingresos durante 2019.
  - *Sección III: Necesidades operacionales y plan de ejecución para 2019.* En esta sección la información se presenta con arreglo a la estructura del Plan Estratégico para 2017-2021 y el Marco de resultados institucionales para 2017-2021. La sección contiene un resumen de las necesidades operacionales y el plan de ejecución para 2019 en el que están consolidados los distintos planes de ejecución a nivel nacional elaborados por las oficinas en los países sobre la base de sus respectivas proyecciones de financiación, que, a su vez, son el resultado de consultas detalladas con los donantes. La información se sigue extrayendo de los distintos instrumentos de planificación previstos a nivel nacional en la hoja de ruta integrada, que son los planes estratégicos para los países (PEP), los PEP provisionales y los PEP provisionales de transición. Puede encontrarse más información en el portal de información sobre los PEP, una plataforma del sitio web donde los Estados Miembros pueden acceder a datos relativos a los programas, las cuestiones financieras y las realizaciones.
  - *Sección IV: Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas.* En esta sección se presenta el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) propuesto para 2019, que se ha establecido a un nivel inferior al de las previsiones de ingresos en concepto de recuperación de los costos de apoyo indirecto (CAI) correspondientes a 2019. La sección contiene asimismo pormenores sobre la tasa de recuperación de los CAI propuesta para las contribuciones procedentes de los gobiernos anfitriones o para las realizadas por países en desarrollo o países con economías en transición. El presupuesto AAP se presenta con arreglo a los sectores de consignaciones 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 establecidos en el Marco de resultados institucionales, así como los principales parámetros de medición de las realizaciones institucionales adoptados en el marco de acuerdos

externos y por la dirección del PMA. 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 a las prioridades institucionales. Estos criterios de referencia también se utilizan para presentar información acerca del Plan de Gestión en el Informe Anual de las Realizaciones.

- *Sección VI: Fondos fiduciarios de carácter institucional 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 propuesta del sistema de financiación de los servicios internos por un monto de 82 millones de dólares EE.UU.

Los anexos incluyen información detallada sobre el presupuesto AAP y el plan de trabajo de la Oficina de Evaluación para 2019-2021. En la sección III figura información sobre los programas, y se ofrecen más detalles sobre las necesidades operacionales y los planes de ejecución de cada país, que pueden consultarse en el sitio web dedicado al Plan de Gestión (en inglés solamente).

## Contexto económico y político mundial

### Perspectivas económicas

4. En junio de 2018 el Grupo del Banco Mundial pronosticó para ese año una tasa de crecimiento económico a nivel mundial del 3,1 %, que para 2020 descendería al 2,9 %. En los mercados emergentes y las economías en desarrollo se espera un crecimiento agregado más sólido, aunque solo con alzas modestas de las exportaciones de productos básicos<sup>1</sup>.
5. Actualmente entre los riesgos más importantes figuran las políticas proteccionistas cada vez más aislacionistas y las presiones geopolíticas. Si las restricciones comerciales entre las principales economías siguen agravándose, el comercio mundial podría abandonar su senda hacia la recuperación, lo cual atenuaría las actividades de inversión y, en última instancia, provocaría una desaceleración a nivel mundial con consecuencias graves para los países que dependen de la exportación de productos primarios y no disponen de un margen de maniobra suficiente para amortiguar los efectos sobre la economía tomando medidas en la esfera de las políticas.
6. Los precios del crudo de tipo Brent registran una recuperación notable desde comienzos de 2016 debido, últimamente, a las limitaciones de la oferta. Entre enero de 2016 y mayo de 2018, los precios del combustible aumentaron un 150 % y en julio de 2018 casi alcanzaron 80 dólares el barril. La recuperación global de los precios ha beneficiado a los países exportadores permitiéndoles reequilibrar su balanza de pagos, aunque ha supuesto asimismo un toque de atención frente al riesgo de inflación global en las economías avanzadas y emergentes.
7. Los precios de los metales también han seguido recuperándose de manera considerable desde comienzos de 2016. El índice de precios de los metales y los minerales elaborado por el Banco Mundial registró en mayo de 2018 un aumento del 20 % interanual, incrementando aún más los ingresos de los países exportadores. En cambio, para los

---

<sup>1</sup> Grupo del Banco Mundial. 2018. *Global Economic Prospects - The Turning of the Tide?* <http://documents.worldbank.org/curated/en/409371528428688065/pdf/Embargoed-GEP2018b-full-report-05142018.pdf>.

países productores de cobre, como Zambia, los precios respectivos siguieron bajando, llegando a perder cerca del 4 % en el pasado año<sup>2</sup>.

8. Los precios mundiales de los alimentos mantienen en 2018 una tendencia al alza, aunque aún se sitúan por debajo de los niveles alcanzados en 2017. En junio de 2018, el índice de precios de los alimentos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) registraba una media de 173,7 puntos, lo que corresponde a un descenso insignificante respecto del índice correspondiente a junio de 2017. Aun cuando los precios de los cereales experimentaron un aumento del 8 % durante el mismo período, el descenso del 10 % registrado en los precios del azúcar y los productos lácteos frenó la subida del índice. El encarecimiento de los precios del petróleo, las crecientes tensiones comerciales, las fluctuaciones cambiarias y las pautas meteorológicas influirán en las perspectivas de los mercados de alimentos durante el año próximo.
9. En los países afectados por condiciones climatológicas adversas, conflictos o trastornos económicos, los precios de los alimentos a nivel local siguen estando sometidos a presión. Los consumidores deben hacer frente al aumento de los precios de los cereales, un fenómeno que activa la alerta de situación anómala y que en países como, por ejemplo, Burkina Faso, Mauritania, el Sudán y el Yemen, caracteriza la fase de “crisis” con arreglo al Sistema de alerta sobre aumentos repentinos de precios (ALPS), lo que corresponde a una reducción considerable del poder adquisitivo para comprar alimentos.
10. Muchas economías en desarrollo están registrando una fuerte depreciación de sus monedas respecto del dólar de los Estados Unidos. Los países donde la depreciación de la moneda ha alcanzado niveles alarmantes son el Sudán, Angola, la Argentina, Liberia, Turquía, la República Bolivariana de Venezuela y la República Islámica del Irán<sup>3</sup>.

## Clima

11. El clima y los riesgos naturales son causas importantes de la malnutrición y la inseguridad alimentaria. Una de las zonas que actualmente despierta más preocupación es el Sahel occidental, en particular el Senegal y Mauritania, donde se prevé que las precipitaciones se mantendrán por debajo de la media durante la temporada de lluvias de agosto de 2018. Si se cumplen las previsiones, ambos países se enfrentarán a la segunda estación consecutiva de baja producción agrícola y de pastos. Las perspectivas son mejores en otras zonas del Sahel, hacia Etiopía y el Sudán, y se espera que la producción agrícola se acerque a los niveles normales.
12. En América Central y el Caribe se prevé que la reciente sequía se mantenga durante la mayor parte de la segunda campaña agrícola (la postrera) a unos niveles que podrían reducir de manera considerable la producción agrícola con respecto a los niveles medios alcanzados recientemente.
13. Instituciones internacionales que observan la evolución del fenómeno El Niño han declarado que, dadas las condiciones actuales y las previsiones meteorológicas, a finales de 2018 podría probablemente dar comienzo un nuevo episodio de este fenómeno meteorológico que afectaría a la próxima estación breve de lluvias en África oriental y al próximo período de crecimiento de los cultivos en África meridional. En África oriental este fenómeno provocará un aumento de las precipitaciones que favorecerá a las

---

<sup>2</sup> Grupo del Banco Mundial. 2018. *World Bank Commodities Price Data (The Pink Sheet)*, Julio de 2018. <http://www.worldbank.org/en/research/commodity-markets>.

<sup>3</sup> Dependencia de Análisis y Cartografía de la Vulnerabilidad del PMA. 2018. Análisis económico – zonas de gran inestabilidad monetaria. <http://dataviz.vam.wfp.org/global-coverage-currencies-sep-2017>

comunidades pastoriles tras la reciente sucesión de sequías, pero que también podría provocar inundaciones cuya magnitud dependerá de la intensidad y la distribución de las lluvias. En África meridional, los episodios de El Niño suelen asociarse con unas condiciones ambientales más secas que la media y afectan en particular a las comunidades vulnerables de Malawi y de las zonas meridionales de Zimbabwe y Mozambique. Según las actuales previsiones meteorológicas estacionales, cabe temer que la temporada de crecimiento en Indonesia y en las regiones cercanas será bastante seca.

14. El PMA proseguirá durante los próximos meses su labor de seguimiento de las condiciones del período de crecimiento de los cultivos. El PMA es miembro contribuyente del equipo especial interinstitucional sobre El Niño, que presenta una opinión unificada acerca de la probabilidad y los posibles efectos de un acontecimiento de este tipo y señala los países donde la actuación temprana debería ser prioritaria.

### **Inestabilidad política y conflicto**

15. Los cambios en el poder geopolítico y los múltiples conflictos prolongados en gran escala que tienen lugar actualmente provocarán incertidumbres, riesgos y dificultades considerables en 2019. Sin embargo, también están teniendo lugar cambios alentadores. El acuerdo de paz entre Etiopía y Eritrea nos permite albergar esperanzas de una mayor estabilidad en el Cuerno de África, en particular en Djibouti, Somalia y Somalilandia, ante el probable cese de las tensiones y los conflictos fronterizos por el uso de los recursos.
16. Durante el pasado año aumentó el número de personas afectadas por crisis y emergencias alimentarias, que pasó de 108 millones a 124 millones en un total de 51 países. Este aumento es atribuible, en buena medida, a conflictos nuevos o agravados y prolongados o a la situación de inseguridad que reina en países como, por ejemplo, la República Democrática del Congo, Myanmar, el norte de Nigeria, Sudán del Sur y el Yemen. Las peores crisis alimentarias se están produciendo en el Yemen, Sudán del Sur, la zona nororiental de Nigeria y Somalia, lugares donde un total de casi 32 millones de personas padecen inseguridad alimentaria y necesitan urgentemente asistencia. A pesar de que entretanto la asistencia humanitaria ha contribuido a prevenir hambrunas en gran escala, las necesidades de asistencia humanitaria siguen siendo excepcionalmente apremiantes en los cuatro países.
17. Los desplazamientos forzados se han mantenido a niveles sin precedentes y han seguido creciendo por sexto año consecutivo, con 68,5 millones de personas afectadas, de las que cerca de dos terceras partes son personas desplazadas internamente.

### **Asistencia humanitaria internacional**

18. Se estima que en 2017, como consecuencia de las crisis, 201,1 millones de personas necesitaron asistencia humanitaria internacional. Los conflictos siguieron exacerbando muchas de estas necesidades; de los 36 países con el mayor número de personas necesitadas, 29 se veían sumergidos en crisis complejas<sup>4</sup>. La asistencia humanitaria internacional alcanzó en 2017 el nivel de 27.300 millones de dólares, lo que representa un aumento del 3% por segundo año consecutivo, a pesar de la desaceleración del crecimiento registrada en 2016 y 2017. Los donantes privados fueron los principales responsables de este aumento.

---

<sup>4</sup> Una crisis compleja debe cumplir al menos dos de las tres condiciones siguientes: la existencia de un conflicto, la aparición de un desastre asociado a peligros naturales y la presencia de refugiados.

19. A pesar del aumento de la financiación, aún existía un déficit del 41 % para el procedimiento de llamamientos unificados de las Naciones Unidas. Este déficit de financiación afectó de forma desigual a los llamamientos, ya que la mayor parte de la asistencia humanitaria seguía siendo absorbida por un número reducido de crisis complejas. El 60 % de toda la asistencia se destinaba a solo 10 países, de los que la República Árabe Siria, el mayor beneficiario, recibió un 14 % y el Yemen, el segundo mayor beneficiario, un 8 %.

### **Contexto orgánico**

20. La hoja de ruta integrada define los cambios transformadores que serán necesarios para implementar el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 y para demostrar la contribución del Programa al logro de los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en particular los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2 y 17. Una vez aprobados los cuatro componentes de la hoja de ruta integrada<sup>5</sup> por la Junta Ejecutiva, en su segundo período de sesiones ordinario de 2016, la implementación avanzó a buen ritmo durante 2017 y 2018, y a julio de 2018, 70 de las 82 oficinas del PMA en los países habían adoptado el marco de la hoja de ruta integrada. Las oficinas en los países de la última serie que pasará al marco de planificación estratégica por países presentarán a la Junta para aprobación sus PEP o PEP provisionales en el transcurso de 2019.

### **Plan Estratégico y Marco de resultados institucionales**

21. En enero de 2017 entraron en vigor el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 y el Marco de resultados institucionales para 2017-2021. El Plan Estratégico alinea el PMA con la Agenda 2030 y se centra en la erradicación del hambre y la contribución del Programa a la revitalización de las alianzas o asociaciones mundiales con el fin último de alcanzar los ODS. El Plan reconoce las fortalezas que el PMA ha ido adquiriendo en sus años de colaboración en intervenciones ante crisis y sus actividades de recuperación, al tiempo que busca también oportunidades para hacer uso de su competencia institucional en el nexo entre acción humanitaria, asistencia para el desarrollo y consolidación de la paz.
22. El Marco de resultados institucionales para 2017-2021 se ha utilizado en el diseño de los PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición aprobados recientemente. A partir de la retroinformación recibida al respecto y de las enseñanzas extraídas durante la fase de ensayo de los PEP, el marco se está reforzando para mejorar los informes del PMA acerca de sus resultados y de su contribución al logro de las metas nacionales de los ODS. Las adiciones o revisiones de que sean objeto los indicadores relativos a los programas se incluirán para examen en la versión revisada del marco, que se presentará para aprobación a la Junta durante su segundo período de sesiones ordinario de 2018.
23. Este Marco de resultados institucionales también está en proceso de consolidación mediante la incorporación de los indicadores clave de las realizaciones en materia de gestión. La medida facilitará una ejecución más eficaz de los PEP, será de utilidad para fines de información interna y contribuirá al cumplimiento de los compromisos asumidos por el PMA en materia de rendición de cuentas y transparencia.
24. En 2019 el Marco de resultados institucionales revisado se basará en el enfoque actual. Al abarcar tanto indicadores relativos a los programas como indicadores de las realizaciones en materia de gestión, con este instrumento se propone un marco único de evaluación del

---

<sup>5</sup> Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 (WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2), Política en materia de planes estratégicos para los países (WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1), Examen del Marco de financiación (WFP/EB.2/2016/5-B/1/Rev.1) y Marco de resultados institucionales para 2017-2021 (WFP/EB.2/2016/4-B/1/Rev.1).

uso de recursos que hace el PMA para lograr resultados. Las normas del Marco de resultados institucionales ofrecerán orientación para el conjunto del Programa y, al mismo tiempo, permitirán que se mantenga la capacidad de efectuar mejoras basadas en las enseñanzas extraídas de las actividades de seguimiento, presentación de informes y evaluación de la implementación de los PEP.

## Gobernanza

25. Los cambios introducidos por el PMA durante la elaboración de la hoja de ruta integrada le obligaron a revisar el Reglamento General y el Reglamento Financiero para asegurar que se ajuste al nuevo modo operacional del Programa en el marco de la hoja de ruta integrada. Con esta armonización se pretende garantizar que la terminología y las definiciones sean coherentes con el marco de la hoja de ruta integrada, que la política de recuperación total de los costos adoptada en 1995 concuerde con la hoja de ruta integrada y que también se actualicen los niveles de delegación de facultades.
26. Una vez revisados, el Reglamento General y el Reglamento Financiero se presentarán para examen a la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de 2018. Si la Junta da su aprobación, entrarán en vigor en enero de 2019.
27. Los niveles provisionales de delegación de facultades, establecidos por la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de 2017 para poder llevar a cabo la implementación de la hoja de ruta integrada en el marco de la nueva estructura, permanecerán vigentes hasta febrero de 2020. En el período comprendido hasta esa fecha se revisará el funcionamiento de las actuales disposiciones sobre los niveles provisionales de delegación de facultades y, sobre la base de la experiencia acumulada durante el trabajo realizado en el nuevo entorno, se determinará si es necesario introducir nuevos cambios. Los niveles de delegación de facultades permanentes entrarán en vigor el 1 de marzo de 2020.

## Resumen

28. En 2019 las oficinas en los países de la última serie presentarán sus planes estratégicos a la Junta Ejecutiva. La transición hacia esta nueva forma de trabajar tendrá lugar mientras el PMA prosigue sus intervenciones de emergencia en siete crisis de nivel 3 y cinco de nivel 2 (en el momento de redactar el presente documento).
29. Las iniciativas institucionales de importancia fundamental presentadas para su puesta en práctica a partir de 2019 fortalecerán el PMA. Mejorarán su capacidad para hacer un seguimiento mejor de las poblaciones vulnerables y compartir los datos, al tiempo que salvaguardan la protección de la privacidad y los derechos de las personas afectadas. El Programa codirigirá en el sistema de las Naciones Unidas la innovación de los procesos operativos con el propósito de generar ahorros mediante la consolidación de los servicios de apoyo administrativo y aumentando la proporción de locales comunes de las Naciones Unidas. El Fondo del PMA para promover la Agenda 2030 asegurará que el Programa tenga la capacidad necesaria para poner en práctica unos planes estratégicos para los países y planes estratégicos provisionales en determinados países con una capacidad de transformación real, al tiempo que se fortalecen las competencias del personal mediante inversiones que garanticen un desarrollo sostenido de las capacidades que deberá tener el personal de aquí a 2020. Junto con estas iniciativas, se incrementarán las inversiones con cargo al presupuesto AAP destinadas a las entidades encargadas de la supervisión para ofrecer mayores garantías a las partes interesadas en todo lo relacionado con la utilización de los recursos por parte del PMA.

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

### **Sinopsis**

30. 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 2019, por un monto de 6.800 millones de dólares, incluidos los ingresos en concepto de fondos fiduciarios y de la Cuenta de respuesta inmediata (CRI). Estas previsiones, basadas en las posiciones de los donantes y las tendencias observadas, están conciliadas con las proyecciones sobre financiación realizadas a nivel local para cada proyecto en cada país y, una vez agrupadas, constituyen la base del Plan de Gestión.
31. El PMA sigue abogando por una financiación flexible y previsible. En esta sección se destacan los análisis y las iniciativas en pro de estos tipos de financiación.
32. Frente a las necesidades humanitarias sin precedentes registradas a nivel mundial en 2018, el PMA mantiene sus actividades para intervenir ante situaciones de emergencia. En la presente sección se examinan las tendencias en materia de financiación y las necesidades de dotación de recursos previstas en el presente Plan de Gestión, que ha sido preparado seis meses antes del inicio del ejercicio presupuestario. Las necesidades de financiación y las tendencias al respecto se ajustan continuamente en función de las necesidades operacionales del PMA.

### **Adaptación en función de las tendencias mundiales**

33. En 2017 empezó a implementarse la hoja de ruta integrada en todo el PMA con el fin de seguir optimizando la eficiencia y la eficacia operacionales. El Plan Estratégico vigente y la estructura de programación y financiación actualizada resultante de la introducción de la hoja de ruta integrada ofrecen nuevos instrumentos institucionales, así como una visión más clara de las cuestiones programáticas y financieras, para catalizar un mayor volumen de financiación previsible y flexible.
34. El PMA desempeña una función crucial en las intervenciones para hacer frente a las crisis humanitarias actuales y futuras, y las actividades de promoción son vitales cuando se trata de generar financiación para que el Programa responda cuando se le llame a actuar. Puesto que los conflictos son la causa de tantas necesidades humanitarias, es esencial destacar la importancia de la función que desempeña el PMA para promover el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz —con arreglo al “enfoque del triple nexo”— en un entorno sociopolítico difícil a nivel mundial.
35. El PMA se enfrenta a un claro desafío por lo que se refiere a aumentar los compromisos financieros, no solo de sus donantes más importantes, sino también de otras fuentes de financiación y de nuevos donantes que lo ayuden a atender sus necesidades operacionales. Sigue ampliando el alcance de los flujos de financiación que recibe de los asociados donantes actuales y de los que podría recibir de donantes potenciales. Teniendo presente el programa de reforma de las Naciones Unidas, el PMA también sigue estudiando el recurso a instrumentos financieros nuevos como los fondos temáticos, los fondos mancomunados, los canales digitales, los seguros contra desastres y los canjes de deuda, para aumentar su capacidad de responder a las necesidades estratégicas y de dotación de recursos de su programa de trabajo.

## **Tendencias de la financiación en el PMA: provisiones para 2018-2019**

36. La información disponible sobre los donantes y un examen de las tendencias de financiación indican que los ingresos en concepto de contribuciones para 2018, incluidos los fondos fiduciarios, podrían alcanzar los 7.200 millones de dólares. La necesidad vital de luchar contra la inseguridad alimentaria, unida a problemas importantes de acceso, hacen que la función que desempeña el PMA siga siendo crucial en las iniciativas destinadas a atender muchos de los mayores desafíos a nivel mundial. Si bien es difícil prever cuántos fondos deberán asignarse a la financiación de las intervenciones de emergencia, el PMA confía en que los ingresos en concepto de contribuciones llegarán a 6.800 millones de dólares en 2019. La intensificación de la labor de movilización de recursos, que incluye dedicar atención a la diversificación de las fuentes de financiación, la mejora de las relaciones institucionales con las instituciones financieras internacionales y la financiación temática, así como al establecimiento de asociaciones con interesados del sector privado, tiene por objeto reducir aún más la diferencia entre las necesidades y los recursos disponibles en 2019.

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

37. El entorno geopolítico en evolución y las prioridades estratégicas conexas de los principales donantes seguirán teniendo efectos importantes en las decisiones en materia de financiación que se adoptarán en el futuro. Las necesidades humanitarias seguirán siendo considerables. No obstante, el reconocimiento de la importancia del “enfoque del triple nexo” en la promoción del progreso social y económico y el fomento de la estabilidad política y social indica que es probable que los donantes respondan de forma positiva a las necesidades generales de financiación del PMA. La preocupación que existe actualmente a nivel interno en muchos países de Europa sobre los efectos de la migración contribuye a que las consecuencias de la inseguridad alimentaria se perciban más claramente como factores de conflicto y desplazamiento. La resolución 2417 del Consejo de Seguridad sobre las situaciones de hambruna originadas por conflictos (mayo de 2018) ha reforzado la importancia del apoyo a la labor del PMA<sup>6</sup>.

## **Adaptación en función de las necesidades – evolución de las contribuciones en el PMA**

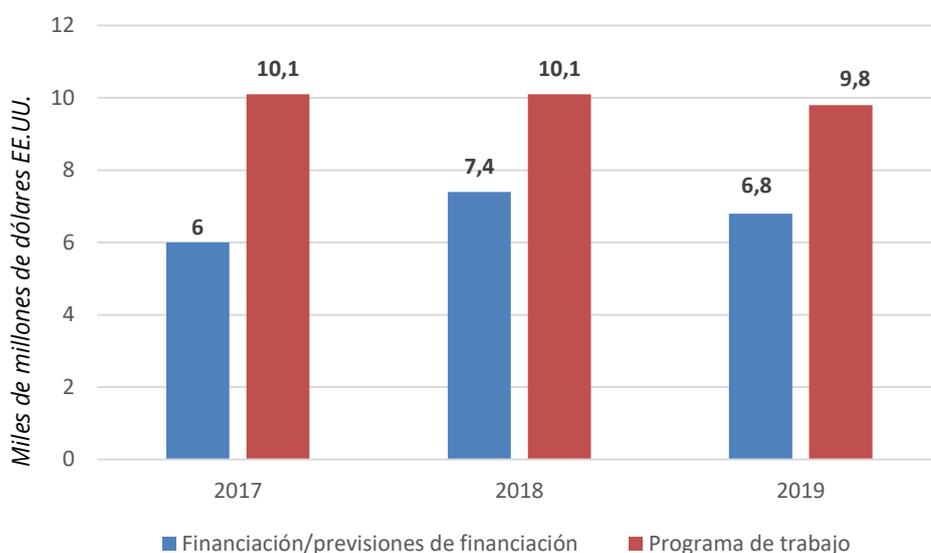
38. Las necesidades operacionales para 2018 se sitúan en 10.100 millones de dólares. Se estima que para 2018 el déficit de financiación operacional será del 29 %, ya que el nivel de recursos estimado es de 7.200 millones de dólares. Este nivel de necesidades operacionales persistentemente elevado se debe a las necesidades correspondientes a las intervenciones de emergencia de nivel 3, que representan aproximadamente el 60 % del programa de trabajo del PMA. En 2017, el PMA recibió el mayor volumen anual jamás registrado de ingresos en concepto de contribuciones, que se situaron en 6.000 millones de dólares. Esta cifra debería superarse en 2018, dado que las necesidades de las operaciones más grandes del PMA (en el Yemen, la República Árabe Siria y Sudán del Sur) siguen siendo más elevadas y apremiantes que nunca.
39. En las provisiones de financiación para 2019 se han tenido en cuenta hipótesis optimistas, como una reducción de las necesidades proyectadas para las operaciones más importantes acompañada de una reducción proporcional de los ingresos, aunque con una

---

<sup>6</sup> Naciones Unidas. 2018. *Resolución 2417 (2018) del Consejo de Seguridad [sobre la inseguridad alimentaria originada por conflictos]*. <https://digitallibrary.un.org/record/1627835?ln=es>.

reducción constante del porcentaje que supone el déficit de financiación. No obstante, en caso de que las necesidades de financiación del PMA se mantengan similares a sus necesidades de recursos de 2018, o las superen debido a situaciones o crisis importantes que puedan producirse en 2019, las proyecciones de ingresos en concepto de contribuciones indican un aumento proporcional de los niveles de financiación. Por el momento se prevé que el nivel de contribuciones para 2020 y 2021 será análogo al de 2019; ahora bien, la Junta recibirá periódicamente información actualizada conforme esas proyecciones se vayan revisando. En la figura II.1 se ilustran las previsiones de financiación y de ingresos en concepto de contribuciones para el período comprendido entre 2017 y 2019.

**Figura II.1: Ingresos en concepto de contribuciones, 2017-2019**



## Gobiernos anfitriones y ampliación de la base de donantes

40. El PMA sigue intensificando sus relaciones con los gobiernos anfitriones a través del estudio de una gran variedad de modalidades que permitan obtener acceso a flujos de financiación y recursos alternativos en apoyo de actividades alineadas con las prioridades nacionales. A medida que va saliendo de la fase piloto de la hoja de ruta integrada y que los PEP pasan a ser la norma, la alineación del PMA con las prioridades nacionales y su apoyo a estas prioridades abren nuevas oportunidades para que los gobiernos aporten contribuciones de forma más regular. El resultado estratégico 7 (acceso a recursos financieros) se centra en ayudar a los países a movilizar recursos para realizar iniciativas relacionadas con los ODS. Se espera que las intervenciones en esta esfera produzcan un rendimiento creciente durante el año próximo gracias a la utilización de los mecanismos de emparejamiento de las contribuciones del PMA y a la promoción de la cooperación Sur-Sur. Otras esferas que pueden estudiarse son la renovación y la ampliación de la cooperación con las instituciones financieras internacionales. El Programa trabajará para situarse junto a los gobiernos anfitriones que reciben fondos de las instituciones financieras internacionales, como el Banco Mundial, para actuar en calidad de asociado y asumir tareas de ejecución. Se espera que el compromiso renovado del PMA con los programas de comidas escolares permita abrir un canal productivo a través del cual la financiación combinada de gobiernos anfitriones, donantes e instituciones financieras lleven a lograr resultados múltiples y colectivos.

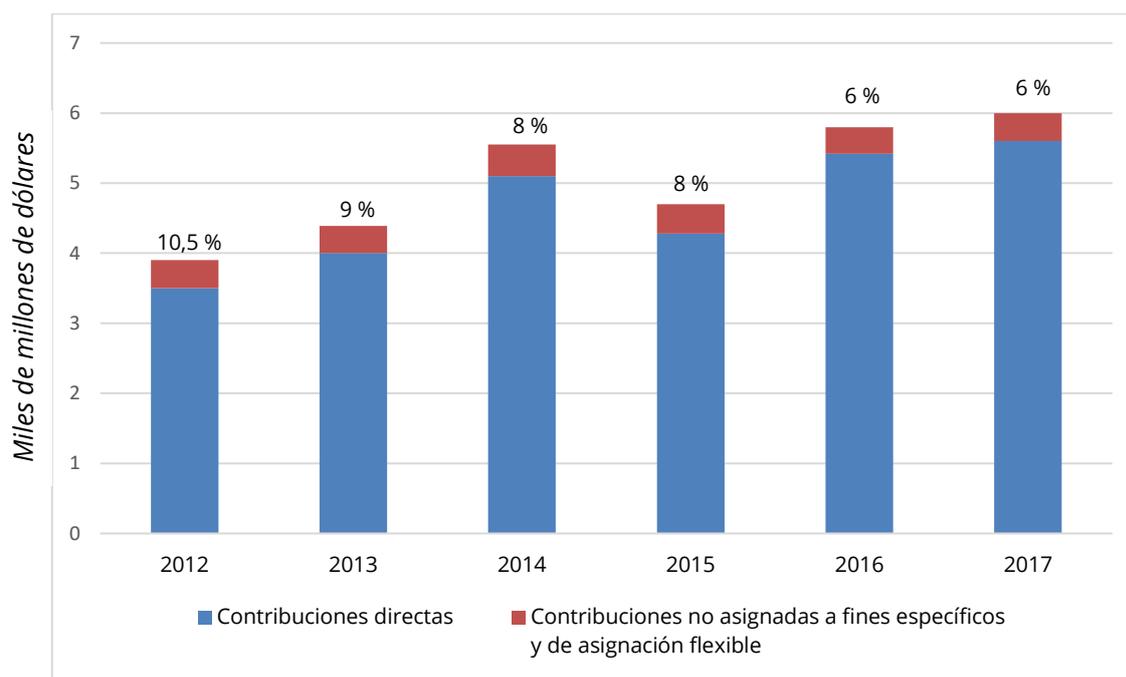
41. El PMA sigue elaborando enfoques innovadores en relación con la movilización de recursos, incluidas la microdonaciones y las donaciones de particulares. Como se ha observado en las experiencias de otros organismos de la Naciones Unidas, invertir en la obtención de donaciones de particulares puede generar niveles importantes de financiación flexible y sostenible. El PMA está ensayando una serie de nuevas actividades de colaboración con personas que puedan ofrecer su apoyo, por ejemplo, mediante la aplicación para telefonía móvil ShareTheMeal y el plan de donaciones mensuales “Héroes contra el hambre”. Al adoptar un enfoque que da prioridad al medio digital<sup>7</sup>, el PMA puede establecer relaciones de colaboración muy estrechas con un conjunto diverso de comunidades en los momentos pertinentes, como puede ser durante la celebración del Ramadán y el Diwali. El aumento de los ingresos procedentes de donaciones de particulares permitirá añadir un volumen importante de recursos a los que actualmente se generan a través de asociaciones con empresas y fundaciones. El PMA reconoce que las asociaciones con el sector empresarial pueden generar un valor que no es solo el de las contribuciones financieras directas de los asociados, como ocurre cuando se transfieren conocimientos especializados y tecnología.

### **Flexibilidad y previsibilidad de la financiación**

42. El PMA está estableciendo relaciones con donantes en el marco de diálogos estratégicos sobre financiación, y se centra en la flexibilidad y la previsibilidad de la financiación con miras a maximizar su impacto. Una financiación más flexible y previsible permite al Programa consolidar su papel esencial en el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz y sus asociaciones para fortalecer las capacidades de los gobiernos nacionales. Aumentar la flexibilidad también es vital para que el PMA pueda hacer realidad todos los beneficios de la hoja de ruta integrada y garantizar una utilización más eficiente de sus instrumentos estratégicos de financiación. Unas inversiones previsibles y a más largo plazo que se mantengan durante todo el período abarcado por los PEP o PEP provisionales de las distintas oficinas en los países facilitarán la ejecución eficaz y eficiente de las actividades del PMA.

---

<sup>7</sup> Con arreglo a la teoría de dar prioridad al medio digital, las comunicaciones deben publicarse primero a través de los nuevos soportes mediáticos y no de los medios de comunicación tradicionales.

**Figura II.2: Tendencias en la asignación de fondos para fines específicos**

43. Si bien los ingresos del PMA han aumentado considerablemente, la proporción relativa correspondiente a la financiación multilateral<sup>8</sup> se ha venido reduciendo de forma constante y ha pasado del 19 % en 2002 al 5 % en 2017. En 2017 el volumen de contribuciones multilaterales se situó en 375 millones de dólares<sup>9</sup>. El PMA espera que el mayor grado de transparencia que ofrece la estructura presupuestaria desglosada por actividades definida en la hoja de ruta integrada redundará en un aumento de la confianza de los donantes y los alentará a pasar a una financiación basada en mayor medida en los efectos o más flexible. Los fondos de financiación multilateral o financiación con fines específicos confirmados a un nivel más elevado o más estratégico de la estructura presupuestaria de los PEP ayudan al PMA a maximizar su eficacia, agilidad y flexibilidad operacionales, y a optimizar al mismo tiempo la utilización de sus instrumentos de prefinanciación.
44. El PMA sigue centrando su atención en las contribuciones plurianuales y en el establecimiento de acuerdos de asociación estratégica con donantes a fin de asegurar financiación previsible y flexible para un conjunto de objetivos de plazo relativamente largo establecidos de forma conjunta. Actualmente, el PMA ha estipulado 13 acuerdos de asociación estratégica con donantes, entre los cuales figura Suecia, que ya ha renovado este año su acuerdo de asociación estratégica. Los acuerdos de asociación estratégica con Finlandia y la Federación de Rusia se finalizarán más adelante dentro de este mismo año.

<sup>8</sup> Se trata de contribuciones no asignadas a fines específicos o de asignación flexible.

<sup>9</sup> En el total están incluidas las contribuciones multilaterales que el PMA puede asignar.

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

Donantes con acuerdos de asociación estratégica	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Australia	Verde claro	Verde claro		Verde oscuro							
Canadá	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Amarillo	Amarillo	Amarillo		
Dinamarca					Verde oscuro	Verde oscuro	Verde oscuro	Verde oscuro			
Finlandia			Verde oscuro	Verde oscuro	Verde oscuro	Verde oscuro	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Amarillo
Islandia						Verde oscuro	Verde oscuro	Verde oscuro			
Irlanda		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 oscuro	Verde oscuro	Verde oscuro				
Noruega	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde oscuro	Verde oscuro	Verde oscuro	Verde oscuro			
República de Corea				Verde oscuro							
Federación de Rusia			Verde oscuro	Verde oscuro	Verde oscuro	Verde oscuro	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Amarillo
España	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Amarillo
Suecia							Verde oscuro				
Reino Unido	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde oscuro							

Verde claro = antiguo acuerdo de asociación estratégica

Verde oscuro = acuerdo de asociación estratégica vigente

Amarillo = acuerdo en proceso de negociación

45. En 2017, las contribuciones plurianuales se mantuvieron estables ya que su valor total fue de 1.090 millones de dólares confirmados, mientras que en 2016 ese valor fue de 1.070 millones de dólares.
46. Las contribuciones que pueden utilizarse para reembolsar préstamos internos destinados a los proyectos<sup>10</sup> aumentaron de los 3.200 millones de dólares de 2016 a los 3.700 millones de dólares de 2017, lo que representa el 60 % del volumen total de contribuciones. Las ventajas que supone utilizar este tipo de contribuciones durante el ciclo de vida de los proyectos, particularmente en las fases tempranas, son esenciales para que la planificación y la ejecución sean eficientes. Esta flexibilidad permite al PMA comprar alimentos en el momento más oportuno, evitar perturbaciones en la distribución de alimentos y transferencias de base monetaria, y reducir los costos de transacción de modo que los beneficiarios reciban el mayor apoyo posible.

<sup>10</sup> Los préstamos internos para los proyectos permiten efectuar gastos utilizando las contribuciones previstas para esos proyectos como garantía para la obtención de préstamos.

**Cuenta de respuesta inmediata**

47. En 2017, el volumen total de las contribuciones destinadas a la CRI fue de 46,9 millones de dólares, lo que indica que se mantiene la tendencia a la baja con respecto a 2016 (47,6 millones de dólares) y a 2015 (57,3 millones de dólares).

## Sección III: Necesidades operacionales y plan de ejecución para 2019

### Sinopsis

48. El PMA, en consonancia con los ODS, mantiene su compromiso de armonizar sus capacidades y programas de asistencia alimentaria con los de las autoridades nacionales y sus otros asociados y de integrarlos como corresponda. La reorientación estratégica y programática enunciada en el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 ya se ha incorporado al diseño de los procesos de planificación, de tal manera que la asistencia de emergencia prioritaria del Programa permita no solo salvar vidas, sino también cambiarlas.
49. En el Plan de Gestión para 2019-2021 se define la siguiente fase de implementación de la hoja de ruta integrada. Los PEP, que forman parte integral de dicha hoja de ruta, se han alineado con el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 y el Marco de resultados institucionales para 2017-2021. El Plan de Gestión para 2018-2020 se ha centrado en armonizar los objetivos y las actividades del PMA con los ODS, mientras que el Plan de Gestión para 2019-2021 presenta una idea general de cómo el PMA contribuye a la consecución de los objetivos de la Agenda 2030 mediante estrategias y programas bien diseñados e implementados en estrecha asociación con los países, las comunidades, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y otros organismos de las Naciones Unidas, en particular los que tienen su sede en Roma, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).
50. Desde su aprobación en 2013, el enfoque de planificación basado en los recursos se ha utilizado para elaborar el plan de ejecución, según el cual las necesidades operacionales, determinadas mediante evaluaciones de las necesidades, se priorizan en función de las contribuciones previstas y se incorporan al plan de ejecución. Dicho enfoque se ha convertido en un mecanismo esencial para mejorar las realizaciones y la rendición de cuentas.
51. Para alcanzar los objetivos establecidos en el Plan de Gestión, la ejecución de los PEP debe dar lugar a programas que tengan capacidad de transformación que no solo salven vidas, sino que además las cambien. En el Plan de Gestión para 2019-2021 se pone un énfasis renovado en la posición de liderazgo del PMA en las emergencias y la excelencia de los programas, y se hace hincapié en el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz. Para salvar vidas y cambiarlas se necesitan además financiación y asociaciones que permitan alcanzar el objetivo del Hambre Cero, llevar a cabo la transformación digital del PMA y atender las necesidades de las personas a las que este presta asistencia, y seguir avanzando en la búsqueda de la simplicidad, la eficiencia y el impacto.
52. El PMA y la comunidad de asistencia humanitaria y para el desarrollo en general deben hacer frente al creciente número de retos: el aumento de la inestabilidad y los conflictos, las consecuencias del cambio climático y los problemas de la migración masiva que provocan los conflictos y los fenómenos meteorológicos extremos. El número de personas en situación de inseguridad alimentaria aguda en todo el mundo ha pasado de 108

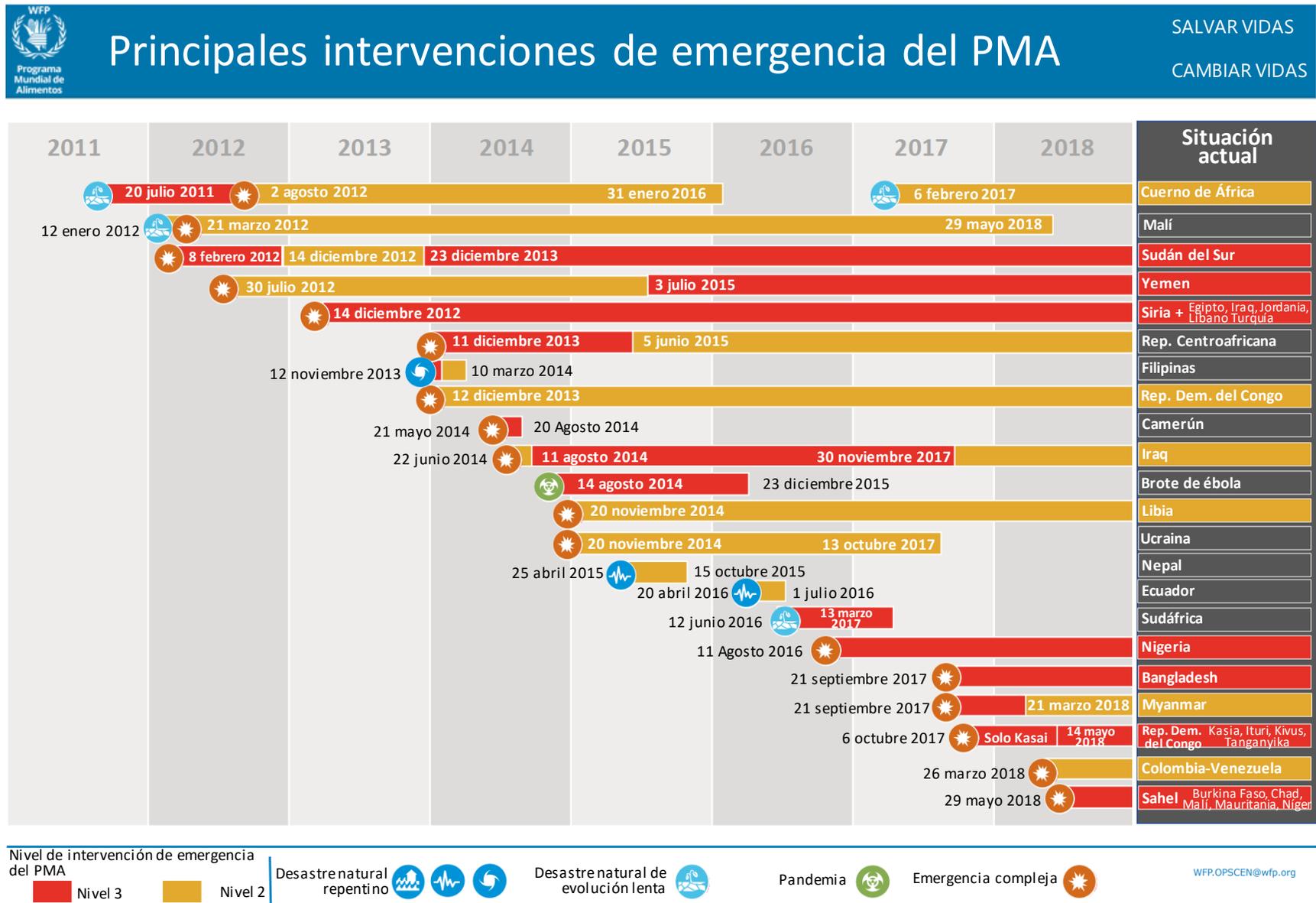
millones en 2016 a 124 millones en 2017, lo que equivale a un aumento del 15 %<sup>11</sup>. Es muy preocupante constatar que la tendencia se ha invertido y que, después de un largo período de reducción del hambre, hoy en día esta vuelve a ganar terreno en todo el mundo. Según las estimaciones, el número de personas aquejadas de inseguridad alimentaria crónica aumentó en 2017 hasta alcanzar la cifra de 815 millones, esto equivale a un aumento de 38 millones de personas (11 %) respecto del año anterior, y significa que una de cada nueve personas en el mundo pasa hambre.

53. Esta situación ha llevado al PMA a declarar un número sin precedentes de emergencias, entre las cuales las emergencias de nivel 3 concomitantes alcanzan el mayor número al que jamás se ha enfrentado el Programa. Las emergencias declaradas en estos momentos comprenden siete crisis de nivel 3, en Bangladesh, la República Democrática del Congo, la parte nordeste de Nigeria, la región del Sahel (que abarca Burkina Faso, el Chad, Malí, Mauritania y el Níger), Sudán del Sur, la República Árabe Siria (incluidas las repercusiones de la crisis siria en países vecinos, como Egipto, el Iraq, Jordania, el Líbano y Turquía) y el Yemen, y cinco de nivel 2, en la República Centrafricana, en la frontera entre Colombia y Venezuela y en el Iraq, Libia y Myanmar. La principal causa de las necesidades de asistencia humanitaria en muchas de estas situaciones de emergencia es un conflicto.
54. En la figura III.1 se aprecia que, para finales de 2018, las intervenciones de emergencia de nivel 2 y 3 que el PMA lleva a cabo en el Sahel/Malí, Sudán del Sur, la República Árabe Siria y el Yemen se habrán prolongado durante más de seis años.

---

<sup>11</sup> Red de información sobre seguridad alimentaria. 2018. *Global Report on Food Crises 2018*. [http://vam.wfp.org/sites/data/GRFC\\_2018\\_Full\\_Report\\_EN.pdf](http://vam.wfp.org/sites/data/GRFC_2018_Full_Report_EN.pdf).

Figura III.1: Principales intervenciones de emergencia del PMA



55. La magnitud de las necesidades globales para llevar a cabo estas intervenciones de emergencia refleja el carácter complejo y prolongado de muchas de estas situaciones de crisis, como las de la República Centroafricana, la República Árabe Siria y el Yemen, y de los factores agravantes, como los brotes sucesivos del virus del Ébola en la República Democrática del Congo. El elevado y creciente número de beneficiarios coincide con una escasez notable de recursos, motivo por el que en ocasiones el PMA no ha podido prestar asistencia a todas las personas necesitadas en alguna de las situaciones de emergencia humanitaria más graves actualmente en curso.
56. Aunque es consciente de que salvar vidas es una necesidad perentoria en todo el mundo y constituye la principal responsabilidad del PMA, la Secretaría reconoce también que es necesario reforzar las inversiones y las asociaciones para poder propiciar un cambio significativo en la vida de las personas más pobres y vulnerables. Con este fin, el Programa debe establecer asociaciones estratégicas con las autoridades nacionales y locales y los otros agentes del desarrollo, observar los principios de la asistencia humanitaria y, cuando proceda, contribuir a la consolidación de la paz.
57. En el Níger, por ejemplo, el PMA ha contribuido a cambiar las vidas de las personas mediante programas de apoyo a los medios de subsistencia y creación de activos en los que se tienen en cuenta aspectos climáticos y el apoyo prestado a los pequeños agricultores. Estas intervenciones van destinadas a comunidades vulnerables que sufren las consecuencias de sequías recurrentes, conflictos y dificultades estructurales, como la falta de acceso a la educación o a la tierra. Datos empíricos demuestran que atender las necesidades inmediatas de asistencia humanitaria de estas poblaciones vulnerables abordando simultáneamente otros problemas a más largo plazo puede llevar a reducir la afluencia de migrantes, aumentar los ingresos de los hogares y promover una mayor cohesión de las comunidades (hombres y mujeres) para determinar las prioridades y los objetivos comunes. Este avance ha sido posible gracias a una financiación flexible plurianual, el establecimiento de asociaciones y la posición de liderazgo de las autoridades gubernamentales<sup>12</sup>.
58. Sin embargo, la aplicación de este enfoque conlleva un costo. Aun cuando el fomento de la resiliencia resulta al comienzo más costoso que una intervención humanitaria tradicional, a largo plazo sus frutos reducen los costos de la asistencia humanitaria. Por cada dólar de los Estados Unidos que se invierte en el fomento de la resiliencia de las personas, los donantes pueden esperar economizar hasta tres dólares como consecuencia de la menor necesidad de asistencia humanitaria y de las pérdidas que se evitan.
59. En 2018, ante el aumento del número de personas aquejadas de inseguridad alimentaria aguda y las limitaciones financieras, el PMA se ha visto obligado a tomar decisiones difíciles, esto es, determinar a cuál de las poblaciones más vulnerables del mundo —incluyendo a las que viven en zonas de conflicto como la República Árabe Siria y el Yemen— debe dar prioridad en la prestación de asistencia y proporcionar la ayuda tan desesperadamente necesitada. Lamentablemente, habrá que seguir estableciendo este tipo de prioridades, habida cuenta de la diferencia prevista entre las necesidades operacionales del PMA y su plan de ejecución. Las inversiones en fomento de la resiliencia y en soluciones políticas orientadas a poner fin a los conflictos pueden permitir erradicar

---

<sup>12</sup> Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. 2018. *Economics of resilience to drought in Ethiopia, Kenya and Somalia: Summary of overall findings*. <https://www.usaid.gov/documents/1867/economics-resiliencia-drought-summary>.

el hambre, pero las iniciativas de fomento de la resiliencia no prosperarán sin antes atender las necesidades básicas de las poblaciones.

### Impacto de la limitación de recursos en las crecientes necesidades

60. Las necesidades operacionales del PMA para 2019 ascienden a 9.800 millones de dólares, lo que supone un incremento del 9 % respecto de 2018. Esta subida se debe principalmente al aumento del 47 % de las necesidades para el Yemen, que para 2019 se elevan a 1.600 millones de dólares. Las tres mayores operaciones del PMA, en la República Árabe Siria y los países vecinos afectados por la crisis siria, el Yemen y Sudán del Sur, representan el 50 % del total de las necesidades operacionales.

<b>CUADRO III.1: NECESIDADES OPERACIONALES Y PLAN DE EJECUCIÓN, 2017-2019</b> <i>(millones de dólares)</i>			
	<b>2017*</b>	<b>2018*</b>	<b>2019</b>
Necesidades operacionales	9 007	9 011	9 796**
Plan de ejecución	5 385	5 878	6 479***
Déficit de financiación previsto <i>(porcentaje)</i>	40	35	34

\* En este cuadro y en los cuadros siguientes, las cifras correspondientes a 2017 y 2018 proceden del Plan de Gestión original para 2017 (Plan de Gestión para 2017-2019) y para 2018 (Plan de gestión para 2018-2020).

\*\* Las necesidades operacionales incluyen los planes aprobados para 2019 y las nuevas necesidades previstas a partir de mediados de 2018. No incluyen, en cambio, las revisiones presupuestarias iniciadas después de julio de 2018, como las correspondientes a la temporada de escasez de alimentos en África Meridional y a la situación de emergencia de nivel 3 en la República Democrática del Congo.

\*\*\* La financiación total prevista asciende a 6.800 millones de dólares y el plan de ejecución, a 6.500 millones de dólares (un 10 % más alto que en 2018). Esta diferencia de 300 millones de dólares entre el plan de ejecución y la financiación prevista se debe a que algunos de los recursos proyectados para 2019 aún no se han asignado a las oficinas en los países. Se prevé que, una vez realizadas estas asignaciones, el déficit descienda del 34 % al 31 %.

61. La diferencia que existe entre los recursos necesarios basados en las necesidades (necesidades operacionales) y el plan de ejecución representa un reto para el PMA. Este déficit sigue siendo motivo de preocupación si tenemos en cuenta el aumento de conflictos en el mundo, la aceleración del cambio climático y el crecimiento de la migración transfronteriza e interna, fenómenos que cada uno por sí solo puede impulsar a nuevos países hacia crisis alimentarias más profundas. Examinados en conjunto, estos factores representan una seria amenaza a la estabilidad y la seguridad alimentaria de regiones enteras.
62. A medida que las necesidades siguen creciendo y las provisiones de financiación limitan la capacidad del PMA para prestar asistencia a las poblaciones afectadas, el Programa debe emprender el difícil ejercicio de establecer prioridades y, cada vez más, limitar la selección de beneficiarios a las personas y los grupos más vulnerables. Este establecimiento de prioridades no solo entraña el riesgo de fracasar en la prestación de asistencia para salvar vidas, sino también el de erosionar los logros de desarrollo de estos últimos años. Al establecer prioridades entre grupos de personas que ya han sido clasificados en la categoría de vulnerabilidad más grave, el PMA corre el riesgo de prestar asistencia únicamente a las personas en las fases de emergencia y catástrofe humanitaria, según la Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases, mientras deja desatendidas a otras poblaciones en situación de crisis que corren el riesgo de pasar a estas fases.

<b>CUADRO III.2: NECESIDADES OPERACIONALES Y PLAN DE EJECUCIÓN, POR ESFERA PRIORITARIA, 2018 Y 2019 (millones de dólares)</b>				
	<b>2018</b>		<b>2019</b>	
<b>Esfera prioritaria</b>	<b>Necesidades operacionales</b>	<b>Plan de ejecución</b>	<b>Necesidades operacionales</b>	<b>Plan de ejecución</b>
Intervención ante crisis	6 618	4 356	6 530	4 242
Fomento de la resiliencia	1 656	934	2 699	1 867
Eliminación de las causas profundas	736	589	566	370
<b>Total</b>	<b>9 011</b>	<b>5 878</b>	<b>9 796</b>	<b>6 479</b>

63. Las necesidades correspondientes a la esfera "Intervención ante crisis" se mantienen en los niveles de años anteriores, pero las relativas a la esfera "Fomento de la resiliencia" casi se han duplicado. Estos datos reflejan los altos niveles que alcanzan actualmente las necesidades, así como el mayor énfasis en el fomento de la resiliencia y, en particular, el traspaso de la operación en gran escala para los refugiados en Turquía a la esfera prioritaria "Fomento de la resiliencia", en consonancia con el PEP. Al adoptar un enfoque más orientado al fomento de la resiliencia en Turquía, el PMA combinará las iniciativas en curso respaldadas por la Unión Europea para atender las necesidades básicas de los refugiados sirios, con inversiones paralelas destinadas a fomentar la resiliencia de las instituciones y los sistemas nacionales. Estas inversiones incluirán: la estrecha colaboración con el Gobierno de Turquía a nivel nacional y subnacional; la prestación de apoyo financiero y técnico a la Media Luna Turca, que el Gobierno ha seleccionado entre otros asociados para que se encargue de proporcionar la asistencia humanitaria a los refugiados sirios, y la ampliación de oportunidades en las esferas de la capacitación y el apoyo a los medios de subsistencia para los refugiados. En otros países, el fortalecimiento de las actividades de fomento de la resiliencia incluye nuevas iniciativas orientadas a coordinar, integrar y establecer el orden de las actividades de asistencia para la creación de activos, nutrición, alimentación escolar y fomento de las capacidades en las comunidades vulnerables para que su impacto sea mayor.
64. En 2019, las necesidades operacionales previstas en la esfera "Eliminación de las causas profundas" representan el 6 % de las necesidades operacionales globales. El PMA intensificará su labor de fortalecimiento de las capacidades nacionales de los países, de conformidad con el plan de invertir más en medidas para abordar las causas estructurales subyacentes y los factores sistémicos que están en el origen de la inseguridad alimentaria y de una nutrición inadecuada.

## Análisis por número de beneficiarios

<b>CUADRO III.3: NÚMERO DE BENEFICIARIOS SEGÚN LAS NECESIDADES OPERACIONALES, 2018 Y 2019 (millones de personas)</b>		
<b>Despacho regional</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Bangkok – Asia y el Pacífico	10,8	10,8
El Cairo – Oriente Medio, África del Norte, Europa Oriental y Asia Central	26,8	26,0
Dakar – África Occidental	10,6	9,6
Johannesburgo – África Meridional	13,8	8,9
Nairobi – África Oriental y Central	21,9	19,8
Panamá – América Latina y el Caribe	3,7	3,7
<b>Total</b>	<b>87,5</b>	<b>78,8</b>

65. Entre 2018 y 2019 se prevé una reducción del número global de beneficiarios (según las necesidades operacionales) del 9,9 %. A pesar de la persistencia de necesidades importantes en el marco de las intervenciones de emergencia de nivel 3, se espera un descenso del número de beneficiarios debido principalmente a que en la región de África meridional el fenómeno de El Niño ha llegado a su fin. En el momento álgido de este fenómeno, el PMA incrementó el número de beneficiarios en la región hasta superar los 13 millones de personas. A medida que la operación llegaba a su fin, las oficinas del PMA en Malawi y Zimbabwe redujeron el número de beneficiarios seleccionados en más de 5 millones. En la región de África oriental y central también se prevé que el número de beneficiarios descienda en casi 1 millón como consecuencia de las mejoras estacionales registradas en zonas que previamente se habían visto afectadas por una sucesión de sequías e inundaciones.
66. El número de beneficiarios no es necesariamente indicativo del volumen de trabajo del PMA porque tal vez algunos reciban asistencia durante un período más largo que en el año anterior. Por este motivo, en los planes de gestión de estos últimos años se han presentado cifras correspondientes al número previsto de raciones diarias para reflejar mejor el volumen de las transferencias a los beneficiarios. Las necesidades operacionales previstas en los 82<sup>13</sup> países donde el PMA prestará asistencia en 2019 equivalen a 21.000 millones de raciones diarias, una cifra similar a la que figura en el Plan de Gestión para 2018.
67. El costo por ración es un parámetro de referencia importante para el PMA. Dicho costo deriva del presupuesto operacional y del número de raciones que se ha previsto distribuir. Los principales factores que influyen en el costo por ración son el costo en sí mismo de las transferencias y los costos operacionales que dependen directamente del contexto de la operación, entre ellos las condiciones de acceso y logística existentes en el país, así como los artículos complementarios necesarios para lograr el objetivo por el que se realiza la intervención. Estos costos pueden verse compensados por las economías de escala derivadas de la gran envergadura de las operaciones ejecutadas por el PMA en el país.
68. En 2019, el costo medio ponderado de la ración, determinado en función del plan basado en las necesidades, es de 0,42 dólares. Esta cifra global comprende una serie de

<sup>13</sup> Actualmente, el PMA cuenta con operaciones en 82 países. Este número aumentará a 96 en 2019 tras la aprobación del PEP provisional para las islas del Pacífico.

actividades que tienen diferentes costos por ración, como por ejemplo las de alimentación escolar, que tienen un costo promedio por ración de 0,20 dólares, y las relacionadas con la prevención de la malnutrición, que tienen un costo promedio por ración de 0,27 dólares. Los costos por ración en el contexto de actividades como las de tratamiento nutricional, con un costo medio de 0,39 dólares, y las relativas a la creación de activos y el apoyo a los medios de subsistencia, con 0,71 dólares, se deben a la utilización de asociaciones más especializadas, la inclusión de artículos no alimentarios y la menor concentración geográfica de los beneficiarios. Se prevé que las transferencias de recursos no condicionadas, que representan la mayor parte de las raciones que se prevé distribuir, tendrán un costo medio global por ración de 0,44 dólares. Este promedio oculta grandes variaciones, sobre todo las que son resultado de los factores relacionados con el contexto, como pueden ser los costos de seguridad y las limitaciones logísticas causadas por los problemas de acceso.

### Capacidad de obtener resultados respecto de los ODS

<b>CUADRO III.4: NECESIDADES OPERACIONALES Y PLAN DE EJECUCIÓN, POR ODS, OBJETIVO ESTRATÉGICO Y RESULTADO ESTRATÉGICO, 2019</b>					
<b>ODS</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Resultado estratégico</b>	<b>Necesidades operacionales (millones de dólares)</b>	<b>Plan de ejecución (millones de dólares)</b>	<b>Déficit (porcentaje)</b>
2	1: Erradicar el hambre preservando el acceso a los alimentos	1: Acceso de todas las personas a los alimentos	6 814	4 391	36
		2: Mejorar la nutrición	2: Eliminación de la malnutrición	995	560
	3: Lograr la seguridad alimentaria	3: Productividad e ingresos de los pequeños agricultores	252	165	35
		4: Sostenibilidad de los sistemas alimentarios	370	204	45
17	4: Reforzar los medios de implementación de los ODS	5: Fortalecimiento de las capacidades	115	66	43
		6: Coherencia de las políticas	6	4	28
	5: Asociarse para obtener resultados en relación con los ODS	7: Diversificación de las fuentes de recursos	0,2	0,1	59
		8: Fortalecimiento de las asociaciones mundiales	1 244	1 089	12
<b>Total</b>			<b>9 796</b>	<b>6 479</b>	<b>34</b>

69. Los países afectados por conflictos prolongados siguen necesitando programas urgentes y selectivos de asistencia alimentaria y nutricional no condicionada, adaptados a la magnitud del conflicto y la evolución de las necesidades. Aun cuando estas actividades representan el 80 % del programa de trabajo global para alcanzar los Objetivos Estratégicos 1 (erradicación del hambre) y 2 (mejora de la nutrición), el plan de ejecución indica un déficit de casi 3.000 millones de dólares (cuadro III.4), que mermará seriamente la capacidad del PMA para obtener resultados respecto del logro del ODS 2.
70. La eliminación de la malnutrición es un componente esencial del Objetivo Estratégico 2. La diferencia del 44 % entre las necesidades operacionales y el plan de ejecución lleva a

tener que adoptar decisiones difíciles como pueden ser, por ejemplo, la reducción de actividades de importancia fundamental para el tratamiento y la prevención de la malnutrición, que afectará a millones de niños en Somalia, Sudán del Sur y el Yemen.

71. Con respecto a 2018, las actividades del PMA previstas para el logro del ODS 17 se mantienen relativamente estables en 2019, salvo por la notable reducción de la diferencia prevista entre las necesidades y los recursos para las actividades relacionadas con la coherencia de las políticas. El aumento de recursos previstos permitirá al Programa, entre otras cosas, ayudar al Gobierno de Nigeria a promover la coherencia de las políticas, los planes y los programas con el objetivo del Hambre Cero. Al mismo tiempo, también con respecto a 2018, hay una mayor variación en el nivel de financiación previsto para sufragar las actividades de apoyo a los gobiernos en la diversificación de sus recursos para el desarrollo. En China, por ejemplo, esta variación afectará a las iniciativas del PMA orientadas a agrupar a todos los asociados pertinentes del sector privado, la sociedad civil y el Gobierno para prestar apoyo técnico y financiero a la población aquejada de inseguridad alimentaria. Las carteras de proyectos para Nigeria y China son en ambos casos determinantes para establecer en sus respectivos países una seguridad alimentaria a más largo plazo y sistemas alimentarios estables.

<b>CUADRO III.5: NECESIDADES OPERACIONALES Y PLAN DE EJECUCIÓN, POR CATEGORÍA DE ACTIVIDADES, 2019</b>			
<b>Categoría de actividades</b>	<b>Necesidades operacionales (millones de dólares)</b>	<b>Plan de ejecución (millones de dólares)</b>	<b>Déficit (porcentaje)</b>
Transferencias de recursos no condicionadas para facilitar el acceso a los alimentos	5 528	3 577	35
Servicios y plataformas comunes	1 239	1 084	13
Creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia	966	578	40
Tratamiento nutricional	554	342	38
Comidas escolares	536	367	31
Prevención de la malnutrición	494	254	49
Fortalecimiento de las capacidades institucionales	242	149	39
Apoyo a la comercialización agrícola en favor de los pequeños agricultores	117	62	47
Adaptación al clima y gestión de riesgos	67	41	38
Fortalecimiento de las capacidades individuales	29	16	43
Preparación para la pronta intervención en emergencias	17	5	69
Análisis y evaluación	7	3	50
Otras*	1	1	15
<b>Total</b>	<b>9 796</b>	<b>6 479</b>	<b>34</b>

\* "Otras" actividades son aquellas que aún no se han armonizado del todo con el Marco de resultados institucionales en las oficinas en los países que en 2018 aún ejecutan proyectos anteriores a la adopción de la hoja de ruta integrada.

## **Impacto de las limitaciones de financiación en la labor del PMA para atender las necesidades**

72. El plan de ejecución indica un déficit previsto cercano a 3.000 millones de dólares entre las necesidades operacionales y la financiación disponible estimada. Este déficit mermará seriamente la capacidad del PMA para avanzar hacia el logro del ODS 2. Las transferencias de recursos no condicionadas en el marco de la intervención siria, por ejemplo, apenas permitirán prestar asistencia al 70 % de los beneficiarios previstos y dejará sin asistencia a más de 1 millón de personas necesitadas de alimentos. La operación realizada en Kenya se enfrenta a un déficit similar del 70 %, pero la oficina en el país se propone no alterar el número de los refugiados que se benefician de las distribuciones generales de alimentos y de intervenciones nutricionales, reduciendo en cambio el tamaño de las raciones. Esta reducción representará una amenaza para la salud y el estado nutricional de los refugiados.
73. A menos que las transferencias de alimentos no condicionadas vayan acompañadas de un conjunto de intervenciones escalonadas de fomento de la resiliencia en el marco de un programa integrado único, cabe prever que año tras año se sucedan las peticiones de asistencia humanitaria, cuyos costos seguirán probablemente una tendencia al alza. Las intervenciones de fomento de la resiliencia en cuestión incluyen actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia, además de otras relacionadas con la prevención de la malnutrición, las comidas escolares, el apoyo a la comercialización agrícola en favor de los pequeños agricultores, su adaptación al clima y la gestión de riesgos; estas actividades sufren un déficit del orden del 38 %, correspondiente a 388 millones de dólares en el caso de la creación de activos y el apoyo a los medios de subsistencia, y del 49 % o de 240 millones de dólares, para la prevención de la malnutrición. El hecho de que la magnitud del déficit de financiación varíe de una actividad a otra demuestra la falta de sintonía entre la intención de ejecutar programas cada vez más integrados y los recursos necesarios para ello.
74. La necesidad de actividades de tratamiento nutricional no desaparecerá si estas actividades, que sufren un déficit previsto de 212 millones de dólares, no se complementan con un número suficiente de actividades de prevención de la malnutrición que, a su vez, sufren un déficit aún mayor, del 49 %. En los programas de alimentación suplementaria selectiva se utilizan costosos productos nutricionales especializados que, a largo plazo, representan en definitiva una carga mayor para los donantes del PMA. Lo que es aún más importante es su impacto perjudicial en el futuro de los niños: la falta de una nutrición adecuada durante los primeros 1.000 días desde la concepción afecta gravemente a las futuras posibilidades de desarrollo del niño y de la generación siguiente en el caso de crisis de gran envergadura prolongadas. En la República Democrática del Congo, por ejemplo, las proyecciones de financiación actuales están obligando al PMA a reducir el número de niños y de madres lactantes que reciben tratamiento nutricional y a suspender las actividades en varias zonas donde las necesidades son acuciantes.
75. El mayor déficit porcentual de financiación previsto, esto es, del 69 % o de 12 millones de dólares, afecta a las actividades de preparación para la pronta intervención en emergencias, y repercutirá en la capacidad del PMA para ayudar a los gobiernos a prepararse mejor para intervenir en casos de emergencia. En Bangladesh, por ejemplo, el Programa se propone ayudar al Ministerio de Gestión de Desastres y Socorro a mejorar su cadena de suministro en casos de emergencia y establecer una base operativa para la recepción y el envío de suministros humanitarios en situaciones de emergencia grave. En el Pakistán, el PMA tiene intención de apoyar al Gobierno y a las comunidades a todos los niveles en la adopción y la integración de sistemas de gestión de riesgos climáticos. Este

apoyo incluirá actividades de sensibilización de los funcionarios y el personal de las instituciones académicas sobre la relación que existe entre el cambio climático y la seguridad alimentaria y nutricional.

### **Plan de actividades basado en los recursos previstos**

76. Del total del plan de ejecución para 2019, más de la mitad (55 %) del programa de trabajo del PMA está dedicado a las transferencias no condicionadas que contribuyen en 52 países al logro del ODS 2. Respecto de los restantes 2.900 millones de dólares del plan de ejecución:
- a) casi una tercera parte (31 %) se destina a tres países —Turquía, el Yemen y Sudán del Sur—, donde el PMA proporciona servicios y plataformas comunes a los gobiernos nacionales y los asociados en el marco de su contribución al logro del ODS 17 (resultado estratégico 8);
  - b) los 1.900 millones de dólares restantes se distribuyen entre las otras 11 categorías de actividades, de las que se espera que las relacionadas con la creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia, la programación nutricional (prevención de la malnutrición y tratamiento nutricional) y con las comidas escolares, que contribuyen en 64 países al logro del ODS 2, representen un total de 1.500 millones de dólares o el 77 % del saldo, del que más de una tercera parte se asignará previsiblemente a actividades en Sudán del Sur, el Yemen, la República Árabe Siria y el Líbano, y
  - c) el saldo del plan de ejecución, que equivale al 1 % aproximadamente, se asigna a siete categorías de actividades relacionadas con productos que contribuyen al logro de los resultados estratégicos 5, 6 y 7.
77. Los aumentos efectuados en la programación del PMA para el logro del resultado estratégico 4, relativo al fortalecimiento de los sistemas alimentarios, son el resultado de la mayor prioridad dada a las actividades de apoyo a la comercialización agrícola en favor de los pequeños agricultores, por ejemplo, en Malawi, Kenya, Nicaragua y Ghana, y a actividades relacionadas con la adaptación al clima y la gestión de riesgos, por ejemplo, en Nepal, el Chad, Bangladesh y Egipto. El 73 % de los PEP aprobados hasta ahora incluye intervenciones relacionadas con el clima.
78. A pesar de la diferencia entre las proyecciones de financiación y los recursos necesarios en función de las necesidades para ayudar a los países en la preparación para la pronta intervención en emergencias, para asignar los recursos disponibles el PMA ha adoptado modalidades innovadoras. Por ejemplo, desde una pequeña base situada en Barbados, el Programa proporciona asistencia técnica y fortalecimiento de las capacidades al Organismo del Caribe para la Gestión de Emergencias en Casos de Desastre, un organismo regional intergubernamental para la gestión de desastres en la Comunidad del Caribe y sus Estados participantes.
79. El aumento de las inversiones del PMA relacionadas con el resultado estratégico 8 sobre la mejora de las asociaciones mundiales como una contribución importante para el logro del ODS 17 es prueba de su compromiso de aprovechar sus competencias especializadas para ayudar a la comunidad humanitaria y de desarrollo en general. Esta labor incluye redoblar el apoyo que el Programa presta a los asociados proporcionándoles servicios y plataformas comunes, como en el caso del Afganistán, Somalia, Sudán del Sur, Turquía y el Yemen, donde una plataforma de ejecución única da apoyo a la comunidad en general para una prestación de asistencia más eficaz a las personas necesitadas, aplicando un único conjunto de medidas de apoyo, así como para coordinar la labor y prestar servicios

en el marco de las operaciones de emergencia, entre ellas, las operaciones de transporte aéreo.

## Análisis por actividad y esfera prioritaria

<b>CUADRO III.6: PLAN DE EJECUCIÓN POR ESFERA PRIORITARIA Y CATEGORÍA DE ACTIVIDADES, 2019 (millones de dólares)</b>				
<b>Categoría de actividades</b>	<b>Esfera prioritaria</b>			<b>Total</b>
	<b>Intervención ante crisis</b>	<b>Fomento de la resiliencia</b>	<b>Eliminación de las causas profundas</b>	
Transferencias de recursos no condicionadas para facilitar el acceso a los alimentos	3 495	66	15	<b>3 577</b>
Servicios y plataformas comunes	342	741	1	<b>1 084</b>
Creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia	17	557	4	<b>578</b>
Comidas escolares	89	94	184	<b>367</b>
Tratamiento nutricional	228	101	13	<b>342</b>
Prevención de la malnutrición	68	108	78	<b>254</b>
Fortalecimiento de las capacidades institucionales	2	96	52	<b>149</b>
Apoyo a la comercialización agrícola en favor de los pequeños agricultores		44	17	<b>62</b>
Adaptación al clima y gestión de riesgos		40	1	<b>41</b>
Fortalecimiento de las capacidades individuales	<1	14	2	<b>16</b>
Preparación para la pronta intervención en emergencias	1	4	1	<b>5</b>
Análisis y evaluación		2	1	<b>3</b>
Otras			1	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>4 242</b>	<b>1 867</b>	<b>370</b>	<b>6 479</b>

80. El valor total del plan de ejecución para 2019 en la esfera prioritaria de intervención ante crisis se ha reducido en un 3 % respecto de 2018; el valor de los programas del PMA de fomento de la resiliencia casi se ha duplicado y se eleva a 1.800 millones de dólares, y el valor de las actividades para la eliminación de las causas profundas se ha reducido en casi un 38 %.
81. Las causas que han impulsado el aumento de las inversiones en la esfera prioritaria de fomento de la resiliencia son, entre otras, las actividades relacionadas con servicios y plataformas comunes, en particular en Turquía. En el cuadro III.6 se aprecia asimismo el aumento moderado previsto de los recursos destinados a las esferas de creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia, tratamiento nutricional y prevención de la malnutrición, apoyo a la comercialización agrícola en favor de los pequeños agricultores y enfoques para el fomento de la resiliencia ante crisis relacionadas con el clima.

82. En Mauritania, por ejemplo, el PMA apoyará las iniciativas nacionales orientadas a abordar las causas inmediatas y subyacentes de la vulnerabilidad mediante un conjunto integrado de actividades de fomento de la resiliencia que beneficiarán a las poblaciones mauritanas, entre ellas, las comunidades de acogida. Este conjunto de actividades comprende asistencia alimentaria estacional y transferencias de base monetaria para la población aquejada de inseguridad alimentaria, alimentación escolar a base de productos locales y apoyo a los medios de subsistencia para los hogares en situación de riesgo. Las iniciativas se complementarán con otras actividades del Programa para el fortalecimiento de las capacidades institucionales a fin de facilitar el traspaso gradual al Gobierno de todos los programas, las herramientas y los procesos. En el Níger, las intervenciones del PMA se están posicionando en el marco de las redes de seguridad nacionales, lo cual facilitará la plena apropiación gubernamental de soluciones duraderas de lucha contra el hambre. En el Níger, el Programa centra su estrategia en el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz, velando en particular por seguir sirviendo a las personas más vulnerables afectadas por situaciones de emergencia y contribuyendo al fomento de las capacidades nacionales, de manera que el Gobierno pueda elaborar e implementar redes de seguridad nacionales que sean sostenibles y eficaces en función de los costos, así como modelos para el fomento de la resiliencia en gran escala.
83. Los aumentos del 32 % y del 19 % previstos, respectivamente, en las actividades de tratamiento nutricional del PMA y en sus programas de prevención de la malnutrición en la esfera prioritaria del fomento de la resiliencia ayudan al Programa a cumplir los compromisos por él asumidos en la lucha contra la malnutrición. Para erradicar la malnutrición, el PMA no debe solo tratar a las personas malnutridas, sino también prevenir la malnutrición aumentando el acceso a alimentos nutritivos y a conocimientos sobre mejores prácticas de alimentación. Por ejemplo, en Sudán del Sur, se llevaron a cabo en las mismas comunidades actividades para prevenir y para tratar la malnutrición, y se combinaron con otras actividades de comunicación para promover cambios sociales y de comportamiento con miras a reducir el riesgo de mortalidad relacionado con la malnutrición. En todos los países donde interviene, el Programa está diversificando sus intervenciones nutricionales y prestando servicios polifacéticos de lucha contra todas las formas de malnutrición. Asimismo, colabora con sus asociados en iniciativas conjuntas que le permiten obtener un impacto mayor del que podría alcanzar por separado. Por ejemplo, en Bangladesh, el PMA implementa programas de tratamiento y prevención de la malnutrición aguda y, en asociación con la organización Save the Children, ha establecido espacios reservados a las madres lactantes en todos los centros nutricionales utilizados en el marco de la intervención ante crisis que se realiza en Cox's Bazar.

### **Análisis por transferencia y costos conexos**

84. Para alcanzar su objetivo de salvar vidas y cambiar la vida de las personas de una manera eficaz, el PMA hace uso de una variedad de actividades y de modalidades de transferencia. Las transferencias directas a los beneficiarios representan casi la totalidad de los costos en concepto de transferencias (90 %) en las necesidades operacionales previstas, pero el PMA también trabaja para mejorar las políticas nacionales, las capacidades, los sistemas alimentarios y los procesos y, por consiguiente, la seguridad alimentaria de poblaciones mucho más extensas mediante modalidades como el fortalecimiento de las capacidades y la prestación de servicios.

<b>CUADRO III.7: NECESIDADES OPERACIONALES Y PLAN DE EJECUCIÓN, POR MODALIDAD DE TRANSFERENCIA, 2018 y 2019</b>						
<b>Modalidad de transferencia</b>	<b>Necesidades operacionales en 2018 (millones de dólares)</b>	<b>Plan de ejecución para 2018</b>		<b>Necesidades operacionales en 2019 (millones de dólares)</b>	<b>Plan de ejecución para 2019</b>	
		<b>Importe (millones de dólares)</b>	<b>Porcentaje del total de los costos de las transferencias</b>		<b>Importe (millones de dólares)</b>	<b>Porcentaje del total de los costos de las transferencias</b>
Alimentos en especie	4 176	2 510	53	4 143	2 582	48
Transferencias de base monetaria	2 400	1 755	37	3 083	2 172	40
<i>Transferencias de base monetaria sin restricciones (efectivo)</i>	1 737	1 294	27	2 004	1 435	27
<i>Transferencias de base monetaria sujetas a restricciones (cupones por un valor determinado)</i>	663	462	10	1 079	738	14
Cupones para productos	219	100	2	141	84	2
Fortalecimiento de las capacidades	279	187	4	426	245	5
Prestación de servicios	283	197	4	456	308	6
<b>Costo total de las transferencias</b>	<b>7 358</b>	<b>4 750</b>	100	<b>8 249</b>	<b>5 392</b>	100

### **Asistencia alimentaria en especie**

85. Del costo total de las transferencias correspondientes al plan de ejecución para 2019, 2.500 millones de dólares (48 %) se asignan a la asistencia alimentaria en especie, mediante la cual se proporcionará a los beneficiarios 2,88 millones de toneladas de alimentos, un 2 % menos que en 2018.
86. El PMA sigue perfeccionando sus actividades de compra y de logística con objeto de proporcionar asistencia alimentaria en especie allí donde esta modalidad sea la mejor opción, por ejemplo, donde los mercados se vean afectados por conflictos, la inflación o malas cosechas. Los productos alimenticios procedentes de donaciones representan la tercera parte de esta asistencia alimentaria, y el Programa compra el resto necesario en los mercados locales, regionales e internacionales.
87. Los alimentos nutritivos constituyen una parte considerable de la canasta de alimentos y comprenden desde la harina de trigo enriquecida hasta productos como el Supercereal Plus y otros suplementos alimenticios listos para el consumo, muy eficaces para prevenir y tratar la malnutrición en los niños pequeños y en las chicas y mujeres gestantes y lactantes. El PMA seguirá centrando su atención en garantizar que todos los productos básicos, como harinas, aceites y sal, que contienen las canastas de alimentos hayan sido debidamente enriquecidos, y procurará salvar obstáculos para incrementar el volumen de arroz que se enriquece de manera que aporte las vitaminas y los minerales necesarios para prevenir carencias graves de micronutrientes. El Programa implementa programas de fortalecimiento de las capacidades para que los proveedores locales comiencen a

- enriquecer sus propios productos y reducir así la necesidad de importar productos de los países desarrollados.
88. En 2018, el PMA prevé comprar 3,3 millones de toneladas de alimentos, es decir, 300.000 toneladas o un 9 % más que en 2017. En el período de 2018 transcurrido hasta la fecha, el volumen medio de las compras mensuales ha sido de unas 300.000 toneladas, frente a casi 250.000 toneladas en 2017. Se prevé que en 2019 se mantenga una tendencia de compra de alimentos similar a la de 2018. Durante el año en curso se han adquirido alimentos en más de 80 países, y los productos procedentes de países en desarrollo han representado el 75 % del valor total, en consonancia con la estrategia del PMA de favorecer el desarrollo de los mercados locales y regionales.
  89. El Servicio de Compra de Alimentos del PMA sigue avanzando a buen ritmo en la mejora de la agilidad, la eficacia en función de los costos y la fiabilidad de las compras de alimentos del Programa. Las modalidades de compra y las estrategias de abastecimiento innovadoras aplicadas a los principales grupos de productos han sido instrumentos esenciales para hacer frente al aumento de la demanda.
  90. El PMA se ha beneficiado del descenso de los precios del maíz y el sorgo como consecuencia de la abundante oferta de estos cultivos en África oriental y meridional. Esta circunstancia le ha permitido comprar en los mercados regionales y a precios favorables. La gran disponibilidad de sorgo y la buena cosecha de este cultivo en el Sudán han hecho bajar los precios de este producto hasta niveles sin precedentes. El Sudán se convirtió el pasado año en uno de los principales exportadores de sorgo, lo que permitió al PMA comprar en aquel país más de 400.000 toneladas del producto para sus operaciones en África oriental.
  91. La Dirección de la Cadena de Suministro del PMA comunicó que en 2017 se habían obtenido unos beneficios de productividad por valor de 140 millones de dólares; los logros realizados en 2018 no han podido aún confirmarse, pero se estima que este año el nivel de eficiencia será similar. En 2019, el Programa se propondrá 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—, la aplicación en las actividades de compra de los productos alimenticios del PMA de las mejores prácticas del sector, y el uso de instrumentos de análisis de la información sobre los mercados y las innovaciones.

### **Transferencias de base monetaria**

92. El PMA sigue siendo el mayor organismo de asistencia humanitaria del mundo en términos de programas basados en el uso de efectivo. Las transferencias de base monetaria representan la segunda mayor modalidad de transferencias que utiliza el Programa y su uso no ha dejado de crecer durante los últimos 10 años. La cartera de transferencias de base monetaria del PMA prevista en el plan de ejecución para 2019 crecerá previsiblemente hasta alcanzar 2.170 millones de dólares en 68 países, y se espera que esta modalidad represente el 40 % del total de transferencias. En el plan de ejecución para 2019, el Despacho Regional de El Cairo se realiza, entre todas las regiones, la mayor proporción de transferencias de base monetaria. Del total de costos de ejecución, la mayor parte corresponde a Turquía, seguido del Líbano, el Yemen, Jordania, Etiopía y la República Árabe Siria.
93. Las transferencias de base monetaria se utilizan en apoyo de diversos programas y constituyen una de las modalidades de transferencia utilizadas por el PMA en el marco de todas las actividades relacionadas con seis resultados estratégicos. El valor de estas

transferencias varía en función de las necesidades, al igual que la duración de los períodos de distribución, lo que permite al PMA combinar distintas modalidades de intervención para alcanzar en el marco de sus programas una buena relación costo-eficacia y efectos satisfactorios. El mayor uso de análisis en tiempo real, derivados del seguimiento de la evolución de los mercados y de su evaluación, permite al Programa realizar transferencias de base monetaria en favor de los beneficiarios durante los períodos posteriores a las cosechas, y volver a las transferencias en especie durante las temporadas de escasez de alimentos, como ocurre en el Níger y el Sudán.

94. En 2019 seguirá aumentando el uso de las transferencias de efectivo no condicionadas, que según el plan de ejecución se elevarán a 1.440 millones de dólares, representarán casi el 27 % del total de las transferencias del PMA y su valor duplicará el de los cupones por un valor determinado, que ese año ascenderá a un total de 738 millones de dólares.
95. Los cupones por un valor determinado representan el 14 % del costo de las transferencias previstas en el plan de ejecución. Esta modalidad de asistencia permite a los beneficiarios elegir lo que desean comprar en los comercios designados y contratados para ello. El PMA presta asistencia técnica a los comerciantes minoristas y mayoristas para garantizar que las tiendas contratadas ofrezcan productos de buena calidad y al menor precio posible. En la medida de lo 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 quienes reciben asistencia directa del PMA.
96. El uso creciente de transferencias de base monetaria no condicionadas o de efectivo crea oportunidades para responder a las necesidades de seguridad alimentaria de una manera más integral. En colaboración con asociados en el Chad, la República Democrática del Congo, el Líbano y Turquía, el PMA ha mejorado la eficacia de las transferencias de efectivo no condicionadas y ha hecho uso de ellas para satisfacer simultáneamente diferentes necesidades, y en Jordania ha buscado la manera de ofrecer a las poblaciones beneficiarias la opción de canjear sus prestaciones en comercios minoristas seleccionados o retirar el efectivo correspondiente en cajeros automáticos. La colaboración con las redes de seguridad nacionales brinda, a su vez, la oportunidad de fortalecer los sistemas nacionales y evitar la necesidad de crear estructuras paralelas. En estos últimos años, el PMA ha utilizado este modelo en varios países, como la República Dominicana, el Ecuador, Fiji, Filipinas y Sri Lanka, entre otros, y se propone ampliarlo porque la prestación de asistencia en efectivo es una manera eficaz de intervenir en situaciones de emergencia.
97. El PMA trabaja con 70 proveedores de servicios financieros, entre ellos, instituciones de microfinanciación, operadores de sistemas monetarios móviles y agentes de transferencia de remesas. En los lugares donde no pueden operar los proveedores de servicios financieros, se asocia con los gobiernos, ONG y con la Cruz Roja y la Media Luna 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. Al permitir que las personas compren los alimentos que necesitan cada día en comercios locales, estarán contribuyendo a fortalecer los mercados locales, alentando a los pequeños agricultores a ser más productivos y fomentando las capacidades nacionales. Estudios realizados en el Líbano, Rwanda y Uganda han demostrado que cada dólar que se entrega a un refugiado casi duplica su valor en la economía local, porque las empresas responden al aumento de la demanda.

### **Cupones para productos**

98. El valor total de los cupones para productos, que como ha quedado demostrado son una forma de asistencia de importancia fundamental en los contextos donde los mercados son

frágiles, debería disminuir pasando de los 100 millones de dólares alcanzados en 2018 a 84 millones de dólares en 2019, lo que representa menos del 2 % del costo total de las transferencias. A esta modalidad de asistencia le corresponde el presupuesto más elevado en la operación realizada en el Yemen (53 millones de dólares), a la que sigue la de la República Democrática del Congo, con un presupuesto de 12 millones de dólares.

### **Fortalecimiento de las capacidades**

99. El costo del fortalecimiento de las capacidades previsto en el plan de ejecución para 2019 se eleva a 245 millones de dólares, equivalente al 5 % del costo total de las transferencias. Se prevé llevar a cabo actividades de fortalecimiento de las capacidades en 79 países, de los que cinco —la República Árabe Siria, Kenya, Etiopía, Sudán del Sur y el Níger— representan juntos más del 30 % del valor total. Un ejemplo de la labor de fortalecimiento de las capacidades que realiza el PMA es la iniciativa de su oficina en Kenya para fomentar la resiliencia de las comunidades aquejadas de inseguridad alimentaria liberando el potencial de los sistemas alimentarios nacionales. Este objetivo se logrará mediante la prestación de asistencia técnica para mejorar la eficiencia de los mercados de alimentos y de las cadenas de suministro, entre otras intervenciones.

### **Prestación de servicios**

100. La prestación de servicios, que incluye el apoyo que el PMA presta a los módulos de acción agrupada de ayuda humanitaria y de logística, y la puesta a disposición de sistemas y plataformas que permiten a los organismos asociados distribuir las prestaciones a los beneficiarios, representa el 6 % del costo total de las transferencias. Los países donde el PMA pone a disposición este tipo de plataformas son, entre otros, Bangladesh, el Chad, Jordania y el Líbano.
101. En la labor que realiza para el logro del resultado estratégico 8 relacionado 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 a los agentes de la asistencia humanitaria y para el desarrollo que carecen de los recursos, la infraestructura o la experiencia necesarios para atender por sí mismos sus necesidades de logística. Además de los servicios comunes que su mandato le obliga a proporcionar, el PMA, previa solicitud, presta otros servicios a los asociados mediante el módulo de acción agrupada de logística, el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas (UNHAS), la Red de Depósitos de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas y servicios bilaterales. En 2017, el UNHAS transportó a más de 327.000 pasajeros en 15 países, la Red de Depósitos dio apoyo a 36 asociados en 95 países y el módulo de logística ayudó a 512 organismos a llevar a cabo sus operaciones en 13 países. Atendiendo a las solicitudes recibidas, el PMA prestó además servicios de logística en 12 países a 82 asociados, entre ellos los gobiernos anfitriones.

### **Costos de apoyo directo**

102. Los costos de apoyo directo (CAD) se estiman en 328 millones de dólares, es decir, el 5,1% del total de los costos directos del plan de ejecución. La disminución de los CAD durante los últimos años refleja el nuevo sistema de presupuestación con arreglo a los presupuestos de las carteras de proyectos en los países para los PEP, PEP provisionales y PEP provisionales de transición.

<b>CUADRO III.8: CADE COMO PORCENTAJE DEL PLAN DE EJECUCIÓN (porcentajes)</b>			
<b>Porcentaje efectivo 2016*</b>	<b>Porcentaje efectivo 2017</b>	<b>Porcentaje estimado 2018**</b>	<b>Porcentaje estimado 2019</b>
11,9	10,7	7,1	5,1

\* Los datos efectivos de 2016 y 2017 se basan en el Estado Financiero V de las Cuentas comprobadas de 2016 y 2017.

\*\* Los datos estimados para 2018 y 2019 se basan en los Planes de Gestión para 2018-2020 y 2019-2021.

## Cuestiones intersectoriales

### Protección social

103. En lo que respecta a determinados elementos de su labor de protección social, entre ellos los relacionados con las actividades de evaluación, selección de beneficiarios, preparación para la pronta intervención en emergencias, plataformas de pago y de seguimiento y evaluación, el PMA ocupa una posición cada vez más destacada como proveedor de servicios técnicos y como asociado de los países. El Programa ha emprendido en todo el mundo, junto con gobiernos y asociados, una serie de actividades relacionadas con la protección social. Por ejemplo, en 2018 colabora con algunos de los principales donantes y organismos de las Naciones Unidas en la prestación de asistencia técnica especializada para mejorar los sistemas de protección social en nueve países.

### Protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas

104. En países donde los gobiernos son reacios a satisfacer las necesidades básicas de la población o carecen de medios para ello, como es el caso de Nigeria, Sudán del Sur, la República Árabe Siria, el Yemen y los países del Sahel, uno de los elementos clave de la protección es “no dejar a nadie atrás” y, en este sentido, el PMA se ha propuesto velar por que las oficinas en los países reciban todo el apoyo necesario para analizar la vulnerabilidad y adaptar las intervenciones del Programa a las necesidades de las poblaciones afectadas. Asimismo, se está haciendo hincapié en la inclusión de las personas con discapacidad y la aplicación del principio de responsabilidad respecto de la protección y la privacidad de los datos personales, y se están estableciendo asociaciones para obtener mejores resultados en materia de protección. El PMA pondrá en práctica las recomendaciones formuladas en la evaluación de su política en materia de protección humanitaria, presentada a la Junta durante su período de sesiones anual de 2018, comenzando por una estrategia provisional que acelere el avance en la solución de importantes bloqueos y facilite las funciones de habilitación. El PMA sigue aplicando gradualmente de manera generalizada su enfoque para garantizar la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y presta especial atención a los mecanismos de denuncia y retroinformación. Hasta la fecha, el 86 % de las oficinas en los países utiliza estos mecanismos, y se están llevando a cabo actividades experimentales para determinar la mejor forma de adaptarlos a las necesidades específicas en constante evolución de las operaciones y los programas, para lo cual se está haciendo uso de la retroinformación recibida de las poblaciones afectadas.

### Acceso

105. En cada uno de los 12 países donde el PMA ha declarado emergencias de nivel 2 o 3 se registran dificultades de acceso; en 10 de ellos, las dificultades están directamente relacionadas con un conflicto armado. El PMA se ha comprometido a aumentar las inversiones en su enfoque institucional para abordar esta situación y poder acceder a las poblaciones necesitadas. En este sentido, intentará optimizar la prestación de asistencia utilizando instrumentos prácticos que permitan ampliar las competencias, sistematizar la toma de decisiones y establecer con más claridad procesos y responsabilidades cuando

se trate de abordar las limitaciones y las dificultades de acceso. Por ejemplo, las oficinas en los países recibirán apoyo para elaborar estrategias y planes de acceso que ofrezcan al PMA mayores garantías de acceso para fines humanitarios respetando determinados principios. Recientemente se ha prestado este tipo de apoyo a las oficinas en la República Centroafricana y Libia, y en un futuro próximo se apoyará previsiblemente a la oficina en Malí, entre otras.

## Medio ambiente

106. El PMA reconoce que, en consonancia con los ODS, el logro de la seguridad alimentaria y la erradicación del hambre requieren ecosistemas naturales saludables y una utilización sostenible de los recursos naturales. El Programa está elaborando normas ambientales, procedimientos de selección y un sistema de gestión ambiental que mejoren los beneficios conexos obtenidos en esta esfera y permitan determinar el impacto ambiental de sus actividades, reducirlo al mínimo posible y gestionarlo. Se están incorporando consideraciones ambientales a los PEP, los manuales de instrucciones que se utilizarán en todo el mundo para las actividades relacionadas con las intervenciones de emergencia, la cadena de suministro y la administración, así como a los instrumentos de desarrollo de las capacidades del personal, como las sesiones introductorias para los miembros del personal recién contratados y la capacitación específica de cada función. A partir de 2018 el PMA empezará a rendir cuentas de los resultados obtenidos respecto de dos indicadores del Marco de resultados institucionales, lo cual quedará reflejado en el Informe Anual de las Realizaciones que se presentará a la Junta en su período de sesiones anual de 2019. En cumplimiento de sus compromisos institucionales, el PMA también está ampliando la información que presenta sobre la gestión del consumo energético y de las emisiones de gases de efecto invernadero, así como sobre su gestión de los residuos y las aguas residuales en el marco de sus operaciones. Estos indicadores constituirán la base para ampliar la información presentada a medida que se establezca el sistema de gestión ambiental.

## Género

107. El PMA se ha comprometido a impulsar la igualdad de género, que constituye al mismo tiempo un fin en sí mismo y una contribución fundamental al logro de un mundo sin hambre. En este sentido, el Programa velará porque su labor propicie la transformación de las relaciones de género y sus intervenciones contribuyan a la seguridad alimentaria y nutricional de todas las personas, dando siempre prioridad a las personas y las comunidades más vulnerables al hambre y la malnutrición.
108. Con este fin la perspectiva de género se ha incorporado sistemáticamente en la hoja de ruta integrada. Otros mecanismos para convertir los conceptos en acciones concretas son el Programa de transformación de las relaciones de género<sup>14</sup>, el marcador de género y edad<sup>15</sup>, la segunda versión del Plan de acción del sistema de las Naciones Unidas adoptado para aplicar la política sobre la igualdad de género de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Plan de Acción para todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP)<sup>16</sup> y la inclusión de actividades de fomento de la igualdad de género en los PEP del PMA.

---

<sup>14</sup> Se puede consultar en: <https://gtp.wfp.org/>.

<sup>15</sup> Se puede consultar en: <http://gender.manuals.wfp.org/en/gender-toolkit/gender-in-programming/gender-and-age-marker/>.

<sup>16</sup> Se puede consultar en: <http://www.unwomen.org/en/how-we-work/un-system-coordination/promoting-un-accountability>.

109. Para llevar a cabo las actividades y obtener resultados que promuevan la transformación de las relaciones de género de una manera eficaz, eficiente, equitativa y con modalidades que contribuyan a empoderar a sus participantes es imprescindible disponer de una fuerza de trabajo competente en las cuestiones de género. Se seguirá invirtiendo en el fomento de los conocimientos y las competencias de los empleados y los asociados, en especial a través de la sección del portal de aprendizaje del PMA dedicada al género (*Gender Learning Channel*), el manual sobre género denominado “Caja de herramientas de género”<sup>17</sup>, las oportunidades para fortalecer las capacidades en función de las necesidades y la labor de investigación. Se reforzarán las asociaciones con diversas entidades, desde organizaciones comunitarias y grupos de referencia sobre género de ámbito nacional, hasta ONG internacionales, como Plan International, Care y ActionAid. Asimismo, se reforzarán y ampliarán entidades de ámbito mundial como Women Deliver con miras a emprender actividades conjuntas de programación, generación de conocimientos y promoción.
110. En la política del PMA en materia de género para 2015-2020<sup>18</sup> se establece la meta de que, para 2020, el 15 % de los fondos de los proyectos se destine a actividades de promoción de la igualdad de género. Sobre la base de las cifras provisionales previstas en el plan de ejecución para 2019, se destinará a dichas actividades el 12,5 % de los recursos necesarios.

---

<sup>17</sup> Se puede consultar en: <http://gender.manuals.wfp.org/en/>.

<sup>18</sup> Se puede consultar en: [https://www.wfp.org/content/2015-wfp-gender-policy-2015-2020-0?\\_ga=2.260722062.2085813799.1532439588-223929127.1525340837](https://www.wfp.org/content/2015-wfp-gender-policy-2015-2020-0?_ga=2.260722062.2085813799.1532439588-223929127.1525340837).

## Sección IV: Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas

### Introducción y sinopsis

111. En esta sección se presenta el presupuesto AAP para el ejercicio económico correspondiente a 2019. Figuran en ella los supuestos en que se basa el presupuesto y los factores que influyen en este. El presupuesto AAP abarca la mayor parte de los costos de la Sede y de los despachos regionales, así como una estructura de costos estándar para las oficinas en los países.
112. El presupuesto AAP se financia mediante los ingresos procedentes de la recuperación de los CAI asociados a las contribuciones. Esta modalidad de financiación se ajusta a la política de recuperación total de los costos del PMA. La Secretaría propone que en 2019 la tasa de recuperación de los CAI se mantenga en el 6,5 %.
113. En el Plan de Gestión para 2018-2020 el volumen de contribuciones previsto tanto para 2018 como para 2019 era de 5.700 millones de dólares anuales. Estas previsiones se han revisado y las proyecciones actuales indican un volumen de contribuciones de 7.200 millones de dólares para 2018 y de 6.800 millones de dólares para 2019.
114. La Secretaría, al preparar las propuestas relativas al presupuesto AAP, examinó las medidas de fortalecimiento institucional necesarias para 2019 basándose en las medidas que comenzaron a adoptarse en 2018 y se incluyeron en el Plan de Gestión para 2018-2020. Sobre la base de este examen, La Secretaría ha llegado a la conclusión de que es necesario asignar juiciosamente los recursos del presupuesto AAP para financiar las esferas donde la inversión es insuficiente, regularizando al personal especializado cualificado para facilitar la incorporación sistemática de las iniciativas que dan buenos resultados. La Secretaría también señaló la necesidad de seguir invirtiendo en el fortalecimiento de la supervisión independiente, la ciberseguridad y los controles internos, incluidos los relacionados con las iniciativas de lucha contra el fraude y la corrupción. En el presupuesto de 2019 también se fortalece la capacidad de intervención inmediata en emergencias y las capacidades relativas a la alimentación escolar.
115. Para 2019 se propone un presupuesto AAP por valor de 385,1 millones de dólares.
116. En el cuadro IV.1 se muestran los cambios registrados en el presupuesto AAP desde 2014.

<b>CUADRO IV.1: PRESUPUESTO AAP Y CUENTA DE IGUALACIÓN DEL PRESUPUESTO AAP</b> <i>(millones de dólares)</i>						
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Nivel de ingresos efectivos/previstos (en efectivo y en especie)	5 381	4 662	5 771	6 000	7 200	6 800
Ingresos/ingresos previstos en concepto de CAI	354,7	305,2	382,4	401,0	433,1	409,0
Presupuesto AAP	281,8	281,8	290,3	335,4	335,4	385,1
Iniciativas institucionales de importancia fundamental	9,2	27,2	20,0	13,5	35,6	69,0
Transferencia propuesta a las reservas y las cuentas especiales		60,0		15,0	17,0	
Retiro de fondos para la CRI y el Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes					65,0	
Saldo de cierre a final de año (previsiones) de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP	<b>189,8</b>	<b>138,3</b>	<b>197,4</b>	<b>256,8</b>	<b>236,9</b>	<b>191,5</b>

117. La Secretaría propone también que en 2019 se efectúe una asignación independiente de 69,3 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP. Las inversiones de carácter extraordinario propuestas abarcan las siguientes iniciativas institucionales de importancia fundamental: la hoja de ruta integrada; la iniciativa relativa a la fuerza de trabajo para 2020; el fondo del PMA para la Agenda 2030; la reforma de las Naciones Unidas; las transferencias de efectivo y la plataforma digital, y los aumentos de eficiencia obtenidos gracias a la integración de los sistemas y las tecnologías de la información (TI).
118. De conformidad con las propuestas establecidas en la hoja de ruta integrada, se propone una tasa reducida de recuperación de los CAI del 4 % para:
- las contribuciones de los gobiernos a los programas que se ejecutan en sus propios países, y
  - las contribuciones realizadas por países en desarrollo o países con economías en transición;

### **El presupuesto AAP para 2019-2021**

119. El presupuesto AAP propuesto para 2019 es de 385,1 millones de dólares.
120. En el cuadro IV.2 se muestran las principales esferas que registran aumentos en el presupuesto AAP ordinario para 2019. Estas esferas se describen con detalle en esta sección:
- Las asignaciones del presupuesto AAP destinadas a la redefinición de las prioridades de los departamentos y a las prioridades de gestión ascienden a 39,3 millones de dólares y su objetivo es garantizar un apoyo adecuado para las crecientes actividades operacionales del PMA.
  - Las consignaciones centralizadas corresponden a las obligaciones reglamentarias y otros gastos presupuestados a nivel central. Para 2019 se prevé un aumento de estas consignaciones cifrado en 1,9 millones de dólares, que se destinarán principalmente a cubrir la parte correspondiente al PMA del mayor volumen de los costos que supone el apoyo al sistema de coordinadores residentes.

- Los incrementos no discrecionales de los costos AAP ascienden a 8,5 millones de dólares. Se trata de ajustes de costos debidos a cambios que afectan a los costos estándar de personal y sobre los que el PMA tiene poco o ningún control. Estos costos abarcan las obligaciones relativas al seguro médico después del cese en el servicio determinadas mediante el estudio actuarial anual y las repercusiones de los tipos de cambio, particularmente el aplicado entre el euro y el dólar estadounidense.

<b>CUADRO IV.2: RESUMEN DE LOS PRINCIPALES AJUSTES EN EL PRESUPUESTO AAP PARA 2019</b> <i>(millones de dólares)</i>		
<b>Consignación aprobada en 2018</b>		<b>335,4</b>
<b>Ajustes del presupuesto AAP ordinario</b>		
Asignaciones destinadas a la redefinición de las prioridades en los presupuestos de los departamentos y a las prioridades de gestión	39,3	
Aumento de las consignaciones centralizadas	1,9	
Aumento del presupuesto AAP ordinario		41,2
<b>Ajustes relativos a los costos no discrecionales</b>		
Aumento de los costos estándar del personal		8,5
<b>Consignación AAP propuesta para 2019</b>		<b>385,1</b>

### **Ajuste técnico para los servicios centralizados que se prestan a las oficinas en los países: 35,2 millones de dólares**

121. El presupuesto AAP para 2019 incluye 35,2 millones de dólares para los servicios centralizados de los que se benefician las oficinas en los países. Estos gastos recurrentes son para los servicios de apoyo a las operaciones, aunque estén administrados a nivel central. El incremento de 0,4 millones de dólares respecto de 2018 se basa en un análisis de las cifras efectivas de los costos per cápita de 2017 en concepto de tecnologías de la información.

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

### **Ajustes relativos a los costos no discrecionales**

#### **Incremento de los costos relacionados con el personal: 8,5 millones de dólares**

122. El PMA utiliza tarifas estándar para presupuestar y contabilizar los costos de personal sufragados con cargo al presupuesto AAP. Estas tarifas se recalculan cada año para tener en cuenta los costos salariales efectivos por miembro del personal, por categoría 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.

123. Los costos estándar del personal para 2019 se han determinado sobre la base de los costos efectivos de 2017 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. En el Plan de Gestión para 2014-2016 se estableció un incremento para sufragar las indemnizaciones por rescisión del nombramiento, y la Secretaría tiene previsto seguir con esta práctica. Está previsto que, debido a los cambios en la estructura de la plantilla como resultado de la implementación de la hoja de ruta integrada, los fondos generados por ese incremento deberán destinarse a pagar esas indemnizaciones y otras formas de indemnización de despido para todos los tipos de contrato, independientemente de la fuente de financiación del mismo.
124. La Secretaría siguió mejorando el seguimiento de los costos efectivos en comparación con los costos estándar con miras a mejorar la exactitud y la puntualidad de los informes y las previsiones, y trató de determinar en qué medida los costos estándar relacionados con el personal tenían en cuenta las prestaciones en concepto de cese en el servicio y los gastos relacionados con situaciones tales como las licencias médicas o los permisos especiales para miembros del personal.
125. Utilizando el nuevo cálculo de los costos salariales, la cuantía correspondiente a los costos estándar de personal en el Plan de Gestión para 2019-2021 ha aumentado en 8,5 millones de dólares en relación con el Plan de Gestión para 2018-2020. A continuación figuran las principales razones de los aumentos en los costos estándar del personal:
  - *Un incremento en la provisión para los gastos médicos posteriores a la separación del servicio basado en los resultados de la valoración actuarial correspondiente a 2017.* Las razones principales en que se basa este incremento son el aumento continuado de la esperanza de vida de los miembros del personal, lo que hace aumentar la cuantía correspondiente a las prestaciones del personal, y el aumento del valor de las reclamaciones de reembolsos de gastos previstas a causa de la inflación de los gastos médicos<sup>19</sup>. En la valoración se utiliza un tipo de descuento para estimar el valor actual de las obligaciones futuras respecto del personal en concepto de prestaciones posteriores al cese en el servicio. La reducción en el tipo de descuento utilizado en la última valoración actuarial también incrementa el costo actual de las prestaciones.
  - *Los efectos del tipo de cambio previsto entre el euro y el dólar estadounidense para el personal que trabaja en Roma se derivan de las obligaciones del PMA relativas a los sueldos y prestaciones del personal que se determinan en euros.* En 2017 el tipo de cambio medio entre el dólar y el euro utilizado en las Naciones Unidas fue de 1,1218. En 2008 el PMA, a fin de reducir las fluctuaciones y lograr un mayor grado de estabilidad presupuestaria, adoptó una política consistente en realizar compras a término de las cuantías necesarias en euros con el fin de conocer con certeza el valor en dólares de los gastos que deben efectuarse en euros. En el contrato de compra a término (cobertura del riesgo cambiario) firmado para 2018 se estipula un tipo de cambio medio integrado de 1,1566 dólares por euro, mientras que para 2019 este tipo de cambio es de 1,2087. Esta depreciación del dólar que se registra en el contrato de compra a término para 2019 en relación con el de 2018 hace aumentar los costos estándar de personal.

---

<sup>19</sup> La inflación de los gastos médicos es un aumento del costo de los tratamientos médicos.

**Consignaciones centralizadas: aumento de 1,9 millones de dólares**

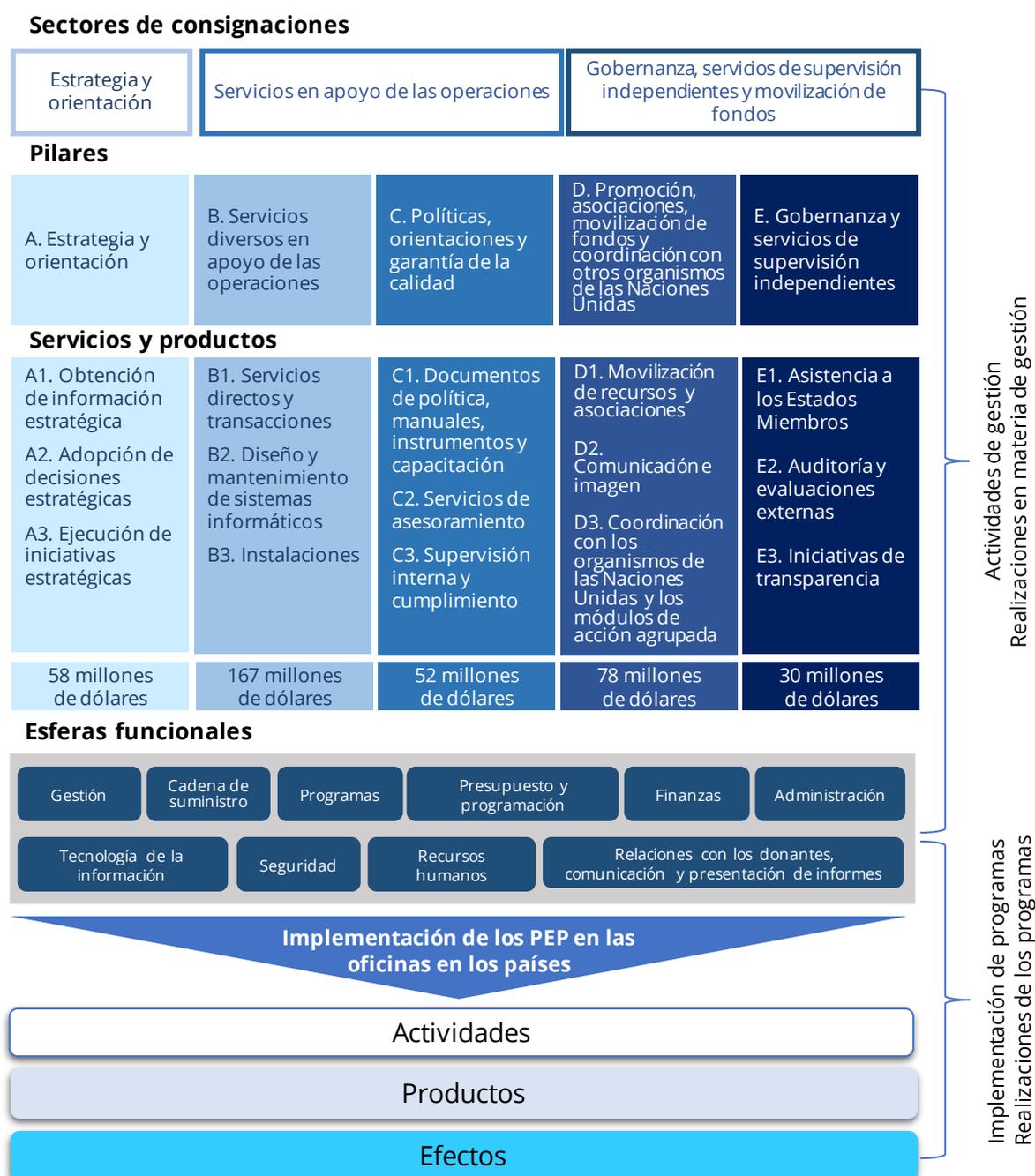
126. Las consignaciones centralizadas corresponden a las obligaciones reglamentarias y otras consignaciones que se gestionan a nivel central. Para 2019, se prevé que estas consignaciones aumenten en 1,9 millones de dólares (cuadro IV. 4). El mayor incremento en los costos de las consignaciones centralizadas se destina a cubrir la parte correspondiente al PMA de los costos del sistema de coordinadores residentes, una parte que pasará de los 1,5 millones de dólares actuales a aproximadamente 3,0 millones de dólares. Otros incrementos son los correspondientes a la Reunión mundial de los directores y al Comité Permanente de Nutrición, mientras que ha habido reducciones en el costo de los seguros y los gastos por servicios jurídicos. Además, en 2019 no se realizarán encuestas mundiales al personal, ya que estas encuestas se llevan a cabo una sola vez en cada bienio.

<b>CUADRO IV.4: OBLIGACIONES REGLAMENTARIAS Y OTRAS CONSIGNACIONES CENTRALIZADAS (dólares)</b>		
	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Pilar A: Estrategia y orientación</b>	<b>1 339 362</b>	<b>1 394 362</b>
Junta de los Jefes Ejecutivos	304 362	304 362
Reunión mundial de los directores	265 000	600 000
Encuesta mundial al personal	280 000	-
Costos de contratación	400 000	400 000
Personal directivo superior y Asociación de Antiguos Funcionarios	90 000	90 000
<b>Pilar B: Servicios diversos en apoyo de las operaciones</b>	<b>7 649 909</b>	<b>7 662 844</b>
Evacuaciones médicas de emergencia	170 000	170 000
Comisión de Administración Pública Internacional	626 165	630 000
Primas de seguros y gastos por servicios jurídicos	1 649 900	1 457 000
Evaluación de la importancia de los programas y Comité Permanente de Nutrición	240 000	442 000
Servicios prestados por otros organismos	1 124 526	1 124 526
Costos por traslado de personal	3 464 318	3 464 318
Premios, liquidación de sumas adeudadas y encuesta al personal	325 000	325 000
Cotización (Alianza entre las explotaciones agrícolas y el mercado)	50 000	50 000
<b>Pilar D: Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas</b>	<b>3 507 682</b>	<b>5 397 614</b>
Puestos interinstitucionales y sindicato	1 081 623	1 142 614
Centro de evaluación y participación en los costos del sistema de coordinadores residentes	1 576 539	3 120 000
Gastos por servicios jurídicos de los organismos de las Naciones Unidas	200 000	200 000
Otros ámbitos	649 520	935 000
<b>Pilar E: Gobernanza y servicios de supervisión independientes</b>	<b>1 723 319</b>	<b>1 726 619</b>
Comité de Auditoría	194 000	197 300
Auditoría externa	400 000	400 000
Cotización (Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda)	85 000	85 000
Servicios de asesoramiento	129 160	129 160
Dependencia Común de Inspección	915 159	915 159
<b>Total</b>	<b>14 220 272</b>	<b>16 181 439</b>

## Presupuesto AAP por sector de consignaciones y pilar

127. El presupuesto AAP para 2019 está desglosado con arreglo a los sectores de consignaciones aprobados por la Junta Ejecutiva en su segundo período de sesiones ordinario de 2017 y también se analiza por pilar.
128. En el cuadro IV.5 se presenta un resumen del presupuesto AAP con arreglo a los sectores de consignaciones, los pilares y el nivel institucional al que se destinan las asignaciones: oficina en el país, despacho regional, Sede y consignaciones centralizadas.
129. Las cifras de 2018 se facilitan únicamente para fines de referencia. Las solicitudes de presupuesto AAP para 2018 se prepararon antes de que se finalizaran los sectores de consignaciones revisados.

<b>CUADRO IV.5: ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO AAP POR PILAR, SECTOR DE CONSIGNACIONES Y NIVEL INSTITUCIONAL (millones de dólares)</b>						
<b>Sector de consignaciones y pilar</b>	<b>Oficinas en los países</b>	<b>Despachos regionales</b>	<b>Sede</b>	<b>Consignaciones centralizadas</b>	<b>Total de 2019</b>	<b>Total de 2018</b>
<b>Estrategia y orientación</b>	<b>15,3</b>	<b>3,4</b>	<b>38,3</b>	<b>1,4</b>	<b>58,4</b>	<b>48,3</b>
A - Estrategia y orientación	15,3	3,4	38,3	1,4	<b>58,4</b>	<b>48,3</b>
<b>Servicios en apoyo de las operaciones</b>	<b>51,9</b>	<b>57,1</b>	<b>102,0</b>	<b>7,7</b>	<b>218,7</b>	<b>200,0</b>
B - Servicios diversos en apoyo de las operaciones	51,9	36,1	70,9	7,7	<b>166,7</b>	<b>156,6</b>
C - Políticas, orientación y garantía de la calidad		20,9	31,1	0,0	<b>52,0</b>	<b>43,4</b>
<b>Gobernanza, servicios de supervisión independientes y movilización de fondos</b>	<b>15,3</b>	<b>11,8</b>	<b>73,8</b>	<b>7,1</b>	<b>108,0</b>	<b>87,1</b>
D - Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas	15,3	11,8	45,1	5,4	<b>77,6</b>	<b>61,9</b>
E - Gobernanza y servicios de supervisión independientes			28,7	1,7	<b>30,4</b>	<b>25,2</b>
<b>Total</b>	<b>82,6</b>	<b>72,3</b>	<b>214,0</b>	<b>16,2</b>	<b>385,1</b>	<b>335,4</b>

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

130. Los cinco pilares relativos a los resultados que se recogen en la figura IV.1 reflejan los principales productos y servicios ofrecidos para fines administrativos y de apoyo a los programas. Esta estructura resume el respaldo que las direcciones de la Sede y los despachos regionales prestan a las oficinas en los países para la ejecución de los PEP, y por consiguiente, al logro de resultados por parte del PMA. Para informar sobre las realizaciones se utiliza un número limitado de indicadores clave con los que se miden las realizaciones institucionales. Estos indicadores clave de las realizaciones se están formulando en el ámbito del Marco de resultados institucionales revisado que se presentará a la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de 2018.
131. Los sectores de consignaciones y la estructura de las realizaciones en materia de gestión se introdujeron durante la preparación del Plan de Gestión en 2018, después de que cada

oficina hubiera preparado su propio presupuesto AAP. Por consiguiente, 2018 fue el primer año en que el presupuesto se gestionó utilizando la nueva estructura, y en la preparación del presupuesto para 2019 se han tenido en cuenta algunas de las enseñanzas extraídas de esa experiencia. El presupuesto para 2019 también refleja la evolución de las tareas que se realizan en el marco de algunas direcciones e iniciativas institucionales, como la hoja de ruta integrada, unas tareas que en 2018 habían quedado incluidas principalmente en el pilar A, mientras que en 2019 figurarán principalmente en los pilares B y C, que abarcarán las distintas direcciones encargadas de su incorporación en todas las actividades.

### **Pilar A: Estrategia y orientación**

132. 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”.
133. 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 institucionales de gestión del proceso de cambio.
134. En el cuadro IV.6 se presenta el pilar A del presupuesto AAP y se incluye la partida presupuestaria correspondiente al sector de consignaciones centralizadas. La proporción del presupuesto AAP correspondiente al pilar A es del 15 %, un porcentaje ligeramente superior a la asignación de 2018, que fue del 14 %.

<b>CUADRO IV.6: ANÁLISIS DEL PILAR A: ESTRATEGIA Y ORIENTACIÓN (miles de dólares)</b>						
<b>Tipo de costo</b>	<b>Oficinas en los países</b>	<b>Despachos regionales</b>	<b>Sede</b>	<b>Consignaciones centralizadas</b>	<b>Total de 2019</b>	<b>Total de 2018</b>
Costos de personal	12 031	2 239	27 104	-	<b>41 374</b>	<b>34 888</b>
Costos no relacionados con el personal	3 300	1 166	11 158	1 394	<b>17 019</b>	<b>13 409</b>
<b>Total</b>	<b>15 331</b>	<b>3 405</b>	<b>38 262</b>	<b>1 394</b>	<b>58 392</b>	<b>48 297</b>

135. El principal tipo de costo contenido en este pilar es el de personal, que representa el 71 % del presupuesto del pilar A (una proporción que en 2018 fue del 72 %). En este pilar se incluyen la mayoría de los puestos directivos superiores. El aumento del presupuesto asignado a este pilar se debe a algunos de los cambios estructurales que han tenido lugar, como la creación de un servicio de alimentación escolar y la reestructuración de otras direcciones. En el apartado de costos no relacionados con el personal, el pilar incluye las partidas presupuestarias asignadas a las reuniones internas, como la Reunión mundial de los directores y las reuniones regionales, y los costos de funcionamiento de algunas estructuras de adopción de decisiones estratégicas, como el Comité de Asignación Estratégica de Recursos.
136. En lo que respecta al nivel institucional a que corresponden las asignaciones de costos, el pilar comprende el presupuesto para financiar los puestos directivos superiores en la

Sede, los directores regionales y parte del presupuesto asignado a los directores en los países que se encargan de las funciones estratégicas del PMA.

137. El pilar A abarca, además, algunas iniciativas institucionales, como la ampliación de la plataforma digital SCOPE del PMA para la gestión de los beneficiarios y las modalidades de transferencia, que está a cargo de la Dirección de Tecnología de la Información, y la realización de iniciativas para mejorar la adopción de decisiones a nivel directivo y algunos servicios centralizados, como la plataforma de asistencia digital destinada a las transferencias de efectivo y de productos en especie y a las emergencias (Dirección de Tecnología de la Información) y las actividades de comidas escolares (Servicio de Alimentación Escolar), que facilitan el cumplimiento de las prioridades estratégicas. La hoja de ruta integrada, que en el presupuesto de 2018 se consignó en este pilar, ya está incorporada en gran medida en las actividades generales. Por lo que se refiere a buena parte de sus componentes, casi todo el proceso de transición se produjo en 2017 y 2018. Las tareas que se siguen llevando a cabo en 2019 para la aplicación de la hoja de ruta integrada, y el presupuesto conexo, figuran en los pilares B y C.

#### **Pilar B: Servicios en apoyo de las operaciones**

138. 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".
139. Para lograrlo, los miembros del personal de la Sede y los despachos regionales realizan transacciones directas por cuenta de las oficinas en los países, y 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.
140. La intervención de los despachos regionales y las direcciones de la Sede en los procesos y en determinadas funciones vinculadas al mantenimiento de los sistemas —como los permisos para acceder a los sistemas internos o la vigilancia del reparto de tareas— constituye una parte esencial de los controles internos, junto con los sistemas de las propias oficinas en los países.
141. En el cuadro IV.7 se presenta el presupuesto AAP general para el pilar B y se incluye la partida presupuestaria correspondiente al sector de consignaciones centralizadas. El pilar B supone aproximadamente el 43 % del total de las asignaciones del presupuesto AAP y sigue siendo el pilar de mayor volumen, a pesar de que se ha reducido en relación con la asignación de 2018, año en que esa proporción fue del 47 %.

<b>CUADRO IV.7: ANÁLISIS DEL PILAR B – SERVICIOS DIVERSOS EN APOYO DE LAS OPERACIONES</b> (miles de dólares)						
<b>Tipo de costo</b>	<b>Oficinas en los países</b>	<b>Despachos regionales</b>	<b>Sede</b>	<b>Consignaciones centralizadas</b>	<b>Total de 2019</b>	<b>Total de 2018</b>
Costos de personal	5 949	23 560	52 825	-	<b>82 334</b>	<b>78 732</b>
Costos no relacionados con el personal	45 989	12 563	18 114	7 663	<b>84 329</b>	<b>77 918</b>
<b>Total</b>	<b>51 938</b>	<b>36 123</b>	<b>70 939</b>	<b>7 663</b>	<b>166 663</b>	<b>156 650</b>

142. Por lo que se refiere a la asignación de fondos por nivel orgánico, la mayoría de las oficinas de la Sede prestan algún tipo de servicio directo a las oficinas en los países, ya sea en el marco de un proceso en el que participa la Sede (como la aprobación o publicación de documentos), o cuando los asuntos se remiten a instancias jerárquicas superiores. En algunos casos, la Sede hace las veces de plataforma central y brinda los servicios de expertos en ámbitos concretos, mientras que también presta algunos servicios para lograr economías de escala. El pilar B abarca asimismo el mantenimiento de la capacidad de intervención ante emergencias en esferas como la tecnología de la información (TI) y las cadenas de suministro, y para la dirección del Mecanismo de gestión global de los productos. En la asignación presupuestaria de 2019, el pilar B también abarca nuevos procesos que se han introducido o modificado en función de la adopción de la hoja de ruta integrada, y que se están incorporando en las actividades generales.
143. El diseño y el mantenimiento de los sistemas informáticos se llevan a cabo en la Sede y en algunos despachos regionales (Dakar y Ciudad de Panamá). Esta labor comprende la creación de nuevos módulos o la mejora de los sistemas existentes, su implantación en las oficinas en los países y su mantenimiento posterior. El presupuesto actual para estas actividades se asigna a las direcciones que se ocupan de los sistemas y a la Dirección de Tecnología de la Información, que brinda apoyo técnico y vigila la coherencia e integridad del sistema general de TI. Este pilar también abarca algunos servicios centralizados, como la ciberseguridad.
144. Los despachos regionales son el primer punto de apoyo para las oficinas en los países. Del volumen total de asignaciones a los despachos regionales, el 50 % se dedica a este pilar (lo que supone una reducción respecto del 62 % correspondiente a 2018). Las partidas presupuestarias de este pilar incluyen la remuneración y la remuneración de los expertos que trabajan en los despachos regionales y los gastos de funcionamiento correspondientes. Esto se debe a variaciones en la asignación presupuestaria correspondiente a los despachos regionales tras el primer año de aplicación de la estructura presupuestaria revisada. El presupuesto correspondiente se ha transferido del pilar B al pilar C, en cuyo marco los despachos regionales también desempeñan la función fundamental en cuanto segunda línea de defensa de las oficinas en los países. El examen en curso de las funciones y responsabilidades de los despachos regionales contribuirá a clarificar estas distintas funciones.
145. Las oficinas en los países también reciben una parte de la asignación del presupuesto AAP destinado al pilar B. Estos fondos se asignan para cubrir puestos técnicos de categoría P-4 o P-3 en oficinas en los países pequeñas, que de no ser así no tendrían los recursos suficientes para garantizar un buen nivel en sus operaciones.

146. En el presupuesto para 2019, también se han incluido en el pilar B algunas iniciativas específicas, como la dotación de capacidad para hacer frente a aumentos repentinos de las necesidades por lo que se refiere a atender denuncias de explotación y abuso sexuales. A través de esta iniciativa se prestarán servicios directos a las oficinas que los requieran, incluidas las oficinas en los países, y se realizarán inversiones en el aumento de las capacidades de los despachos regionales.

### **Pilar C: Políticas, orientación y garantía de la calidad**

147. 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".
148. 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 que, por su naturaleza, están a cargo de las oficinas de la Sede y los despachos regionales.
149. En el cuadro IV.8 se presenta el presupuesto AAP del pilar C. La parte del presupuesto AAP correspondiente al pilar C, del 14 %, ha aumentado ligeramente con respecto a la parte que le correspondía en 2018.

<b>CUADRO IV.8: ANÁLISIS DEL PILAR C – POLÍTICAS, ORIENTACIÓN Y GARANTÍA DE LA CALIDAD</b> (miles de dólares)						
<b>Tipo de costo</b>	<b>Oficinas en los países</b>	<b>Despachos regionales</b>	<b>Sede</b>	<b>Consignaciones centralizadas</b>	<b>Total de 2019</b>	<b>Total de 2018</b>
Costos de personal	-	12 290	25 213	-	<b>37 503</b>	<b>31 797</b>
Costos no relacionados con el personal	-	8 644	5 843	-	<b>14 487</b>	<b>11 611</b>
<b>Total</b>		<b>20 934</b>	<b>31 056</b>	-	<b>51 989</b>	<b>43 408</b>

150. Los costos de personal representan el 72 % de la asignación para el pilar C. Los costos no relacionados con el personal incluidos en este pilar se asignan para la capacitación, que con mucha frecuencia se imparte a distancia, y para la publicación de orientaciones y materiales en las plataformas internas de información y gestión de los conocimientos.
151. Desde el punto de vista de la asignación presupuestaria por nivel orgánico, todas las consignaciones se destinan a la Sede y a los despachos regionales. La parte del presupuesto asignado al pilar C que corresponde a los despachos regionales ha aumentado, ya que para 2019 es del 29 % y en 2018 fue del 18 %. 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. Las oficinas en los países no desempeñan funciones en materia de políticas, orientación y garantía de la calidad en el marco del pilar C.
152. 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, por ejemplo, materiales de

orientación, instrumentos y módulos de capacitación. Dado el impacto que tiene la hoja de ruta integrada en los procesos internos del PMA, en el presupuesto para 2019, igual que en el de 2018, se incluyen numerosas asignaciones para la actualización del material de orientación y los instrumentos. En este pilar se incluyen la mayoría de las iniciativas de capacitación del PMA, como la capacitación a distancia a través de WeLearn, los cursos presenciales organizados por la Sede y los despachos regionales o las distintas combinaciones de ambas modalidades.

153. Este pilar también comprende toda la labor de asesoramiento realizada por los expertos en distintas materias en los despachos regionales, que son el primer punto de apoyo para las oficinas en los países, y en las oficinas de la Sede, que son el segundo punto de apoyo. También comprende las actividades de supervisión técnica interna, que fundamentan la evolución de las políticas y su implementación, y también permiten detectar dificultades y señalarlas a la atención del Programa. El presupuesto previsto para estas actividades se destina a los servicios centrales de la Sede, como son la Oficina de Servicios Jurídicos y la Oficina de Deontología, y a funciones más descentralizadas de los despachos regionales como, por ejemplo, los programas. Las actividades incluidas en este pilar complementan el apoyo directo que prestan las dependencias técnicas de los despachos regionales y la Sede y que está presupuestado en el pilar B. Es así como toda descentralización de actividades que reduzca los presupuestos asignados al pilar B puede requerir un aumento de las actividades de fomento de las capacidades del personal y de asesoramiento (pilar C) para garantizar la calidad de las operaciones.
154. El pilar C también comprende las actividades de supervisión y observancia 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. El fortalecimiento de las capacidades en esta función ha hecho aumentar el número de oficinas (de 8 en 2018 a 13 en 2019) que desempeñan tareas conexas y están dotadas de asignaciones presupuestarias específicas. El incremento del presupuesto asignado a este pilar se debe, en parte, a este aumento del número de oficinas.

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

155. 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".
156. 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, el sector privado y las instituciones académicas, lo que puede contribuir a las asociaciones a nivel de los países y las operaciones, o facilitar esas asociaciones.
157. En el cuadro IV.9 se presenta el presupuesto general del pilar D, incluida la partida relativa a las consignaciones centralizadas. La proporción correspondiente a este pilar en el presupuesto AAP es del 20 %, una proporción que fue del 18 % en 2018.

<b>CUADRO IV.9: ANÁLISIS DEL PILAR D - PROMOCIÓN, ASOCIACIONES, MOVILIZACIÓN DE FONDOS Y COORDINACIÓN CON OTROS ORGANISMOS DE LAS NACIONES UNIDAS (miles de dólares)</b>						
<b>Tipo de costo</b>	<b>Oficinas en los países</b>	<b>Despachos regionales</b>	<b>Sede</b>	<b>Consignaciones centralizadas</b>	<b>Total de 2019</b>	<b>Total de 2018</b>
Costos de personal	12 031	7 927	31 620	860	<b>52 438</b>	<b>42 857</b>
Costos no relacionados con el personal	3 300	3 919	13 454	4 537	<b>25 210</b>	<b>19 000</b>
<b>Total</b>	<b>15 331</b>	<b>11 846</b>	<b>45 074</b>	<b>5 398</b>	<b>77 648</b>	<b>61 857</b>

158. Dado que las actividades comprendidas en este pilar requieren mucho tiempo, la mayor parte de los costos corresponde al personal (68 %). En este pilar, 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 desempeñar funciones de enlace con otros organismos de las Naciones Unidas y, por otro lado, a participar periódicamente en reuniones y foros de las Naciones Unidas y las ONG.
159. 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 y Gobernanza. 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 se incluye asimismo en este pilar.
160. Depende de este pilar 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 Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias y de Apoyo a las Intervenciones en Caso de Crisis, Cadena de Suministro y Tecnología de la Información. Este presupuesto se complementa con el personal y la financiación locales que se destinan a los módulos locales, cuando estos están activos, y se refleja en los presupuestos de las carteras de proyectos de los países. Este pilar abarca además la dependencia reestructurada encargada de las ONG y algunas iniciativas relacionadas con la comunicación, como la valorización de la imagen de marca del PMA.
161. El presupuesto asignado al pilar D a nivel institucional 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**

162. 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".

163. 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.
164. En el cuadro IV.10 se presenta el presupuesto del pilar E, incluida la partida correspondiente a las consignaciones centralizadas. La proporción del presupuesto AAP asignada a este pilar es del 8 %, mientras que en 2018 esa proporción fue del 7 %.

<b>CUADRO IV.10: ANÁLISIS DEL PILAR E – GOBERNANZA Y SERVICIOS DE SUPERVISIÓN INDEPENDIENTES</b>						
<i>(miles de dólares)</i>						
<b>Tipo de costo</b>	<b>Oficinas en los países</b>	<b>Despachos regionales</b>	<b>Sede</b>	<b>Consignaciones centralizadas</b>	<b>Total de 2019</b>	<b>Total de 2018</b>
Costos de personal	-	-	20 463	49	<b>20 511</b>	<b>15 202</b>
Costos no relacionados con el personal	-	-	8 234	1 678	<b>9 912</b>	<b>9 992</b>
<b>Total</b>	-	-	<b>28 696</b>	<b>1 727</b>	<b>30 423</b>	<b>25 194</b>

165. La mayor parte de las asignaciones para este pilar están destinadas a los costos de personal, que suponen un 67 % de los fondos, mientras que la proporción de los costos no relacionados con el personal es del 33 %. El presupuesto asignado a los costos de personal se destina a las direcciones encargadas de la coordinación y la gestión de las funciones comprendidas en el pilar E. El presupuesto destinado a la función de evaluación también cubre el apoyo a las evaluaciones descentralizadas y todas las actividades necesarias para incrementar la capacidad del personal para coordinar las evaluaciones independientes, en consonancia con la política del PMA en materia de evaluación (2016-2021). El presupuesto previsto para este pilar también comprende las asignaciones destinadas a las iniciativas internas y externas en materia de transparencia, que requieren todas mucho personal, como el Programa anual relativo a la declaración de la situación financiera y a los conflictos de intereses gestionado por la Oficina de Deontología, y la publicación de los datos financieros del PMA en informes y en la plataforma de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI).
166. Los costos no relacionados con el personal incluyen la organización de los períodos de sesiones de la Junta y actividades similares para otros órganos y comités consultivos, los viajes y otras actividades vinculados a la Junta, y la contratación de servicios externos para estas actividades.
167. Dada su naturaleza, las actividades realizadas en el marco de este pilar se llevan a cabo exclusivamente en la Sede y están a cargo de un número reducido de dependencias orgánicas. Si bien la proporción correspondiente del presupuesto del pilar E solo ha aumentado ligeramente, algunas oficinas han recibido aumentos presupuestarios importantes.

**Realizaciones institucionales del PMA**

168. Las realizaciones institucionales del PMA se medirán respecto de lo dispuesto en el Marco de resultados institucionales revisado utilizando un conjunto de indicadores que reflejan los resultados de las oficinas en los países y el apoyo prestado por los despachos regionales y las direcciones de la Sede.
169. Los indicadores clave de las realizaciones en el ámbito institucional que se utilizarán en la medición de las realizaciones del PMA en 2019 y sobre los que se informará en el Informe Anual de las Realizaciones se han examinado con la Junta durante las consultas oficiosas sobre el Marco de resultados institucionales revisado para 2017-2021. Los indicadores clave de las realizaciones se presentan en la sección V junto con los valores de referencia y las metas para medir las realizaciones.

**Contribuciones de las funciones por dependencia orgánica**

170. La finalidad de los cinco pilares relativos a los resultados es reflejar todas las formas en que los despachos regionales y la Sede prestan apoyo a las oficinas en los países. 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 su labor se centre en determinadas funciones. Así pues, las oficinas del Director Ejecutivo Adjunto y de los Subdirectores Ejecutivos prestarán más servicios vinculados al pilar A (estrategia y orientación), mientras que la Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión (OIG) brindará servicios comprendidos principalmente en el pilar E (gobernanza y servicios de supervisión independientes), y los despachos regionales prestarán servicios directos relacionados con el pilar B (servicios diversos en apoyo de las operaciones).
171. En el cuadro IV.11 se presenta la contribución de los distintos departamentos a cada uno de los pilares.

<b>CUADRO IV.11: ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y PILAR</b> <i>(miles de dólares)</i>							
	<b>A - Estrategia y orientación</b>	<b>B - Servicios diversos en apoyo de las opera- ciones</b>	<b>C - Políticas, orienta- ciones y garantía de la calidad</b>	<b>D - Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas</b>	<b>E - Gobernanza y servicios de supervisión independientes</b>	<b>Total para 2019</b>	<b>Total para 2018</b>
Oficinas en los países	15 331	51 938		15 331		<b>82 599</b>	<b>78 644</b>
Despachos regionales	3 405	36 123	20 934	11 846		<b>72 308</b>	<b>67 215</b>
Oficina del Director Ejecutivo y oficinas independientes	4 846	5 022	2 294	535	21 152	<b>33 849</b>	<b>25 523</b>
Jefe de Gabinete	10 642	12 276	255	11 201		<b>34 375</b>	<b>26 289</b>
Oficina del Director Ejecutivo Adjunto	5 884	12 228	4 493	313		<b>22 917</b>	<b>20 771</b>
Departamento de Servicios para las Operaciones	11 049	17 240	10 630	2 953		<b>41 872</b>	<b>33 031</b>
Departamento de Asociaciones y Gobernanza			2 904	30 072	5 234	<b>38 210</b>	<b>31 693</b>
Departamento de Gestión de Recursos	5 842	24 173	10 480		2 311	<b>42 805</b>	<b>38 018</b>
Consignaciones centralizadas	1 394	7 663		5 398	1 727	<b>16 181</b>	<b>14 220</b>
<b>Total</b>	<b>58 392</b>	<b>166 663</b>	<b>51 989</b>	<b>77 648</b>	<b>30 423</b>	<b>385 116</b>	<b>335 405</b>

172. En el marco del pilar A, la parte más importante del presupuesto se destina a las oficinas en los países, que son las que cuentan con el mayor número de directores. Les sigue la Oficina del Jefe de Gabinete, que se encarga de las iniciativas importantes de gestión del proceso de cambio, y el Departamento de Servicios para las Operaciones, que abarca las direcciones más grandes.
173. Las principales asignaciones para el pilar B son las que se proporcionan directamente a las oficinas en los países y los despachos regionales, así como al Departamento de Gestión de Recursos, que contribuye a un número considerable de procesos en que intervienen los despachos regionales y las dependencias de la Sede.
174. En el pilar C figuran de forma prominente los despachos regionales en su función de primera línea en materia de asesoramiento y supervisión para las oficinas en los países, y el Departamento de Servicios para las Operaciones, que se encarga de muchas políticas y del material de orientación conexas.
175. Las asignaciones destinadas al pilar D se concentran principalmente en el Departamento de Asociaciones y Gobernanza.

176. Casi todas las asignaciones destinadas al pilar E están dirigidas al presupuesto de la Oficina del Director Ejecutivo y las oficinas independientes, ya que este abarca los presupuestos de la Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión (OIG) y de la Oficina de Evaluación.
177. El reparto entre los departamentos de las consignaciones presupuestarias por pilar para 2019 es similar al de 2018, teniendo en cuenta la reestructuración de algunos departamentos.

### Esferas funcionales

178. El presupuesto AAP también puede detallarse con arreglo a las esferas funcionales. Las esferas funcionales del PMA son los puntos comunes entre el apoyo prestado por la Sede y los despachos regionales a las oficinas en los países (lo cual se refleja en el presupuesto AAP) y los servicios internos que se prestan en el marco de dichas oficinas para llevar a cabo las actividades relacionadas con los programas, que se reflejan en los presupuestos de las carteras de proyectos en los países. Las esferas funcionales corresponden a los ámbitos de especialización, independientemente de dónde se encuentren esas competencias especializadas, que son necesarias para la gestión de los procesos y servicios cuya finalidad es que se logren los resultados de los programas. Entre esas esferas especializadas figuran, por ejemplo, las relativas a la cadena de suministro, los recursos humanos y las políticas y programas.
179. En el cuadro IV.12 se presentan las asignaciones del presupuesto AAP para 2019 por esfera funcional y pilar relativo a los resultados.

<b>CUADRO IV.12: ASIGNACIONES DEL PRESUPUESTO AAP PARA 2019 POR ESFERA FUNCIONAL Y PILAR RELATIVO A LOS RESULTADOS (miles de dólares)</b>						
	<b>A -Estrategia y orientación</b>	<b>B - Servicios diversos en apoyo de las operaciones</b>	<b>C - Políticas, orientaciones y garantía de la calidad</b>	<b>D -Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas</b>	<b>E -Gobernanza y servicios de supervisión independientes</b>	<b>Total de 2019</b>
Dirección	40 628	4 064	13 346	26 915	19 209	<b>104 162</b>
Programas	5 190	35 556	20 485	7 584	8 876	<b>77 692</b>
Cadena de suministro	1 498	21 583	2 986	1 755	-	<b>27 822</b>
Presupuesto y programación	-	6 685	610	1 139	-	<b>8 434</b>
Recursos humanos	2 628	24 345	5 052	200	-	<b>32 226</b>
Administración	1 313	10 629	2 810	-	-	<b>14 752</b>
Finanzas	-	6 120	3 491	-	1 487	<b>11 098</b>
Tecnología de la información	7 135	38 190	-	550	-	<b>45 875</b>
Seguridad	-	17 326	-	-	-	<b>17 326</b>
Relaciones con los donantes, comunicación y presentación de informes	-	2 166	3 209	39 504	850	<b>45 729</b>
<b>Total</b>	<b>58 392</b>	<b>166 663</b>	<b>51 989</b>	<b>77 648</b>	<b>30 423</b>	<b>385 116</b>

180. En el proyecto de presupuesto AAP para 2019 las esferas funcionales que reciben las asignaciones AAP más elevadas son la gestión y los programas. En la mayoría de las esferas funcionales, las asignaciones más importantes corresponden al pilar B, que es el que abarca la mayor parte de direcciones de la Sede y de despachos regionales que prestan servicios a las oficinas en los países. Esto concuerda con el hecho de que el pilar B recibe la parte más importante del total de asignaciones presupuestarias.
181. En los pilares B y C, en cuyo marco se destinan asignaciones presupuestarias por un importe similar a distintas esferas funcionales, las asignaciones más elevadas corresponden a las funciones relativas a los programas, la cadena de suministro y los recursos humanos, que son las esferas de responsabilidad más pertinentes en las oficinas en los países. El pilar B también se beneficia de una asignación muy elevada para TI, ya que abarca el presupuesto para el mantenimiento de los programas informáticos y el desarrollo de soluciones en esta esfera para las oficinas en los países.
182. La asignación más elevada prevista en el marco del pilar D se destina a la función relativa a las relaciones con los donantes, la comunicación y la presentación de informes en las oficinas en los países. Las asignaciones destinadas a la gestión y los programas son igualmente importantes. En estas tres esferas funcionales suelen incluirse las relaciones y las asociaciones en el marco de las Naciones Unidas, incluidas las que se establecen con los gobiernos a nivel de las oficinas en los países.
183. Para fines de comparación con los años anteriores, en el cuadro IV.13 se muestra el presupuesto AAP por tipo de dependencia orgánica, se indica el número de puestos y los costos se desglosan en costos de personal y otros costos.

<b>CUADRO IV.13: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA</b>																					
	<b>Gastos de 2017 (millones de dólares)</b>							<b>Estimaciones de gastos para 2018 (millones de dólares)</b>							<b>Proyecciones de gastos para 2019 (millones de dólares)</b>						
	Prof.	SG	Mac.	Total	Costos de personal	Otros costos	Total de costos	Prof.	SG	Nac.	Total	Costos de personal	Otros costos	Total de costos	Prof.	SG	Nac.	Total	Costos de personal	Otros costos	Total de costos
<b>Oficinas en los países</b>	105	-	323	428	27,0	51,8	<b>78,8</b>	106	-	345	451	30,0	48,7	<b>78,6</b>	106	-	345	451	30,0	52,6	<b>82,6</b>
<b>Despachos regionales</b>	171	-	259	430	34,9	32,3	<b>67,2</b>	188	-	279	467	42,3	24,9	<b>67,2</b>	202	-	269	471	46,0	26,3	<b>72,3</b>
<b>Sede</b>	484	331	9	824	112,2	63,7	<b>175,9</b>	481	338	4	823	130,4	44,9	<b>175,3</b>	563	379	3	944	157,2	56,8	<b>214,0</b>
<b>Consignaciones centralizadas</b>	3	-	-	3	1,6	11,2	<b>12,8</b>	3	-	-	3	0,7	13,5	<b>14,2</b>	3	2	-	5	0,9	15,3	<b>16,2</b>
<b>Total</b>	<b>763</b>	<b>331</b>	<b>591</b>	<b>1 685</b>	<b>175,7</b>	<b>159,0</b>	<b>334,7</b>	<b>778</b>	<b>338</b>	<b>628</b>	<b>1 744</b>	<b>203,5</b>	<b>131,9</b>	<b>335,4</b>	<b>874</b>	<b>380</b>	<b>617</b>	<b>1 871</b>	<b>234,2</b>	<b>151,0</b>	<b>385,1</b>

SG = servicios generales; Nac. = nacional; Prof. = profesional.

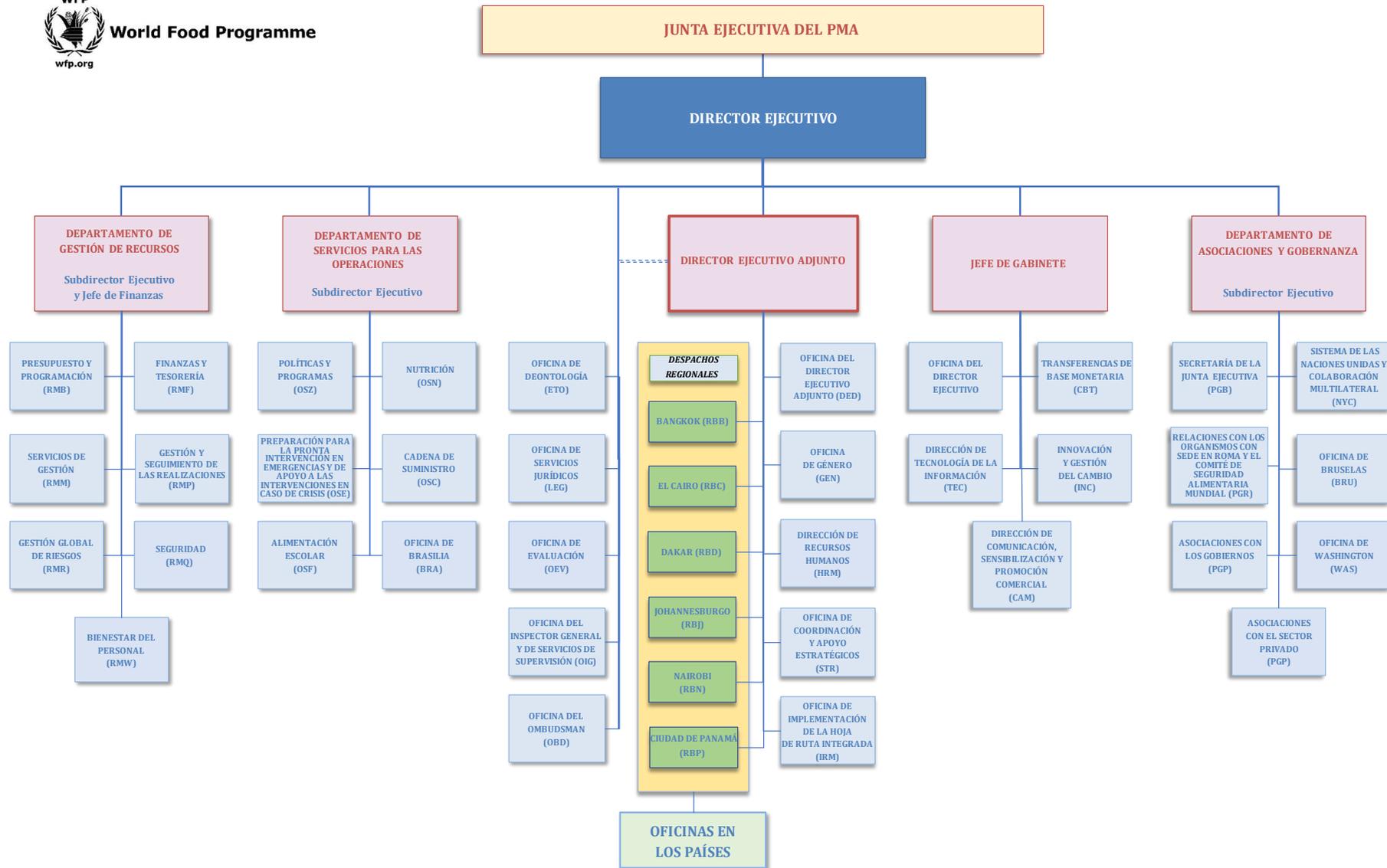
## Estructura orgánica

184. Los departamentos de la Sede dependen del Director Ejecutivo; la OIG, la Oficina del Ombudsman, la Oficina de Evaluación, la Oficina de Deontología y la Oficina de Servicios Jurídicos también rinden cuentas al Director Ejecutivo, con el apoyo del Director Ejecutivo Adjunto. A efectos de presentación, todas ellas se denominan “oficinas independientes”.
185. El Director Ejecutivo Adjunto supervisa directamente los despachos regionales y sigue encargándose de supervisar la implementación de la hoja de ruta integrada (que deberá finalizar en 2019), para permitir la coordinación eficaz con las operaciones sobre el terreno hasta finalizar su transición hacia el nuevo enfoque. El Director Ejecutivo Adjunto, además, supervisa la Dirección de Recursos Humanos, la Oficina de Género y la Dirección de Coordinación y Apoyo Estratégicos.
186. La Oficina de Coordinación y Apoyo Estratégicos se creó para asegurar una dirección eficaz y desempeñar una función esencial en la formulación de las estrategias institucionales y las orientaciones del PMA de importancia fundamental para el compromiso asumido por el Programa en el marco de la Agenda 2030. La oficina contribuirá a la definición y aplicación de las prioridades nacionales, regionales y mundiales para alcanzar el ODS 2 y las metas y los indicadores conexos de los ODS. La atención se centrará en el establecimiento de asociaciones con el Grupo del Banco Mundial, otras instituciones financieras internacionales y regionales, la Unión Africana y China; la prestación de apoyo a la iniciativa del Grupo de los 77 y China para mejorar el intercambio de conocimientos, y la transferencia de competencias y tecnología, y la movilización de recursos en el ámbito nacional e internacional.
187. El Jefe de Gabinete centra su atención en marcar el camino hacia la digitalización del PMA. Las direcciones de importancia fundamental que apoyan esta labor y rinden cuentas directamente al Jefe de Gabinete son el Coordinador de las Transferencias de Base Monetaria a nivel Mundial, la Dirección de Tecnología de la Información, la Dirección de Innovación y Gestión del Cambio y la Dirección de Comunicación, Promoción y Comercialización.
188. El Departamento de Servicios para las Operaciones dirige las intervenciones del PMA en situaciones de emergencia y contribuye al logro de la excelencia operacional. Asimismo, desempeña la principal función de apoyo a las operaciones, mientras sigue promoviendo una mayor eficacia y eficiencia en las direcciones encargadas de las políticas y los programas, la nutrición, la cadena de suministro, la preparación para la pronta intervención en emergencias y el apoyo a las intervenciones ante crisis, así como en el nuevo Servicio de Alimentación Escolar.
189. El Servicio de alimentación escolar se ha restablecido para que dirija el diseño y la aplicación de la política, los trabajos de investigación y la reflexión estratégica relacionados con las comidas escolares, y para recuperar el puesto de liderazgo mundial del PMA en el ámbito de la ejecución directa de los programas de comidas escolares y la prestación de asistencia técnica a los gobiernos en esta esfera. La alimentación escolar es la piedra angular de la asistencia del PMA, que aporta múltiples beneficios en apoyo de la educación y la nutrición infantiles y constituye uno de los componentes de los sistemas y servicios nacionales de protección social y de redes de seguridad con fines sociales.
190. Cuando ejecuta sus programas de alimentación escolar, el PMA promueve un amplio conjunto de objetivos que a menudo están interrelacionados, a saber: la lucha contra la nutrición inadecuada y la falta de diversidad en la dieta infantil; el aumento de las tasas de

asistencia escolar y permanencia en la escuela entre las niñas, y el fomento de la producción local de los agricultores y de su comercialización, que crea puestos de trabajo para las mujeres y garantiza protección a las familias más vulnerables.

191. El Departamento de Gestión de Recursos se centra en velar por la eficacia en la administración y la gestión financiera del PMA. En este cometido cuenta con el apoyo de las direcciones de Presupuesto y Programación, Finanzas y Tesorería, Servicios de Gestión, Gestión y Seguimiento de las Realizaciones, Seguridad sobre el Terreno, Gestión Global de Riesgos y Bienestar del Personal.
192. El Departamento de Asociaciones y Gobernanza asume una función de liderazgo y aporta competencias especializadas a las iniciativas del PMA orientadas al establecimiento de asociaciones y la movilización de recursos a nivel mundial y vela por que el PMA obtenga los máximos recursos posibles para ayudar a los Estados Miembros a alcanzar los objetivos de la Agenda 2030. La colaboración con los organismos con sede en Roma y otros organismos de las Naciones Unidas e instituciones multilaterales, así como con el sector privado, será un elemento cada vez más importante de este enfoque.
193. La estructura orgánica del PMA se ilustra en la figura IV.2.

Figura IV.2: Organigrama



## **Asignaciones presupuestarias para la redefinición de las prioridades de los departamentos y las prioridades de gestión**

194. Las asignaciones para la redefinición de las prioridades de los departamentos en relación con los recursos y las prioridades de gestión ascienden a 39,3 millones de dólares con cargo al presupuesto AAP. Con la concesión de estas asignaciones se quiere asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para apoyar la creciente actividad operacional del PMA y dar prioridad a las esferas con déficit de financiación detectadas mediante los trabajos de auditoría e investigación, de manera que las oficinas de supervisión, en particular, dispongan de más recursos para desempeñar sus funciones.
195. El Plan de Gestión para 2019-2021 brinda al PMA la oportunidad de hacer un mayor uso de los recursos del presupuesto AAP para mantener la eficacia y la eficiencia de las operaciones. El gasto necesario se sufragará con cargo al presupuesto AAP y aunque los beneficios obtenidos redunden en una reducción de los gastos operacionales o un aumento de la eficacia, dichos beneficios se materializarán a nivel de las operaciones.
196. Se han examinado todas las solicitudes presupuestarias para 2019 con miras a determinar cuáles corresponden a las prioridades de gestión del PMA, y en las asignaciones con cargo al presupuesto AAP se ha dado prioridad a los gastos recurrentes.

### **Resumen del presupuesto AAP para 2019 por departamento**

#### ***Oficina del Director Ejecutivo y oficinas independientes***

***(2019: 33,85 millones de dólares; 2018: 25,52 millones de dólares)***

197. La aplicación de la política en materia de evaluación conforme al enfoque del PMA hace necesario un aumento constante de la asignación de recursos durante el plazo de vigencia de la política para poder cumplir las normas en materia de cobertura estipuladas en la política. Dicha política aboga por el establecimiento de una importante función de evaluación descentralizada de gran alcance, además de la arraigada función de evaluación centralizada, que facilite el aprendizaje integrado fundamentado en el uso de ambos tipos de evaluación. La Oficina de Evaluación utiliza su presupuesto para responder a necesidades estructurales de importancia fundamental y preparar al PMA para el aumento del volumen de evaluaciones centralizadas.
198. El mandato de la Oficina de Deontología comprende cinco esferas: 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. Se han asignado recursos de forma prioritaria que garanticen las capacidades necesarias para: apoyar la actualización de las políticas, incluida la política del PMA de protección contra represalias de los denunciantes de irregularidades; crear procedimientos operativos estándar y abordar otras normas y asuntos de gobernanza, así como mejorar las funciones de asesoramiento y orientación mediante la publicación de nuevo material y la actualización del ya existente sobre la base de la experiencia adquirida con la implantación de la nueva aplicación para usuarios y de las actividades de capacitación destinadas a los mismos para 2018/2019. La asignación con cargo al presupuesto AAP, además, permitirá a la Oficina de Deontología cumplir con sus mayores responsabilidades internas y externas de presentación de informes.
199. En consonancia con un cambio más general dentro del sistema de las Naciones Unidas y con las indicaciones formuladas por los miembros de la Junta Ejecutiva del PMA en 2018, el PMA ha aumentado considerablemente la atención que presta al cumplimiento de la

obligación de rendir cuentas y de las políticas encaminadas a asegurar la protección contra el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad, la discriminación y la explotación y los abusos sexuales. La Oficina de Servicios Jurídicos está redefiniendo las prioridades a nivel de su estructura y recursos para hacer frente al aumento conexo del volumen de trabajo y ofrecer asesoramiento a la OIG y a la Dirección de Recursos Humanos.

200. 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, y contribuir así a la creación de una fuerza de trabajo dedicada y comprometida. La Oficina hará uso de recursos presupuestarios adicionales para ampliar su capacidad y poder hacer frente de una manera oportuna y eficiente al creciente número de solicitudes presentadas por el personal. La capacidad adicional facilitará a los empleados del PMA sobre el terreno un mejor acceso a los servicios que presta la Oficina.
201. Respecto de sus recursos con cargo al presupuesto AAP, la OIG ha establecido prioridades que le permitan mejorar su estructura de dotación de personal y armonizarla con una evaluación comparativa de otros organismos de las Naciones Unidas. La medida forma parte de una iniciativa en curso para ampliar la escala de la OIG y asegurar que puede satisfacer la demanda actual de cobertura de las actividades de ofrecimiento de garantía solicitada por los donantes y la Junta. Los recursos serán de gran utilidad para afrontar el aumento de su carga de trabajo en lo relativo a la investigación, por ejemplo, de las denuncias de acoso sexual o de fraude.

**Oficina del Director Ejecutivo Adjunto  
(2019: 22,92 millones de dólares; 2018: 20,77 millones de dólares)**

202. Los recursos se han asignado de manera que permitan abordar las necesidades de la Dirección de Recursos Humanos en las nuevas esferas, entre ellas, el acoso sexual y el abuso de autoridad, la contratación y la planificación de la fuerza de trabajo, las cuestiones de género y la diversidad, la gestión de la lista de reserva para emergencias y los conocimientos especializados en materia de capacitación, así como para reforzar la estructura de dotación de personal de la dirección con el fin de obtener buenos resultados en estas esferas prioritarias.
203. El aumento de recursos con cargo al presupuesto AAP para avanzar en las cuestiones de género se está asignando a actividades de apoyo y mejora de las capacidades del PMA para aplicar la política en materia de género. Los recursos adicionales se utilizarán para integrar en las políticas institucionales la promoción de la igualdad de género e implantar mecanismos centrales que permitan incorporar sistemáticamente la perspectiva de género en todas las actividades del PMA y, más específicamente, la nueva versión del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas para la Implementación de la Política de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP 2.0), el Programa de transformación de las relaciones de género y el marcador de género y edad. También se utilizarán para sensibilizar al personal sobre la importancia de la igualdad de género en todos los aspectos de la labor que realiza el PMA.
204. El PMA ha asignado 5,5 millones de dólares a la prestación de apoyo a los despachos regionales para que puedan satisfacer sus necesidades inmediatas en las esferas funcionales, entre ellas la implementación de la hoja de ruta integrada, el análisis y cartografía de la vulnerabilidad, la supervisión, el cumplimiento de normas, la cadena de suministro y los recursos humanos. Estas asignaciones de recursos, junto con los

presupuestos AAP iniciales de los despachos regionales, se revisarán durante la preparación del plan de gestión para 2020 y en el marco del examen en curso de los mandatos de los despachos regionales.

**Oficina del Jefe de Gabinete**

**(2019: 34,38 millones de dólares; 2018: 26,29 millones de dólares)**

205. La Oficina del Jefe de Gabinete desempeña una función central en impartir orientaciones estratégicas sobre la implementación de medidas encaminadas a hacer realidad la visión del PMA expuesta por el Director Ejecutivo. La movilización de fondos y las asociaciones, la transformación digital, la eficacia y la excelencia operacional de los programas y las intervenciones de emergencia son prioridades de gestión importantes.
206. La Oficina del Jefe de Gabinete seguirá invirtiendo recursos adicionales para garantizar que el PMA sigue manteniendo una función de liderazgo como el mayor organismo de asistencia humanitaria, el más ágil y el más innovador y más avanzado en el plano tecnológico. Para apoyar estos esfuerzos, la Oficina coordina las actividades de la Dirección de Comunicación, Promoción y Comercialización, la Dirección de Innovación y Gestión del Cambio y las dependencias encargadas de las transferencias de base monetaria y la tecnología.
207. La Oficina del Director Ejecutivo, que depende del Jefe de Gabinete, vela por que, en un período en el que los recursos son limitados y aumentan las necesidades, las misiones, los compromisos estratégicos y las orientaciones formuladas por el Director Ejecutivo para el PMA contribuyan al logro del objetivo de prestar asistencia a todas las personas aquejadas de inseguridad alimentaria grave del mundo. El amplio compromiso del Director Ejecutivo con los gobiernos, el sector privado, la Sede del PMA y las oficinas distribuidas por todo el mundo, y su participación en eventos de ámbito mundial contribuyen a garantizar al Programa una posición estratégica en el ámbito de la asistencia humanitaria y la asistencia para el desarrollo, que le dé mayor visibilidad como el organismo líder y como la voz de las personas más vulnerables, al tiempo que proporciona a las oficinas del PMA los recursos necesarios y define el perfil del personal que se requiere en un entorno complejo y que cambia rápidamente.
208. El Jefe de Gabinete ha creado nuevas plataformas, como la denominada Global Impact Council, cuya finalidad es facilitar el establecimiento de asociaciones con el sector privado y diversificar las fuentes de financiación del PMA. Se ha consigu incorporar a expertos externos para que ayuden al PMA, en particular a la Dirección de Comunicación, Promoción y Comercialización, en su cambio de imagen y en el diseño de nuevas estrategias publicitarias que aumenten la presencia del PMA en el espacio digital y las redes sociales. De este modo se ampliará la base de donantes tradicionales del PMA y el alcance de sus actividades de divulgación.
209. Bajo la dirección del Jefe de Gabinete, uno de los pilares cruciales de las actividades de la Oficina consiste en aprender a conocer a las personas a las que el PMA y sus asociados prestan asistencia con dignidad y respeto. Iniciativas como el tablero de gestión facilitarán al personal directivo superior información puntual y fidedigna basada en datos más detallados y desglosados, a la que se podrá acceder desde las dependencias de la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países para fundamentar la toma de decisiones. El tablero es una sencilla interfaz que combina automáticamente datos sobre, por ejemplo, el número de beneficiarios, las necesidades de financiación, las actividades de los proyectos en un país determinado y el número de mujeres y hombres que forman parte del personal contratado. Asimismo, permite al personal del PMA acceder en tiempo

real a datos pertinentes y exactos relacionados con el Programa, la región y las oficinas en los países. A medio plazo, el tablero sustituirá los informes y las plataformas, que se volverán redundantes, y permitirá mejorar la eficiencia de las operaciones del Programa y sus servicios de apoyo en general. La colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas, los gobiernos y los asociados, y la prestación de apoyo a las operaciones sobre el terreno constituyen el pilar principal para asegurar la coherencia, la coordinación y la capacidad para erradicar el hambre.

210. Las direcciones que dependen del Jefe de Gabinete desempeñan funciones de importancia fundamental en la prestación de apoyo a la Oficina. La Dirección de Tecnología de la Información ayudará a elaborar nuevas herramientas y modelos operativos ágiles y eficientes para el PMA y sus asociados, como las plataformas digitales, las cadenas de bloques y los tableros de gestión. En un mundo en transformación y donde las necesidades siguen una tendencia al alza, se precisan nuevas estrategias de financiación, de promoción de la imagen y de comercialización, en particular para el espacio digital y las redes sociales y el ámbito del sector privado. El programa de embajadores de buena voluntad revisado, las nuevas asociaciones con empresas del sector privado, como Mastercard y Facebook, y la aplicación del PMA "ShareTheMeal" son algunos ejemplos de iniciativas cruciales ya en curso. Se han asignado inversiones a la Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial con miras a reforzar estas iniciativas de vital importancia.
211. La Dirección de Innovación y Gestión del Cambio, en particular el Acelerador de Innovaciones del Programa, trabaja actualmente en la ampliación y la institucionalización de iniciativas innovadoras. A medida que el PMA prosigue su adaptación a los cambios originados por la implementación de la hoja de ruta integrada, y con la reforma de las Naciones Unidas como telón de fondo, los procesos de gestión del cambio crearán una nueva cultura de trabajo. En línea continua con las medidas adoptadas en 2017, se ha nombrado a un Coordinador Mundial de las Transferencias de Base Monetaria a nivel Mundial, que depende del Jefe de Gabinete. El PMA podrá así centrar su atención en aumentar la eficacia y la eficiencia institucional en la realización de las transferencias de base monetaria para finalidades múltiples, de una manera más coherente y coordinada y ateniéndose más estrictamente a las normas institucionales.

#### **Departamento de Asociaciones y Gobernanza**

**(2019: 38,20 millones de dólares; 2018: 31,69 millones de dólares)**

212. El Departamento de Asociaciones y Gobernanza centrará su atención en la mejora de la gestión de las asociaciones nuevas y de las ya existentes, para lo cual ampliará el acceso a recursos de financiación diversos, promoverá el avance del PMA en consonancia con las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas y fomentará la administración de todos los recursos por el personal con la finalidad de mejorar las asociaciones y la movilización de fondos.
213. A la Dirección de Relaciones con el Sistema de las Naciones Unidas y de Colaboración Multilateral se le asignará más personal, habida cuenta de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, la Resolución del Consejo de Seguridad sobre los conflictos y el hambre<sup>20</sup> y las conversaciones en curso sobre el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz. Se reforzará la dirección, de manera que pueda mejorar la coordinación de las cuestiones relacionadas

---

<sup>20</sup> Resolución del Consejo de Seguridad 2417 (2018) de 24 de mayo de 2018, disponible en: <https://www.un.org/press/en/2018/sc13354.doc.htm>.

con la reforma del PMA y aumentar la participación del Programa en las negociaciones sobre el mantenimiento de la paz y la planificación integrada y en los foros políticos, velando por mantener al Programa bien informado sobre las cuestiones que afectan a sus operaciones.

214. La Dirección de Asociaciones con los Gobiernos y las oficinas del PMA en las capitales de los principales países donantes se fortalecerán con la finalidad de atraer mayores compromisos financieros de los donantes y ayudar así al Programa a responder a las necesidades de las personas a las que atiende. Esta inversión permitirá al PMA sacar partido de la asistencia oficial para el desarrollo, de fondos discrecionales de otros donantes y de la financiación procedente de los gobiernos anfitriones.
215. En el marco de las iniciativas del PMA orientadas a reforzar sus asociaciones con el sector privado, la Dirección de Asociaciones con el Sector Privado también se reforzará con una dotación de personal adicional para gestionar las asociaciones en vigor con empresas como Mastercard, Amazon y AB InBev, entre otras.

#### ***Departamento de Servicios para las Operaciones***

***(2019: 41,87 millones de dólares; 2018: 33,03 millones de dólares)***

216. Para 2019, la propuesta de financiación del Departamento de Servicios para las Operaciones con cargo al presupuesto AAP se centra en las prioridades establecidas para renovar la visión del departamento, que se han determinado tras una exhaustiva ronda de consultas con los líderes de las operaciones sobre el terreno en las que se han tenido en cuenta las prioridades de gestión y los cambios institucionales adoptados recientemente, que influyen en las funciones obligatorias del Departamento. El Departamento reforzará su apoyo a los servicios sobre el terreno, centrará sus actividades de reflexión estratégica en las esferas principales e integrará la labor realizada por todas sus direcciones y dependencias con miras a obtener el máximo impacto posible.
217. La Dirección de Políticas y Programas seguirá apoyando la labor desempeñada a nivel de los países para el logro de los ODS enunciados en la Agenda 2030, en consonancia con el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021. En la propuesta de 2019 se han definido las esferas prioritarias en cinco esferas temáticas, a saber: salvar vidas, cambiar la vida de las personas, preparar al PMA para el mañana, crear asociaciones estratégicas y fomentar el liderazgo programático. Se adoptarán medidas que incluirán el fortalecimiento de las funciones de apoyo de esta Dirección en las esferas relacionadas con el clima, la resiliencia y el fortalecimiento de las capacidades de los países. También se ha dado prioridad a la integración con otras direcciones, entre otros medios, mediante la adopción de iniciativas conjuntas sobre la selección de beneficiarios basada en la vulnerabilidad y la incorporación del apoyo a los pequeños agricultores y los sistemas alimentarios.
218. Tras haber ampliado su apoyo a la implementación de la hoja de ruta integrada en 2018 reasignado recursos destinados a algunas actividades centradas específicamente en la nutrición, que se utilizarán para impulsar la aplicación generalizada de un instrumento de análisis y toma de decisiones para los gobiernos, la Dirección de Nutrición centra ahora su atención en apoyar la labor del PMA orientada a contribuir al logro de la meta 2 del ODS 2 y el Objetivo Estratégico 2 del PMA mediante la aplicación de la política institucional en materia de nutrición. Esta labor comprende la búsqueda de nuevas soluciones que garanticen una contribución sustancial del PMA en el marco de sus asociaciones con el UNICEF y con otras entidades que trabajan en la esfera de la nutrición, y la promoción de programas que fomenten cambios sociales y de comportamiento relacionados con la nutrición.

219. En 2019 la Dirección de la Cadena de Suministro continuará perfeccionando su función de habilitación, prestando servicios óptimos que garanticen un apoyo eficaz y eficiente a las operaciones. La dirección dará prioridad a sus actividades centrales de apoyo logístico a las oficinas sobre el terreno en las esferas relacionadas con la cadena de suministro, la selección de proveedores y la adquisición de bienes y servicios. Para seguir apoyando estos servicios, la dirección ha reasignado fondos destinados a dependencias que actualmente están bien dotadas de recursos —servicios aéreos y comercio minorista— y está ultimando la creación de una cuenta especial que se utilizará para fomentar la inocuidad y la calidad de los alimentos.
220. Para 2019, la Dirección de Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias y de Apoyo a las Intervenciones ante Crisis ha dado prioridad al fomento de las capacidades en materia de coordinación de los aumentos imprevistos de las necesidades a nivel mundial con miras a mejorar el sistema del PMA para el despliegue de personal cualificado en las emergencias. Los elementos centrales de esta iniciativa comprenden la preparación de la próxima generación de equipos de intervención, el fomento de nuevos enfoques sobre evaluación de competencias y capacitación para las intervenciones en emergencias y la promoción de oportunidades para fomentar las capacidades del personal nacional mediante programas de capacitación y de intercambio. La dirección también dará prioridad al fortalecimiento de las capacidades del personal en sistemas de información geográfica, capacitación funcional y de apoyo para intervenciones de emergencia (FASTER) y gestión continua de información sobre las operaciones en las emergencias de crucial importancia.
221. El PMA ha establecido un nuevo Servicio de Alimentación Escolar para reforzar su posición de liderazgo mundial y su compromiso con esta intervención de importancia fundamental. El servicio centrará su atención en la orientación de la reflexión y la innovación a escala mundial prestando apoyo a los despachos regionales y las oficinas en los países para que mejoren su programación y su eficacia en función de los costos, y ayudando a los gobiernos a elaborar programas nacionales de alimentación escolar. Asimismo, procurará mejorar el diálogo sobre políticas de sostenibilidad y crear asociaciones mejores y más sólidas en todos los sectores relacionados con la educación, la protección social y la agricultura, entre otras entidades, con los otros organismos con sede en Roma, el Banco Mundial y el UNICEF. Otro cometido importante del Servicio de Alimentación Escolar será el de encabezar las conversaciones con los donantes y contribuir a la movilización de recursos que permitan ampliar las actividades relacionadas con la alimentación escolar allí donde sean más necesarias.
222. El regreso a mediados de 2018 de la Dependencia de Asociaciones con las ONG al Departamento de Servicios para las Operaciones ha contribuido a sentar una base sólida para una mayor integración de las asociaciones sobre el terreno, y a reforzar las prácticas operacionales mediante las competencias de los expertos del Departamento.

### **Departamento de Gestión de Recursos**

**(2019: 42,80 millones de dólares; 2018: 38,02 millones de dólares)**

223. El Departamento de Gestión de Recursos consta de dos funciones básicas: la función del Jefe de Finanzas, que está respaldada por las direcciones encargadas del presupuesto y la programación, las finanzas y la tesorería, la gestión global de riesgos y la gestión y el seguimiento del desempeño, y la función relativa al deber de protección y cuidado, que corresponde a las direcciones encargadas de la seguridad, el bienestar del personal y los servicios de gestión. En el ámbito de estas dos funciones, el Departamento de Gestión de Recursos ha seguido dando prioridad a las funciones de gestión global de riesgos y gestión

del control interno, incluida la lucha contra el fraude y la corrupción, y a otras esferas prioritarias señaladas en las recomendaciones derivadas de los informes de supervisión y relacionadas con la implementación de la hoja de ruta integrada, el análisis financiero, el seguimiento y la presentación de informes. En estos últimos años, el aumento del volumen de los gastos AAP necesarios para el Departamento se ha mantenido en un nivel mínimo gracias al incremento de la eficiencia para evitar cambios en la dotación de personal. No obstante, ya se han alcanzado los límites máximos establecidos para los ascensos en varias esferas, entre ellas la de seguridad en la Sede. La prioridad máxima, por lo que se refiere a la asignación del presupuesto del Departamento, se ha dado —tanto en términos de porcentaje como de su cuantía— a la Dirección de Gestión Global de Riesgos, lo que permitirá seguir centrando la atención en la función de lucha contra el fraude y la corrupción, así como ampliar el apoyo a la función de supervisión a nivel directivo.

224. En 2019, gracias al aumento propuesto de las consignaciones AAP destinadas a la Dirección de Gestión Global de Riesgos, esta última podrá invertir en las esferas básicas, entre las cuales la gestión de riesgos y la prevención del fraude. Más concretamente, se contratará a dos nuevos especialistas en prevención del fraude con el fin de formar un equipo de expertos a nivel de la segunda línea de defensa en los despachos regionales. Su trabajo consistirá, entre otras tareas, en impartir capacitación y orientaciones de carácter intersectorial, prestar un apoyo específico a los responsables de los riesgos funcionales y operacionales sobre cuestiones altamente prioritarias relativas a la lucha contra el fraude y la corrupción y, según proceda, colaborar en las encuestas dirigidas por la Oficina de Inspecciones e Investigaciones. El personal adicional realizará asimismo actividades de inventario y análisis comparativo, abordará las deficiencias detectadas en materia de gobernanza y políticas, y racionalizará los controles para combatir el fraude en determinados procedimientos. Se creará un puesto adicional para fortalecer el seguimiento de las recomendaciones en materia de supervisión, los esfuerzos desplegados por la dirección para su aplicación y la presentación de informes sobre los progresos realizados. La creación de este nuevo puesto responde a las inversiones del PMA en la tercera línea de defensa y al aumento previsto de la carga de trabajo relacionada con la presentación de informes de supervisión, en especial en el marco de la labor de auditoría interna y evaluación.
225. A raíz de la fase experimental de la hoja de ruta integrada, el fortalecimiento de la gestión de las realizaciones es una prioridad clave para atender los compromisos asumidos por el PMA en materia de rendición de cuentas y transparencia. En 2019, la Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones añadirá o integrará cuatro puestos en total para fortalecer el respaldo prestado a las oficinas en los países que aplican la estrategia del PMA en materia de seguimiento. El personal adicional complementará los avances realizados en esta esfera reforzando el apoyo diario a las oficinas en los países y los despachos regionales, con lo cual contribuirá a la elaboración de orientaciones y al aumento de las capacidades en las esferas de la presentación de informes y el análisis.
226. Aun cuando el volumen de las transacciones ha aumentado considerablemente en todo el Departamento, se ha dado prioridad a determinadas esferas con miras a dejar margen para invertir en capacidades para la innovación y nuevas iniciativas, como las relacionadas con el bienestar del personal (con más servicios médicos para las intervenciones de emergencia y sobre el terreno), la ingeniería sobre el terreno y los aspectos financieros de las transferencias de base monetaria. El Departamento ha iniciado una serie de exámenes para determinar a qué actividades relacionadas con las transacciones se podría dar prioridad y, en la medida de lo posible, buscar soluciones de automatización que permitan hacer frente al aumento del número de operaciones, aunque para ello se necesitarán

inversiones a corto plazo en 2019. Se seguirá procurando aumentar la eficiencia en los servicios de apoyo a través de las iniciativas de reforma emprendidas a escala del sistema de las Naciones Unidas, en las que el PMA ha desempeñado una función de liderazgo en el marco del Grupo de resultados estratégicos en materia de innovaciones operacionales.

### **Uso del Fondo General**

227. La OIG ha recomendado que se examinen e incrementen los niveles de dotación de personal de la Subdirección de Tesorería de manera que el PMA pueda atender de manera eficaz algunas necesidades derivadas del aumento del volumen de efectivo e inversiones y la mayor complejidad operativa. El Comité de Inversiones del PMA se ha hecho eco de la necesidad de aumentar la capacidad de la Subdirección de Tesorería y de dotarla del personal necesario para asegurar una gestión óptima de los recursos financieros del PMA. Habida cuenta de que los ingresos anuales en concepto de inversiones se acreditan al Fondo General, en años pasados se determinó y aprobó que este fondo sería la fuente de financiación para complementar los recursos AAP asignados a la Subdirección de Tesorería. El PMA propone incrementar la utilización del Fondo General con este fin de 1 millón de dólares a 1,55 millones de dólares anuales. El incremento sería compensado en su totalidad con el aumento previsto de los ingresos por intereses devengados de las inversiones, que se asignan cada año al Fondo General. El aumento de recursos permitiría financiar la creación de tres puestos adicionales en la Subdirección de Tesorería y una mayor dotación de TI, entre otros costos de apoyo.

### **Marcador de género en el contexto del presupuesto AAP**

228. La Oficina de Género ha creado un programa de trabajo para aplicar de manera satisfactoria y estratégica la política en materia de género para 2015-2020 y apoyar la integración de la igualdad de género en la hoja de ruta integrada. De este modo, 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.
229. 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 2019 se han incorporado 21,3 millones de dólares de esos recursos al presupuesto AAP. Esta suma cubre los costos del personal que se ocupa principalmente de las cuestiones de género y una parte de los costos de los coordinadores sobre temas de género y de otros miembros del personal que, con su labor, apoyan actividades relacionadas con la temática de género.

### **Situación de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP**

230. La Cuenta de igualación del presupuesto AAP se utiliza 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. Tras el examen del nivel establecido como objetivo para la Cuenta de igualación del presupuesto AAP,

acordado por la Junta en su período de sesiones anual de 2015<sup>21</sup>, la Secretaría elevó dicho nivel al equivalente de cinco meses de gastos con cargo al presupuesto AAP, y estableció en la Cuenta de igualación un límite mínimo equivalente a dos meses de gastos. La parte de la cuenta por debajo de dicho límite mínimo se emplearía exclusivamente para los dos primeros fines indicados más arriba.

231. La proyección del saldo de apertura para la Cuenta de igualación del presupuesto AAP al 1 de enero de 2019 es de 236,9 millones de dólares. El cálculo del monto se basa en unas previsiones de financiación de 7.200 millones de dólares para 2018. El saldo equivale a 8,5 meses de gastos con cargo al presupuesto AAP.

<b>CUADRO IV.14: PROYECCIONES RELATIVAS A LA CUENTA DE IGUALACIÓN DEL PRESUPUESTO AAP PARA 2018 (millones de dólares)</b>	
<b>Saldo de la cuenta de igualación del presupuesto AAP al 1 de enero de 2018</b>	<b>256,8</b>
Ingresos en concepto de recuperación de los CAI estimados para 2018 (sobre la base de unos ingresos totales de 7.200 millones de dólares)	433,1
Presupuesto AAP aprobado	(335,4)
Iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2018	(35,6)
Asignaciones a reservas en 2018	(17,0)
Retirada de fondos de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para la CRI y el Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes*	(65,0)
<b>Proyección del saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP al 31 de diciembre de 2018</b>	<b>236,9</b>

\* WFP/EB.A/2018/6-C/Rev.1.

### Tasa de recuperación de los costos de apoyo indirecto

232. La ejecución de los programas del PMA depende de que se realicen de forma eficiente y efectiva actividades de apoyo, cuyos costos no pueden atribuirse directamente a actividades concretas. Estos costos se financian con cargo a la tasa de recuperación de los CAI que se aplica a las contribuciones y se presenta anualmente a la Junta para aprobación en el marco del Plan de Gestión.
233. La tasa estándar de recuperación de los CAI para 2018 se redujo del 7 % al 6,5 %<sup>22</sup>.
234. En 2006 se estableció un método para calcular la tasa estándar de recuperación de los CAI<sup>23</sup>; la tasa establecida para 2019 se indica en el cuadro IV.15.

<sup>21</sup> WFP/EB.A/2015/6-C/1.

<sup>22</sup> WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1.

<sup>23</sup> WFP/EB.A/2006/6-C/1.

<b>CUADRO IV.15: CÁLCULO DE LA TASA DE RECUPERACIÓN DE LOS CAI (porcentaje)</b>	
Tasa de referencia de 2017	6,34
Incremento para tener en cuenta el aumento de los costos indirectos previstos para 2019	0,97
Reducción para tener en cuenta el aumento de la financiación prevista	(1,12)
Reducción para tener en cuenta el aumento del saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP	(0,48)
<b>Tasa de recuperación de los CAI calculada para 2019</b>	<b>5,71</b>

235. Aun cuando el análisis indica una tasa de recuperación de los CAI del 5,71 %, la Secretaría recomienda que en 2019 se mantenga la tasa actual del 6,5 %. Las tasas de recuperación de los CAI aplicadas en otras entidades de las Naciones Unidas y la incertidumbre en cuanto a la sostenibilidad de los pronósticos sobre el aumento de la financiación también aconsejan mantener otro año más una tasa de recuperación de los CAI del 6,5 % mientras se obtiene una visión más precisa sobre los costos durante 2019.

### **Tasas adicionales de recuperación de los CAI**

236. La Secretaría está revisando desde 2017 el principio de la recuperación total de los costos y la aplicación de las tasas de recuperación de los CAI, entre otras cosas a la luz de las prácticas seguidas en otras entidades de las Naciones Unidas. Se han estudiado varias propuestas que están recogidas en documentos distintos y se resumen a continuación:

***i) Tasa de recuperación de los CAI reducida para las contribuciones destinadas por los gobiernos anfitriones a programas en sus propios países***

237. Las contribuciones de los gobiernos anfitriones, de cuya negociación y gestión se encargan las oficinas del PMA en los países, se han gestionado hasta ahora principalmente mediante acuerdos de fondos fiduciarios. En virtud de estos acuerdos extrapresupuestarios se puede aplicar una tasa de CAI más baja —sin dejar de cumplir el principio de la recuperación total de los costos— porque los costos de apoyo relacionados con las contribuciones de los gobiernos anfitriones son menos elevados.

238. En el marco de la hoja de ruta integrada, la financiación de todas las actividades a nivel nacional se contabiliza en el presupuesto de la cartera de proyectos en el país como contribuciones o prestación de servicios, incluidas las contribuciones de los gobiernos anfitriones. Estas contribuciones, que forman parte del régimen presupuestario, más que del extrapresupuestario, deberían estar sujetas a la tasa institucional de recuperación de los CAI.

239. Habida cuenta de que dichas contribuciones requieren menos apoyo de la Sede y de los despachos regionales, la Secretaría propone que se apruebe una tasa institucional distinta para las contribuciones de los gobiernos anfitriones y para las contribuciones de los donantes que tengan derecho a recibir ayuda para cumplir el principio de la recuperación total de los costos<sup>24</sup>. Para 2019 se ha propuesto una tasa del 4 %.

<sup>24</sup> WFP/EB.3/2004/4-C. Tendrán derecho a recibir asistencia para cumplir el principio de la recuperación total de los costos los países menos adelantados y los países de bajos ingresos y de ingresos medianos bajos, según la definición del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos.

**ii) Tasa de recuperación de los CAI reducida para las contribuciones realizadas por países en desarrollo o países con economías en transición**

240. Esta propuesta es coherente con el Artículo XIII.2 del Estatuto, y los criterios de admisibilidad fueron ampliados por la Junta Ejecutiva en la estrategia de 2004 titulada "Nuevas asociaciones para responder a las nuevas necesidades – Ampliación de la base de donantes del PMA"<sup>25</sup>. La propuesta incentivaría las contribuciones adicionales destinadas al PMA. Estos países no forman parte de los países con gobiernos anfitriones. Como el costo efectivo de gestión y administración de esas contribuciones sería análogo al de las contribuciones ordinarias, la aplicación de la tasa reducida propuesta no permitiría asegurar la recuperación total de los costos. Por consiguiente, la tasa reducida se aprobará mediante la inclusión, en el Reglamento General, una nueva cláusula en el inciso (e) del Artículo XIII.4 para introducir una excepción al principio de recuperación total de costos enunciado en el Artículo XIII.4 y la aprobación de una tasa de recuperación de los CAI distinta en el Plan de Gestión.

**Cuenta de igualación del presupuesto AAP e iniciativas institucionales de importancia fundamental**

241. En 2015, la Junta aprobó la utilización de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para financiar iniciativas institucionales de importancia fundamental<sup>26</sup>, que permiten que el PMA pueda invertir en iniciativas sostenibles que requieren inversiones de carácter extraordinario y que además contribuyen a mejorar la prestación de servicios a los beneficiarios.
242. En consonancia con las necesidades y el saldo positivo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP previsto para principios de 2019, la Secretaría propone reforzar las reservas del PMA e invertir en una serie de iniciativas institucionales de importancia fundamental por un total de 69,3 millones de dólares. En el cuadro IV.16 se indican las proyecciones de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para 2019, con la proyección de un saldo de cierre de 191,5 millones de dólares correspondiente a 6,0 meses de gastos con cargo al presupuesto AAP.

---

<sup>25</sup> WFP/EB.3/2004/4-C.

<sup>26</sup> WFP/EB.A/2015/6-C/1. Los criterios establecidos son los siguientes: que la propuesta sea de carácter extraordinario y no esté comprendida 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.

<b>CUADRO IV.16: PROYECCIONES DE LA CUENTA DE IGUALACIÓN DEL PRESUPUESTO AAP PARA 2019 (millones de dólares)</b>	
<b>Saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP al 1 de enero de 2019</b>	<b>236,9</b>
Ingresos en concepto de recuperación de los CAI estimados para 2019 (sobre la base de una previsión de ingresos de 6.800 millones de dólares)	409,0
Presupuesto AAP propuesto para 2019	(385,1)
Iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2019	(69,3)
<b>Saldo de cierre previsto de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP al 31 de diciembre de 2019</b>	<b>191,5</b>
<b>Objetivo para la Cuenta de igualación del presupuesto AAP (correspondiente a cinco meses de gastos con cargo al presupuesto AAP)</b>	<b>160,5</b>
<b>Superávit respecto del objetivo para el saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP</b>	<b>31,0</b>

243. En el cuadro. IV.17 se presenta un resumen de las iniciativas institucionales de importancia fundamental propuestas para 2019.

<b>CUADRO IV.17: INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL PROPUESTAS (millones de dólares)</b>	
Hoja de ruta integrada	10,0
Fuerza de trabajo para 2020	11,1
Fondo del PMA para promover la Agenda 2030	15,0
Reforma de las Naciones Unidas	8,2
Transferencias de efectivo y plataforma digital	20,0
Aumentos de eficiencia obtenidos gracias a la integración de los sistemas y las tecnologías de la información	5,0
<b>Total</b>	<b>69,3</b>

#### Hoja de ruta integrada (10,0 millones de dólares durante un período de un año)

<b>CUADRO IV.18: IMPLEMENTACIÓN DE LA HOJA DE RUTA INTEGRADA (millones de dólares)</b>				
<b>2019</b>				
<b>Costos de personal</b>	<b>Puestos</b>	<b>Otros costos*</b>	<b>Costos de TI</b>	<b>Costo total</b>
3,0	18	4,8	2,2	<b>10,0</b>

\* En otros costos están incluidos los consultores internacionales, el personal contratado a nivel local, los viajes en comisión de servicio, la capacitación, los costos de ejecución (alquiler, servicios públicos, suministros de oficina, seguro, costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos), las atenciones sociales, los servicios de otros organismos de las Naciones Unidas y las contribuciones a organismos de las Naciones Unidas.

244. En el marco de la iniciativa relacionada con la hoja de ruta integrada, el PMA está realizando cambios fundamentales en su enfoque de diseño, financiación y ejecución de las operaciones, así como en la rendición de cuentas al respecto. La implementación de la hoja de ruta integrada es la mayor transformación del PMA en los últimos 20 años. La finalidad de estos cambios es lograr la armonización del PMA desde los puntos de vista estratégico, operativo y financiero, y apoyar los esfuerzos desplegados para alcanzar los

ODS y el objetivo del Hambre Cero. La mayoría de las oficinas del PMA en los países han adoptado durante 2018 el marco de la hoja de ruta integrada, y las 11 oficinas restantes, algunas de las cuales llevan a cabo operaciones más grandes y complejas, realizarán la transición a comienzos de 2019.

245. Los despachos regionales y las direcciones de la Sede pertinentes deberán mantener la capacidad para ayudar a estas oficinas en los países a llevar a cabo la transición de manera satisfactoria. Se mantendrá un equipo reducido encargado de implementar la hoja de ruta integrada para que vele por la coordinación general, prosiga con las simplificaciones y mejoras del marco de la hoja de ruta integrada, complete la incorporación sistemática de esta en las dependencias pertinentes y ultime la delegación de facultades permanente para su presentación a la Junta en su primer período de sesiones ordinario de 2020. Las simplificaciones y mejoras incluirán una ampliación del instrumento de planificación presupuestaria que integre el cuadro recapitulativo de la cadena de suministro y la función de simplificación y racionalización de los procesos de planificación presupuestaria.

#### **Fuerza de trabajo para 2020 (11,1 millones de dólares durante un período de dos años)**

<b>CUADRO IV.19: FUERZA DE TRABAJO PARA 2020 (millones de dólares)</b>								
<b>2019</b>				<b>2020</b>				
<b>Costos de personal</b>	<b>Puestos</b>	<b>Otros costos *</b>	<b>Costos de TI</b>	<b>Costos de personal</b>	<b>Puestos</b>	<b>Otros costos*</b>	<b>Costos de TI</b>	<b>Costo total</b>
0,3	3	3,8	3,6	0,3	3	3,1	-	<b>11,1</b>

\* En otros costos están incluidos los consultores internacionales, el personal contratado a nivel local, los viajes en comisión de servicio, la capacitación, los costos de ejecución (alquiler, servicios públicos, suministros de oficina, seguro, costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos), las atenciones sociales, los servicios de otros organismos de las Naciones Unidas y las contribuciones a organismos de las Naciones Unidas.

246. El PMA está inmerso en cambios transformadores y debe invertir en medidas para determinar, evaluar y elaborar el conjunto de competencias necesarias para llevar a cabo los cambios de manera eficaz. Esta necesidad adquiere mayor urgencia aún por la serie de factores que convergen actualmente, a saber: completar la transición del marco de la hoja de ruta integrada, si bien la mayoría de las oficinas en los países ya ejecutan sus respectivos PEP; las conversaciones en curso sobre el nexo entre la asistencia humanitaria, el desarrollo y la paz; un mayor hincapié en los aspectos deontológicos; la gestión financiera y la gestión de riesgos; la creciente necesidad del PMA de abordar de manera activa la planificación y la gestión de su fuerza de trabajo, y atender a las crecientes exigencias y responsabilidades del personal de contratación nacional.
247. Para mantener su posición de liderazgo en el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz, el PMA debe seguir invirtiendo en su activo más importante: su fuerza de trabajo. A pesar de las inversiones realizadas, los resultados de la última Encuesta mundial al personal indican que el PMA debe adoptar un enfoque más sistemático respecto del desarrollo de las competencias. Solo el 59 % de los empleados reconoció que había recibido la capacitación que necesitaba para realizar su trabajo de una manera eficaz. Este índice representa un descenso del 9 % respecto de los y bajos resultados obtenidos en la encuesta de 2015.
248. Los objetivos de la iniciativa relativa a la fuerza de trabajo para 2020 son:

- gestionar activamente la fuerza de trabajo del PMA, prever de forma proactiva las futuras necesidades de personal y elaborar planes para satisfacer dichas necesidades a corto y a largo plazo;
  - para 2020, determinar y desarrollar sistemáticamente las competencias especializadas que necesita el personal del PMA para ejecutar los programas;
  - procurarse y establecer una plataforma digital que facilite la planificación de la fuerza de trabajo, la determinación de las competencias necesarias, la gestión del talento y de la carrera profesional y la coordinación de la dotación de personal, y
  - sentar las bases para adoptar un enfoque integrado respecto del fomento de las capacidades, que sustituya a la práctica actual de destinar inversiones aisladas, a menudo a corto plazo, por el desarrollo de las capacidades por un plan global y una financiación unificada.
249. El PMA llevará a cabo un examen de los niveles de capacidad necesarios y de los ya disponibles actualmente en todas las funciones, las direcciones y las operaciones sobre el terreno, para lo que comenzará analizando y planificando la fuerza de trabajo a nivel de las distintas funciones y de las oficinas en los países. El Programa podrá así definir el tamaño y la constitución del núcleo de su fuerza de trabajo, determinar los planes para una ampliación provisional de dicho núcleo, planificar de manera eficaz la sucesión, y gestionar mejor el conjunto de competencias que reúne el personal, sus capacidades y trayectorias profesionales. Mediante una inversión continua en 2020, el PMA mejorará las capacidades funcionales de su fuerza de trabajo en todo el Programa, así como sus competencias transversales esenciales. Se ampliará la infraestructura informática del PMA para gestionar la capacitación de manera que facilite la realización de las iniciativas necesarias.

**Figura IV.3: Iniciativa relativa a la fuerza de trabajo para 2020**

<b>Bloque 1. Planificación de la fuerza de trabajo, análisis y planes de desarrollo de las competencias</b>	<b>Bloque 2. Desarrollo de las capacidades funcionales y creación de capacidad para atender aumentos imprevistos de las necesidades</b>	<b>Bloque 3. Iniciativas para el desarrollo de capacidades transversales</b>	<b>Bloque 4. Tecnologías de aprendizaje y herramientas específicas</b>
Planificar las futuras necesidades de la fuerza de trabajo para cada función, elaborar un inventario de competencias y establecer un plan para subsanar las carencias y gestionar el talento.	Asegurar financiación adecuada y un enfoque integrado para las capacidades funcionales (es decir, dirección de programas, cadena de suministro, programas de emergencia, gestión financiera, etc.).	Velar por que las competencias transversales reciban el apoyo adecuado (esto es, capacidades generales, capacidades para la gestión del cambio, capacidades para la digitalización, conocimientos de idiomas, etc.).	Dotar a las herramientas de aprendizaje a distancia y en línea del nivel que exige la dispersión geográfica de nuestra labor (esto es, herramientas de edición de páginas web, canales en línea no incluidos en los elementos per cápita).

250. El presupuesto para esta iniciativa es de 11,1 millones de dólares durante un período de dos años. La asignación de fondos será centralizada, pero un comité directivo integrado por miembros procedentes de los distintos departamentos de la Sede y los despachos regionales velará por la rendición de cuentas acerca del cumplimiento y de la asignación y el seguimiento eficaces de los fondos correspondientes. A título indicativo, los fondos se distribuirán como se indica a continuación:

**Figura IV.4: Presupuesto para iniciativas institucionales de importancia fundamental, por actividad (millones de dólares)**

Planificación de la fuerza de trabajo y del desarrollo de competencias	6,4
Desarrollo de las capacidades funcionales y fomento de la capacidad para atender aumentos imprevistos de las necesidades	3,7
Iniciativas para el desarrollo de competencias transversales	0,7
Tecnologías de aprendizaje	0,3
<b>Total</b>	<b>11,1</b>

**Fondo del PMA para promover la Agenda 2030  
(15,0 millones de dólares durante un período de dos años)**

<b>CUADRO IV.20: FONDO DEL PMA PARA PROMOVER LA AGENDA 2030</b> <i>(millones de dólares)</i>						
<b>2019</b>			<b>2020</b>			
<b>Costos de personal</b>	<b>Puestos</b>	<b>Otros costos*</b>	<b>Costos de personal</b>	<b>Puestos</b>	<b>Otros costos*</b>	<b>Costos totales</b>
0,1	1	8,9	0,1	1	5,9	<b>15,0</b>

\* En otros costos están incluidos los consultores internacionales, el personal contratado a nivel local, los viajes en comisión de servicio, la capacitación, los costos de ejecución (alquiler, servicios públicos, suministros de oficina, seguro, costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos), las atenciones sociales, los servicios de otros organismos de las Naciones Unidas y las contribuciones a organismos de las Naciones Unidas.

251. El Fondo del PMA para promover la Agenda 2030 fue concebido para financiar medidas que faciliten la transición hacia nuevas formas de trabajar y garanticen que el PMA está en condiciones de reposicionarse y ejecutar sus actividades en consonancia con las conclusiones extraídas de los exámenes estratégicos exhaustivos de la iniciativa Hambre Cero en los países, y mediante la prestación de apoyo al proceso de los PEP. Con ello se fortalecerá la capacidad de las oficinas en los países para adoptar enfoques óptimos en la ejecución de los PEP, al tiempo que se adaptan a las nuevas modalidades de trabajo introducidas junto con la implementación de la hoja de ruta integrada.
252. El fondo no cubrirá los costos operacionales ni de funcionamiento que deberían sufragarse en el marco de las actividades ordinarias. Se establecerán unos criterios rigurosos para poder beneficiarse de dicho mecanismo que servirán de base para examinar y evaluar las propuestas de financiación. Estos criterios comprenderán, entre otras cosas, actividades que faciliten la transferencia de conocimientos a las instituciones locales en el marco de las estrategias de traspaso de las responsabilidades y de retirada; iniciativas sobre la puesta en marcha o la mejora de las intervenciones encaminadas al fortalecimiento de las capacidades o para poner a prueba la validación de conceptos o de nuevas modalidades de asistencia que propicien el logro de los objetivos previstos en los PEP, e iniciativas con miras a diversificar la base de donantes.
253. Las propuestas seleccionadas recibirán, una sola vez, financiación con cargo al Fondo para promover la Agenda 2030. La dirección estudiará las propuestas conjuntas presentadas por más de una oficina en el país, que serán coordinadas y supervisadas por el despacho regional pertinente. La financiación normalmente no excederá de 500.000 dólares por propuesta, pero, a título excepcional, podrían concederse cantidades mayores para propuestas en las que participe más de una oficina. La presentación de informes será de obligado cumplimiento, y al final de la aplicación de la iniciativa se presentará un informe; cuando los efectos sean de larga duración se informará al respecto a través del Informe Anual de las Realizaciones del PMA.

**Reforma de las Naciones Unidas (8,2 millones de dólares durante un período de dos años)**

CUADRO IV.21: REFORMA DE LAS NACIONES UNIDAS (millones de dólares)								
2019				2020				
Costos de personal	Puestos	Otros costos*	Costos de TI	Costos de personal	Puestos	Otros costos*	Costos de TI	Costo total
2,2	9,0	3,0	0,5	1,0	4,0	1,5	-	8,2

\* En otros costos están incluidos los consultores internacionales, el personal contratado a nivel local, los viajes en comisión de servicio, la capacitación, los costos de ejecución (alquiler, servicios públicos, suministros de oficina, seguro, costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos), las atenciones sociales, los servicios de otros organismos de las Naciones Unidas y las contribuciones a organismos de las Naciones Unidas.

254. En 2019 y 2020 se necesita un presupuesto inicial de 8,2 millones de dólares para las inversiones del PMA en los cambios propuestos para la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. En 2019, esas inversiones se centrarán en el diseño y la ejecución de la primera fase experimental de la considerable labor necesaria; la introducción y la ejecución de las actividades y sistemas puestos a prueba comenzará en 2019 y continuará en 2020 y posteriormente. Puede que esta estimación inicial del presupuesto tenga que revisarse cuando, después de la primera fase exploratoria de finales de 2018, se vea más claramente la dirección de la reforma.
255. En una resolución<sup>27</sup> de los Estados Miembros sobre la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo aprobada el 31 de mayo de 2018 se propusieron una serie de reformas, entre ellas la adopción de servicios auxiliares (o de apoyo) comunes<sup>28</sup> y locales comunes<sup>29</sup>. Las Naciones Unidas están iniciando un período de transición durante el cual se indicarán las formas concretas en que se ejecutarán dichas reformas, que deberían de comenzar a partir de enero de 2019.

**Objetivos generales**

256. Con esta iniciativa institucional de importancia fundamental, que se llevará a cabo durante un período inicial de dos años, de 2019 a 2020, se pretende asegurar que el PMA tenga la capacidad necesaria para apoyar los esfuerzos del Secretario General relacionados con la preparación y la implantación de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. La iniciativa se centrará en particular en la función de codirección desempeñada por el PMA, junto con el ACNUR<sup>30</sup>, en la transformación de las actividades operativas encaminada a establecer servicios de apoyo comunes, en el curso de la cual los

<sup>27</sup> Asamblea General de las Naciones Unidas. 2018. Nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en el contexto de la Revisión cuatrienal amplia de la política de las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo). Resolución A/72/L.52, mayo de 2018. <https://undocs.org/A/72/L.52>.

<sup>28</sup> Las [estrategias para mejorar las actividades operacionales](https://undg.org/business-operations/) del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo se refieren a las funciones auxiliares o servicios de apoyo, tales como compras; tecnología de la información y las comunicaciones (TIC); recursos humanos (HR); logística; finanzas; y servicios de instalaciones, como locales comunes. Los servicios de apoyo facilitan o permiten la prestación de los servicios programáticos, mientras que los servicios de apoyo comunes son los que sirven más que la organización que los presta y están a disposición de otros. <https://undg.org/business-operations/>.

<sup>29</sup> La adopción de locales comunes comprende el establecimiento de oficinas auxiliares comunes para todos los equipos de las Naciones Unidas en los países para 2022, la garantía de que todos los equipos de las Naciones Unidas en los países estén utilizando una estrategia para mejorar las actividades operacionales para 2021 y el aumento de la proporción de locales comunes de las Naciones Unidas al 50 % para 2021. Actualmente, de los 2.931 locales de las Naciones Unidas en todo el mundo, 469 (el 16 %) son locales comunes.

<sup>30</sup> 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 operacionales.

organismos más grandes pondrán sus servicios administrativos a disposición de las 34 entidades que integran el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Esto se hará de diversas maneras, por ejemplo, mediante la ampliación de una estrategia para mejorar las actividades operacionales<sup>31</sup> a nivel nacional y su adopción por todos los equipos de las Naciones Unidas en los países, y el logro de la meta establecida de que el 50 % de los 2.900 locales de las Naciones Unidas comparta locales comunes. Esta labor está encaminada a facilitar una mayor colaboración entre organismos en todo el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo con miras a alcanzar resultados conjuntos, mejorar la calidad de los servicios y economizar gastos. En este sentido, el PMA se propone emprender las acciones que se especifican a continuación.

- Realizar aportaciones bien fundamentadas, eficaces y oportunas, relativas a todo el PMA, a las iniciativas de reforma interinstitucional durante el período de transición e implementación, velando por que el PMA tenga capacidad para realizar los esfuerzos internos necesarios para prepararse y responder a las exigencias de la reforma, facilitando información y apoyando la coordinación.
- Asumir el liderazgo en el desarrollo de servicios de apoyo comunes y modelos de locales comunes que faciliten la mejora de los servicios y propicien el ahorro de los costos conexos en todo el sistema. Ello comprenderá el diseño, el ensayo y la implantación de mecanismos para la prestación a nivel mundial de servicios compartidos entre los organismos que integran el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, una estrategia para mejorar las actividades operacionales a nivel nacional y el establecimiento de locales comunes. En consonancia con el espíritu de la reforma de las Naciones Unidas, un aspecto central de esta labor consistirá en poner a disposición de todo el sistema para el desarrollo una serie de servicios de apoyo del PMA bien consolidados y en los que el Programa tiene una ventaja comparativa.
- Contribuir a la elaboración de los procesos, las herramientas y las plataformas necesarios que permitan al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo recopilar en todo el sistema los resultados colectivos respecto de los ODS e informar al respecto. Esta contribución incluirá la creación de procesos y sistemas que faciliten a las Naciones Unidas la recopilación, el análisis y la presentación de informes sobre los resultados colectivos a nivel nacional y mundial.

### **Actividades principales relacionadas con el uso de los fondos**

257. El PMA proporcionará coordinación adicional y facilitará el intercambio de información bidireccional a través de la oficina del PMA en Nueva York, como interfaz principal de las iniciativas sobre la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, para asegurar que se informa debidamente a la dirección del PMA y a las partes interesadas sobre los cambios que se sucedan durante el período de transición e implementación y para fundamentar la toma de decisiones conexas para que el PMA pueda llevar a cabo las reformas. Se prevé que esta actividad suponga el desplazamiento de un consultor de categoría superior y dos consultores subalternos que apoyen a la Oficina de Nueva York.
258. El PMA tiene previsto también poner a disposición a un funcionario de categoría P-5 para fortalecer el equipo en Nueva York encargado de preparar la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. El equipo de transición interinstitucional, que tendrá su sede en la Secretaría de las Naciones Unidas, está en proceso de formación y la

---

<sup>31</sup> Las estrategias para mejorar las actividades operacionales del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo se refieren a funciones auxiliares o servicios de apoyo. <https://undg.org/business-operations/>.

Secretaría de las Naciones Unidas depende de los organismos de las Naciones Unidas para cederle funcionarios en préstamo. Ya algunos organismos han prestado funcionarios al equipo, y el PMA tiene previsto hacer lo propio. El equipo de transición, que debería de durar dos años, supervisará la preparación de los planes de ejecución de esferas centrales de la reforma, tales como el fortalecimiento del sistema de coordinadores residentes, la adaptación del marco de asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo (MANUD) a las necesidades de la reforma y el fortalecimiento de mecanismos para recopilar datos y presentar informes a nivel del sistema de las Naciones Unidas.

259. A través de la dirección conjunta del Grupo de resultados estratégicos en materia de innovaciones operacionales, el PMA tiene previsto contribuir al logro de la visión del Secretario General y de los Estados Miembros<sup>32</sup> aumentando la utilización óptima de los recursos en el sistema de las Naciones Unidas a través de un cambio de efecto transformador en la gestión y consolidación de las actividades operacionales y los locales comunes. Esto estará encabezado por un equipo de proyectos interinstitucional a tiempo completo que se establecerá con el fin de realizar un diagnóstico de la mejor forma de preparar, diseñar y ejecutar enfoques y modelos de actividades operacionales más consolidadas y locales comunes. El equipo apuntará al logro de los objetivos generales trazados para el grupo de innovaciones operacionales, que figuran a continuación.
- i) formular una estrategia destinada a establecer oficinas auxiliares para todos los equipos de las Naciones Unidas en los países para 2022, supervisar una fase de diagnóstico y diseño de dicha actividad y poner en marcha iniciativas experimentales para ensayar los diseños y servir de base a su ejecución;
  - ii) apoyar a los equipos de las Naciones Unidas en los países con miras a asegurar que se benefician de una mejora de la estrategia de las actividades operacionales para 2021; y
  - iii) aumentar al 50 % la proporción de locales comunes de las Naciones Unidas para 2021.
260. El equipo necesitará mayor capacidad para el análisis de los datos y la labor en algunas esferas funcionales a fin de poder prestar asesoramiento sobre enfoques y cuestiones jurídicas para fundamentar las decisiones a partir de datos empíricos y diseñar y ensayar actividades destinadas a obtener progresos. En concreto, el PMA financiará un puesto directivo de categoría D-2 para supervisar estas iniciativas ambiciosas y aportará otro funcionario (de categoría P-3) para trabajar junto con los miembros del equipo prestados por otros organismos. Para apoyar el fomento de la capacidad nacional para experimentar los enfoques determinados se ha propuesto una inversión inicial de 1 millón de dólares.
261. El PMA destinará también un funcionario de categoría P-4 para apoyar sus propias iniciativas en esta esfera. Dicho funcionario trabajará estrechamente con un grupo de coordinación intersectorial interna que se ha establecido en el PMA para coordinar la participación de todas las direcciones que prestan servicios de apoyo. Tanto las iniciativas interinstitucionales como las exclusivas del PMA contarán con un aumento del equipo de gestión de las innovaciones y el cambio, que en 2020 pasará de cinco a seis consultores. El equipo apoyará las actividades de análisis de la estrategia de las actividades

---

<sup>32</sup> Esto incluye establecer oficinas auxiliares comunes para todos los equipos de las Naciones Unidas en los países para 2022; que todos los equipos de las Naciones Unidas en los países estén utilizando una estrategia para mejorar las actividades operacionales para 2021, y aumentar la proporción de locales comunes de las Naciones Unidas al 50 % para 2021. Actualmente, de los 2.931 locales de las Naciones Unidas en todo el mundo, 469 (el 16 %) son locales comunes.

operacionales y la preparación de una estrategia mejorada a nivel nacional, que se experimentará y pondrá en marcha dicho año, y recibirá la capacitación pertinente para ello. Las iniciativas internas comprenderán un análisis de los servicios que el PMA trataría de ofrecer a todo el sistema de las Naciones Unidas y recibir de él. La capacidad jurídica se incrementará con dos personas que apoyen el mutuo reconocimiento<sup>33</sup> de las políticas y los procedimientos entre las entidades de las Naciones Unidas para favorecer el establecimiento de actividades operativas comunes y locales comunes.

262. El PMA necesitará también capacidades e inversiones adicionales para ampliar los servicios que pueda ofrecer al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y para pasar al uso de locales y otros servicios comunes del sistema. Ello incluirá inversiones en validaciones de conceptos para servicios específicos que están bien arraigados dentro del PMA, en los que el PMA tiene una ventaja comparativa y que, por tanto, puede poner a disposición de todo el sistema de las Naciones Unidas. Dichos servicios son, entre otros, los siguientes:

- i) servicios de gestión, tales como viajes y alojamiento; arrendamiento de vehículos a nivel mundial; capacidad de despliegue inmediato de personal de ingeniería y de desarrollo y mantenimiento de infraestructuras en situaciones de emergencia, basada en las experiencias del PMA en las intervenciones relacionadas con el ébola, el cólera en el Yemen, y en operaciones en Myanmar, y soluciones energéticas ecológicas para los locales de las Naciones Unidas y otras entidades. Al principio se desplegarán cuatro funcionarios y un consultor para trabajar a tiempo completo en dirigir la elaboración de las validaciones de conceptos para dichos servicios y su puesta a prueba;
- ii) elaboración de una validación de conceptos para la totalidad de la cadena de suministro mundial en situaciones que no sean de emergencia, aprovechando la experiencia del PMA en la dirección del módulo de acción agrupada de logística, y
- iii) elaborar plataformas digitales frontales de transacción entre empresas y de relación entre cliente y empresa para servicios de apoyo comunes, tales como el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas, los servicios de alojamiento y la Red de Depósitos de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas (por medio de la nube).

#### **Transferencias de efectivo y plataforma digital (20,0 millones de dólares durante un período de dos años)**

<b>CUADRO IV.22: TRANSFERENCIAS DE EFECTIVO Y PLATAFORMA DIGITAL (millones de dólares)</b>						
<b>2019</b>			<b>2020</b>			
<b>Costos de personal</b>	<b>Puestos</b>	<b>Otros costos*</b>	<b>Costos de personal</b>	<b>Puestos</b>	<b>Otros costos*</b>	<b>Costos totales</b>
3,8	22	9,4	2,7	16	4,1	<b>20,0</b>

\* En otros costos están incluidos los consultores internacionales, el personal contratado a nivel local, los viajes en comisión de servicio, la capacitación, los costos de ejecución (alquiler, servicios públicos, suministros de oficina, seguro, costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos), las atenciones sociales, los servicios de otros organismos de las Naciones Unidas y las contribuciones a organismos de las Naciones Unidas.

<sup>33</sup> El reconocimiento mutuo es un principio que permite a las entidades usar las respectivas políticas, procesos y herramientas sin tener que aplicar comprobaciones adicionales de la debida diligencia para demostrar la capacidad competitiva, suscribir contratos con validez jurídica o encargar auditorías externas. Puede posibilitar una mayor colaboración e integración, como en el caso de estrategia para mejorar las actividades operacionales, y la combinación de capacidades, como en el caso de los centros con servicios compartidos.

263. La tecnología y la conectividad están llegando con rapidez a algunas de las personas más vulnerables y lugares más afectados por las crisis. Su utilización también permite mejorar y ampliar los servicios que se prestan en las intervenciones en casos de crisis. Como uno de los principales organismos de asistencia humanitaria, el PMA tiene la oportunidad y el deber de aprovechar los datos y la tecnología para conocer y atender mejor a las personas necesitadas mediante la digitalización de su *modus operandi*. Los esfuerzos en este sentido han propiciado la elaboración de un plan cuyo objetivo es establecer, integrar e incorporar, en los dos próximos años, los elementos centrales de un proceso operativo totalmente digitalizado. La inversión permitirá al PMA crear una plataforma digital para la gestión de la asistencia y prestar así a los beneficiarios un servicio mejor y más eficiente.
264. El propósito es crear un ecosistema digital respaldado por una estructura flexible, que permita aplicar soluciones modulares y facilite la interoperabilidad entre sistemas tanto internos como externos. El ecosistema digital estará integrado por una combinación de sistemas creados internamente, soluciones comerciales y asociaciones.
265. Esta inversión será de importancia fundamental para completar y ensayar los principales elementos elaborados para las transferencias de base monetaria y para su adaptación y ampliación con miras a crear una plataforma perfeccionada que preste asistencia digital y facilite la gestión de operaciones y programas de manera más eficiente y eficaz en función de los costos, cualquiera que sea la modalidad de transferencia que se aplique. La elaboración de procesos y sistemas integrales y de gobernanza para las transferencias de base monetaria sentará las bases para facilitar su adaptación a otras modalidades.
266. Es necesario invertir tanto en tecnología (desarrollo y mantenimiento) como en las funciones y la capacidad del personal que se encargará de las operaciones en todo el PMA para que pueda hacer uso de la plataforma digital. En torno al 60 % de esta inversión bienal de carácter extraordinario se utilizará para financiar la elaboración de sistemas y los costos de apoyo conexos. El 40 % restante se destinará a garantizar que en otras operaciones y funciones institucionales se haga un uso adecuado de la plataforma digital para alcanzar los efectos previstos en los programas del PMA.
267. La elaboración y la utilización de la plataforma contribuirán al logro de cinco objetivos, muchos de los cuales beneficiarán a todas las modalidades de transferencia.
268. **Seguridad en la gestión de la identidad y la información de los beneficiarios.** El objetivo es garantizar la privacidad y la protección de las personas y los datos, así como de los procesos operacionales utilizados para recopilar, almacenar, mantener el anonimato, depurar, salvaguardar y compartir la información relacionada con los distintos hogares y comunidades y utilizarla de manera adecuada. Asimismo, se elaborarán, cuando proceda, sistemas seguros para integrar y transmitir datos que permitan al PMA recibir de los asociados pertinentes, esto es los gobiernos, la Organización Internacional para las Migraciones y el ACNUR, datos de identificación de los beneficiarios.
269. **Mejora del diseño y la ejecución de los programas.** El objetivo es mejorar el diseño y la calidad de los programas, incluida la programación intersectorial, ampliar las competencias técnicas para la puesta en práctica mediante el fomento de las capacidades del personal y abordar y mitigar los riesgos. Esta labor incluye un análisis de la eficiencia y la eficacia en función de los costos para mejorar la toma de decisiones y el diseño y la puesta en práctica de los programas.

270. **Realización de las transferencias.** El objetivo es seguir digitalizando la transferencia de las prestaciones (cupones electrónicos, monederos móviles y dinero móvil) y la gestión de las transferencias de efectivo, cupones y alimentos en especie mejorando la planificación de los pagos y distribuciones, las correspondientes instrucciones para los proveedores de servicios financieros y los asociados cooperantes y el pago en tiempo real de los derechos a la prestación por medios digitales. El PMA llevará a cabo una evaluación de los proveedores de servicios financieros y dará prioridad a los que puedan prestar servicios más inclusivos desde el punto de vista financiero a los beneficiarios.
271. **Refuerzo de las garantías, las medidas de salvaguardia y la gestión de riesgos.** El objetivo es facilitar la formulación y la aplicación de un marco de garantía sólido que utilice herramientas de gestión de las realizaciones y de gestión de riesgos en las etapas de importancia fundamental del proceso de ejecución de los programas del PMA: comprobación de los beneficiarios, conciliación de las distribuciones, gestión de proveedores, análisis de las anomalías de las transacciones, seguimiento posterior a la distribución, mecanismo de denuncia y retroinformación de los beneficiarios, protección de los denunciantes de irregularidades y análisis de datos secundarios.
272. **Centralización del análisis de datos y el intercambio de ideas.** El objetivo es dar apoyo a las oficinas en los países mediante un análisis intersectorial de las diferentes funciones y la transferencia de competencias especializadas en funciones como la elaboración de programas, la cadena de suministro y los asuntos financieros, de manera que puedan examinar la eficiencia y la eficacia de los programas, la gestión de los riesgos conexos y las tendencias observadas en los primeros.

<b>CUADRO IV.23: PRESUPUESTO PARA 2019 Y 2020 (millones de dólares)</b>				
<b>PRESUPUESTO PARA 2019 (millones de dólares)</b>				
		<b>Dirección de Tecnología de la Información</b>	<b>Gestión interfuncional de las transferencias de base monetaria</b>	<b>Total</b>
I	Seguridad en la gestión de la identidad y la información de los beneficiarios	0,7	1,0	<b>1,7</b>
II	Mejora del diseño y de la ejecución de los programas	0,4	2,7	<b>3,1</b>
III	Realización de las transferencias	0,4	1,1	<b>1,5</b>
IV	Refuerzo de las garantías, las medidas de salvaguardia y la gestión de riesgos	1,1	0,3	<b>1,4</b>
V	Centralización del análisis de datos y el intercambio de ideas	1,3	0,4	<b>1,7</b>
	<i>Desarrollo de las competencias del personal</i>			
	<i>Servicios externos</i>	1,4		<b>1,4</b>
	<i>Gestión y sistemas</i>	2,0		<b>2,0</b>
	<i>Alimentos en especie y nutrición</i>	0,4		<b>0,4</b>
	<b>Total para 2019</b>	<b>7,7</b>	<b>5,5</b>	<b>13,2</b>
		59%	41%	
<b>PRESUPUESTO PARA 2020 (millones de dólares)</b>				
		<b>Dirección de Tecnología de la Información</b>	<b>Gestión interfuncional de las transferencias de base monetaria</b>	<b>Total</b>
I	Seguridad en la gestión de la identidad y la información de los beneficiarios	0,1	0,1	<b>0,2</b>
II	Mejora del diseño y de la ejecución de los programas	0,4	0,5	<b>0,9</b>
III	Realización de las transferencias	0,1	1,1	<b>1,2</b>
IV	Refuerzo de las garantías, las medidas de salvaguardia y la gestión de riesgos	0,6	0,8	<b>1,5</b>
V	Centralización del análisis de datos y el intercambio de ideas	0,5	-	<b>0,5</b>
	<i>Servicios externos</i>	0,5		<b>0,5</b>
	<i>Gestión y sistemas</i>	1,9		<b>1,9</b>
	<i>Alimentos en especie y nutrición</i>	0,2		<b>0,2</b>
	<b>Total para 2020</b>	<b>4,3</b>	<b>2,5</b>	<b>6,8</b>
		62%	38%	
	<b>Total para el período 2019-2020</b>	<b>12,0</b>	<b>8,0</b>	<b>20,0</b>

**Aumentos de eficiencia obtenidos gracias a la integración de los sistemas y las tecnologías de la información (5,0 millones de dólares a lo largo de un período de un año)**

<b>CUADRO IV.24: INTEGRACIÓN DE SISTEMAS Y EFICIENCIAS FACILITADAS POR LA TI</b> <i>(millones de dólares)</i>				
<b>2019</b>				
<b>Costos de personal</b>	<b>Puestos</b>	<b>Costos de TI</b>	<b>Otros costos*</b>	<b>Costo total</b>
1,3	7	2,9	0,8	<b>5,0</b>

\* En otros costos están incluidos los consultores internacionales, el personal contratado a nivel local, los viajes en comisión de servicio, la capacitación, los costos de ejecución (alquiler, servicios públicos, suministros de oficina, seguro, costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos), las atenciones sociales, los servicios de otros organismos de las Naciones Unidas y las contribuciones a organismos de las Naciones Unidas.

273. Una de las principales prioridades del Director Ejecutivo es transformar el PMA en líder del diseño y la utilización de soluciones digitales en la esfera de la asistencia humanitaria. El PMA facilitará la materialización de esta visión elaborando para ello una plataforma que integre los sistemas actuales y otros nuevos y creando un ecosistema seguro, eficiente y estable que permita al PMA llevar a cabo sus operaciones de manera eficiente y eficaz.
274. El PMA ya ha elaborado sistemas para mejorar su eficiencia, incrementar la transparencia y empoderar a los beneficiarios, los asociados y los gobiernos. Para poder continuar con su digitalización, que requerirá financiación extrapresupuestaria, el Programa debe invertir en la integración de sus sistemas institucionales, elaborar herramientas que faciliten la recopilación y el análisis de datos en tiempo real y simplifiquen los procesos operativos fundamentales mediante la automatización.
275. Este objetivo se alcanzará mediante las inversiones que se describen a continuación.

***Desarrollo de una medida de integración de los sistemas institucionales del PMA y fortalecimiento del nexo entre los recursos y los resultados para fundamentar la toma de decisiones y aumentar la transparencia (3 millones de dólares)***

276. La integración de todos los sistemas institucionales del PMA, en forma prioritaria el Sistema de apoyo a la gestión logística (LESS), SCOPE, el Instrumento de nueva generación para la presentación de los informes normalizados de los proyectos (SPRING), el Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz (COMET), el Sistema de gestión centralizada de equipos (GEMS) y el sistema de gestión de la flota de vehículos, así como el fortalecimiento del nexo que los une, que es de máxima importancia, para posibilitar el procesamiento de datos que mejoren la eficiencia de las operaciones, aumenten las posibilidades de ampliación y reduzcan los costos de desarrollo.
277. La integración de los sistemas institucionales del PMA permitirá al Programa incorporar el análisis de datos como base subyacente de los procesos operativos relacionados con la gestión de datos sobre los beneficiarios, los donantes, los asociados y los servicios comunes. El desarrollo ulterior de dicha medida de integración de los sistemas institucionales del PMA contribuirá asimismo a abordar las cuestiones que preocupan a la Dependencia Común de Inspección, según sus propias declaraciones y según las observaciones formuladas en la auditoría interna referidas a cuestiones con un nivel de riesgo alto y medio<sup>34</sup>.

<sup>34</sup> Auditoría Interna de las aplicaciones informáticas de la Dirección de la Cadena de Suministro del PMA, Oficina del Inspector General, Informe de la Oficina de Auditoría Interna AR/18/01.

278. Este objetivo se alcanzará mediante la colaboración con las dependencias responsables para determinar las dificultades que habrá que superar para armonizar los sistemas y las carencias que deberán subsanarse; velando por que la plataforma digital de integración permita establecer una interfaz de programación de aplicaciones para intercambiar datos procedentes de los sistemas institucionales del PMA aprovechando la medida de integración entre los principales sistemas —en particular SCOPE, COMET, el Sistema Mundial y Red de Información del PMA (WINGS) y LESS—, y ampliando el apoyo en respuesta a las solicitudes formuladas por más de 15 oficinas en los países y cinco direcciones de que se incluyan en el “lago de datos” del Programa nuevas fuentes de datos institucionales.
279. El portal de información sobre los PEP para los Estados Miembros es otra actividad importante que favorecerá la transparencia de los datos ante los Estados Miembros. El PMA seguirá invirtiendo en recursos destinados a actualizar el portal y fomentar una actitud favorable a la transparencia entre los donantes y los asociados, mediante la ampliación y la inclusión de programas pertinentes, la financiación y la aportación de información y datos relacionados con las realizaciones procedentes de los PEP y los PEP provisionales, en consonancia con el marco de la hoja de ruta integrada del PMA.
280. El desarrollo continuado del tablero de gestión del PMA mejorará la presentación de datos institucionales complejos, cuya finalidad es proporcionar a la dirección información fundamental para el proceso decisorio, expresada en gráficos y basada en indicadores clave de las realizaciones que sean significativos, y que permitan 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. Esta función podrá verse facilitada mediante la elaboración de una versión móvil del tablero, en la que se utilizará más de 15 indicadores adicionales en varias esferas de actividad y se aprovechará la recopilación y presentación de datos casi en tiempo real de datos sobre cambios procedentes del lago de datos.

***Simplificación y automatización continuas de los procesos operativos básicos del PMA (2 millones de dólares)***

281. La elaboración e implantación progresiva de iniciativas facilitadas por la TI con las que mejorar la eficiencia de las operaciones del PMA y apoyar los servicios es una prioridad institucional. Habida cuenta de que ya se ha automatizado una serie de procesos básicos, el PMA debe ahora continuar impulsando la eficiencia operacional mediante la automatización y la simplificación de los procesos operativos manuales, con miras a reducir el papeleo que no añade valor y mejorar la eficiencia operacional.
282. Los principales beneficios de la automatización de las operaciones son una reducción de los costos y un aumento de la productividad, la disponibilidad, la fiabilidad y el rendimiento. Asimismo, aumenta la eficiencia de una fuerza de trabajo mundial digitalizada en esferas que habitualmente entrañan un gran volumen de transacciones, como la administración, los recursos humanos, las finanzas y las compras.
283. Para apoyar esta iniciativa, el PMA ha previsto lo siguiente: desplegar una herramienta para la gestión mundial de los servicios para funciones de apoyo operativo; automatizar los flujos de datos entre los sistemas para eliminar las entradas manuales; introducir en el módulo de autoservicio del PMA 15 nuevos formularios automatizados, y evaluar la viabilidad de emplear tecnologías de automatización de los procesos con miras a simplificar tareas repetitivas.

284. En la figura IV.5 se indican los pormenores de las iniciativas que deberán emprenderse, así como sus beneficios y presupuestos.

<b>Figura IV.5: PRESUPUESTO PARA INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL, POR ACTIVIDAD (millones de dólares)</b>		
<b>Iniciativa</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Presupuesto</b>
Desarrollo ulterior de una medida de integración de los sistemas institucionales del PMA	Aumento de la eficiencia operativa, posibilidad de ampliación y reducción de la escala, y reducción de los costos de desarrollo	<b>1,2</b>
Fortalecimiento de los vínculos entre recursos y resultados en los sistemas del PMA para mejorar la toma de decisiones	Posibilidad de descubrir perspectivas desde conjuntos de datos diversos y complejos en gran escala. Mejora de la toma de decisiones	<b>0,8</b>
Actualizaciones del portal de información sobre los PEP para los Estados Miembros	Aumento de la transparencia y la rendición de cuentas a los Estados Miembros	<b>0,6</b>
Continuación del desarrollo de un tablero de gestión para la dirección del PMA	Toma de decisiones fundamentadas y comprensión de datos institucionales complejos	<b>0,4</b>
Mayor introducción de algunas iniciativas facilitadas por la TI para mejorar la eficiencia de las operaciones y servicios de apoyo del PMA	Mayor eficiencia operacional, gracias a la simplificación y la automatización de los procesos manuales	<b>2,0</b>
<b>Total</b>		<b>5,0</b>

## Sección V: Medición de las realizaciones en materia de gestión

### Sinopsis

285. El Marco de resultados institucionales (revisado en 2018), el Plan Estratégico para 2017-2021, el examen del Marco de financiación y la política en materia de planes estratégicos para los países promueven la alineación de los recursos con los resultados como principio clave para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas en la presentación de informes sobre las realizaciones. Con arreglo a este principio, el PMA considera que las realizaciones en materia de gestión inciden en los resultados de los programas. En la sección IV se ofrece una descripción de los sectores de consignaciones, los pilares y las esferas funcionales y se explica que no hay resultados de gestión específicos porque la finalidad de las funciones de gestión es prestar apoyo a la ejecución de los programas de conformidad con lo establecido en los PEP<sup>35</sup>.

### Medición de las realizaciones

286. Las realizaciones en materia de gestión se miden en las esferas funcionales descritas en la sección IV, que posibilitan la ejecución de las actividades enmarcadas en los PEP. Esas esferas funcionales sientan las bases para determinar la estructura de las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede, así como las capacidades y competencias del personal necesarias. En los planes anuales de las realizaciones se establecen los resultados cuantificables previstos de cada esfera funcional y los recursos necesarios en cada una a fin de prestar apoyo a la ejecución de los programas. Los procesos operativos que se llevan a cabo en cada esfera funcional para ejecutar los programas a nivel de los países son los elementos en que centran su atención los despachos regionales y la Sede a los efectos de la supervisión y la rendición de cuentas.

287. En la planificación y el seguimiento de la labor y la presentación de informes al respecto se utilizan indicadores clave de las realizaciones que permiten medir las realizaciones en materia de gestión. En el Marco de resultados institucionales revisado, esos indicadores son el producto de una evolución en los parámetros introducidos en el Plan de Gestión para 2018-2020, que dio lugar al uso de un conjunto de indicadores clave de las realizaciones más completo y pertinente orientado a mejorar la medición de las realizaciones en materia de gestión con respecto al apoyo a los resultados de los programas. Algunos de estos indicadores también se utilizan como parámetros de medición de los riesgos en los casos en que las realizaciones inciden en la gestión de riesgos. Los indicadores clave de las realizaciones se organizan en tres categorías en cuanto a la rendición de cuentas, a saber:

- a) los de categoría 1 reflejan las realizaciones a nivel institucional y permiten medir las realizaciones en materia de gestión que contribuyen a la aplicación del Plan Estratégico del PMA por medio de los PEP;
- b) los de categoría II tienen una perspectiva de más corto plazo y se utilizan para evaluar los progresos realizados con respecto a las prioridades institucionales establecidas por el personal directivo del PMA, los acuerdos multilaterales y los compromisos que se rigen externamente, y

---

<sup>35</sup> Esto contrasta con el sistema utilizado antes de 2017, en el que se utilizaban dos marcos de resultados paralelos e igualmente importantes, uno para los resultados estratégicos y otro para los resultados de gestión.

- c) los de categoría III, junto con los parámetros correspondientes, ayudan a medir las realizaciones en la gestión cotidiana de las operaciones y los procesos operativos en diversas esferas funcionales.

## **Indicadores clave de las realizaciones en materia de gestión**

288. Los indicadores clave de las realizaciones en materia de gestión miden el apoyo a la ejecución de los programas. Los de categoría I miden las tendencias con una frecuencia anual durante el período de vigencia del Marco de resultados institucionales. Se compilan a partir de las mediciones de una selección de indicadores clave de las realizaciones de categoría III que son obligatorios en todas las oficinas en los países. Los indicadores clave de las realizaciones en materia de gestión facilitan el análisis de estas realizaciones a nivel global. Estos indicadores son los siguientes:

**a) Indicador clave de las realizaciones 1: Avance general en la ejecución del plan estratégico para el país**

Con este indicador se mide la influencia de las limitaciones operacionales y de financiación en la ejecución del PMA, así como las realizaciones de las actividades y los efectos estratégicos que se implementan durante el período objeto de medición.

**b) Indicador clave de las realizaciones 2: Eficacia de la preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia**

Este indicador permite medir las realizaciones del PMA en relación con las normas de preparación para la pronta intervención y la respuesta en casos de emergencia. Esto comprende la preparación para la pronta intervención en los países y a nivel institucional, así como la ejecución de intervenciones coordinadas a nivel central ante situaciones de emergencia graves.

**c) 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.

**CUADRO V.1: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES EN MATERIA DE GESTIÓN Y SUS COMPONENTES**

<b>Indicador clave de las realizaciones 1: Avance general en la ejecución del plan estratégico para el país</b>	<b>Meta por determinar<sup>36</sup></b>	
<b>Componentes del indicador</b>	<b>Valor de referencia</b>	<b>Meta para 2019</b>
Porcentaje de efectos para cuyo logro se están realizando actividades	-	-
Porcentaje de efectos cuyos valores se han alcanzado o están por alcanzarse	68 %	75 %
Porcentaje de productos para cuyo logro se están realizando actividades	-	-
Porcentaje de productos cuyos valores se han alcanzado o están por alcanzarse	-	80 %
<b>Indicador clave de las realizaciones 2: Eficacia de la preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia</b>	<b>5 de 5 componentes alcanzan las metas</b>	
<b>Preparación para la pronta intervención</b>		
<b>Componentes del indicador</b>	<b>Valor de referencia</b>	<b>Meta para 2019</b>
Porcentaje de oficinas en los países que actualizan o ejecutan al menos el 80 % de las medidas mínimas de preparación para la pronta intervención	-	100 %
Número de actividades de capacitación para intervenciones en casos de emergencia realizadas con arreglo al modelo de capacitación funcional y apoyo para intervenciones de emergencia (FASTER)	2	4
Rapidez de intervención del mecanismo de preparación para la pronta intervención y respuesta	9 días	5 días laborables entre la solicitud de la oficina en el país y la recepción de los fondos
<b>Respuesta<sup>37</sup></b>		
<b>Componentes del indicador</b>	<b>Valor de referencia</b>	<b>Meta para 2019</b>
Rapidez de intervención del equipo de tareas sobre operaciones	-	Menos de 24 horas
Plazos de elaboración del documento "Concepto de operaciones" por la oficina en el país	-	Menos de 5 días

<sup>36</sup> Los valores de referencia y las metas de los nuevos indicadores clave de las realizaciones y relativos a los componentes para los cuales no se dispone de datos históricos se determinarán sobre la base de los datos correspondientes a 2018, que estarán disponibles en el segundo trimestre de 2019 al finalizarse el Informe Anual de las Realizaciones y los informes normalizados de los proyectos. El Informe Anual de las Realizaciones de 2018 será el primero para el cual un número suficiente de oficinas en los países presentará informes conforme al modelo de los PEP de modo que pueda realizarse el análisis necesario para establecer los valores de referencia y las metas.

<sup>37</sup> La rapidez de la intervención se mide a partir de la activación de cada intervención de emergencia de nivel 2 o de nivel 3

**CUADRO V.1: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES EN MATERIA DE GESTIÓN Y SUS COMPONENTES**

<b>Indicador clave de las realizaciones 3: Cumplimiento general de las normas relacionadas con las realizaciones en materia de gestión</b>	<b>La meta general es 100 %.</b>	
<b>Componentes del indicador</b>	<b>Valor de referencia</b>	<b>Meta para 2019</b>
Gestión: Representación de género <sup>38</sup>	-	Consecución de objetivos intermedios
Gestión: Número de recomendaciones de auditoría pendientes de aplicación	169 (2017)	Menos que en la medición anterior
Programas: Porcentaje de aplicación de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones	80 %	100 % <sup>39</sup>
Programas: Porcentaje de las realizaciones obtenidas a nivel de los productos en el marco de los acuerdos de asociación	75 % <sup>40</sup>	90 % del promedio institucional
Cadena de suministro: Porcentaje de pérdidas después de la entrega	0,47 % (2016)	Menos del 1 %
Cadena de suministro: Porcentaje del volumen entregado en la fecha acordada	81 % en el primer trimestre, 88 % en el segundo trimestre <sup>41</sup>	95 %
Presupuesto y programación: Gastos de los PEP como porcentaje del plan de ejecución	-	90 %
Recursos humanos: Tasa de cumplimiento del programa de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE)	96 %	100 %
Recursos humanos: Porcentaje de personal que ha llevado a cabo toda la capacitación obligatoria	-	85 %
Administración: Porcentaje de controles internos establecidos y aplicados en la administración	-	100 %
Administración: Porcentaje de activos fijos contados y verificados físicamente	-	100 %
Finanzas: Porcentaje de elementos de riesgo mejorados en el tablero de información financiera	-	5 %
Tecnología de la información: Porcentaje de cumplimiento de las normas de seguridad relativas a la tecnología de la información	-	100 %
Seguridad: Porcentaje de cumplimiento de las normas del marco de rendición de cuentas en materia de seguridad sobre el terreno	-	100 %
Movilización de recursos, comunicación y presentación de informes: Porcentaje de planes basados en las necesidades financiados con cargo a las operaciones en los países	-	80 %

<sup>38</sup> El método se ha actualizado. Cada oficina en el país tiene una meta con respecto a la representación de género que deberá lograrse para 2021 y objetivos intermedios anuales para evaluar los progresos. Las realizaciones anuales se evaluarán en función de la consecución de los objetivos anuales intermedios. En 2017, la fórmula anterior para la medición —número total de funcionarias internacionales de categoría profesional dividido por el número total de puestos internacionales de categoría profesional, multiplicado por 100— arrojó un porcentaje del 43 %, pero este no es un valor de referencia comparable porque el método cambió.

<sup>39</sup> Solo para las evaluaciones centralizadas hasta que el sistema también incluya las evaluaciones descentralizadas, a partir de 2018.

<sup>40</sup> Las actividades realizadas en el marco de las asociaciones representaron el 52 % de los beneficiarios, el 53,6 % del volumen de alimentos, el 96,9 % de las transferencias de base monetaria y el 97,5 % de los otros productos.

<sup>41</sup> Actualmente el valor de referencia se establece en función de los informes trimestrales de 2018.

289. Los indicadores clave de las realizaciones de la categoría II guardan relación con cuatro compromisos relativos al sistema de las Naciones Unidas y la coordinación derivados del Plan de Gestión para 2018-2020. Además, la dirección del PMA ha destacado tres prioridades temáticas para medir las realizaciones, por un total de siete indicadores de las realizaciones prioritarios para 2019. En el Informe Anual de las Realizaciones se dará cuenta de las realizaciones y se ofrecerá un análisis cualitativo al respecto. En el cuadro V.2 figura una lista de los indicadores de las realizaciones en materia de gestión prioritarios, acompañados de sus respectivos valores de referencia y metas anuales.

<b>CUADRO V.2: INDICADORES DE LAS REALIZACIONES EN MATERIA DE GESTIÓN PRIORITARIOS</b>		
<b>Indicadores de las realizaciones relacionados con el sistema de las Naciones Unidas y la coordinación</b>	<b>Valor de referencia</b>	<b>Meta para 2019</b>
Porcentaje de los compromisos asumidos en virtud de la revisión cuatrienal amplia de la política <sup>42</sup> que se han cumplido	100 (2016)	100
Porcentaje de las metas establecidas en virtud del Plan de Acción 2.0 para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres <sup>43</sup> que se han alcanzado	93 (2016)	100
Porcentaje de las encuestas a los usuarios de los módulos de acción agrupada en las que se han alcanzado las metas en materia de satisfacción establecidas <sup>44</sup>	100	100
Colaboración entre los organismos con sede en Roma <sup>45</sup>	-	-
<b>Prioridades temáticas</b>		
Porcentaje de empleados que llevan a término el curso de capacitación obligatorio sobre hostigamiento, acoso sexual y abuso de poder <sup>46</sup>	73 (2016)	100
Porcentaje de oficinas en los países dotadas de mecanismos de denuncia y retroinformación operativos	71 (2016)	95
Porcentaje de beneficiarios de las transferencias de efectivo del PMA que reciben asistencia por medios digitales <sup>47</sup>	-	80

<sup>42</sup> Este indicador mide los progresos realizados por el PMA en el cumplimiento de los compromisos asumidos por el sistema de las Naciones Unidas y enunciados en la resolución 71/243 de la Asamblea General, de 21 de diciembre de 2016, sobre la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

<sup>43</sup> Este indicador se establece en el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres aprobado por la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, en su versión actualizada de 2017.

<sup>44</sup> Este indicador mide la contribución del PMA a la aplicación de las medidas enunciadas en la resolución 46/182 de la Asamblea General de las Naciones Unidas, de 19 de diciembre de 1991, sobre el fortalecimiento de la coordinación de la asistencia humanitaria de emergencia de las Naciones Unidas.

<sup>45</sup> Actualmente la FAO, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y el PMA están colaborando para definir un indicador relativo a la colaboración, que se introducirá en 2019.

<sup>46</sup> Curso de las Naciones Unidas para la prevención del acoso, el acoso sexual y el abuso de autoridad.

<sup>47</sup> El PMA presta apoyo digital por medio de la plataforma SCOPE y de otros sistemas que corresponden a las exigencias del Programa, o las superan, según se definen en las normas y los reglamentos relativos a las garantías requeridas y la observancia. El año de referencia es 2019.

## Sección VI: Fondos fiduciarios de carácter institucional y cuentas especiales

### Sinopsis

290. En la presente sección del Plan de Gestión para 2019-2021 se exponen resumidamente las necesidades de recursos que pueden financiarse mediante fondos fiduciarios de carácter institucional, así como los niveles de actividad de las cuentas especiales. También se describe el Mecanismo de financiación de los servicios internos.

### Fondos fiduciarios

291. Los fondos fiduciarios son 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.

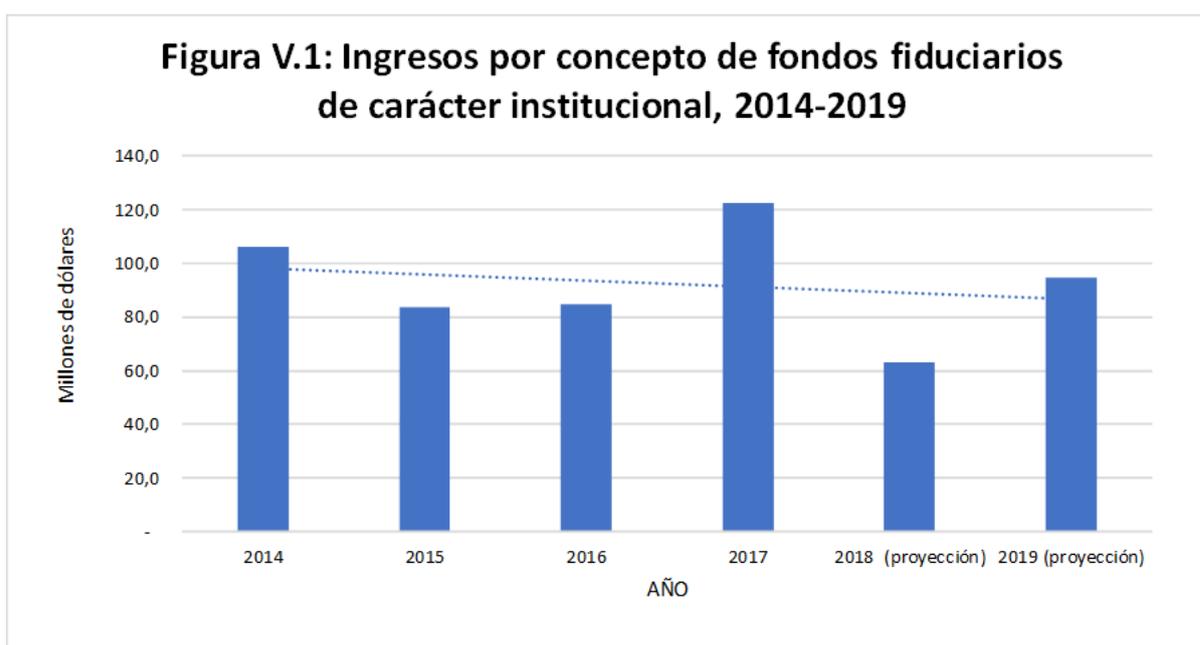
292. Hasta 2018 los fondos fiduciarios han sido gestionados con arreglo a dos propósitos:

- los fondos fiduciarios de carácter institucional se establecen para desarrollar la capacidad institucional del PMA, y
- los fondos fiduciarios destinados a países concretos se crean para que las oficinas en los países puedan prestar asistencia a los gobiernos en la gestión y la ejecución de programas que estén en consonancia con los Objetivos Estratégicos del PMA.

293. Con arreglo al marco de la hoja de ruta integrada, todas las actividades a nivel de los países deben consignarse como programas o prestación de servicios. Por consiguiente, se prevé que a partir de 2019 los fondos fiduciarios destinados a países concretos dejarán de existir.

### Fondos fiduciarios de carácter institucional

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



295. Los ingresos en concepto de fondos fiduciarios de carácter institucional para el período comprendido entre 2014 y 2018 se distribuyeron por esfera temática, tal como se muestra en el cuadro VI.1.

<b>CUADRO VI.1: INGRESOS EN CONCEPTO DE CONTRIBUCIONES POR ESFERA TEMÁTICA, 2014-2018</b>		
<b>Esfera temática</b>	<b>Total (millones de dólares)</b>	<b>Porcentaje</b>
Nutrición (incluida la iniciativa REACH)	72,68	14,0
Desarrollo de las capacidades gubernamentales	69,74	13,4
Preparación para la pronta intervención y respuesta en emergencias	62,65	12,1
Iniciativa "Compras para el progreso"	42,89	8,3
Cadena de suministro	42,85	8,2
Cambio climático y resiliencia rural	41,29	8,0
Otras	186,78	36,0
<b>Total</b>	<b>518,87</b>	<b>100</b>

REACH = Iniciativas renovadas contra el hambre y la desnutrición infantiles.

296. En 2019, los fondos fiduciarios de carácter institucional en la Sede y en los despachos regionales apoyarán la mejora de la capacidad y la eficacia institucionales del PMA mediante actividades en esferas tales como la nutrición, la preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia, la seguridad alimentaria y el cambio climático.
297. Se estima que los ingresos procedentes de los fondos fiduciarios de carácter institucional en 2019 ascenderán a 96,9 millones de dólares, lo que representa una disminución de 25 millones de dólares (el 21 %) con respecto al total proyectado para 2018.
298. En el cuadro VI.2 se presentan los movimientos de fondos previstos en los fondos fiduciarios de carácter institucional en 2019.

<b>CUADRO VI.2: MOVIMIENTOS DE FONDOS PREVISTOS EN LOS FONDOS FIDUCIARIOS DE CARÁCTER INSTITUCIONAL, 2019 (millones de dólares)</b>	
Saldo arrastrado al 1 de enero de 2019	37,1
Ingresos para el año	94,7
Gastos previstos	(108,5)
<b>Saldo arrastrado al 31 de diciembre de 2019</b>	<b>23,3</b>

299. En el cuadro VI.3 figuran las cifras correspondientes a los ingresos y los gastos relativos a los fondos fiduciarios de carácter institucional para 2019, por esfera temática.

<b>CUADRO VI.3: FONDOS FIDUCIARIOS DE CARÁCTER INSTITUCIONAL: PROYECCIÓN DE INGRESOS Y PLAN DE GASTOS POR ESFERA TEMÁTICA, 2019</b>		
<b>Esfera temática</b>	<b>Proyección de ingresos</b>	<b>Plan de gastos</b>
Cadena de suministro	17,5	23,0
Fortalecimiento de las capacidades gubernamentales	7,6	15,2
Nutrición	11,4	12,7
Cambio climático y reducción del riesgo de desastres	11,4	10,8
Preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia	10,9	11,1
Otras	35,8	35,7
<b>Total</b>	<b>94,7</b>	<b>108,5</b>

### Fondos fiduciarios de carácter institucional por esfera temática

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

#### Cadena de suministro

301. El *fondo fiduciario para el sistema de gestión de la calidad de los alimentos* 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 mediante la mejora de los productos en su cadena de suministro (incluido el embalaje) y el refuerzo de las prácticas de gestión de la calidad.
302. La *iniciativa para optimizar el suministro gracias a la logística, la visibilidad y la evolución (SOLVE)* apoya la iniciativa Family Planning 2020<sup>48</sup> en 17 países y sirve para encauzar las contribuciones financieras hacia actividades nacionales y mundiales de la iniciativa SOLVE, entre las que cabe destacar las encaminadas a asegurar suministros sostenibles de productos básicos de salud en los países donde se ejecutan proyectos de esta iniciativa.
303. El *fondo fiduciario para fomentar la capacidad logística* tiene como finalidad apoyar el despliegue de asociados de reserva con los que se amplía la capacidad del PMA para intervenir en casos de emergencia. Los asociados de reserva proporcionan personal y conocimientos técnicos especializados que complementan la dotación de personal interno del PMA, ejecutan programas y aportan capacidad de apoyo administrativo de manera rentable y de conformidad con las necesidades de las operaciones del PMA en la región o el país específico que se encuentra en una situación de emergencia.
304. El *fondo fiduciario que respalda la iniciativa de compra a los pequeños agricultores* ("Alianza entre las explotaciones agrícolas y el mercado") se creó con el objetivo fundamental de apoyar las iniciativas encaminadas a promover cadenas de valor agrícolas sostenibles en favor de los pequeños agricultores. La iniciativa contribuye a garantizar la participación sostenible y comercialmente viable de los pequeños agricultores en los mercados, por

<sup>48</sup> 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.

medio de una cadena de valor impulsada por la demanda y mantenida por un consorcio de asociados de los sectores público y privado.

### **Fortalecimiento de las capacidades gubernamentales**

305. El *fondo fiduciario destinado al Mecanismo africano de gestión de riesgos* tiene por objeto respaldar el fortalecimiento y la mejora de las capacidades de los gobiernos africanos a fin de mejorar la planificación, la preparación y la intervención ante fenómenos meteorológicos extremos y desastres naturales, como sequías, inundaciones y ciclones. El carácter intergubernamental de este fondo fiduciario permite a los países gestionar los riesgos colectivamente y conseguir fondos de los donantes y del mercado internacional de riesgos de manera eficiente desde el punto de vista financiero.
306. El apoyo a los sistemas nacionales de protección social se ha convertido en una estrategia fundamental del PMA para ayudar a los países a alcanzar las metas del Objetivo de Desarrollo Sostenible 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* se creó para ayudar a los gobiernos a diseñar y proporcionar redes de protección social y de seguridad eficaces e inclusivas. El objetivo es garantizar que las necesidades de seguridad alimentaria y nutrición de las personas más pobres y vulnerables se aborden cada vez en mayor medida por medio de programas de protección social fortalecidos, que estén dirigidos por los propios países. El fondo fiduciario también ayudará al PMA a posicionarse a nivel mundial como proveedor de servicios técnicos y asociado en esferas concretas de la protección social.

### **Nutrición**

307. El *fondo fiduciario destinado a la Iniciativa sobre Micronutrientes* se creó para apoyar la ejecución del Plan de fortalecimiento de las capacidades en materia de nutrición del PMA. Este fondo va dirigido a mejorar la calidad y la cobertura de los programas del PMA centrados específicamente en la nutrición o que integren aspectos de nutrición en todo el mundo. Sus objetivos son fortalecer las asociaciones y desarrollar las capacidades nacionales, llevar a cabo análisis del déficit de nutrientes y mejorar la base de datos empíricos relativos a los alimentos saludables.
308. El *fondo fiduciario de DSM* es el resultado de una fructífera asociación de 10 años entre el PMA y DSM, un líder mundial en soluciones innovadoras en materia de nutrición. Esta asociación, que combina la investigación sobre nutrición basada en datos empíricos de DSM y la presencia mundial del PMA, ha respaldado iniciativas importantes para el enriquecimiento del arroz, la creación de demanda de alimentos inocuos y saludables, el aprendizaje y el desarrollo de productos. Un ejemplo excelente del éxito de esta asociación es el desarrollo de Supercereal Plus, un producto rico en nutrientes y en calorías que permitió al PMA tratar y prevenir la malnutrición de más de 16 millones de personas vulnerables desde el punto de vista nutricional tan solo en 2017.
309. El fondo fiduciario del *Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida (ONUSIDA)* se estableció para apoyar la ejecución de intervenciones eficaces de lucha contra la epidemia mundial de VIH/sida. Por medio de este fondo, el PMA recibe unos 3 millones de dólares al año que utiliza para 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.
310. La iniciativa *REACH* es una asociación interinstitucional entre el PMA, la FAO, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), el UNICEF y la Organización Mundial de la

Salud (OMS), que se puso en marcha para fortalecer las capacidades en materia de programas de nutrición a nivel nacional mediante el apoyo a asociaciones dirigidas por los gobiernos y orientadas al logro de resultados. El fondo fiduciario de la iniciativa REACH, administrado por el PMA, se creó para gestionar las donaciones destinadas a las actividades de esta iniciativa. Este fondo fiduciario ha recibido más de 27 millones de dólares hasta la fecha y ha financiado iniciativas multisectoriales en materia de nutrición en 18 países en África, Asia y América Latina.

### **Cambio climático y reducción del riesgo de desastres**

311. El *fondo fiduciario de la Iniciativa de fomento de la resiliencia rural (iniciativa 4R)* se utiliza para coordinar una actividad conjunta del PMA y Oxfam América, que tiene por objeto promover el uso en gran escala de microseguros en el marco de una estrategia de gestión integrada de los riesgos que tiene por fin abordar la inseguridad alimentaria agravada por las crisis de origen climático. La iniciativa ofrece un modelo sostenible para ampliar los microseguros en todo el mundo y tiene como meta asegurar para 2020 a 500.000 personas afectadas por la inseguridad alimentaria.
312. El *fondo fiduciario para la financiación de actividades relacionadas con el riesgo climático* se estableció para apoyar actividades que incluyen la prestación de asistencia técnica a los países, la aportación de primas para la compra de pólizas de seguro y otras actividades conexas mediante la adopción del sistema de seguros denominado "Réplica"<sup>49</sup> del Mecanismo africano de gestión de riesgos y otras medidas preventivas y de intervención temprana (como los seguros). Basándose en la innovadora labor del PMA en materia de gestión de los riesgos climáticos, la finalidad de esta iniciativa es desarrollar un enfoque más integrado en relación con la financiación de riesgos por niveles<sup>50</sup>, que ayude a los países y las comunidades vulnerables a reducir las pérdidas financieras a las que los exponen los riesgos relacionados con el clima y los desastres.
313. El *fondo fiduciario relacionado con el cambio climático y el problema del hambre* se utiliza para apoyar las iniciativas de desarrollo de las capacidades y las innovaciones del PMA que hacen frente al impacto del cambio climático sobre el hambre. Este fondo permite al PMA participar en los procesos normativos mundiales y proporcionar orientación y apoyo a las oficinas en los países para que diseñen programas de adaptación al cambio climático que promuevan la seguridad alimentaria de manera ambientalmente sostenible.
314. El *fondo fiduciario para la Iniciativa de acceso seguro a la leña y las fuentes alternativas de energía (SAFE)* se estableció para apoyar la gestión de la Iniciativa SAFE mediante la coordinación de las actividades mundiales, regionales y nacionales enmarcadas en ella o en otras iniciativas energéticas, sobre la base de las propuestas y los acuerdos formulados entre el PMA y los donantes. Este fondo se utiliza para supervisar la gestión del PMA de las donaciones en materia de SAFE y energía, así como su presentación de informes al respecto. Estas donaciones sirven para poner en marcha proyectos SAFE sobre el terreno e importantes actividades de comunicación interinstitucionales de carácter estratégico y técnico en la Sede.

---

<sup>49</sup> Un producto del ámbito de los seguros que la African Risk Capacity Insurance Company Limited (una filial financiera del Mecanismo africano de gestión de riesgos) ofrece al PMA y a otros agentes humanitarios.

<sup>50</sup> La financiación de riesgos por niveles consiste en el uso de varios instrumentos de gestión de riesgos, como los seguros, la rehabilitación de zonas naturales de amortiguación y el establecimiento de grupos de ahorro a nivel comunitario, para afrontar los diferentes niveles de riesgo (en cuanto a frecuencia e intensidad) al mismo tiempo.

### **Preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia**

315. El *fondo fiduciario destinado a la preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia* sirve para promover medidas de preparación para la pronta intervención que se centran en el fortalecimiento de las herramientas existentes mediante inversiones en capacidad humana, alerta temprana y procesos y sistemas internos; 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.

### **Otros fondos fiduciarios de carácter institucional**

316. Entre los otros fondos fiduciarios de carácter institucional, los más importantes son los destinados a las actividades de alimentación escolar y a la distribución de cupones, la transferencia de efectivo y las actividades de investigación.
317. El *fondo fiduciario para la alimentación escolar* se emplea para facilitar la ampliación de estas actividades a nivel mundial, especialmente la labor del nuevo Servicio de Alimentación Escolar del Departamento de Servicios para las Operaciones. Los donantes y los asociados del sector privado respaldan el trabajo orientado a mejorar la calidad de los programas de alimentación escolar, aumentar la eficiencia de los mecanismos de las cadenas de suministro para los programas, y ofrecer mayor apoyo sobre el terreno mediante mejores orientaciones, publicaciones, herramientas y asistencia técnica y una nueva estrategia institucional para los programas de alimentación escolar. Para 2019 se prevén unos ingresos de 1,15 millones de dólares y unos gastos por valor de 1,2 millones de dólares.
318. El *fondo fiduciario para la distribución de cupones, la transferencia de efectivo y las actividades de investigación* se utiliza con el fin de impulsar el fortalecimiento de las capacidades y los sistemas institucionales básicos, así como el desarrollo de competencias en las esferas que están cambiando o las nuevas esferas de apoyo a los programas y las operaciones relacionados con las transferencias de base monetaria. Las inversiones para ámbitos concretos comprenden las orientadas a fortalecer la adopción de decisiones con respecto a las modalidades de transferencia, los marcos normativos, los procesos operativos y los procedimientos operativos estándar, además del enfoque integral de garantía y control en los procesos de transferencia de base monetaria. Para 2019, se prevé que tanto los ingresos como los gastos ascenderán a 1,5 millones de dólares.

### **Cuentas especiales**

319. Las cuentas especiales<sup>51</sup> son establecidas por el Director Ejecutivo en virtud del Artículo 5.1 del Reglamento Financiero con objeto de que el PMA pueda prestar servicios diversos sin fines de lucro y apoyar actividades que no estén incluidas en sus planes estratégicos para los países.

### **Sinopsis**

320. 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

---

<sup>51</sup> Tal como se indica en el Artículo 5.1 del Reglamento Financiero, el Director Ejecutivo podrá crear cuentas especiales con fines conformes a 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.

oficinas y dependencias como para otros organismos de las Naciones Unidas y la comunidad de asistencia humanitaria.

321. Se estima que en 2019 el volumen de ingresos en las cuentas especiales será de 213,2 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 213,4 millones de dólares.

<b>CUADRO VI.4: MOVIMIENTOS PREVISTOS EN LAS CUENTAS ESPECIALES EN 2019</b> <i>(en millones de dólares)</i>	
Saldo arrastrado al 1 de enero de 2019	88,0
Ingresos de las cuentas especiales para el año	213,2
Gastos previstos de las cuentas especiales	(213,4)
<b>Saldo arrastrado al 31 de diciembre de 2019</b>	<b>87,8</b>

### **Cuentas especiales para el Mecanismo de financiación de los servicios internos**

322. El Mecanismo de financiación de los servicios internos<sup>52</sup> establecido en 2014 permite al PMA prestar servicios de forma económica y eficiente a través de tres tipos de financiación: el Programa mundial de arrendamiento de vehículos, MPI y las actividades de prestación de servicios que prevén facturación. Estas modalidades de financiación se gestionan por medio de cuentas especiales.

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

- para el Programa mundial de arrendamiento de vehículos, 15 millones de dólares;
- para el Mecanismo de presupuestación de las inversiones, 47 millones de dólares, y
- para las actividades de prestación de servicios que prevén facturación, 20 millones de dólares.

#### **Programa mundial de arrendamiento de vehículos**

324. Por medio de este programa, el PMA arrienda vehículos a las oficinas en los países. Gracias a la adquisición, gestión y preparación de los vehículos de forma centralizada, se mejora la gestión de los activos del PMA y se garantiza que las oficinas en los países tengan acceso a vehículos que cumplan con las normas de seguridad. Los gastos de arrendamiento se incluyen en los presupuestos de los proyectos y de las carteras de proyectos en los países para garantizar la recuperación de los costos.

#### **Mecanismo de presupuestación de las inversiones**

325. Este mecanismo se estableció en el Plan de Gestión para 2014-2016. Es rotatorio y 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.

<sup>52</sup> WFP/EB. A/2014/6-D/1.

326. El nivel con que se aprobó el Mecanismo de presupuestación de las inversiones fue de 20 millones de dólares, monto que se ha utilizado en el marco de una iniciativa piloto para apoyar la aplicación del sistema LESS. La implantación de este sistema, que terminó a nivel mundial a finales de 2016, permite al PMA rastrear, someter a seguimiento y gestionar todos los productos alimenticios en tiempo real, generando así aumentos de eficiencia a largo plazo en algunas esferas, como la gestión de la cadena de suministro, la gestión de inventario y las operaciones de almacén. Se prevé que el reembolso total de los anticipos proporcionados a través del Mecanismo de presupuestación de las inversiones concluya antes de que concluya 2018.
327. Después de su creación, la Junta Ejecutiva ha aprobado aumentos del límite máximo del mecanismo por un total de 27 millones de dólares con objeto de ofrecer financiación para realizar mejoras en las instalaciones sobre el terreno allí donde el PMA prevé que la presencia a largo plazo mejorará el rendimiento de las inversiones, dará lugar a mayor seguridad para el personal y contribuirá a la eficiencia de las operaciones.
328. Los buenos resultados de la iniciativa piloto de financiación del sistema LESS con cargo al MPI abre nuevas posibilidades de utilización estratégica del mismo. En la actualidad, están disponibles para su asignación aproximadamente 34 millones de dólares, de la dotación de 47 millones de dólares; la asignación se efectúa presentando una solicitud al Comité de Asignación Estratégica de Recursos. Podría considerarse la posibilidad de recurrir al mecanismo, por ejemplo, para prestar más apoyo a la plataforma SCOPE y este apoyo podría reembolsarse aumentando ligeramente lo que se paga por cada beneficiario registrado. También podría considerarse la posibilidad de realizar inversiones en los locales comunes, de modo que las economías derivadas de la reducción de los gastos de arrendamiento permitieran recuperar el anticipo con cargo al mecanismo. La utilización del MPI debe ir siempre acompañada de un plan de reembolso bien definido y viable como parte integrante de la solicitud de asignación.
329. En este momento no se requiere un aumento del límite máximo del Mecanismo de presupuestación de las inversiones.

#### **Actividades de prestación de servicios que prevén facturación**

330. El mecanismo de prestación de servicios con facturación puede ofrecer anticipos de hasta 20 millones de dólares para servicios de TI y 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.
331. A fin de adaptar los costos institucionales de la TI al tamaño de cada operación y contabilizarlos con precisión en la categoría de costos más adecuada, sin agregar un costo administrativo general excesivo, en 2013 el PMA comenzó a aplicar un modelo de recuperación de los costos per cápita para los servicios informáticos de las operaciones, 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 guardan relación con: la conectividad del PMA a nivel mundial vía satélite y por enlaces terrestres; el hospedaje del Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas en el PMA; las licencias para los servicios informáticos institucionales que utiliza el Programa (como SAP y Microsoft), y la aplicación PASport para la gestión de la nómina del personal sobre el terreno.

332. La actividad per cápita se gestiona en la cuenta especial para la recuperación de los costos de la TI sobre el terreno, cuyos ingresos previstos para 2019 ascienden a 22,5 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.
333. 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 los 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 equipos 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.
334. En el cuadro VI.5 figuran los niveles estimados de actividad de las cuentas especiales para la financiación de los servicios internos, indicándose los límites máximos para la financiación anticipada y los gastos estimados para 2019.

<b>CUADRO VI.5: CUENTAS ESPECIALES DEL MECANISMO DE FINANCIACIÓN DE LOS SERVICIOS INTERNOS EN 2019</b>					
	<b>Límite máximo de los anticipos</b>		<b>Gastos estimados (a través de las cuentas especiales)</b>		<b>Porcentaje</b>
	<i>Millones de dólares</i>	<i>Millones de dólares</i>	<i>Millones de dólares</i>	<i>Millones de dólares</i>	
i) Programa mundial de arrendamiento de vehículos		15		18	29
ii) Mecanismo de presupuestación de las inversiones					
Sistema LESS	20		3		
Mejora de instalaciones	27		2		
	-----		-----		
Total del Mecanismo de presupuestación de las inversiones		47		5	8
iii) Actividades de prestación de servicios que prevén facturación					
Servicios de TI			22		
Seguridad			17		
		-----	-----		
Total de las actividades de prestación de servicios que prevén facturación		20		39	63
<b>Total</b>		<b>82</b>		<b>62</b>	<b>100</b>

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

335. El Fondo para el programa de bienestar, que se gestiona en la cuenta especial correspondiente, proporciona financiación para las actividades de puesta en marcha que contribuyen al bienestar del personal a nivel del terreno mediante la asignación de donaciones o préstamos a las oficinas en los países, los despachos regionales, las direcciones de la Sede y las oficinas del PMA que disponen de fondos limitados para las iniciativas en esta materia. Dichas iniciativas comprenden, sin limitarse a ello, lo siguiente:
- a) el cuidado y la prevención de la salud física y mental;
  - b) la seguridad del personal;
  - c) la mejora de las condiciones de vida y de trabajo;
  - d) un mayor equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, y
  - e) un mayor acceso a los servicios de apoyo al personal.
336. El orden de prioridad de las propuestas de financiación a través del Programa de bienestar del personal se determina en función de cuántas metas y objetivos de la estrategia del PMA en esta materia se abordan en cada propuesta o por su impacto en las distintas funciones.

**Otras cuentas especiales**

337. Por medio de otras cuentas especiales se prestan servicios en el PMA y para los asociados. Se estima que en 2019 el volumen de transacciones en estas cuentas ascenderá a 152 millones de dólares. De este total, las cuatro cuentas de mayor tamaño representan el 72 %.

**Cuenta especial para la Red de Depósitos de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas (Ingresos estimados de 33,4 millones de dólares, gastos estimados de 35,4 millones de dólares)**

338. 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 para la pronta intervención y respuesta 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, todos ellos diseñados para prestar apoyo a las organizaciones de socorro que intervienen en casos de emergencia.

**Cuenta especial para los servicios de transporte aéreo (Ingresos estimados de 34,9 millones de dólares, gastos estimados de 31,6 millones de dólares)**

339. Esta cuenta especial es la principal fuente de financiación para las diversas actividades de aviación, 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. Asimismo, aporta financiación puente que permite al Programa mantener condiciones contractuales preferenciales con los operadores aéreos, y funciona como reserva para las operaciones

que disponen de fondos escasos en espera de las contribuciones que se prevé obtener de los donantes.

### **Cuenta especial de autoseguro**

#### **(Ingresos estimados de 24,0 millones de dólares, gastos estimados de 28,0 millones de dólares)**

340. La Cuenta especial de autoseguro, creada en 1993 por el Comité de Políticas y Programas de Ayuda Alimentaria, permite al PMA dar cobertura de seguro a los alimentos y otros bienes durante el transporte. Mediante esta cuenta, gracias a la cobertura del autoaseguro, el PMA se protege contra una parte considerable de las pérdidas de alimentos que podrían producirse, lo que le permite negociar primas a unos precios considerablemente más bajos que los vigentes en los mercados para cubrir el resto de las posibles pérdidas y minimizar los efectos económicos negativos que podrían tener en los proyectos las pérdidas de alimentos.

### **Cuenta especial para las tecnologías de la información**

#### **(Ingresos estimados de 15 millones de dólares, gastos estimados de 15 millones de dólares)**

341. 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 y una visión clara de todos los costos asociados con los proyectos y aplicaciones. La cuenta también sirve de herramienta para recuperar los costos de las actividades del Equipo de intervención rápida para emergencias en apoyo de las tecnologías de la información (FITTEST), en particular las ventas de equipo y la prestación de apoyo al PMA y otros organismos de las Naciones Unidas. El equipo FITTEST utiliza un modelo de autofinanciación y la cuenta especial se emplea para sufragar los costos de las operaciones y del personal del equipo.

## ANEXO I

### Proyecto de presupuesto AAP para 2019

1. En el presente anexo, que complementa la sección IV relativa al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP), se expone el proceso de examen empleado para elaborar el proyecto de presupuesto AAP para 2019.

### Examen del presupuesto

2. El presupuesto AAP para el año 2019 se ha incrementado en 49,7 millones de dólares (14,8 %). Este incremento refleja el interés de la dirección del PMA de velar por que se destinen más recursos a aquellas esferas en las que, según han determinado los trabajos de auditoría y de investigación, hay un déficit de financiación, y, en especial, por que las oficinas de servicios de supervisión dispongan de más recursos. La Secretaría también ha reconocido que hay prioridades que deben recibir apoyo, como la alimentación escolar o la capacidad de atender aumentos imprevistos de las necesidades en casos de emergencia.
3. Cada uno de los departamentos examinó sus presupuestos con objeto de redefinir las prioridades respecto de las partidas presupuestarias existentes e incluir asignaciones presupuestarias adicionales para algunas de las funciones que más recursos necesitan a fin de mantener la eficacia y la eficiencia de las operaciones. A continuación, se elaboraron propuestas de presupuestos AAP para las direcciones, sobre la base de los límites máximos de gastos iniciales fijados por los jefes de departamento. Las propuestas de las distintas direcciones se reunieron en un único proyecto de presupuesto AAP para el departamento correspondiente, que seguidamente se presentó al Comité de Asignación Estratégica de Recursos (SRAC), junto con las propuestas de inversión para las que se solicitaba una financiación que superaba los citados límites máximos iniciales. Todas las propuestas de presupuesto de los departamentos se unificaron para constituir una primera propuesta de presupuesto AAP.
4. El SRAC estudió las propuestas de presupuesto de los departamentos y asignó fondos adicionales a las prioridades institucionales en 2019. Estos fondos adicionales, junto con los presupuestos iniciales de los distintos departamentos y direcciones tras la redefinición de las prioridades, hicieron que el presupuesto AAP se incrementara en 39,3 millones de dólares. A ello hubo que sumar 1,96 millones de dólares que se añadieron al presupuesto correspondiente a las consignaciones centralizadas, principalmente para sufragar el incremento de la parte de los costos del sistema de coordinadores residentes que corresponde al PMA.
5. Las propuestas de puestos financiados con cargo al presupuesto AAP se contabilizan aplicando unas tarifas estándar. Estas tarifas se calculan todos los años para tener en cuenta los costos salariales efectivos de un miembro del personal según el grado y el 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 indemnizaciones y otras prestaciones relacionadas con el personal. Los costos estándar de los puestos del personal calculados para 2019 supusieron un incremento de 8,5 millones de dólares con respecto a los costos salariales de base.
6. Una vez examinadas las propuestas de inversión presentadas en el marco del proceso de elaboración del presupuesto AAP, la Secretaría preparó una lista de propuestas de inversión que no estaba previsto financiar con cargo al presupuesto AAP o como iniciativas institucionales de importancia fundamental. El Comité de Asignación Estratégica de Recursos puede tenerlas en cuenta a fin de que en el futuro reciban financiación de fondos multilaterales o sean incluidas como iniciativas institucionales de importancia fundamental

en 2019, o para que sean financiadas con contribuciones de los donantes destinadas expresamente a tal efecto.

### **Estructura de la Secretaría**

7. La estructura de la Secretaría se indica en los párrafos 184-193 del Plan de Gestión del PMA para 2019-2021.

### **Información detallada sobre el proyecto de presupuesto AAP**

8. En los cuadros del presente anexo se comparan los presupuestos del último año civil completo, el año actual (estimaciones) y el año siguiente (proyecciones). Las cifras se presentan por zonas geográficas —de las oficinas del PMA en los países, los despachos regionales y las oficinas de la Sede mundial— para facilitar la comparación entre el proyecto de presupuesto AAP para 2019 y los presupuestos de ejercicios anteriores.
9. En el anexo II se presenta información detallada sobre el presupuesto AAP para 2019, con los presupuestos de las direcciones desglosados por pilares.

### **Proyecto de presupuesto AAP para 2019, por nivel institucional**

10. En el cuadro A.I.1 se indican el número de puestos, los costos correspondientes y otros gastos de personal, por nivel del PMA —oficinas en los países, despachos regionales, Sede y oficinas corporativas— con cifras reales correspondientes a 2017, estimaciones para 2018 y proyecciones para 2019.

CUADRO A.I.1: PRESUPUESTO AAP, POR NIVEL INSTITUCIONAL																					
	Gastos de 2017							Estimaciones de 2018							Proyecciones para 2019						
	Número de puestos				Costo total (millones de dólares)			Número de puestos				Costo total (millones de dólares)			Número de puestos				Costo total (millones de dólares)		
	Categoría profesional	Servicios generales	Contratación nacional	Total de puestos	Personal	Otros	Total	Categoría profesional	Servicios generales	Contratación nacional	Total de puestos	Personal	Otros	Total	Categoría profesional	Servicios generales	Contratación nacional	Total de puestos	Personal	Otros	Total
Oficinas en los países	105	-	323	428	27,0	51,8	78,8	106	-	345	451	30,0	48,7	78,6	106	-	345	451	30,0	52,6	82,6
Despachos regionales	171	-	259	430	34,9	32,3	67,2	188	-	279	467	42,3	24,9	67,2	202	-	269	471	46,0	26,3	72,3
Sede	484	331	9	824	112,2	63,7	175,9	481	338	4	823	130,4	44,9	175,3	563	379	3	944	157,2	56,8	214,0
Oficinas corporativas	3	-	-	3	1,6	11,2	12,7	3	-	-	3	0,7	13,5	14,2	3	2	-	5	0,9	15,3	16,2
<b>Total</b>	<b>763</b>	<b>331</b>	<b>591</b>	<b>1 685</b>	<b>175,7</b>	<b>159,0</b>	<b>334,7</b>	<b>778</b>	<b>338</b>	<b>628</b>	<b>1 744</b>	<b>203,5</b>	<b>131,9</b>	<b>335,4</b>	<b>874</b>	<b>380</b>	<b>617</b>	<b>1 871</b>	<b>234,2</b>	<b>151,0</b>	<b>385,1</b>

\* Los costos del personal de contratación nacional están contabilizados dentro de "Otros costos".

### Oficinas en los países

11. Al igual que en años anteriores, los datos no están desglosados por oficina en el país.
12. Las oficinas en los países velan por la puesta en práctica de las prioridades institucionales a nivel nacional. Sus funciones principales son las siguientes:
  - velar por que las actividades del PMA a nivel de los países sean acordes con las estrategias, los planes y los programas nacionales y de las Naciones Unidas y los complementen;
  - diseñar y ejecutar planes estratégicos para los países en consonancia con las políticas y el Plan Estratégico del PMA y en el marco de la implementación de la hoja de ruta integrada;
  - hacer un seguimiento de los resultados de los programas e informar al respecto;
  - entablar asociaciones con autoridades nacionales, organismos de las Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales, grupos de la sociedad civil, donantes y el sector privado para potenciar al máximo la eficacia de los programas;
  - velar por la aplicación de los planes de acción sobre temas de género de las oficinas en los países, en consonancia con la política del PMA en materia de género y las estrategias regionales correspondientes;
  - velar por la aplicación de la política y la estrategia del PMA en materia de evaluación;
  - asegurar la rendición de cuentas sobre la gestión de los recursos materiales, financieros y humanos a nivel de los países, incluidas la protección y la seguridad del personal, y
  - velar por la realización de las iniciativas institucionales y la adopción de nuevos instrumentos, según proceda.
13. Para cada una de las 83 oficinas del PMA en los países, se ha previsto una asignación estándar con cargo al presupuesto AAP a fin de proporcionarles los fondos necesarios para sufragar los costos relacionados con el puesto de director en el país, y otras asignaciones adicionales para el personal de contratación nacional y los gastos de funcionamiento, que tienen en cuenta el incremento del 8 % en el presupuesto AAP para 2019. La asignación global con cargo al presupuesto AAP para las oficinas en los países financia 29 puestos de categoría P-3 y P-4, asignados a determinados países con el fin de prestarles apoyo estratégico y selectivo para sus operaciones.

### Despachos regionales

14. Como se anunció en su momento, actualmente se está llevando a cabo un examen exhaustivo de las funciones y responsabilidades de los despachos regionales, cuyos resultados estarán disponibles, en principio, a últimos de 2019. Con arreglo a las disposiciones vigentes, los despachos regionales constituyen la primera línea de apoyo a las oficinas en los países para la aplicación de las estrategias y políticas a nivel operacional y, al mismo tiempo, aseguran la eficacia de la gestión, la supervisión de las operaciones y la coherencia en los planos regional y nacional. En la actualidad, sus funciones principales son las siguientes:
  - proporcionar apoyo y orientación estratégica en materia de políticas a las operaciones del PMA;
  - prestar apoyo estratégico y técnico y supervisar las normas de calidad;
  - conocer y difundir las mejores prácticas y las enseñanzas extraídas de la experiencia en toda la región;
  - coordinar los calendarios, la preparación y la presentación de los planes estratégicos para los países;

- asegurar la calidad del contenido y la presentación de los documentos de proyectos y de estrategias para los países;
  - facilitar el intercambio de recursos técnicos de modo que las oficinas en los países cuenten con las capacidades operacionales necesarias;
  - dirigir la elaboración y la aplicación de la estrategia regional de género en consonancia con la política y el plan de acción del PMA en materia de género;
  - velar por la aplicación de las disposiciones de la política y estrategia del PMA en materia de evaluación;
  - velar por la eficacia y la eficiencia de las intervenciones en las emergencias de nivel 2 mediante una utilización coherente de los recursos regionales;
  - velar por la eficacia y la eficiencia de las intervenciones en las emergencias de nivel 3 mediante la prestación de orientación operacional y apoyo regional, y
  - servir de segunda línea de defensa en la supervisión de la gestión y los asuntos presupuestarios de las oficinas en los países, lo cual incluye el seguimiento de los riesgos y el cumplimiento de las normas y reglamentos.
15. En el cuadro A.I.2 figuran la distribución de los puestos y los costos financiados con cargo al presupuesto AAP por despacho regional en 2017, las estimaciones para 2018 y las proyecciones para 2019. En las columnas sobre el total de puestos se contabilizan el personal de contratación internacional de categoría profesional y el personal de contratación nacional. En las columnas relativas al costo total figuran tanto los costos de personal como los no relacionados con el personal. En el anexo II se ofrece información desglosada sobre el presupuesto para 2019.

<b>CUADRO A.I.2: DISTRIBUCIÓN DE LOS PUESTOS Y COSTOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP, POR DESPACHO REGIONAL, 2017-2019</b>															
	<b>Gastos de 2017</b>							<b>Estimaciones de 2018</b>				<b>Proyecciones para 2019</b>			
	<b>Categoría profesional</b>	<b>Total de puestos</b>	<b>Total de personal (millones de dólares)</b>	<b>Total de otros (millones de dólares)</b>	<b>Total (millones de dólares)</b>	<b>Categoría profesional</b>	<b>Total de puestos</b>	<b>Total de personal (millones de dólares)</b>	<b>Total de otros (millones de dólares)</b>	<b>Total (millones de dólares)</b>	<b>Categoría profesional</b>	<b>Total de puestos</b>	<b>Total de personal (millones de dólares)</b>	<b>Total de otros (millones de dólares)</b>	<b>Total (millones de dólares)</b>
<b>Total de los despachos regionales</b>	<b>171</b>	<b>430</b>	<b>34,9</b>	<b>32,3</b>	<b>67,2</b>	<b>188</b>	<b>467</b>	<b>42,3</b>	<b>24,9</b>	<b>67,2</b>	<b>202</b>	<b>471</b>	<b>46,0</b>	<b>26,3</b>	<b>72,3</b>
Despacho Regional para Asia y el Pacífico	32	80	6,1	6,0	12,1	33	81	7,4	5,3	12,7	33	68	7,4	5,8	13,2
Despacho Regional para Oriente Medio, África del Norte, Asia Central y Europa Oriental	32	80	6,6	4,0	10,6	39	87	8,7	3,4	12,1	46	94	10,3	3,2	13,5
Despacho Regional para África Occidental	33	75	6,4	4,3	10,7	36	78	8,0	3,5	11,5	37	87	8,6	3,4	12,1
Despacho Regional para África Meridional	24	61	4,9	5,2	10,1	26	77	5,8	4,8	10,6	26	75	5,9	5,3	11,3
Despacho Regional para África Oriental y Central	30	74	6,3	5,0	11,2	32	81	7,3	4,3	11,6	37	85	8,4	4,6	13,0
Despacho Regional para América Latina y el Caribe	20	60	4,7	3,5	8,2	23	64	5,2	3,5	8,7	23	62	5,3	3,9	9,2
Equipo encargado de la hoja de ruta integrada en los despachos regionales	-	-	-	4,3	4,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

\* Los costos del personal de contratación nacional están contabilizados dentro de "Otros costos".

**Sede**

16. En el cuadro A.I.3 se indican la distribución de los puestos financiados con cargo al presupuesto AAP y los costos correspondientes al apoyo a los programas prestado a las oficinas y dependencias de la Sede mundial del PMA en 2017, con estimaciones de 2018 y proyecciones para 2019. En las columnas sobre el total de puestos se contabilizan el personal de contratación internacional de categoría profesional y el personal de contratación nacional. En las columnas relativas al costo total figuran tanto los costos de personal como los no relacionados con el personal. En el anexo II se ofrece información desglosada sobre el presupuesto para 2019.

CUADRO A.I.3 DISTRIBUCIÓN DE LOS PUESTOS Y COSTOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP, POR OFICINA DE LA SEDE MUNDIAL, 2017-2019																					
	Gastos de 2017							Estimaciones de 2018							Proyecciones para 2019						
	Categoría profesional	Servicios generales	Contratación nacional	Total de puestos	Total de personal (millones de dólares)	Total de otros puestos (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Categoría profesional	Servicios generales	Contratación nacional	Total de puestos	Total de personal (millones de dólares)	Total de otros puestos (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Categoría profesional	Servicios generales	Contratación nacional	Total de puestos	Total de personal (millones de dólares)	Total de otros puestos (millones de dólares)	Total (millones de dólares)
<b>Total de la Sede y las oficinas corporativas</b>	<b>487</b>	<b>331</b>	<b>9</b>	<b>827</b>	<b>113,8</b>	<b>74,9</b>	<b>188,7</b>	<b>485</b>	<b>338</b>	<b>4</b>	<b>826</b>	<b>131,2</b>	<b>58,4</b>	<b>189,5</b>	<b>566</b>	<b>380</b>	<b>3</b>	<b>949</b>	<b>158,1</b>	<b>72,1</b>	<b>230,2</b>
<b>Total de la Sede</b>	<b>484</b>	<b>331</b>	<b>9</b>	<b>824</b>	<b>112,2</b>	<b>63,7</b>	<b>175,9</b>	<b>482</b>	<b>338</b>	<b>4</b>	<b>823</b>	<b>130,4</b>	<b>44,9</b>	<b>175,3</b>	<b>563</b>	<b>379</b>	<b>3</b>	<b>944</b>	<b>157,2</b>	<b>56,8</b>	<b>214,0</b>
<b>Director Ejecutivo y oficinas independientes</b>	<b>69</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>93</b>	<b>13,7</b>	<b>10,4</b>	<b>24,1</b>	<b>70</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>94</b>	<b>17,3</b>	<b>8,2</b>	<b>25,5</b>	<b>101</b>	<b>31</b>	<b>-</b>	<b>131</b>	<b>24,7</b>	<b>9,2</b>	<b>33,8</b>
Oficina del Director Ejecutivo	8	8	-	16	2,6	1,7	4,3	8	8	-	16	3,0	0,6	3,6	6	8	-	14	2,7	1,0	3,7
Oficina de Deontología	2	1	-	3	0,4	0,4	0,9	2	1	-	3	0,6	0,3	0,9	4	2	-	6	1,1	0,3	1,5
Oficina de Servicios Jurídicos	17	6	-	23	2,8	1,6	4,3	18	6	-	24	4,1	0,9	4,9	24	7	-	31	5,4	0,6	6,0
Oficina del Ombudsman	1	1	-	2	0,4	0,3	0,7	1	1	-	2	0,4	0,3	0,7	3	2	-	5	0,9	0,4	1,3
Oficina de Evaluación	12	3	-	15	2,5	4,1	6,7	12	3	-	15	3,0	4,4	7,4	24	5	-	29	5,7	4,7	10,4
Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión	29	5	-	34	5,0	2,3	7,2	29	5	-	34	6,2	1,7	8,0	40	7	-	47	8,9	2,1	11,0
<b>Jefe de Gabinete</b>	<b>75</b>	<b>31</b>	<b>-</b>	<b>106</b>	<b>15,0</b>	<b>14,4</b>	<b>29,3</b>	<b>74</b>	<b>28</b>	<b>-</b>	<b>102</b>	<b>17,7</b>	<b>8,6</b>	<b>26,3</b>	<b>84</b>	<b>29</b>	<b>-</b>	<b>113</b>	<b>21,1</b>	<b>13,3</b>	<b>34,4</b>
Jefe de Gabinete (*)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	-	4	1,0	0,9	1,8
Unidad de Transferencias de Base Monetaria	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	2	0,4	0,0	0,4	1	1	-	2	0,5	0,1	0,5
Dirección de Comunicaciones	23	12	-	35	5,5	2,7	8,2	23	12	-	35	6,1	2,5	8,6	27	13	-	40	7,4	3,3	10,7
Dirección de Innovación y Gestión del Cambio	2	1	-	3	0,6	0,6	1,2	2	1	-	3	0,6	0,6	1,3	2	1	-	3	0,7	0,7	1,4
Dirección de Tecnología de la información	50	18	-	68	8,9	11,1	20,0	48	14	-	62	10,6	5,4	16,0	50	14	-	64	11,5	8,4	20,0
<b>Director Ejecutivo Adjunto</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>2</b>	<b>110</b>	<b>11,8</b>	<b>9,4</b>	<b>21,2</b>	<b>55</b>	<b>69</b>	<b>2</b>	<b>126</b>	<b>16,6</b>	<b>4,2</b>	<b>20,8</b>	<b>61</b>	<b>75</b>	<b>2</b>	<b>138</b>	<b>19,2</b>	<b>3,7</b>	<b>22,9</b>

CUADRO A.I.3 DISTRIBUCIÓN DE LOS PUESTOS Y COSTOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP, POR OFICINA DE LA SEDE MUNDIAL, 2017-2019																					
	Gastos de 2017							Estimaciones de 2018							Proyecciones para 2019						
	Categoría profesional	Servicios generales	Contratación nacional	Total de puestos	Total de personal (millones de dólares)	Total de otros puestos (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Categoría profesional	Servicios generales	Contratación nacional	Total de puestos	Total de personal (millones de dólares)	Total de otros puestos (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Categoría profesional	Servicios generales	Contratación nacional	Total de puestos	Total de personal (millones de dólares)	Total de otros puestos (millones de dólares)	Total (millones de dólares)
Oficina del Director Ejecutivo Adjunto	2	2	-	4	0,7	0,1	0,9	3	2	-	5	1,0	0,2	1,1	4	3	-	7	1,5	0,6	2,0
Oficina de Género	5	1	-	6	1,0	0,5	1,5	5	1	-	6	1,2	0,4	1,6	5	1	-	6	1,3	0,5	1,8
Dirección de Recursos Humanos	41	47	-	88	8,7	4,8	13,5	43	60	-	103	12,8	3,2	15,9	49	65	-	114	15,1	2,0	17,1
Unidad de Apoyo a la Gestión de las Operaciones	4	4	-	8	0,9	0,2	1,1	2	6	-	8	1,1	0,3	1,4	1	6	-	7	0,8	0,4	1,2
Dirección de Coordinación y Apoyo Estratégicos (incluida la Oficina en Addis Abeba)	2	-	2	4	0,4	0,2	0,6	2	-	2	4	0,5	0,3	0,8	2	-	2	4	0,6	0,2	0,9
Equipo encargado de la hoja de ruta integrada en la Sede	-	-	-	-	-	3,6	3,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Departamento de Servicios para las Operaciones</b>	<b>109</b>	<b>63</b>	<b>-</b>	<b>172</b>	<b>27,0</b>	<b>4,0</b>	<b>31,0</b>	<b>107</b>	<b>61</b>	<b>-</b>	<b>167</b>	<b>28,7</b>	<b>4,3</b>	<b>33,0</b>	<b>123</b>	<b>64</b>	<b>-</b>	<b>187</b>	<b>34,2</b>	<b>7,6</b>	<b>41,9</b>
Oficina del Subdirector Ejecutivo	4	3	-	7	0,9	0,6	1,5	4	2	-	6	1,3	1,2	2,5	4	3	-	7	1,4	1,5	2,9
Oficina de Asociaciones con las ONG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	0,3	0,1	0,4
Dirección de la Cadena de Suministro	56	45	-	100	15,0	1,1	16,2	54	44	-	97	14,9	1,2	16,1	57	44	-	101	16,2	2,1	18,3
Dirección de Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias y de Apoyo a las Intervenciones en Caso de Crisis	12	3	-	15	2,3	0,9	3,2	11	3	-	14	2,8	1,0	3,8	12	3	-	15	3,2	2,6	5,8

CUADRO A.I.3 DISTRIBUCIÓN DE LOS PUESTOS Y COSTOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP, POR OFICINA DE LA SEDE MUNDIAL, 2017-2019																					
	Gastos de 2017							Estimaciones de 2018							Proyecciones para 2019						
	Categoría profesional	Servicios generales	Contratación nacional	Total de puestos	Total de personal (millones de dólares)	Total de otros puestos (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Categoría profesional	Servicios generales	Contratación nacional	Total de puestos	Total de personal (millones de dólares)	Total de otros puestos (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Categoría profesional	Servicios generales	Contratación nacional	Total de puestos	Total de personal (millones de dólares)	Total de otros puestos (millones de dólares)	Total (millones de dólares)
Servicio de Alimentación Escolar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	1	-	10	2,0	0,5	2,5
Dirección de Nutrición	7	2	-	9	1,8	0,1	1,8	7	2	-	9	1,8	0,1	1,8	7	3	-	10	2,0	0,0	2,1
Dirección de Políticas y Programas	31	10	-	41	6,9	1,3	8,2	31	10	-	41	7,9	0,8	8,8	34	10	-	44	9,1	0,8	9,9
<b>Departamento de Asociaciones y Gobernanza</b>	<b>88</b>	<b>50</b>	<b>7</b>	<b>145</b>	<b>21,5</b>	<b>11,7</b>	<b>33,2</b>	<b>86</b>	<b>48</b>	<b>2</b>	<b>136</b>	<b>22,3</b>	<b>9,4</b>	<b>31,7</b>	<b>97</b>	<b>56</b>	<b>1</b>	<b>154</b>	<b>26,3</b>	<b>11,9</b>	<b>38,2</b>
Oficina del Subdirector Ejecutivo	2	2	-	4	0,8	0,2	1,0	3	2	-	5	1,0	0,5	1,5	3	3	-	6	1,1	0,5	1,6
Secretaría de la Junta Ejecutiva	10	15	-	25	3,5	2,8	6,3	10	15	-	25	3,6	1,6	5,1	12	15	-	27	4,0	1,6	5,6
Dirección de Asociaciones con los Gobiernos (Berlín, París, Seúl, Tokio y los Emiratos Árabes Unidos)	28	16	4	48	6,9	2,5	9,4	27	16	1	44	7,1	2,4	9,5	31	16	-	47	8,3	4,0	12,3
Dirección de Asociaciones con el Sector Privado	22	4	3	29	3,6	2,6	6,2	23	4	1	28	4,3	1,9	6,2	23	4	1	28	4,6	2,5	7,1
Dirección de Relaciones con los Organismos con Sede en Roma y el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CSA)	3	1	-	4	0,8	0,1	0,9	3	1	-	4	0,8	0,2	1,0	3	1	-	4	0,9	0,2	1,1
Dirección de Relaciones con el Sistema de las Naciones Unidas y de Colaboración Multilateral (Nueva York y Ginebra)	8	3	-	11	2,0	1,5	3,5	9	3	-	12	2,5	1,2	3,7	10	5	-	15	3,0	1,5	4,6

CUADRO A.I.3 DISTRIBUCIÓN DE LOS PUESTOS Y COSTOS FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP, POR OFICINA DE LA SEDE MUNDIAL, 2017-2019																					
	Gastos de 2017							Estimaciones de 2018							Proyecciones para 2019						
	Categoría profesional	Servicios generales	Contratación nacional	Total de puestos	Total de personal (millones de dólares)	Total de otros puestos (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Categoría profesional	Servicios generales	Contratación nacional	Total de puestos	Total de personal (millones de dólares)	Total de otros puestos (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Categoría profesional	Servicios generales	Contratación nacional	Total de puestos	Total de personal (millones de dólares)	Total de otros puestos (millones de dólares)	Total (millones de dólares)
Oficina de Bruselas	4	3	-	7	1,3	0,5	1,8	4	3	-	7	1,3	0,5	1,8	6	5	-	11	1,9	0,6	2,6
Oficina de Washington	6	4	-	10	1,6	0,8	2,4	7	4	-	11	1,8	1,1	2,9	9	7	-	16	2,5	0,9	3,5
Dirección de Coordinación de las Asociaciones y la Labor de Promoción	5	2	-	7	1,1	0,5	1,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Departamento de Gestión de Recursos</b>	<b>89</b>	<b>110</b>	<b>-</b>	<b>199</b>	<b>23,3</b>	<b>13,9</b>	<b>37,1</b>	<b>90</b>	<b>109</b>	<b>-</b>	<b>199</b>	<b>27,8</b>	<b>10,2</b>	<b>38,0</b>	<b>97</b>	<b>124</b>	<b>-</b>	<b>221</b>	<b>31,7</b>	<b>11,1</b>	<b>42,8</b>
Oficina del Subdirector Ejecutivo y Jefe de Finanzas	2	2	-	4	0,8	0,2	0,9	2	2	-	4	0,8	0,1	0,8	2	2	-	4	0,8	0,1	0,9
Dirección de Presupuesto y Programación	18	26	-	44	5,3	1,1	6,4	18	25	-	43	5,9	0,2	6,1	18	29	-	47	6,5	0,5	7,0
Dirección de Finanzas y Tesorería	37	26	-	63	7,0	2,8	9,8	30	23	-	53	7,9	1,7	9,7	30	23	-	53	8,4	1,8	10,2
Dirección de Servicios de Gestión	10	22	-	32	4,1	8,6	12,7	10	22	-	32	3,9	6,7	10,6	11	22	-	33	4,4	6,9	11,3
Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones	13	5	-	18	3,0	0,2	3,3	12	6	-	18	3,1	0,3	3,4	15	7	-	22	3,8	0,5	4,3
Dirección de Seguridad	4	26	-	30	2,0	0,6	2,6	4	26	-	30	2,7	0,4	3,1	4	33	-	37	3,4	0,4	3,8
Dirección de Gestión Global de Riesgos			-	-			-	9	2	-	11	2,1	0,5	2,5	12	2	-	14	2,8	0,5	3,3
Dirección de Bienestar del Personal	5	3	-	8	1,1	0,4	1,5	5	3	-	8	1,4	0,3	1,7	5	6	-	11	1,6	0,3	1,9
<b>Oficinas corporativas</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>1,6</b>	<b>11,2</b>	<b>12,8</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>0,7</b>	<b>13,5</b>	<b>14,2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>0,9</b>	<b>15,3</b>	<b>16,2</b>
Consignaciones centrales	3	-	-	3	1,6	11,2	12,8	3	-	-	3	0,7	13,5	14,2	3	2	-	5	0,9	15,3	16,2

Nota: Los costos del personal de contratación nacional están contabilizados dentro de "Otros costos".

\* En lo relativo a 2018, el Jefe de Gabinete está incluido en la Oficina del Director Ejecutivo.



CUADRO A.II.1: ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA Y PILAR

	Estimaciones de 2018 (totales)						Proyecciones para 2019 (totales)						Proyecciones para 2019 A — Estrategia y orientación						Proyecciones para 2019 B — Servicios diversos en apoyo de las operaciones						Proyecciones para 2019 C — Políticas, orientaciones y garantía de la calidad						Proyecciones para 2019 D — Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas						Proyecciones para 2019 E — Gobernanza y servicios de supervisión independientes												
	Categoría profesional	Servicios generales	Contratación nacional	Total de puestos	Total de personal (millones de dólares)	Total de otros puestos (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Categoría profesional	Servicios generales	Contratación nacional	Total de puestos	Total de personal (millones de dólares)	Total de otros puestos (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Categoría profesional	Servicios generales	Contratación nacional	Total de puestos	Total de personal (millones de dólares)	Total de otros puestos (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Categoría profesional	Servicios generales	Contratación nacional	Total de puestos	Total de personal (millones de dólares)	Total de otros puestos (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Categoría profesional	Servicios generales	Contratación nacional	Total de puestos	Total de personal (millones de dólares)	Total de otros puestos (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Categoría profesional	Servicios generales	Contratación nacional	Total de puestos	Total de personal (millones de dólares)	Total de otros puestos (millones de dólares)	Total (millones de dólares)							
<b>Director Ejecutivo Adjunto</b>	55	69	2	126	16,6	4,2	20,8	61	75	2	138	19,2	3,7	22,9	12	8	2	22	4,1	1,7	5,9	32	60	-	91	11,2	1,0	12,2	16	8	-	24	3,6	0,9	4,5	1	-	-	1	0,3	0,1	0,3	-	-	-	-	-	-	-
Oficina del Director Ejecutivo Adjunto	3	2	-	5	1,0	0,2	1,1	4	3	-	7	1,5	0,6	2,0	4	3	-	7	1,5	0,6	2,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
Oficina de Género	5	1	-	6	1,2	0,4	1,6	5	1	-	6	1,3	0,5	1,8	2	1	-	3	0,5	0,2	0,7	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	2	0,5	0,3	0,7	1	-	-	1	0,3	0,1	0,3	-	-	-	-	-	-	-
Dirección de Recursos Humanos	43	60	-	103	12,8	3,2	15,9	49	65	-	114	15,1	2,0	17,1	4	3	-	7	1,4	0,7	2,1	31	54	-	85	10,6	0,7	11,3	14	8	-	22	3,1	0,7	3,8	-	-	-	-	-	-	-							
Unidad de Apoyo a la Gestión de las Operaciones	2	6	-	8	1,1	0,3	1,4	1	6	-	7	0,8	0,4	1,2	1	1	-	1	0,2	0,0	0,2	1	6	-	6	0,6	0,3	1,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
Dirección de Coordinación y Apoyo Estratégicos (Incluida la oficina en Addis Abeba)	2	-	2	4	0,5	0,3	0,8	2	-	-	2	0,6	0,2	0,9	2	-	2	4	0,6	0,2	0,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
<b>Departamento de Servicios para las Operaciones</b>	107	61	-	167	28,7	4,3	33,0	123	64	0	187	34,2	7,6	41,9	22	10	0	32	6,9	4,2	11,0	49	41	-	90	14,1	3,1	17,2	40	12	-	52	10,5	0,1	10,6	11	2	-	13	2,7	0,2	3,0	-	-	-	-	-	-	-
Oficina del Subdirector Ejecutivo	4	2	-	6	1,3	1,2	2,5	4	3	-	7	1,4	1,5	2,9	4	3	-	7	1,4	1,5	2,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
Oficina de Asociaciones con las ONG	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	0,3	0,1	0,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	0,3	0,1	0,4	-	-	-	-	-	-	-								
Dirección de Cadena de suministro	54	44	-	97	14,9	1,2	16,1	57	44	-	101	16,2	2,1	18,3	3	2	-	6	1,2	0,3	1,5	41	39	-	80	12,2	1,6	13,8	5	1	-	6	1,2	0,1	1,2	8	1	-	9	1,7	0,1	1,8	-	-	-	-	-	-	-
Dirección de Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias y de Apoyo a las Intervenciones en Caso de Crisis	11	3	-	14	2,8	1,0	3,8	12	3	-	15	3,2	2,6	5,8	2	1	-	3	0,7	1,1	1,7	8	1	-	9	1,9	1,5	3,4	0	-	-	0	0,1	-	0,1	2	1	-	3	0,6	-	0,6	-	-	-	-	-	-	-
Servicio de Alimentación escolar	-	-	-	-	-	-	9	1	-	10	2,0	0,5	2,5	9	1	-	10	2,0	0,5	2,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-								
Dirección de Nutrición	7	2	-	9	1,8	0,1	1,8	7	3	0	10	2,0	0,0	2,1	1	1	-	2	0,5	0,0	0,6	0	0	-	1	0,1	0,0	0,1	5	2	-	7	1,2	0,0	1,2	1	-	-	1	0,2	0,0	0,2	-	-	-	-	-	-	-
Dirección de Políticas y Programas	31	10	-	41	7,9	0,8	8,8	34	10	-	44	9,1	0,8	9,9	3	2	-	5	1,0	0,8	1,8	-	-	-	-	-	-	-	31	8	-	39	8,1	-	8,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Departamento de Asociaciones y Gobernanza</b>	86	48	2	136	22,3	9,4	31,7	97	56	1	154	26,3	11,9	38,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	3	1	11	1,8	1,2	2,9	79	39	-	118	20,8	9,2	30,1	11	14	-	25	3,8	1,5	5,2
Oficina del Subdirector Ejecutivo	3	2	-	5	1,0	0,5	1,5	3	3	-	6	1,1	0,5	1,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	-	6	1,1	0,5	1,6	-	-	-	-	-	-	-
Secretaría de la Junta Ejecutiva	10	15	-	25	3,6	1,6	5,1	12	15	-	27	4,0	1,6	5,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	2	0,3	0,1	0,3	-	-	-	-	-	-	-	11	14	-	25	3,8	1,5	5,2
Dirección de Asociaciones con los Gobiernos (Berlín, París, Seúl, Tokio y los Emiratos Árabes Unidos)	27	16	1	44	7,1	2,4	9,5	31	16	-	47	8,3	4,0	12,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	31	16	-	47	8,3	4,0	12,3	-	-	-	-	-	-	-



<b>CUADRO A.II.2: CUADRO DOTACIÓN DE PERSONAL FINANCIADA CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP, POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2018 Y 2019</b>													
<b>Categoría de personal profesional de contratación internacional y categorías superiores</b>											<b>Otros</b>		<b>Total general</b>
	<b>Director Ejecutivo</b>	<b>Subsecretario General</b>	<b>D-2</b>	<b>D-1</b>	<b>P-5</b>	<b>P-4</b>	<b>P-3</b>	<b>P-2</b>	<b>P-1</b>	<b>Total</b>	<b>Personal de contratación nacional sobre el terreno</b>	<b>Servicios generales (Sede y oficinas corporativas)</b>	
<b>Oficinas en los países</b>													
<b>2018</b>			<b>16</b>	<b>31</b>	<b>30</b>	<b>9</b>	<b>20</b>			<b>106</b>	<b>345</b>		<b>451</b>
<b>2019</b>			<b>16</b>	<b>31</b>	<b>30</b>	<b>8</b>	<b>21</b>			<b>106</b>	<b>345</b>		<b>451</b>
<b>Despachos regionales</b>													
<b>2018</b>	-	-	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>46</b>	<b>83</b>	<b>44</b>	<b>3</b>	-	<b>188</b>	<b>279</b>		<b>467</b>
<b>2019</b>	-	-	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>49</b>	<b>84</b>	<b>50</b>	<b>4</b>	-	<b>202</b>	<b>269</b>		<b>471</b>
Despacho Regional para Asia y el Pacífico													
2018			1	1	8	13	10			33	48		81
2019			1	1	80	12	10	1		33	35		68
Despacho Regional para Oriente Medio, África del Norte, Asia Central y Europa Oriental													
2018			1	2	6	20	9	1		39	48		87
2019			1,0	2	9	22	10	2		46	48		94
Despacho Regional para África Occidental													
2018			1	1	12	13	9			36	42		78
2019			1	2	12	13	9			37	50		87
Despacho Regional para África Meridional													
2018			1	1	5	12	6	1		26	51		77
2019			1	1	5	12	7			26	49		75
Despacho Regional para África Oriental y Central													
2018			1	1	11	12	7			32	49		81
2019			1	2	11	10	12	1		37	48		85
Despacho Regional para América Latina y el Caribe													
2018			1	1	4	13	3	1		23	41		64
2019			1	1	4	15	2			23	39		62
<b>Sede</b>													
<b>2018</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	<b>42</b>	<b>94</b>	<b>139</b>	<b>147</b>	<b>33</b>	-	<b>482</b>	<b>4</b>	<b>338</b>	<b>823</b>
<b>2019</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	<b>46</b>	<b>103</b>	<b>174</b>	<b>171</b>	<b>42</b>	<b>1</b>	<b>563</b>	<b>3</b>	<b>379</b>	<b>944</b>

<b>CUADRO A.II.2: CUADRO DOTACIÓN DE PERSONAL FINANCIADA CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP, POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2018 Y 2019</b>													
<b>Categoría de personal profesional de contratación internacional y categorías superiores</b>											<b>Otros</b>		<b>Total general</b>
	<b>Director Ejecutivo</b>	<b>Subsecretario General</b>	<b>D-2</b>	<b>D-1</b>	<b>P-5</b>	<b>P-4</b>	<b>P-3</b>	<b>P-2</b>	<b>P-1</b>	<b>Total</b>	<b>Personal de contratación nacional sobre el terreno</b>	<b>Servicios generales (Sede y oficinas corporativas)</b>	
<b>Director Ejecutivo y oficinas independientes</b>													
<b>2018</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>70</b>	<b>-</b>	<b>24</b>	<b>94</b>
<b>2019</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>36</b>	<b>34</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>101</b>	<b>-</b>	<b>31</b>	<b>131</b>
Oficina del Director Ejecutivo													
2018	1	1		2	1	1	2			8		8	16
2019	1			1	2	2				6		8	14
Oficina de Deontología													
2018				1		1				2		1	3
2019				1		3				4		2	6
Oficina de Servicios Jurídicos													
2018			1	1	4	4	7	1		18		6	24
2019			1	1	4	6	8	4		24		7	31
Oficina del Ombudsman													
2018				1						1		1	2
2019				1		1	1			3		1,5	5
Oficina de Evaluación													
2018			1	1	3	6	1			12		3	15
2019			1	1	4	11	6	1		23,5		5	29
Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión													
2018			1	2	4	8	13	1		29		5	34
2019			1	2	5	13	19			40		7	47
<b>Jefe de Gabinete</b>													
<b>2018</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>74</b>	<b>-</b>	<b>28</b>	<b>102</b>
<b>2019</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>28</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>84</b>	<b>-</b>	<b>29</b>	<b>113</b>
Oficina del Jefe de Gabinete													
2018										-		-	-
2019		1			1	1	1			4		-	4

<b>CUADRO A.II.2: CUADRO DOTACIÓN DE PERSONAL FINANCIADA CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP, POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2018 Y 2019</b>													
<b>Categoría de personal profesional de contratación internacional y categorías superiores</b>											<b>Otros</b>		<b>Total general</b>
	<b>Director Ejecutivo</b>	<b>Subsecretario General</b>	<b>D-2</b>	<b>D-1</b>	<b>P-5</b>	<b>P-4</b>	<b>P-3</b>	<b>P-2</b>	<b>P-1</b>	<b>Total</b>	<b>Personal de contratación nacional sobre el terreno</b>	<b>Servicios generales (Sede y oficinas corporativas)</b>	
<b>Unidad de Transferencias de Base Monetaria</b>													
2018			1							1		1	2
2019			1							1		1	2
<b>Dirección de Comunicación</b>													
2018			1	1	8	7	4	2		23		12	35
2019			1	2	8	8	6	2		27		13	40
<b>Dirección de Innovación y Gestión del Cambio</b>													
2018			1		1					2		1	3
2019			1		1					2		1	3
<b>Dirección de Tecnología de la Información</b>													
2018			1	1	9	14	21	2		48		14	62
2019			1	2	8	14	21	4		50		14	64
<b>Oficina del Director Ejecutivo Adjunto</b>													
<b>2018</b>	-	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	-	<b>55</b>	<b>2</b>	<b>69</b>	<b>126</b>
<b>2019</b>	-	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>23</b>	<b>10</b>	-	<b>61</b>	<b>2</b>	<b>75</b>	<b>138</b>
<b>Director Ejecutivo Adjunto 2,0</b>													
2018		1			1	1				3		2	5
2019		1	1		1	1				4		3	7
<b>Oficina de Género</b>													
2018				1	1	2	1			5		1	6
2019				1	1	2	1			5		1	6
<b>Dirección de Recursos Humanos</b>													
2018			1	1	5	9	17	10		43		60	103
2019			1	2	6	8	22	10		49		65	114
<b>Dependencia de Apoyo a la Gestión de las Operaciones</b>													
2018			1		1					2		6	8
2019					1					1		6	7

<b>CUADRO A.II.2: CUADRO DOTACIÓN DE PERSONAL FINANCIADA CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP, POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2018 Y 2019</b>													
<b>Categoría de personal profesional de contratación internacional y categorías superiores</b>											<b>Otros</b>		<b>Total general</b>
	<b>Director Ejecutivo</b>	<b>Subsecretario General</b>	<b>D-2</b>	<b>D-1</b>	<b>P-5</b>	<b>P-4</b>	<b>P-3</b>	<b>P-2</b>	<b>P-1</b>	<b>Total</b>	<b>Personal de contratación nacional sobre el terreno</b>	<b>Servicios generales (Sede y oficinas corporativas)</b>	
<b>Oficina de Coordinación y Apoyo Estratégicos</b>													
2018				1	1					2	2	-	4
2019				1	1					2	2	-	4
<b>Departamento de Servicios para las Operaciones</b>													
<b>2018</b>	-	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>22</b>	<b>40</b>	<b>23</b>	<b>2</b>	-	<b>107</b>	-	<b>61</b>	<b>167</b>
<b>2019</b>	-	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>26</b>	<b>47</b>	<b>27</b>	<b>3</b>	-	<b>123</b>	-	<b>64</b>	<b>187</b>
<b>Servicios para las operaciones – Oficina del Subdirector Ejecutivo</b>													
2018		1	1		1	1				4		2	6
2019		1	1			2				4		3	7
<b>Oficina de Asociaciones con las ONG</b>													
2018										-		-	
2019					1					1		-	1
<b>Dirección de la Cadena de Suministro</b>													
2018			2	5	9,5	20	15	2		53,5		43,5	97
2019			2	5	9	21	17	3		57		44	101
<b>Dirección de Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias y de Apoyo a las Intervenciones en Caso de Crisis</b>													
2018			1	1	3	5	1			11		3	14
2019			1	1	3	5	2			12		3	15
<b>Servicios de alimentación escolar</b>													
2018										-		-	
2019				1	1	4	3			9		1	10
<b>Dirección de Nutrición</b>													
2018			1	1	1	2	2			7		2	9
2019			1	1	3	1	1			7	-	3	10
<b>Dirección de Políticas y Programas</b>													
2018			1	6	7	12	5			31		10	41
2019			1	6	9	14	4			34		10	44

<b>CUADRO A.II.2: CUADRO DOTACIÓN DE PERSONAL FINANCIADA CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP, POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2018 Y 2019</b>													
<b>Categoría de personal profesional de contratación internacional y categorías superiores</b>											<b>Otros</b>		<b>Total general</b>
	<b>Director Ejecutivo</b>	<b>Subsecretario General</b>	<b>D-2</b>	<b>D-1</b>	<b>P-5</b>	<b>P-4</b>	<b>P-3</b>	<b>P-2</b>	<b>P-1</b>	<b>Total</b>	<b>Personal de contratación nacional sobre el terreno</b>	<b>Servicios generales (Sede y oficinas corporativas)</b>	
<b>Departamento de Asociaciones y Gobernanza</b>													
<b>2018</b>	-	1	4	9	13	24	26	9	-	86	2	48	136
<b>2019</b>	-	1	4	9	14	29	29	10	1	97	1	56	154
Asociaciones y Promoción – Oficina del Subdirector Ejecutivo													
2018		1			1		1			3		2	5
2019		1			1	1				3		3	6
Dirección de la Secretaría de la Junta Ejecutiva													
2018				1	2	5	2			10		15	25
2019				1	2	5	3		1	12		15	27
Dirección de Asociaciones con los Gobiernos (Berlín, París, Seúl, Tokio y los Emiratos Árabes Unidos)													
2018	-	-	1	3	4	8	11	-	-	27	1	16	44
2019	-	-	1	3	5	9	12	1	-	31	-	16	47
Dirección de Asociaciones con el Sector Privado													
2018			1	1	1	4	8	8		23	1	4	28
2019			1	1	1	4	8	8		23	1	4	28
Dirección de Relaciones con los Organismos con Sede en Roma y el CSA													
2018				1	1		1			3		1	4
2019				1	1	1				3		1	4
Dirección de Relaciones con el Sistema de las Naciones Unidas y de Colaboración Multilateral (Nueva York y Ginebra)													
2018	-	-	1	2	2	4	-	-	-	9	-	3	12
2019	-	-	1	2	2	5	-	-	-	10	-	5	15
Oficina de Bruselas													
2018				1	1	1	1			4		3	7
2019				1	1	2	2			6		5	11
Oficina de Washington													
2018			1		1	2	2	1		7		4	11
2019			1		1	2	4	1		9	-	7	16

<b>CUADRO A.II.2: CUADRO DOTACIÓN DE PERSONAL FINANCIADA CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP, POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2018 Y 2019</b>													
<b>Categoría de personal profesional de contratación internacional y categorías superiores</b>											<b>Otros</b>		<b>Total general</b>
	<b>Director Ejecutivo</b>	<b>Subsecretario General</b>	<b>D-2</b>	<b>D-1</b>	<b>P-5</b>	<b>P-4</b>	<b>P-3</b>	<b>P-2</b>	<b>P-1</b>	<b>Total</b>	<b>Personal de contratación nacional sobre el terreno</b>	<b>Servicios generales (Sede y oficinas corporativas)</b>	
<b>Departamento de Gestión de Recursos</b>													
<b>2018</b>	-	1	2	7	20	22	32	6	-	90	-	109	199
<b>2019</b>	-	1	2	8	20	28	30	8	-	97	-	124	221
Gestión de recursos – Oficina del Subdirector Ejecutivo y Jefe de Finanzas													
2018		1				1				2		2	4
2019		1				1				2		2	4
Dirección de Presupuesto y Programación													
2018			1	1	4	3	9			18		25	43
2019			1	1	5	3	8			18		29	47
Dirección de Finanzas y Tesorería (*)													
2018			1	1	6	6	11	5		30		23	53
2019			1	2	5	7	10	5		30		23	53
Dirección de Servicios de Gestión													
2018				1	3	1	4	1		10		22	32
2019				1	3	3	3	1		11		22	33
Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones													
2018				1	3	4	4			12		6	18
2019				1	3	4	6	1		15		7	22
Dirección de Seguridad													
2018				1	1	2				4		26	30
2019				1	1	2				4		33	37
Dirección de Gestión Global de Riesgos													
2018				1	2	3	3			9		2	11
2019				1	2	6	2	1		12		2	14
Dirección de Bienestar del Personal													
2018				1	1	2	1			5		3	8
2019				1	1	2	1			5		6	11

<b>CUADRO A.II.2: CUADRO DOTACIÓN DE PERSONAL FINANCIADA CON CARGO AL PRESUPUESTO AAP, POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2018 Y 2019</b>													
<b>Categoría de personal profesional de contratación internacional y categorías superiores</b>											<b>Otros</b>		
	<b>Director Ejecutivo</b>	<b>Subsecretario General</b>	<b>D-2</b>	<b>D-1</b>	<b>P-5</b>	<b>P-4</b>	<b>P-3</b>	<b>P-2</b>	<b>P-1</b>	<b>Total</b>	<b>Personal de contratación nacional sobre el terreno</b>	<b>Servicios generales (Sede y oficinas corporativas)</b>	<b>Total general</b>
<b>Consignaciones centrales</b>													
<b>2018</b>				<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>				<b>3</b>		<b>-</b>	<b>3</b>
<b>2019</b>				<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>				<b>3</b>		<b>2</b>	<b>5</b>
<b>Total general</b>													
<b>2018</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>43</b>	<b>81</b>	<b>170</b>	<b>232</b>	<b>211</b>	<b>36</b>	<b>-</b>	<b>778</b>	<b>628</b>	<b>338</b>	<b>1 744</b>
<b>2019</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>43</b>	<b>87</b>	<b>183</b>	<b>266</b>	<b>241</b>	<b>46</b>	<b>1</b>	<b>874</b>	<b>617</b>	<b>380</b>	<b>1 871</b>

\* La Oficina de Integración y Apoyo de la Gestión de Recursos está incluida en la Dirección de Finanzas y Tesorería.

CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2018 Y 2019 (miles de dólares)

	Costos de personal	Personal local	Consultorías	Personal temporal	Horas extras	Viajes oficiales	Capacitación	Alquiler de locales	Alquiler de locales Servicios de limpieza y mantenimiento	Material de oficina y otros gastos conexos	Servicios y equipo de TIC	Seguro	Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos	Atenciones sociales	Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas	Otros ingresos	Total de costos no relacionados con el personal	TOTAL	
<b>Oficinas en los países</b>																			
2018	29 963	6 000	650	750	27	1 400	100	1 200	500	650	1 000	10	750	10	450	350	34 834	48 681	78 644
2019	30 010	6 500	1 000	1 000	30	1 800	100	1 200	900	900	1 000	60	850	15	450	350	36 434	52 589	82 599
<b>Oficinas en los países</b>																			
2018	29 963	6 000	650	750	27	1 400	100	1 200	500	650	1 000	10	750	10	450	350	34	13 881	43 844
2019	30 010	6 500	1 000	1 000	30	1 800	100	1 200	900	900	1 000	60	850	15	450	350	1 234	17 389	47 399
<b>Ajuste técnico para las oficinas en los países</b>																			
2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	34 800	34 800	34 800
2019	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35 200	35 200	35 200
<b>Despachos regionales</b>																			
2018	42 321	13 713	1 638	271	62	2 454	831	1 199	701	471	1 944	51	270	25	189	72	1 003	24 893	67 215
2019	46 017	14 331	2 462	565	52	2 688	652	1 340	494	189	1 951	35	232	17	80	66	1 136	26 291	72 308
<b>Despacho Regional para Asia y el Pacífico</b>																			
2018	7 369	2 665	1 000	75	13	500	188	350	76	81	247	3	8	2	48	6	87	5 348	12 716
2019	7 432	2 546	1 280	0	8	701	65	379	71	60	633	3	8	3	50	6	0	5 811	13 243
<b>Despacho Regional para Oriente Medio, África del Norte, Asia Central y Europa Oriental</b>																			
2018	8 666	1 534	162	76	20	311	200	220	85	0	406	7	72	8	7	10	281	3 399	12 065
2019	10 319	1 520	150	240	20	314	150	340	40	20	292	10	65	8	0	0	20	3 188	13 507

**CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2018 Y 2019 (miles de dólares)**

	Costos de personal	Personal local	Consultorías	Personal temporal	Horas extras	Viajes oficiales	Capacitación	Alquiler de locales	Alquiler de locales Servicios de limpieza y mantenimiento	Material de oficina y otros gastos conexos	Servicios y equipo de TIC	Seguro	Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos	Atenciones sociales	Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas	Contribución de organismos de las Naciones Unidas	Otros ingresos	Total de costos no relacionados con el personal	TOTAL
Despacho Regional para África Occidental																			
2018	8 037	1 458	96	29	10	652	343	24	56	208	353	21	44	5	43	0	175	3 513	11 550
2019	8 634	2 265	40	50	10	382	235	12	59	12	267	0	29	0	15	15	52	3 443	12 077
Despacho Regional para África Meridional																			
2018	5 783	3 036	35	30	10	430	100	235	314	72	350	10	70	10	0	20	100	4 822	10 605
2019	5 944	3 037	376	241	10	700	20	294	124	58	316	15	57	4	0	15	56	5 323	11 266
Despacho Regional para África Oriental y Central																			
2018	7 261	2 771	0	0	5	261	0	300	0	106	469	5	50	0	86	30	210	4 293	11 554
2019	8 393	2 952	484	4	0	235	31	300	100	30	286	5	50	0	0	20	147	4 644	13 036
Despacho Regional para América Latina y el Caribe																			
2018	5 206	2 250	345	61	4	300	0	71	170	5	120	5	27	0	5	6	150	3 519	8 725
2019	5 296	2 011	132	30	4	356	152	15	100	10	158	3	23	2	15	11	860	3 883	9 178
<b>Sede</b>																			
<b>2018</b>	<b>130 447</b>	<b>1 300</b>	<b>14 830</b>	<b>4 088</b>	<b>297</b>	<b>4 128</b>	<b>1 610</b>	<b>1 265</b>	<b>2 790</b>	<b>2 031</b>	<b>7 639</b>	<b>263</b>	<b>207</b>	<b>41</b>	<b>190</b>	<b>298</b>	<b>3 903</b>	<b>44 879</b>	<b>175 326</b>
<b>2019</b>	<b>157 225</b>	<b>2 424</b>	<b>20 143</b>	<b>3 065</b>	<b>393</b>	<b>7 218</b>	<b>2 399</b>	<b>1 734</b>	<b>3 361</b>	<b>1 849</b>	<b>7 622</b>	<b>285</b>	<b>251</b>	<b>111</b>	<b>130</b>	<b>40</b>	<b>5 778</b>	<b>56 803</b>	<b>214 027</b>
<b>Director Ejecutivo y oficinas independientes</b>																			
<b>2018</b>	<b>17 339</b>	<b>0</b>	<b>5 821</b>	<b>194</b>	<b>31</b>	<b>1 258</b>	<b>171</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>40</b>	<b>234</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>430</b>	<b>8 184</b>	<b>25 523</b>
<b>2019</b>	<b>24 663</b>	<b>180</b>	<b>5 262</b>	<b>203</b>	<b>61</b>	<b>1 695</b>	<b>350</b>	<b>0</b>	<b>28</b>	<b>238</b>	<b>787</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>3</b>	<b>30</b>	<b>319</b>	<b>9 186</b>	<b>33 849</b>

**CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2018 Y 2019 (miles de dólares)**

	Costos de personal	Personal local	Consultorías	Personal temporal	Horas extras	Viajes oficiales	Capacitación	Alquiler de locales	Alquiler de locales Servicios de limpieza y mantenimiento	Material de oficina y otros gastos conexos	Servicios y equipo de TIC	Seguro	Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos	Atenciones sociales	Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas	Contribución de organismos de las Naciones Unidas	Otros ingresos	Total de costos no relacionados con el personal	TOTAL
Oficina del Director Ejecutivo																			
2018	3 016	0	35	0	30	390	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	555	3 571
2019	2 677	0	80	0	60	534	20	0	0	0	150	0	0	30	0	0	110	984	3 662
Oficina de Deontología																			
2018	621	0	205	0	0	30	33	0	0	3	17	0	0	0	3	0	0	291	912
2019	1 136	0	218	0	0	30	51	0	26	3	17	0	0	0	3	0	0	347	1 483
Oficina de Servicios Jurídicos																			
2018	4 050	0	303	49	0	12	10	0	0	15	76	0	0	0	0	0	430	895	4 945
2019	5 387	0	399	50	0	36	10	0	0	18	81	0	0	0	0	0	44	638	6 025
Oficina del Ombudsman																			
2018	417	0	65	88	1	60	38	0	0	2	15	0	0	0	0	0	0	269	686
2019	864	0	65	88	1	112	49	0	0	2	19	0	0	0	0	0	55	392	1 256
Oficina de Evaluación																			
2018	3 003	0	4 300	0	0	76	30	0	0	10	10	0	0	0	0	0	0	4 426	7 429
2019	5 660	0	4 020	0	0	116	60	0	0	140	364	0	0	0	0	30	0	4 730	10 390
Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión																			
2018	6 232	0	912	57	0	690	60	1	0	10	17	0	0	0	0	0	0	1 748	7 979
2019	8 939	180	480	65	0	867	159	0	2	75	156	0	0	0	0	0	110	2 094	11 033

**CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2018 Y 2019 (miles de dólares)**

	Costos de personal	Personal local	Consultorías	Personal temporal	Horas extras	Viajes oficiales	Capacitación	Alquiler de locales	Alquiler de locales Servicios de limpieza y mantenimiento	Material de oficina y otros gastos conexos	Servicios y equipo de TIC	Seguro	Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos	Atenciones sociales	Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas	Contribución de organismos de las Naciones Unidas	Otros ingresos	Total de costos no relacionados con el personal	TOTAL
<b>Jefe de Gabinete</b>																			
2018	17 712	67	2 720	818	0	324	120	171	0	115	4 108	0	0	6	0	0	129	8 577	26 289
2019	21 061	147	4 849	568	12	1 567	179	300	0	235	3 232	0	0	27	0	0	2 199	13 314	34 375
<b>Oficina del Jefe de Gabinete</b>																			
2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2019	992	0	0	0	0	630	15	0	0	0	125	0	0	20	0	0	60	850	1 842
<b>Unidad de Transferencias de Base Monetaria</b>																			
2018	411	0	0	0	0	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	430
2019	456	0	0	0	2	30	0	0	0	6	3	0	0	2	0	0	10	53	509
<b>Dirección de Comunicaciones</b>																			
2018	6 072	67	1 384	0	0	80	6	171	0	81	611	0	0	4	0	0	116	2 518	8 590
2019	7 364	0	1 550	172	10	350	100	200	0	10	771	0	0	5	0	0	119	3 287	10 651
<b>Dirección de Innovación y Gestión del Cambio</b>																			
2018	645	0	283	130	0	145	20	0	0	4	12	0	0	2	0	0	13	609	1 254
2019	702	0	318	76	0	243	14	0	0	2	49	0	0	0	0	0	8	709	1 411
<b>Dirección de Tecnología de la información</b>																			
2018	10 584	0	1 053	688	0	80	94	0	0	30	3 485	0	0	0	0	0	0	5 431	16 014
2019	11 547	147	2 981	320	0	314	50	100	0	217	2 283	0	0	0	0	0	2 001	8 414	19 961

**CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2018 Y 2019 (miles de dólares)**

	Costos de personal	Personal local	Consultorías	Personal temporal	Horas extras	Viajes oficiales	Capacitación	Alquiler de locales	Alquiler de locales Servicios de limpieza y mantenimiento	Material de oficina y otros gastos conexos	Servicios y equipo de TIC	Seguro	Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos	Atenciones sociales	Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas	Contribución de organismos de las Naciones Unidas	Otros ingresos	Total de costos no relacionados con el personal	TOTAL
<b>Director Ejecutivo Adjunto</b>																			
2018	16 572	70	1 443	491	38	378	751	36	2	121	412	1	8	3	0	5	440	4 199	20 771
2019	19 197	80	1 291	266	43	349	353	2	3	134	511	0	40	9	0	5	633	3 720	22 917
<b>Oficina del Director Ejecutivo Adjunto</b>																			
2018	965	0	21	0	5	115	0	0	0	3	9	0	0	3	0	0	0	156	1 121
2019	1 469	0	60	0	3	124	18	0	0	6	37	0	0	0	0	0	325	574	2 042
<b>Oficina de Género</b>																			
2018	1 203	0	120	0	0	70	24	0	0	3	15	0	0	0	0	5	127	364	1 566
2019	1 263	0	165	0	0	80	65	2	0	1	75	0	0	0	0	5	96	489	1 752
<b>Dirección de Recursos Humanos</b>																			
2018	12 760	0	1 007	486	25	150	724	0	0	100	360	0	0	0	0	0	313	3 164	15 924
2019	15 075	0	806	266	25	100	250	0	0	50	360	0	0	0	0	0	159	2 016	17 091
<b>Dependencia de Apoyo a la Gestión de las Operaciones</b>																			
2018	1 103	0	253	0	6	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	264	1 367
2019	782	0	200	0	15	15	20	0	0	65	25	0	0	9	0	0	43	392	1 174

**CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2018 Y 2019 (miles de dólares)**

	Costos de personal	Personal local	Consultorías	Personal temporal	Horas extras	Viajes oficiales	Capacitación	Alquiler de locales	Alquiler de locales Servicios de limpieza y mantenimiento	Material de oficina y otros gastos conexos	Servicios y equipo de TIC	Seguro	Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos	Atenciones sociales	Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas	Contribución de organismos de las Naciones Unidas	Otros ingresos	Total de costos no relacionados con el personal	TOTAL
Oficina de Coordinación y Apoyo Estratégicos																			
2018	541	70	42	5	2	38	3	36	2	16	28	1	8	0	0	0	0	252	793
2019	609	80	60	0	0	30	0	0	3	12	14	0	40	0	0	0	10	249	858
<b>Servicios para las Operaciones</b>																			
<b>2018</b>	<b>28 749</b>	<b>0</b>	<b>1 322</b>	<b>791</b>	<b>11</b>	<b>557</b>	<b>116</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>184</b>	<b>321</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>972</b>	<b>4 283</b>	<b>33 031</b>
<b>2019</b>	<b>34 229</b>	<b>97</b>	<b>3 154</b>	<b>160</b>	<b>26</b>	<b>1 434</b>	<b>582</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>169</b>	<b>568</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 435</b>	<b>7 642</b>	<b>41 872</b>
Oficina del Subdirector Ejecutivo																			
2018	1 289	0	390	83	4	162	3	0	0	119	114	0	0	2	0	0	319	1 196	2 484
2019	1 450	0	290	83	10	390	3	0	0	110	160	0	0	2	0	0	404	1 452	2 902
Oficina de Asociaciones con las ONG																			
2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2019	261	0	95	0	0	0	0	0	0	0	12	0	0	0	0	0	28	135	396
Dirección de la Cadena de suministro																			
2018	14 948	0	525	36	7	102	0	0	0	14	53	0	0	7	0	0	452	1 197	16 145
2019	16 182	0	722	78	16	219	0	0	0	31	114	0	0	16	0	0	888	2 083	18 265

**CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2018 Y 2019 (miles de dólares)**

	Costos de personal	Personal local	Consultorías	Personal temporal	Horas extras	Viajes oficiales	Capacitación	Alquiler de locales	Alquiler de locales Servicios de limpieza y mantenimiento	Material de oficina y otros gastos conexos	Servicios y equipo de TIC	Seguro	Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos	Atenciones sociales	Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas	Contribución de organismos de las Naciones Unidas	Otros ingresos	Total de costos no relacionados con el personal	TOTAL
Dirección de Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias y de Apoyo a las Intervenciones en Caso de Crisis																			
2018	2 796	0	0	543	0	125	100	0	0	10	30	0	0	0	0	0	200	1 008	3 804
2019	3 181	97	1 369	0	0	359	564	0	0	0	219	0	0	0	0	0	0	2 608	5 789
Servicios de alimentación escolar																			
2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2019	1 996	0	200	0	0	325	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	525	2 521
Dirección de Nutrición																			
2018	1 776	0	15	0	0	18	13	0	0	3	15	0	0	0	0	0	0	64	1 841
2019	2 045	0	0	0	0	10	0	0	0	8	16	0	0	0	0	0	12	46	2 091
Dirección de Políticas y Programas																			
2018	7 939	0	392	130	0	150	0	0	0	38	109	0	0	0	0	0	0	819	8 758
2019	9 114	0	478	0	0	130	15	0	0	20	47	0	0	0	0	0	103	793	9 907
<b>Asociaciones y Gobernanza</b>																			
<b>2018</b>	<b>22 256</b>	<b>738</b>	<b>2 031</b>	<b>1 257</b>	<b>104</b>	<b>971</b>	<b>157</b>	<b>1 050</b>	<b>211</b>	<b>138</b>	<b>1 097</b>	<b>12</b>	<b>32</b>	<b>19</b>	<b>117</b>	<b>293</b>	<b>1 210</b>	<b>9 437</b>	<b>31 693</b>
<b>2019</b>	<b>26 340</b>	<b>1 779</b>	<b>3 333</b>	<b>1 038</b>	<b>102</b>	<b>1 469</b>	<b>344</b>	<b>1 432</b>	<b>247</b>	<b>198</b>	<b>942</b>	<b>35</b>	<b>44</b>	<b>21</b>	<b>57</b>	<b>5</b>	<b>824</b>	<b>11 870</b>	<b>38 210</b>

**CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2018 Y 2019 (miles de dólares)**

	Costos de personal	Personal local	Consultorías	Personal temporal	Horas extras	Viajes oficiales	Capacitación	Alquiler de locales	Alquiler de locales Servicios de limpieza y mantenimiento	Material de oficina y otros gastos conexos	Servicios y equipo de TIC	Seguro	Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos	Atenciones sociales	Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas	Contribución de organismos de las Naciones Unidas	Otros ingresos	Total de costos no relacionados con el personal	TOTAL
Oficina del Subdirector Ejecutivo																			
2018	956	0	288	0	5	185	10	0	0	2	30	0	0	4	0	0	0	524	1 480
2019	1 111	0	170	0	4	250	8	0	0	2	30	0	0	2	0	0	1	467	1 578
Secretaría de la Junta Ejecutiva																			
2018	3 551	0	0	609	50	4	15	0	0	11	70	0	0	6	0	290	519	1 573	5 124
2019	4 008	0	94	655	60	173	19	0	0	14	259	0	0	7	0	0	291	1 573	5 581
Dirección de Asociaciones con los Gobiernos (Berlín, París, Seúl, Tokio y los Emiratos Árabes Unidos)																			
2018	7 103	426	429	191	33	335	36	171	27	83	306	3	21	2	7	0	339	2 409	9 512
2019	8 259	1 518	772	253	37	324	243	170	41	87	314	28	44	6	2	0	153	3 992	12 250
Dirección de Asociaciones con el Sector Privado																			
2018	4 294	220	409	189	15	235	84	38	44	0	497	0	0	2	44	0	147	1 924	6 219
2019	4 565	133	1 297	110		300	0	187	10	3	141	0	0	2	44	0	300	2 526	7 091
Dirección de Relaciones con los Organismos con Sede en Roma y el CSA																			
2018	795	0	133	0	0	8	2	0	0	3	10	0	0	0	0	0	0	156	951
2019	874	0	148	0	0	60	3	0	0	3	10	0	0	0	0	0	0	224	1 099

**CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2018 Y 2019 (miles de dólares)**

	Costos de personal	Personal local	Consultorías	Personal temporal	Horas extras	Viajes oficiales	Capacitación	Alquiler de locales	Alquiler de locales Servicios de limpieza y mantenimiento	Material de oficina y otros gastos conexos	Servicios y equipo de TIC	Seguro	Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos	Atenciones sociales	Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas	Contribución de organismos de las Naciones Unidas	Otros ingresos	Total de costos no relacionados con el personal	TOTAL
Dirección de Relaciones con el Sistema de las Naciones Unidas y de Colaboración Multilateral (Nueva York y Ginebra)																			
2018	2 499	68	331	110	1	100	8	361	110	6	78	4	11	3	5	0	12	1 208	3 707
2019	3 044	78	395	20	1	131	19	544	173	6	117	4	0	5	12	0	30	1 534	4 578
Oficina de Bruselas																			
2018	1 272	0	199	58	0	30	2	130	30	25	28	3	0	0	0	3	20	526	1 798
2019	1 936	0	235	0	0	61	23	170	23	35	46	3	0	0	0	5	30	630	2 566
Oficina de Washington																			
2018	1 786	24	243	100	0	74	0	350	0	8	78	3	0	2	61	0	173	1 117	2 903
2019	2 544	50	220	0	0	170	30	360	0	49	25	0	0	0	0	0	20	924	3 468
<b>Gestión de Recursos</b>																			
<b>2018</b>	<b>27 818</b>	<b>425</b>	<b>1 494</b>	<b>536</b>	<b>113</b>	<b>640</b>	<b>295</b>	<b>7</b>	<b>2 577</b>	<b>1 433</b>	<b>1 467</b>	<b>250</b>	<b>167</b>	<b>4</b>	<b>70</b>	<b>0</b>	<b>722</b>	<b>10 199</b>	<b>38 018</b>
<b>2019</b>	<b>31 734</b>	<b>141</b>	<b>2 255</b>	<b>828</b>	<b>149</b>	<b>704</b>	<b>592</b>	<b>0</b>	<b>3 084</b>	<b>875</b>	<b>1 582</b>	<b>250</b>	<b>167</b>	<b>6</b>	<b>70</b>	<b>0</b>	<b>368</b>	<b>11 071</b>	<b>42 805</b>
Oficina del Subdirector Ejecutivo y Jefe de Finanzas																			
2018	763	0	0	0	4	69	0	0	0	1	9	0	0	4	0	0	0	87	850
2019	805	0	0	0	4	57	13	0	0	1	10	0	0	5	0	0	10	100	905

**CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2018 Y 2019 (miles de dólares)**

	Costos de personal	Personal local	Consultorías	Personal temporal	Horas extras	Viajes oficiales	Capacitación	Alquiler de locales	Alquiler de locales Servicios de limpieza y mantenimiento	Material de oficina y otros gastos conexos	Servicios y equipo de TIC	Seguro	Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos	Atenciones sociales	Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas	Contribución de organismos de las Naciones Unidas	Otros ingresos	Total de costos no relacionados con el personal	TOTAL
Dirección de Presupuesto y Programación																			
2018	5 918	0	105	74	22	9	0	0	0	5	15	0	0	0	0	0	0	230	6 149
2019	6 468	0	294	0	10	30	85	0	0	0	86	0	0	0	0	0	30	536	7 004
Dirección de Finanzas y Tesorería																			
2018	7 934	302	497	92	22	122	60	7	2	18	161	0	0	0	0	0	439	1 721	9 655
2019	8 435	0	912	428	45	105	95	0	0	30	159	0	0	0	0	0	35	1 809	10 244
Dirección de Servicios de Gestión																			
2018	3 923	123	530	329	0	100	50	0	2 575	1 394	1 130	250	167	0	70	0	0	6 718	10 641
2019	4 376	123	530	400	50	100	250	0	3 084	780	1 130	250	167	0	70	0	0	6 934	11 310
Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones																			
2018	3 091	0	95	41	15	45	23	0	0	8	40	0	0	0	0	0	0	267	3 358
2019	3 777	0	250	0	0	100	80	0	0	3	10	0	0	1	0	0	61	505	4 281
Dirección de Seguridad																			
2018	2 705	0	0	0	50	47	0	0	0	6	52	0	0	0	0	0	234	388	3 094
2019	3 405	18	0	0	40	71	33	0	0	61	105	0	0	0	0	0	92	421	3 826
Dirección de Gestión Global de Riesgos																			
2018	2 092	0	231	0	0	151	75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	457	2 549
2019	2 829	0	269	0	0	121	35	0	0	0	64	0	0	0	0	0	0	489	3 317

CUADRO A.II.3: PRESUPUESTO AAP POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, PARA 2018 Y 2019 (miles de dólares)

	Costos de personal	Personal local	Consultorías	Personal temporal	Horas extras	Viajes oficiales	Capacitación	Alquiler de locales	Alquiler de locales Servicios de limpieza y mantenimiento	Material de oficina y otros gastos conexos	Servicios y equipo de TIC	Seguro	Costos de funcionamiento y arrendamiento de vehículos	Atenciones sociales	Servicios prestados por organismos de las Naciones Unidas	Contribución de organismos de las Naciones Unidas	Otros ingresos	Total de costos no relacionados con el personal	TOTAL
Dirección de Bienestar del personal																			
2018	1 393	0	35	0	0	96	87	0	0	1	61	0	0	0	0	0	50	331	1 723
2019	1 640	0	0	0	0	120	0	0	0	0	18	0	0	0	0	0	140	278	1 918
<b>Oficinas corporativas</b>																			
<b>2018</b>	<b>745</b>	<b>93</b>	<b>120</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>232</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>244</b>	<b>15</b>	<b>1 625</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2 803</b>	<b>3 264</b>	<b>5 056</b>	<b>13 475</b>	<b>14 220</b>
<b>2019</b>	<b>909</b>	<b>100</b>	<b>200</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>250</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>291</b>	<b>500</b>	<b>1 800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3 000</b>	<b>3 500</b>	<b>5 591</b>	<b>15 272</b>	<b>16 181</b>
Consignaciones centrales																			
2018	745	93	120	15	8	232	0	0	0	244	15	1 625	0	1	2 803	3 264	5 056	13 475	14 220
2019	909	100	200	30	10	250	0	0	0	291	500	1 800	0	0	3 000	3 500	5 591	15 272	16 181
<b>Total general</b>																			
<b>2018</b>	<b>203 476</b>	<b>21 106</b>	<b>17 238</b>	<b>5 124</b>	<b>395</b>	<b>8 213</b>	<b>2 541</b>	<b>3 664</b>	<b>3 991</b>	<b>3 396</b>	<b>10 598</b>	<b>1 949</b>	<b>1 227</b>	<b>77</b>	<b>3 633</b>	<b>3 983</b>	<b>44 795</b>	<b>131 929</b>	<b>335 405</b>
<b>2019</b>	<b>234 160</b>	<b>23 355</b>	<b>23 806</b>	<b>4 660</b>	<b>485</b>	<b>11 956</b>	<b>3 151</b>	<b>4 274</b>	<b>4 755</b>	<b>3 229</b>	<b>11 073</b>	<b>2 180</b>	<b>1 333</b>	<b>143</b>	<b>3 660</b>	<b>3 957</b>	<b>48 939</b>	<b>150 955</b>	<b>385 116</b>

**Nota:** Los costos del personal de contratación nacional están contabilizados dentro de "Otros costos".

## ANEXO III

En el [sitio web sobre el Plan de Gestión del PMA](#) (en inglés solamente) puede consultarse información detallada sobre las necesidades operacionales y el plan de ejecución de cada oficina en el país y, una vez refundidos esos datos, del despacho regional correspondiente.

## ANEXO IV

Examen del Plan de Gestión para 2018-2020<sup>1</sup>

1. En la presente sección se reseñan las variaciones que ha experimentado el Plan de Gestión para 2018-2020, tomando como base los datos disponibles a finales de agosto de 2018.
2. El presupuesto aprobado para 2018 en relación con las necesidades operacionales, incluidos los costos de apoyo indirecto (CAI), era de 9.000 millones de dólares. Los ingresos para el año se estimaron en 5.700 millones de dólares.

## Programa de trabajo

3. Las necesidades imprevistas han sido un factor que ha contribuido considerablemente a los cambios efectuados en el programa de trabajo original. El cuadro A.IV.1 muestra las variaciones respecto de los planes originales para 2014-2018. Esas variaciones se debieron a necesidades imprevistas o a revisiones de las necesidades previstas.

CUADRO A.IV.1: PLAN DE GESTIÓN ORIGINAL Y PROGRAMA DE TRABAJO DEFINITIVO PARA 2014-2018*				
Año	Plan de Gestión original (millones de dólares)	Variación de las necesidades (millones de dólares)	Programa de trabajo definitivo (millones de dólares)	Variación porcentual de las necesidades
2014	6 267	+2 183	8 450	+35
2015	7 967	+715	8 682	+9
2016	8 581	+266	8 847	+3
2017	9 007	+1 100	10 107	+12
2018 (agosto)	9 011	+1 110	10 121**	+12
<b>Promedio</b>	<b>8 167</b>	<b>+1 075</b>	<b>9 241</b>	<b>+13</b>

\* Las cifras que figuran en el Plan de Gestión se han redondeado.

\*\* Monto establecido sobre la base de los presupuestos aprobados o presentados para aprobación antes de finales de agosto de 2018.

4. A finales de agosto de 2018, el programa de trabajo ascendía a 10.100 millones de dólares, lo que representa un aumento del 12 % con respecto a la proyección original de 9.000 millones de dólares y está en consonancia con el aumento observado en 2017.
5. En el cuadro A.IV.2 se muestran los cambios respecto del plan original para 2018, por despacho regional.

<sup>1</sup> Todas las cifras incluyen los CAI.

<b>CUADRO A.IV.2: PLAN DE GESTIÓN ORIGINAL PARA 2018 COMPARADO CON EL PROGRAMA DE TRABAJO EN CURSO, POR DESPACHO REGIONAL</b>				
<b>Despacho regional</b>	<b>Plan de Gestión original (millones de dólares)</b>	<b>Variación de las necesidades (millones de dólares)</b>	<b>Programa de trabajo en curso* (millones de dólares)</b>	<b>Variación porcentual de las necesidades</b>
Bangkok	570	+338	908	+59
El Cairo	4 058	+97	4 155	+2
Dakar	1 163	+229	1 392	+20
Johannesburgo	704	+109	813	+15
Nairobi	2 339	+266	2 605	+11
Ciudad de Panamá	176	+72	248	+41
<b>Total</b>	<b>9 011</b>	<b>+1 110</b>	<b>10 121</b>	<b>+12</b>

\* A finales de agosto de 2018.

6. El aumento total de 1.100 millones de dólares del programa de trabajo en curso con respecto al Plan de Gestión original para 2018-2020 obedece principalmente a necesidades imprevistas en Bangladesh, la República Democrática del Congo, Etiopía y Somalia, observándose también un incremento de las necesidades en el Yemen, si bien se trata de un pequeño incremento comparado con la magnitud de las necesidades operacionales en ese país. A estos cinco países corresponden 687 millones de dólares (el 62 %) del aumento total. También se registró un importante incremento en África Occidental (229 millones de dólares), debido sobre todo a la crisis en el Sahel que ha afectado a Burkina Faso, el Chad, Malí, Mauritania y Níger. La República Árabe Siria es el país que registra la mayor disminución en términos absolutos con respecto a la proyección original, con 79 millones de dólares (el 9 %).

7. En el cuadro A.IV.3 se indican los mayores incrementos de las necesidades operacionales en 2018.

<b>CUADRO A.IV.3: LOS CINCO PAÍSES QUE HAN REGISTRADO LOS MAYORES INCREMENTOS DE LAS NECESIDADES IMPREVISTAS EN 2018</b>				
<b>País receptor</b>	<b>Plan de Gestión original (millones de dólares)</b>	<b>Variación de las necesidades (millones de dólares)</b>	<b>Programa de trabajo en curso* (millones de dólares)</b>	<b>Variación porcentual de las necesidades</b>
Bangladesh	57	+266	323	+467
República Democrática del Congo	180	+126	306	+70
Yemen	1 084	+117	1 201	+11
Etiopía	427	+101	528	+24
Somalia	343	+78	421	+23
Otros	6 919	+423	7 342	+6
<b>Total</b>	<b>9 011</b>	<b>+1 110</b>	<b>10 121</b>	<b>+12</b>

\* A finales de agosto de 2018.

8. En Myanmar y Bangladesh, la situación humanitaria empeoró durante el segundo semestre de 2017 (después de que se hubieran presentado los planes de gestión de las oficinas en los países del PMA), como consecuencia del estallido de violencia en Cox's Bazar y el estado de Rakhine, que provocó una situación de inseguridad generalizada, desplazamientos de población y constantes llegadas de refugiados procedentes de Myanmar a Bangladesh. La nueva ola de desplazamientos originó una situación de inseguridad alimentaria aguda, con grandes necesidades humanitarias en el lado de la frontera de Bangladesh. A finales de 2017, el PMA puso en marcha una intervención de emergencia de nivel 3 a fin de aumentar la capacidad y garantizar que las oficinas en los países pudieran disponer de recursos suficientes, para tratar de evitar un mayor deterioro de la situación humanitaria.
9. En la República Democrática del Congo, la situación humanitaria sufrió un rápido deterioro como resultado del conflicto en la región de Kasai, que ocasionó un desplazamiento generalizado de la población, la pérdida de los medios de subsistencia y la destrucción de bienes de los hogares, tierras agrícolas e infraestructuras comunitarias, en especial instalaciones de salud. Se calcula que hubo 1,4 millones de personas desplazadas internamente en Kasai y casi 33.000 personas huyeron como refugiados a la vecina Angola. Esta situación dio lugar a un aumento de la inseguridad alimentaria en la región, con el consiguiente incremento de las necesidades. Teniendo todo esto en cuenta, en octubre de 2017 el PMA puso en marcha una intervención de emergencia coordinada a nivel central de nivel 3, con el fin de apoyar la ampliación de sus actividades, para posibilitar el fortalecimiento de las capacidades en el terreno, con un considerablemente aumento de las mismas en las esferas de la coordinación en caso de emergencia, la seguridad y las cadenas de suministro.
10. La situación en el Cuerno de África, que afecta principalmente a Etiopía y Somalia, ha ido empeorando a lo largo de 2018, lo que ha producido un aumento de las necesidades operacionales. En Etiopía, las lluvias torrenciales y las inundaciones ocurridas desde abril de 2018 en la región de Somali han arrasado con el ganado, las viviendas y la infraestructura pública, afectando a unas 165.000 personas. En Somalia, a pesar de una temporada de lluvias favorable en 2018, las necesidades humanitarias siguen siendo elevadas, con más de 2,6 millones de personas desplazadas —y más de 1 millón de personas desplazadas solo en 2017—, agotando aún más los recursos del país y su capacidad de resistir ante nuevas crisis.

## **Ingresos previstos**

### **Presupuesto AAP**

11. El Plan de Gestión para 2018–2020 se basó en unas previsiones de ingresos de 5.700 millones de dólares en 2018, que se esperaba generasen unos ingresos por valor de 342,9 millones de dólares en concepto de CAI, con la nueva tasa de recuperación de los CAI del 6,5 %. Las últimas proyecciones de ingresos en concepto de contribuciones para 2018, basadas en los compromisos de los donantes, apuntan a un nivel de ingresos de 7.200 millones de dólares, que a su vez generaría unos ingresos en concepto de CAI de 433,1 millones de dólares.

### **Fondos fiduciarios y cuentas especiales**

12. En el cuadro A.IV.4 se comparan las previsiones de financiación revisadas para el presupuesto de los fondos fiduciarios y las cuentas especiales en 2018 con las necesidades indicadas en el Plan de Gestión para 2018-2020.

<b>CUADRO A.IV.4: PREVISIONES REVISADAS PARA 2018 RESPECTO DE LOS FONDOS FIDUCIARIOS Y LAS CUENTAS ESPECIALES (millones de dólares)</b>			
	<b>Necesidades previstas en el Plan de Gestión para 2018-2020</b>	<b>Previsiones de financiación para 2018</b>	<b>Aumento/ (déficit)</b>
Fondos fiduciarios de carácter institucional	124	122	(2%)
Fondos fiduciarios destinados a países concretos	0	22	n/a
Cuentas especiales	268	234	(13%)
<b>Total</b>	<b>392</b>	<b>378</b>	<b>(4%)</b>

13. En 2018, los fondos fiduciarios de carácter institucional han servido para apoyar mejoras de la capacidad y la eficacia institucionales del PMA, mediante actividades relacionadas con la preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia, las iniciativas de fomento de la seguridad alimentaria, los programas de nutrición y las actividades destinadas a promover la innovación. Las necesidades de los fondos fiduciarios de carácter institucional, calculadas en 124 millones de dólares, abarcan financiación para las propuestas de inversión presentadas durante la preparación del Plan de Gestión que han quedado sin financiar. Las previsiones de financiación para 2018, que ascienden a 122 millones de dólares, abarcan las contribuciones directas previstas para los fondos fiduciarios de carácter institucional y una estimación de las asignaciones adicionales que el Comité de Asignación Estratégica de Recursos deberá efectuar para finales del año.
14. Las previsiones de ingresos relativas a los fondos fiduciarios para países concretos en 2018 ascienden a 22 millones de dólares. Ello incluye las sumas recibidas para Benin, Burundi y Etiopía y varias contribuciones confirmadas a tales fondos que han sido "trasladados" a los presupuestos de las carteras de proyectos. En el Plan de Gestión para 2018-2020 se preveía que todos estos fondos se recibirían y gestionarían en el marco de la hoja de ruta integrada.
15. En cuanto a las cuentas especiales, las principales apoyan el servicio de transporte aéreo del PMA, la Red de Depósitos de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas, la plataforma de servicios para las transferencias de base monetaria para los asociados y los servicios logísticos con fines humanitarios.

## ANEXO V

### Plan de trabajo de la Oficina de Evaluación para 2019-2021

#### Introducción

1. En el presente anexo se expone el programa de trabajo que la Oficina de Evaluación (OEV) se propone realizar en el período 2019-2021. Se trata del tercer plan de trabajo establecido en aplicación de la estrategia institucional de evaluación<sup>1</sup>, que se deriva de la política del PMA en materia de evaluación (2016-2021)<sup>2</sup> y de la Carta de la función de evaluación<sup>3</sup>. En conjunto, en estos documentos se establecen la visión, la orientación estratégica, el marco normativo y el marco de rendición de cuentas de la función de evaluación, y se definen con claridad las disposiciones institucionales y el plan de ejecución para incorporar la evaluación, de forma gradual, en todo el Programa, gracias al desarrollo de la función de evaluación centralizada y a su ampliación con evaluaciones descentralizadas basadas en la demanda.
2. La función de evaluación refleja la determinación de la dirección del PMA y su empeño por estar a la altura de las expectativas mundiales de poner en práctica una evaluación independiente que favorezca la rendición de cuentas orientada a los resultados, el aprendizaje institucional y la adopción de decisiones con base empírica en todos los niveles del Programa en la era de la Agenda 2030.
3. Teniendo en cuenta que es incumbencia de la OEV supervisar la función de evaluación en su conjunto, este anexo comienza con una estimación de los recursos institucionales necesarios para ello y prosigue con el plan de trabajo de la OEV.

#### Necesidades totales de la función de evaluación

4. El plan de trabajo se elabora para un período de tres años (2019-2021) en consonancia con el Plan de Gestión del PMA y mantiene el enfoque progresivo de dotación de recursos y ejecución establecido en la política de evaluación y en la estrategia institucional conexas.
5. Los productos tangibles previstos para 2019 y las perspectivas para 2020 y 2021 que se describen en el presente anexo se basan en las prioridades estratégicas establecidas en la política de evaluación, de conformidad con los requisitos de evaluación relacionados con la hoja de ruta integrada<sup>4</sup>, esto es, el conjunto de medidas de transformación del PMA.
6. En 2018, la OEV se reestructuró para hacer frente al incremento del número de evaluaciones descentralizadas y centralizadas previsto en las normas sobre cobertura enunciadas en la política de evaluación. Para asignar sus recursos humanos y financieros en 2019, la OEV propone que se dé prioridad al establecimiento de una dotación de personal de plazo fijo suficiente y de un mecanismo de garantía de la calidad que permitan atender el aumento del volumen de evaluaciones centralizadas y más concretamente:

---

<sup>1</sup> Refrendada por el Grupo de Gestión de Alto Nivel en abril de 2016.

<sup>2</sup> WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1.

<sup>3</sup> Emitida por el Director Ejecutivo en mayo de 2016.

<sup>4</sup> La hoja de ruta integrada fue aprobada por la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de 2016 (véanse las decisiones 2016/EB.2/2, 2016/EB.2/3, 2016/EB.2/4 y 2016/EB.2/7, en el documento WFP/EB.2/2016/15). Comprende el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021, la política en materia de planes estratégicos para los países (PEP), el examen del Marco de financiación (que incluye los presupuestos de las carteras de proyectos en los países) y el Marco de resultados institucionales (2017-2021).

- el notable incremento del número anual de evaluaciones de carteras de proyectos en los países, según lo dispuesto en la política del PMA en materia de PEP<sup>5</sup>, que pasarán de unas 4 a entre 12 y 15 a partir de 2020<sup>6</sup>;
  - la ampliación de la cobertura de las evaluaciones de intervenciones de emergencia coordinadas a nivel central, conforme a lo solicitado por la Junta Ejecutiva;
  - el aumento del número de las evaluaciones mundiales de políticas y de la labor en esferas temáticas de importancia estratégica que se realizan anualmente para avanzar suficientemente en el cumplimiento de las normas sobre cobertura, y
  - la aplicación de la nueva estrategia de evaluación del impacto, que abarca las evaluaciones del impacto tanto centralizadas como las descentralizadas.
7. Se propone asimismo incrementar la capacidad para atender aumentos imprevistos de las necesidades de evaluación a nivel regional a fin de ayudar a los seis oficiales regionales de evaluación a satisfacer el aumento de la demanda de evaluaciones descentralizadas, que ha sido más rápido de lo previsto.
8. En el cuadro A.V.1 se presenta la evolución de las necesidades de recursos para la función de evaluación en todo el PMA desde el inicio del período de vigencia de la política, en 2016, y con estimaciones para el período 2019-2021. Las cifras estimadas para el futuro se basan en las normas de dicha política relativas a la cobertura, en las tendencias actuales de los despachos regionales, en los mejores supuestos y en las proyecciones conexas. Los planes siguen estando sujetos a cambios, especialmente en vista de la aprobación de los PEP a lo largo de 2018, lo que repercute en la planificación de las evaluaciones de los PEP y las evaluaciones descentralizadas. La OEV se esforzará por responder con flexibilidad a la evolución de las circunstancias a medida que estas vayan cambiando durante la implementación de la hoja de ruta integrada en el contexto de la Agenda 2030, en función de los recursos humanos y financieros disponibles.
9. El cuadro también pone de relieve la diversificación de las fuentes de financiación para la función de evaluación. Se han incluido dos fuentes nuevas a partir de 2019, a saber:
- los recursos de los programas ([3] en el cuadro), que son fondos para las evaluaciones de los PEP que proceden de los presupuestos de las carteras de proyectos en los países, y
  - la propuesta de inversión regional ([6]): en 2018, la OEV coordinó la elaboración de una propuesta de inversión consolidada encaminada a ayudar a la función de evaluación a satisfacer la demanda de evaluaciones descentralizadas en todas las regiones. Por consiguiente, esta fuente está en espera de una decisión en materia de financiación de la dirección del PMA.

---

<sup>5</sup> En la política sobre los PEP, aprobada por la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de 2016 (WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1), se prevé realizar una evaluación de cada PEP.

<sup>6</sup> Puesto que el objeto de estas evaluaciones serán los PEP del PMA, a partir de 2019 se denominarán “evaluaciones de planes estratégicos para los países” y no “evaluaciones de carteras de proyectos en los países”.

<b>CUADRO A.V.1: ESTIMACIÓN DE LAS NECESIDADES DE RECURSOS TOTALES PARA LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN (septiembre de 2018)</b>							
Principales elementos	Fuente de financiación	Millones de dólares EE.UU.					
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>OEV (evaluaciones centralizadas y descentralizadas)</i>		<i>Recursos disponibles</i>			<i>Requisitos</i>		
Plan de trabajo de la OEV	Costos de personal con cargo al presupuesto AAP	2,40	3,05	3,00	5,68	6,38	6,99
	Otros costos con cargo al presupuesto AAP	3,72	5,33	4,82	5,90	7,42	8,04
	Financiación multilateral en apoyo del sistema de evaluación descentralizada [1]	-		0,50	0,59	0,50	0,50
	Recursos de los programas [2]	2,84		-			
	Recursos de los programas [3]				2,00	3,25	3,25
<b>Total parcial de la OEV</b>		<b>8,96</b>	<b>8,38</b>	<b>8,32</b>	<b>14,17</b>	<b>17,55</b>	<b>18,78</b>
Puestos de plantilla		12	15	15	29	32	32
Costos de personal como porcentaje del presupuesto total de la OEV		26,79 %	36,40 %	36,06 %	40,08 %	36,35 %	37,22 %
<i>Actividades externas a la OEV (apoyo a las evaluaciones descentralizadas)</i>							
Oficiales regionales de evaluación	Presupuesto AAP	-	1,60	1,61	1,64	1,64	1,64
Fondo para imprevistos en materia de evaluación [4]	Presupuesto AAP	-	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
Evaluaciones descentralizadas [5]	Recursos de los programas		2,96	5,33	4,76	3,73	3,73
Propuesta de inversión regional [6]	Por confirmar				1,69	1,69	1,69
<b>Total parcial de las actividades externas a la OEV</b>			<b>6,06</b>	<b>8,44</b>	<b>9,59</b>	<b>8,56</b>	<b>8,56</b>
<b>Total</b>			<b>14,44</b>	<b>16,76</b>	<b>23,76</b>	<b>26,11</b>	<b>27,34</b>
Total como porcentaje de los ingresos del PMA en concepto de contribuciones [7]		0,15 %	0,24 %	0,23 %	0,35 %	0,38 %	0,40 %

➤ AAP = (presupuesto) administrativo y de apoyo a los programas.

[1] Financiación multilateral en apoyo del sistema de evaluación descentralizada.

[2] En 2016, estos recursos consistieron en fondos de los proyectos para la serie de evaluaciones de las operaciones.

[3] A partir de 2019, estos recursos consisten en fondos de los programas destinados a las evaluaciones de PEP procedentes de los presupuestos de las carteras de proyectos en los países.

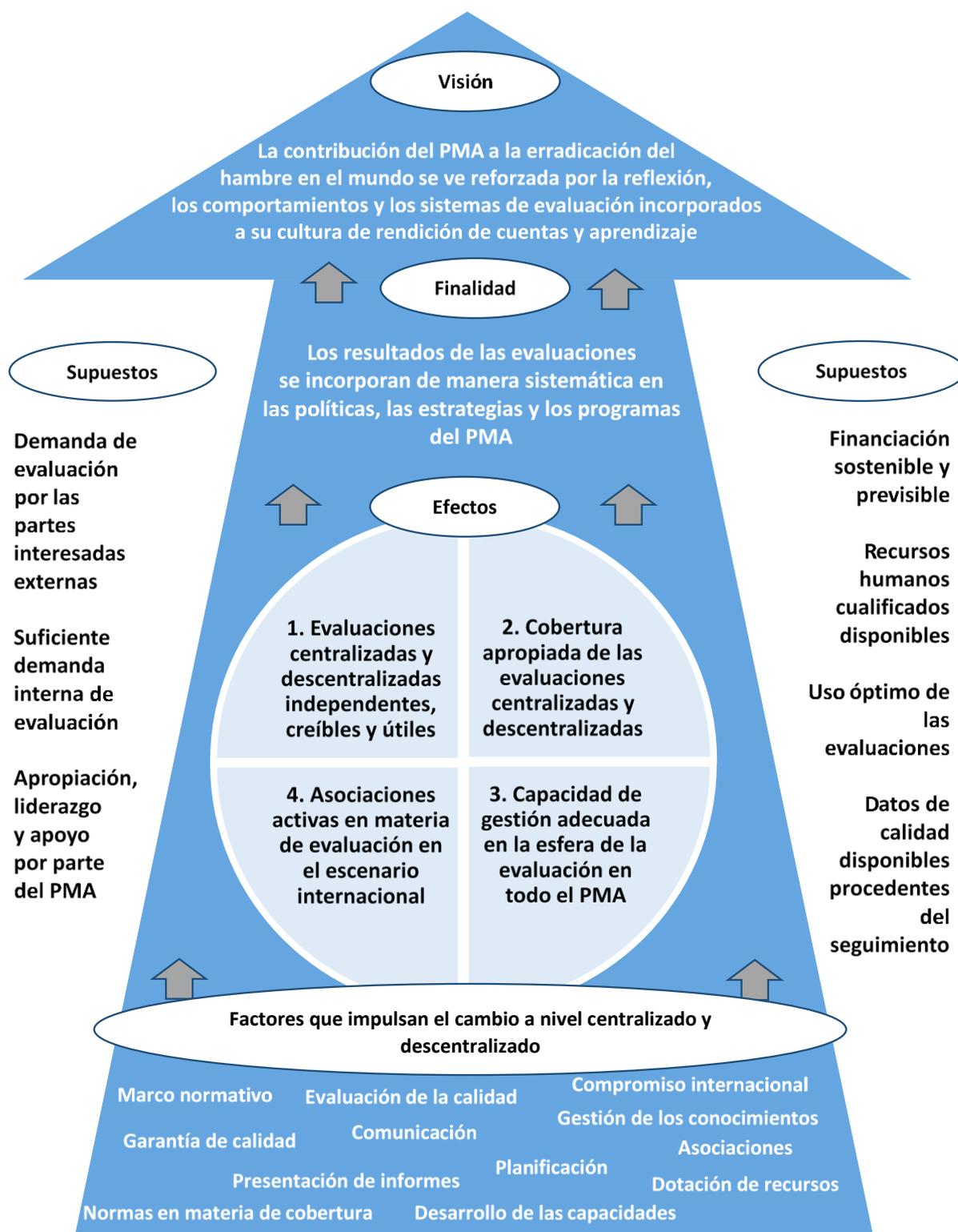
[4] Financiación complementaria para las evaluaciones descentralizadas.

[5] Los costos de las evaluaciones descentralizadas no incluyen los costos de gestión de las evaluaciones por parte del personal del PMA. Las cifras correspondientes a 2017 se basan en el número de evaluaciones descentralizadas que se emprendieron (fase de preparación) en 2017. Las cifras para 2018 se basan en el número de evaluaciones descentralizadas que se emprendieron o que se prevé emprender en 2018. Las cifras correspondientes a 2019, 2020 y 2021 son proyecciones basadas en el número previsto de evaluaciones descentralizadas.

[6] Saldo arrastrado de la propuesta de inversión regional para 2019 que volverá a presupuestarse en función de las necesidades reales.

[7] Las cifras correspondientes a 2016 y 2017 se basan en los ingresos efectivos en concepto de contribuciones. Las cifras para 2018 se basan en las previsiones de ingresos en concepto de contribuciones presentadas en la segunda consulta oficiosa sobre el Plan de Gestión para 2019-2021 (6 de septiembre de 2018). Las cifras correspondientes a 2019, 2020 y 2021 se basan en unas previsiones de ingresos en concepto de contribuciones de 6,8 millones de dólares EE.UU. al año, tal como se señaló en la primera consulta oficiosa sobre el Plan de Gestión para 2019-2021 (25 de julio de 2018).

Figura A.V.1: Teoría del cambio, política del PMA en materia de evaluación (2016-2021)



## Resumen del plan de trabajo de la OEV para 2019-2021

10. El resto del presente anexo trata sobre el plan de trabajo de la OEV para 2019 y las perspectivas para 2020 y 2021. Las perspectivas son provisionales y se revisarán anualmente para tener en cuenta la aplicación de la hoja de ruta integrada, los acontecimientos externos al PMA y los recursos disponibles para la evaluación. Cada uno de los puntos siguientes se vincula con uno o más efectos de la teoría del cambio expuesta en la política de evaluación (véase la figura A.V.1).
11. En resumen, en 2019, la OEV se encargará de lo siguiente:
  - A. Generar datos empíricos independientes en apoyo de la rendición de cuentas y el aprendizaje mediante un programa equilibrado de **evaluaciones centralizadas complejas y los correspondientes informes de síntesis**, que se seleccionarán con arreglo al enfoque gradual establecido en la política de evaluación para la aplicación de las normas sobre cobertura, pero también en función de las principales necesidades de datos empíricos y aprendizaje, y según la capacidad del PMA para llevar a cabo los cambios recomendados como resultado de las evaluaciones y el volumen de los recursos disponibles para la evaluación (en relación con el efecto 1 de la política).
  - B. Ampliar los sistemas de orientación, asesoramiento técnico, apoyo a la calidad y fomento de las capacidades para la correcta planificación, financiación y realización de un número cada vez mayor de **evaluaciones centralizadas y descentralizadas** (en relación con los efectos 1 y 2).
  - C. Ampliar la aplicación del programa plurianual sobre el desarrollo de la capacidad de evaluación en todo el PMA, en colaboración con los despachos regionales y la Dirección de Recursos Humanos, e incrementar la dotación de personal para la función de evaluación mediante la continuación de la planificación del personal encargado del seguimiento y evaluación (SyE) y la creación de una reserva futura de especialistas internacionales en SyE, que se pusieron en marcha en 2018 junto con la Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones y la Dirección de Recursos Humanos (en relación con el efecto 3).
  - D. Seguir contribuyendo a la formulación de las disposiciones sobre evaluación a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas en los planos mundial, regional y nacional y a las evaluaciones interinstitucionales de la acción humanitaria de conformidad con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el programa de reforma en curso de las Naciones Unidas dirigido por el Secretario General; participar en las **asociaciones y redes de evaluación** pertinentes desde el punto de vista estratégico en el ámbito internacional, y brindar asesoramiento a los despachos regionales y las oficinas en los países sobre las asociaciones y las redes de evaluación regionales y nacionales (en relación con el efecto 4).
  - E. Aplicar e incorporar las disposiciones y sistemas institucionales para la **función global de evaluación** establecidos en la Carta de la función de evaluación (en relación con todos los efectos).
  - F. Mejorar el sistema de gestión de los conocimientos de evaluación para promover y facilitar el uso de los datos empíricos de las evaluaciones en el diseño y la aprobación de las políticas y los programas, especialmente en el proceso de formulación de los PEP, para contribuir así al fomento de la **cultura de aprendizaje y rendición de cuentas** del PMA (en relación con el propósito general de la política de evaluación y con una línea de trabajo transversal contemplada en la estrategia de evaluación).

- G. Aplicar y mantener **sistemas de información y presentación de informes** que permitan supervisar la función de evaluación, tanto descentralizada como centralizada<sup>7</sup>, en su conjunto (en relación con todos los efectos y con una línea de trabajo transversal contemplada en la estrategia de evaluación).

### Recursos para el plan de trabajo de la OEV para 2019

12. Según los cálculos actuales, el total de recursos que necesita la OEV para 2019 a fin de garantizar unos avances equilibrados hacia cada uno de los cuatro efectos interdependientes establecidos en la política de evaluación del PMA, haciendo una aplicación por fases según lo previsto en la estrategia institucional de evaluación, asciende a **14,17 millones de dólares** (véase el cuadro A.V.1). El monto total de recursos de que dispone hasta la fecha la OEV de todas las fuentes de financiación para llevar a cabo el plan de trabajo para 2019 asciende a 12,98 millones de dólares: **10,39 millones de dólares** del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) y otros 2 millones de dólares de los recursos de los programas destinados a las evaluaciones de los PEP, que procederán de los presupuestos de las carteras de proyectos en los países, y 590.000 dólares de financiación multilateral (véase el cuadro A.V.2).

<b>CUADRO A.V.2: RECURSOS DE QUE DISPONE LA OEV PARA SU PLAN DE TRABAJO EN 2019</b> (en millones de dólares)					
Principales elementos	Fuente de financiación	Comparación con 2016	Comparación con 2017	2018	2019
Plan de trabajo de la OEV	<b>Total del presupuesto AAP básico</b>	<b>6,12</b>	<b>6,88</b>	<b>7,43</b>	<b>10,39</b>
	Costos de personal con cargo al presupuesto AAP básico	2,40	3,05	3,00	5,66
	Otros costos con cargo al presupuesto AAP básico	3,72	3,83	4,42	4,73
	<b>Cuenta de igualación del presupuesto AAP (propuesta de inversión)[1]</b>	-	<b>1,50</b>	<b>0,40</b>	
	<b>Financiación multilateral</b>	-		<b>0,50</b>	<b>0,59</b>
Evaluaciones de operaciones individuales	<b>Recursos de los programas</b>	<b>2,84</b>	<i>n. d.</i>	<i>n. d.</i>	<i>n. d.</i>
Evaluaciones de carteras de proyectos en los países con cargo a los presupuestos de los PEP [2]	<b>Recursos de los programas</b>				<b>2,00</b>
<b>Total</b>		<b>8,96</b>	<b>8,38</b>	<b>8,32</b>	<b>12,98</b>

[1] La fuente de financiación en 2017 y 2018 fue la Cuenta de igualación del presupuesto AAP.

[2] Por obtenerse.

<sup>7</sup> Sujeto a que no haya retrasos importantes en la aplicación del nuevo Marco de financiación.

13. Con los recursos de los que dispone actualmente para **2019**, la OEV podrá atender las expectativas en cuanto a las normas sobre cobertura relativas a las evaluaciones de PEP y aumentar de forma duradera el apoyo que presta a la función de evaluación descentralizada, con sujeción a las decisiones del equipo de tareas sobre financiación sostenible presidido por la Dirección de Presupuesto y Programación y establecido para determinar claramente, entre otras cuestiones, el mecanismo mediante el cual se facilitará oportunamente financiación a la OEV para realizar evaluaciones de PEP. La labor incluirá el aumento de la plantilla de la OEV para posibilitar el incremento sostenido de las evaluaciones centralizadas previsto en las normas de la política de evaluación relativas a la cobertura y atender las importantes necesidades adicionales de evaluación derivadas de la política sobre los PEP, lo que dará lugar a un aumento de la demanda de evaluaciones de PEP en 2019 y a la necesidad de prepararse para un incremento significativo del número de PEP que se evaluarán a partir de 2020.
14. En vista de la diferencia de 1,54 millones de dólares entre el presupuesto de 14,17 millones de dólares basado en las necesidades (véase el cuadro A.V.1) y el monto propuesto de recursos disponibles, que asciende a 12,98 millones de dólares (véase el cuadro A.V.2), el plan de trabajo da prioridad a aquellas actividades que son más eficientes para lograr de forma duradera la meta de la política de evaluación y avanzar hacia el cumplimiento de las normas sobre cobertura. El plan de trabajo también incluye los costos recurrentes fundamentales para que la OEV pueda llevar a cabo las actividades necesarias para ampliar la función de evaluación.
15. La OEV ha presentado una propuesta de inversión por valor de 1,54 millones de dólares para subsanar este déficit, que la dirección del PMA debe examinar más a fondo. La financiación permitiría sufragar dos evaluaciones de políticas que se han aplazado en espera de la decisión de la dirección sobre la propuesta de inversión en 2019 y una evaluación de la intervención de emergencia coordinada a nivel central que se prevé realizar en el Yemen, que está sujeta a un acuerdo con la dirección del PMA sobre la participación en los costos.
16. Las perspectivas del plan de trabajo para 2020 y 2021 se basan en el supuesto de que se seguirá avanzando con regularidad hacia el logro de la meta establecida en la política de evaluación, es decir, que al final del período de vigencia de la política (2021) se destine a las evaluaciones, tanto centralizadas como descentralizadas<sup>8</sup>, el 0,8 % de los ingresos del PMA en concepto de contribuciones. La cifra marcada como objetivo es aplicable a las contribuciones procedentes de todas las fuentes, incluidas las de asignación flexible y las recibidas directamente como fondos fiduciarios, y se ajusta a las disposiciones convenidas en cuanto a dotación de recursos en la estrategia institucional de evaluación<sup>9</sup>.
17. Además de velar por que se mantenga la calidad de las evaluaciones, la OEV procura que la gestión de las mismas sea lo más eficiente posible y que los acuerdos de asociación aporten el máximo valor agregado posible. Se han logrado aumentos de la eficiencia y ahorros por varios medios:
  - la utilización de acuerdos de larga duración con una amplia gama de proveedores de servicios de evaluación para las evaluaciones centralizadas y descentralizadas<sup>10</sup>;

---

<sup>8</sup> Teniendo en cuenta que la gestión de los presupuestos de las evaluaciones descentralizadas corre a cargo de otras dependencias y no por la OEV.

<sup>9</sup> El Marco de financiación incluye disposiciones para la financiación de todas las evaluaciones de PEP con cargo a los presupuestos de las carteras de proyectos en los países, aunque de la gestión de esas evaluaciones se encargará la OEV.

<sup>10</sup> Los acuerdos de larga duración tienen numerosas ventajas, entre ellas, una mayor eficiencia administrativa.

- la externalización de actividades, cuando permite establecer servicios proporcionados a las necesidades y generar ahorros, respetando al mismo tiempo las normas de calidad, como las del mecanismo de apoyo a la calidad de las evaluaciones descentralizadas, el sistema de valoración de la calidad a posteriori de todas las evaluaciones y el sistema de información para la gestión, en apoyo de la presentación de informes sobre la función de evaluación;
  - la consolidación y el intercambio sistemáticos de los datos empíricos de las evaluaciones descentralizadas y centralizadas para contribuir a la elaboración de los PEP;
  - la consolidación de las necesidades regionales de evaluación, como las relacionadas con la financiación o la planificación de la fuerza de trabajo, entre otras cosas mediante la labor conjunta con la Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones sobre el fortalecimiento del personal encargado del SyE en todo el PMA;
  - la creación de sinergias entre las evaluaciones llevándolas a cabo en series y elaborando síntesis de las constataciones para mejorar la contribución de las evaluaciones a la base de conocimientos, y
  - la realización de evaluaciones de forma conjunta o en asociación con otras entidades siempre que sea posible y, por lo tanto, compartiendo los costos (véanse los ejemplos de las secciones A y E); esta estrategia ofrece una doble ventaja, ya que las evaluaciones conjuntas también son cada vez más importantes para medir los avances de las iniciativas combinadas hacia las metas de los ODS en el marco de la Agenda 2030, y para las evaluaciones interinstitucionales de las intervenciones de emergencias de nivel 3 a escala de todo el sistema.
18. En los últimos años, la estructura de la plantilla se ha mantenido estable mientras que el plan de trabajo ha aumentado considerablemente desde la adopción de la política. En particular, como se aprecia en el cuadro A.V.1, durante el período abarcado por la política de evaluación, a partir de 2019 se necesita un aumento del presupuesto destinado al personal en plantilla para poder obtener los productos y efectos previstos.
19. En 2019, el presupuesto total de la OEV necesario para sufragar los costos de personal asciende a 5,68 millones de dólares, frente a 3,00 millones de dólares en 2018 y 3,05 millones de dólares en 2017. Este fuerte incremento se debe principalmente a la necesidad de la OEV de llevar a cabo su creciente plan de trabajo para cumplir las normas sobre cobertura de manera duradera. Para ello, se establecerán 14 puestos de plazo fijo de diversas categorías, que sustituirán los actuales puestos temporales cubiertos con consultores. Hasta la fecha, más del 50 % de los miembros del personal de la OEV han ocupado puestos temporales, lo que genera riesgos para la ejecución del programa de trabajo y el mantenimiento de las normas de calidad. En 2019, este porcentaje se reducirá a un 20 % para contribuir a establecer un cuadro de personal de evaluación reforzado.
20. En el cuadro A.V.3 se presenta un resumen del plan de la OEV para las evaluaciones centralizadas en 2019 y las perspectivas provisionales para 2020 y 2021. La justificación y la información detallada relativa a estas evaluaciones se tratan en la sección A.

## **Resultados de la OEV en 2018 y perspectivas para 2019 y 2020**

### **A. Evaluaciones centralizadas (efecto 2)**

21. Las evaluaciones de la OEV gestionadas a nivel central permiten informar a todas las partes interesadas sobre la pertinencia, eficacia, impacto y sostenibilidad de las políticas, estrategias, operaciones y actividades del PMA y el nivel de eficiencia de su ejecución. Hay dos tipos de evaluaciones centralizadas: por un lado, las evaluaciones globales de políticas, programas de alcance mundial y temas estratégicos y, por el otro, las evaluaciones

- dedicadas a países concretos, que comprenden evaluaciones de las intervenciones humanitarias de emergencia de nivel 3 (regionales y nacionales), evaluaciones de PEP y evaluaciones del impacto de las actividades del PMA.
22. El programa de evaluaciones para 2019-2021 se ha definido y priorizado de modo que guarde la mayor pertinencia posible con el dinámico contexto en el que el PMA aplica sus políticas y ejecuta sus programas, optimizando así la función de la OEV de prestar apoyo a la rendición de cuentas y el aprendizaje para fortalecer la contribución del PMA a la erradicación del hambre en el mundo. El programa está diseñado para generar datos empíricos pertinentes y oportunos que puedan utilizarse en la adopción de decisiones, como se explica en los párrafos siguientes.
  23. En el transcurso de 2018, la OEV hizo varios ajustes al plan de trabajo para 2018-2019.
    - Se habían previsto tres evaluaciones de carteras de proyectos en los países para 2018 con objeto de fortalecer la base de datos empíricos para la preparación de los PEP que se presentarían a la Junta a finales de 2018 y principios de 2019. Sin embargo, fue posible iniciar solo una de las evaluaciones previstas.
    - La elección de los temas y los calendarios de las evaluaciones estratégicas planificadas para este período se modificaron para dar prioridad a las evaluaciones directamente pertinentes para la fase inicial de la implementación de la hoja de ruta integrada.
    - Todo ello influyó en la selección de las evaluaciones de políticas, así que se decidió evaluar la estrategia del PMA en materia de personal (2014) en lugar de la política de alimentación escolar (2013), ya que esta estará comprendida en la evaluación estratégica de los efectos de la alimentación escolar en el hambre y la nutrición, prevista para 2019.
    - En vista de las constantes y prolongadas emergencias de nivel 3, se prestará mayor atención a estas situaciones a través de evaluaciones de intervenciones de emergencia, evaluaciones de PEP y una evaluación estratégica.
  24. La norma que rige la evaluación de las políticas del PMA se define en el documento titulado "Proceso de formulación de las políticas en el PMA", aprobado por la Junta Ejecutiva en 2011<sup>11</sup>. Según esta norma, las políticas aprobadas después de 2011 deben evaluarse en un plazo de entre cuatro y seis años tras el inicio de su aplicación, con el fin de aportar datos empíricos y enseñanzas al ciclo de las políticas del PMA. En lo tocante a las políticas aprobadas **antes de 2011**, se está estudiando la posibilidad de evaluar la propia política o el tema en ella tratado en función de su pertinencia para la labor actual del PMA o de su contribución potencial a la formulación de nuevas políticas.
  25. En las perspectivas de evaluación de políticas en 2019 (véase el cuadro A.V.3) se tiene en cuenta la prioridad asignada a la evaluación prevista de la **política de género**. Entre las evaluaciones de políticas emprendidas en 2018 y que continuarán en 2019 figuran la de la política del PMA en materia de redes de seguridad actualizada (2012) y la de la estrategia de personal para 2014-2017, de conformidad con lo solicitado a la OEV a finales de 2017 tras la aprobación de su plan de trabajo por parte de la Junta Ejecutiva.
  26. Siempre que disponga de los fondos necesarios, en 2019 la OEV tiene previsto culminar las evaluaciones de la **política relativa al papel del PMA en materia de consolidación de la paz en situaciones de transición** (2013) y de la **política sobre las actividades del PMA relacionadas con el VIH y el sida** (2010, actualizada en 2015, 2017 y 2018). Se prevé llevar a cabo otras evaluaciones de políticas en 2020 y 2021, y la OEV consultará a la dirección del

---

<sup>11</sup> WFP/EB.A/2011/5-B.

- PMA para determinar prioridades que sean coherentes con las perspectivas de dotación de recursos.
27. Las **evaluaciones estratégicas** son prospectivas y se centran en temas estratégicos, cuestiones sistémicas o nuevas cuestiones institucionales y/o programas e iniciativas de alcance mundial o regional. Los planes anteriores de la OEV se han actualizado tras examinar los temas de pertinencia estratégica y su contribución potencial al aprendizaje institucional. Basándose en las conclusiones de este examen, la OEV propone llevar a cabo una serie de evaluaciones en apoyo de los aspectos básicos del cambio orgánico introducido para aplicar el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021, aumentar la eficiencia y eficacia del Programa y responder a los rápidos cambios que se están produciendo en los contextos interno y externo en los que el PMA trabaja. Los temas seleccionados y los plazos se analizaron con el grupo directivo de la función de evaluación, el Grupo de Gestión de Alto Nivel y la Junta.
  28. La primera de las evaluaciones estratégicas de esta serie —de los PEP pilotos— se concluirá en 2018 y la segunda, sobre la labor del PMA en la esfera de la resiliencia, se presentará a la Junta, para examen, en el primer período de sesiones ordinario de 2019. A continuación se realizará una evaluación de la **capacidad del PMA para hacer frente a las situaciones de emergencia**, en la que se examinarán la influencia de los sistemas y procedimientos en el alcance, la cobertura, la rapidez y la calidad de las intervenciones del Programa, las funciones de coordinación y los módulos de acción agrupada de asistencia humanitaria, así como la rapidez de activación y desactivación de las intervenciones de emergencia.
  29. Entre las nuevas evaluaciones que se pondrán en marcha en 2019 figuran la de la **financiación del PMA**, en la que se examinará la capacidad del Programa para obtener recursos predecibles y suficientes, la utilización de fondos fiduciarios, fondos comunes y enfoques de movilización de fondos conjunta, y las asociaciones con los gobiernos y el sector privado, y la de los **efectos de la alimentación escolar en el hambre y la nutrición**, que permitirá a la OEV cumplir la norma de cobertura en lo relativo a la evaluación de la política de alimentación escolar (2013), al tiempo que amplía el alcance de la evaluación para tener más en cuenta los temas conexos, como el fortalecimiento de las capacidades, la asistencia técnica, la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular y las asociaciones. Se han determinado los temas para dos evaluaciones estratégicas al año en 2020 y 2021, siempre que sigan siendo pertinentes y que se disponga de recursos suficientes.
  30. Las políticas en materia de evaluación y PEP conllevan una evolución de los tipos de evaluación realizados a nivel de los países. Al complementar la cobertura de las evaluaciones descentralizadas de operaciones individuales, o de parte de estas, las evaluaciones centralizadas de los PEP se convertirán en instrumentos fundamentales para la rendición de cuentas y el aprendizaje, ya que proporcionarán datos empíricos sobre el posicionamiento estratégico, las realizaciones y los resultados de todos los PEP del PMA, cuya duración oscila entre los tres y los cinco años. Las primeras de estas evaluaciones realizadas con arreglo al nuevo marco se pondrán en marcha en 2019 y se financiarán mediante recursos de los programas procedentes de los presupuestos de los PEP.
  31. En 2018 se finalizaron tres evaluaciones de carteras de proyectos en los países que se habían puesto en marcha en 2017 y se emprendió una evaluación (Etiopía) que se presentará a la Junta en 2019. Aunque se habían previsto otras dos evaluaciones de las carteras de proyectos en Malawi y Madagascar, lamentablemente no fue posible encargar su realización: los plazos convenidos para la elaboración del PEP de Malawi eran demasiado breves para poder utilizar los resultados de la evaluación de la cartera de proyectos en el país, y en Madagascar resultó imposible contratar a un equipo de evaluación competente que pudiera llevar a cabo la evaluación de la cartera de proyectos en el país a tiempo para presentar resultados con los que contribuir al diseño del PEP.

32. Las listas de países que figuran en el cuadro A.V.3 se basan en las proyecciones de planificación actuales de la hoja de ruta integrada: en 2019 se llevarán a cabo ocho evaluaciones de PEP con arreglo al marco de la hoja de ruta integrada, y su número aumentará a 13 en 2020 y a entre 15 y 20 por año en lo sucesivo. En 2019, la OEV continuará sentando las bases para satisfacer este aumento de la demanda, para lo cual adaptará el modelo de las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países al marco de los PEP, racionalizará los procesos para lograr la mayor eficiencia posible y velará por que se disponga de suficientes recursos de personal y conocimientos especializados gracias a una reestructuración de la OEV.
33. De conformidad con la solicitud de la Junta de que se ampliara la cobertura de las evaluaciones de las **intervenciones de emergencia coordinadas a nivel central** (intervenciones de niveles 3 y de nivel 2 que afectan a varios países), la OEV continuará aplicando su doble enfoque: todas las intervenciones de este tipo (las de nivel 3 y las de nivel 2 que afectan a varios países) serán evaluadas por la OEV en una evaluación de la intervención del PMA o mediante una evaluación interinstitucional de la acción humanitaria. Las ventajas de esta última con respecto a la primera son una cobertura más eficiente en función de los costos, la reducción al mínimo de la carga que recae sobre los equipos de las Naciones Unidas en los países en entornos difíciles y la posibilidad de evaluar las realizaciones del PMA en el marco de asociaciones más amplias.
34. La OEV tiene previsto poner en marcha dos de cada uno de estos tipos de evaluaciones en el período comprendido entre 2019 y 2021. En 2019 culminará la evaluación de la intervención en el norte de Nigeria y la cuenca del Lago Chad, y se emprenderán dos evaluaciones de las intervenciones ante las crisis en el Yemen y de los refugiados rohinyás. También está previsto encomendar la realización de dos evaluaciones interinstitucionales de la acción humanitaria (temáticas o centradas en una crisis concreta), con arreglo al modelo revisado de estas evaluaciones y en función de la capacidad y los recursos del grupo directivo encargado de este tipo de evaluaciones. De cara al futuro, también podrán tomarse en consideración las evaluaciones de las intervenciones en las emergencias de nivel 2 dedicadas a países concretos, cuando la disponibilidad de recursos lo permita y cuando la tarea complementa las evaluaciones descentralizadas previstas.
35. En 2019 se ultimaré una nueva estrategia para las evaluaciones del impacto, que se aplicará en los enfoques tanto descentralizado como centralizado. Esta estrategia fundamentará los esfuerzos de la OEV encaminados a mejorar la capacidad del PMA para realizar y utilizar las evaluaciones del impacto de modo que propicien el aprendizaje institucional. Servirá de base para el diseño y la ejecución de nuevas series de evaluaciones del impacto que generen datos empíricos y fundamenten las mejoras operacionales en esferas importantes. La primera de estas, titulada "Serie de evaluaciones del impacto de las transferencias de base monetaria y de la labor en la esfera del género", se encuentra en fase de elaboración y se pondrá en marcha en 2019. Otra serie se iniciará en el transcurso de 2019. La estrategia se basará en la experiencia adquirida con la asociación estratégica mundial entablada con la Iniciativa Internacional para la Evaluación del Impacto (Iniciativa 3ie) para la serie de evaluaciones del impacto de las actividades del PMA relacionadas con la malnutrición aguda moderada, realizadas entre 2015 y 2017<sup>12</sup>, y las posibilidades para el establecimiento de asociaciones adicionales. Las asociaciones proporcionan acceso a los conocimientos altamente especializados necesarios para realizar evaluaciones del impacto fiables y de calidad que se adapten a los desafíos metodológicos particulares de los contextos humanitarios.

---

<sup>12</sup> Parte de una serie más extensa de evaluaciones interinstitucionales del impacto general de la acción humanitaria.

36. De cara al futuro se prevé que, gracias al mayor número de evaluaciones de PEP que dirigirá la OEV a partir de 2020 para cumplir con la norma sobre cobertura establecida en la política en materia de PEP, se generará un conjunto importante de datos empíricos de calidad obtenidos de las evaluaciones a nivel de los países. A partir de estos datos empíricos, la OEV tiene previsto producir informes de síntesis temáticos de ámbito mundial y, quizá, regional. Al mismo tiempo, aumentará el volumen de evaluaciones descentralizadas, y una vez que considere adecuada la calidad de los datos generados, será posible producir síntesis de datos empíricos por región y/o tema.

<b>CUADRO A.V.3: PLAN DE EVALUACIONES CENTRALIZADAS PARA 2019 Y PERSPECTIVAS PARA 2020 Y 2021 (septiembre de 2018)</b>			
<b>Tipo de evaluación</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Evaluaciones de políticas</b>	<p><i>Continuadas desde 2018:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización sobre las redes de seguridad (A/19)</li> <li>Estrategia en materia de personal (2/19)</li> </ul> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Género (A/20)</li> </ul> <p><i>Con sujeción a la disponibilidad de financiación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>VIH/sida (por confirmar)</li> <li>Consolidación de la paz en situaciones de transición (por confirmar)</li> </ul>	<p><i>Continuadas desde 2019:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Género (A/20)</li> </ul> <p><i>Con sujeción a la disponibilidad de financiación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>VIH/sida (por confirmar)</li> <li>Consolidación de la paz en situaciones de transición (por confirmar)</li> </ul> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2 temas por determinar</li> </ul>	<p><i>Continuadas desde 2020:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2 temas por determinar</li> </ul> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4 temas por determinar</li> </ul>
<b>Evaluaciones estratégicas</b>	<p><i>Continuadas desde 2018:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de intervención del PMA en situaciones de emergencia (1/20)</li> </ul> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Financiación para la labor del PMA (A/20)</li> <li>Efectos de la alimentación escolar en el hambre y la nutrición (2/20)</li> </ul>	<p><i>Continuadas desde 2019:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Financiación para la labor del PMA (A/20)</li> <li>Efectos de la alimentación escolar en el hambre y la nutrición (2/20)</li> </ul> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión del cambio orgánico</li> <li>Diseño de programas en una época de acción colectiva</li> </ul>	<p><i>Continuadas desde 2020:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión del cambio orgánico</li> <li>Diseño de programas en una época de acción colectiva</li> </ul> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Empleo de tecnologías por el PMA en entornos difíciles</li> <li>Estrategia de gestión de la cadena de suministro</li> </ul>

<b>CUADRO A.V.3: PLAN DE EVALUACIONES CENTRALIZADAS PARA 2019 Y PERSPECTIVAS PARA 2020 Y 2021 (septiembre de 2018)</b>			
<b>Tipo de evaluación</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>PEP</b>	<p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bangladesh (PEP)</li> <li>• Camerún (PEP)</li> <li>• República Democrática del Congo (PEP provisional)</li> <li>• Líbano (PEP)</li> <li>• República Árabe Siria (PEP provisional)</li> <li>• Timor-Leste (PEP)</li> <li>• Indonesia (PEP)</li> <li>• República Islámica del Irán (PEP provisional)</li> </ul>	<p><i>Continuadas desde 2019:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bangladesh (PEP)</li> <li>• Camerún (PEP)</li> <li>• República Democrática del Congo (PEP provisional)</li> <li>• Líbano (PEP)</li> <li>• República Árabe Siria (PEP provisional)</li> <li>• Timor-Leste (PEP)</li> <li>• Indonesia (PEP)</li> <li>• República Islámica del Irán (PEP provisional)</li> </ul> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afganistán (PEP)</li> <li>• China (PEP)</li> <li>• Colombia (PEP)</li> <li>• Ecuador (PEP)</li> <li>• El Salvador (PEP)</li> <li>• Gambia (PEP)</li> <li>• Guatemala (PEP)</li> <li>• Honduras (PEP)</li> <li>• República Popular Democrática de Corea (PEP provisional)</li> <li>• República Democrática Popular Lao (PEP)</li> <li>• Mozambique (PEP)</li> <li>• República Unida de Tanzania (PEP)</li> <li>• Zimbabwe (PEP)</li> </ul>	<p><i>Continuadas desde 2020: por confirmar</i></p> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolivia (Estado Plurinacional de) (PEP)</li> <li>• Kirguistán (PEP)</li> <li>• Mauritania (PEP)</li> <li>• Myanmar (PEP)</li> <li>• Namibia (PEP)</li> <li>• Nigeria (PEP)</li> <li>• Pakistán (PEP)</li> <li>• Perú (PEP)</li> <li>• Filipinas (PEP)</li> <li>• Sri Lanka (PEP)</li> <li>• Estado de Palestina (PEP)</li> <li>• Túnez (PEP)</li> <li>• Uganda (PEP)</li> </ul>
<b>Evaluaciones de intervenciones humanitarias de emergencia</b>	<p><i>Continuadas desde 2018:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervención del PMA en el norte de Nigeria (2/19)</li> <li>• Evaluación interinstitucional de la acción humanitaria (tema por determinar)</li> </ul> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervención del PMA en el Yemen (por confirmar)</li> <li>• Crisis de los refugiados rohinyás (Bangladesh/Myanmar) (por confirmar)</li> </ul>	<p><i>Continuadas desde 2019:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervención en el Yemen (por confirmar)</li> <li>• Crisis de los refugiados rohinyás (Bangladesh/Myanmar) (por confirmar)</li> <li>• 2 evaluaciones interinstitucionales de la acción humanitaria (por confirmar)</li> </ul> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 intervenciones de emergencia del PMA (por confirmar)</li> </ul>	<p><i>Continuadas desde 2020:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 intervención de emergencia del PMA</li> <li>• 2 evaluaciones interinstitucionales de la acción humanitaria (por confirmar)</li> </ul> <p><i>Nuevas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 intervenciones de emergencia del PMA (por confirmar)</li> <li>• 2 evaluaciones interinstitucionales de la acción</li> </ul>

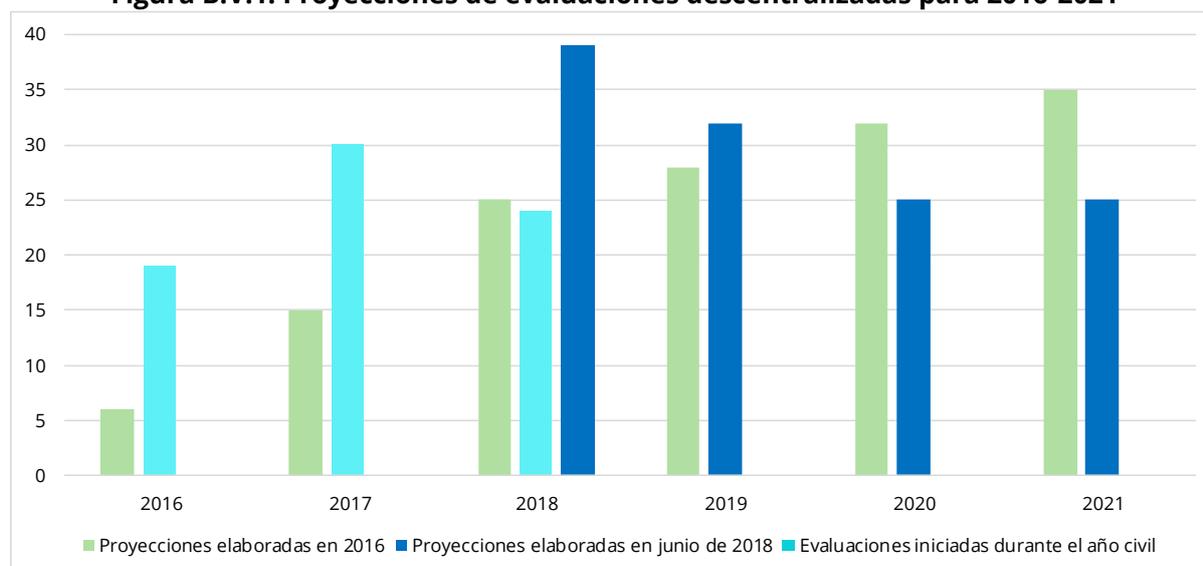
<b>CUADRO A.V.3: PLAN DE EVALUACIONES CENTRALIZADAS PARA 2019 Y PERSPECTIVAS PARA 2020 Y 2021 (septiembre de 2018)</b>			
<b>Tipo de evaluación</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 evaluaciones interinstitucionales de la acción humanitaria (por determinar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 evaluaciones interinstitucionales de la acción humanitaria (por confirmar)</li> </ul>	humanitaria (por confirmar)
<b>Evaluaciones del impacto</b>	<p><i>Continuadas desde 2018:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Serie de evaluaciones del impacto de las transferencias de base monetaria y de la labor en la esfera del género</li> </ul>	<p><i>Continuadas desde 2019:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Serie de evaluaciones del impacto de las transferencias de base monetaria y de la labor en la esfera del género</li> <li>Nueva serie (por determinar)</li> </ul>	<p><i>Continuadas desde 2020:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Serie de evaluaciones del impacto de las transferencias de base monetaria y de la labor en la esfera del género</li> <li>Nueva serie (por determinar)</li> </ul>
<b>Síntesis de evaluaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Síntesis de las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países del PMA en África (2016-2018) (A/19)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tema pertinente para el Plan Estratégico del PMA y/o en función de la demanda regional (por determinar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tema pertinente para el Plan Estratégico del PMA y/o en función de la demanda regional (por determinar)</li> </ul>

Las letras y números que figuran entre paréntesis se refieren a los períodos de sesiones de la Junta en los que se presentarán a esta las evaluaciones, a saber: A = período de sesiones anual; 1 = primer período de sesiones ordinario; 2 = segundo período de sesiones ordinario. Por ejemplo, A/19 hace referencia al período de sesiones anual de 2019.

## **B. Función de evaluación descentralizada (efectos 1 a 4 de la política)**

37. En las proyecciones de la OEV con respecto al volumen de evaluaciones descentralizadas se toman en consideración las nuevas evaluaciones de PEP y PEP provisionales y los planes de evaluación regionales. El número real de evaluaciones descentralizadas (evaluaciones nuevas)<sup>13</sup> en 2016 y 2017 y en los últimos planes para 2018 y 2019 se sitúa por encima de las proyecciones iniciales de principios de 2016 (véase la figura B.V.1). Las proyecciones para 2020 y 2021 son solo estimaciones provisionales.

<sup>13</sup> Se considera que las evaluaciones descentralizadas han comenzado cuando entran en la fase de preparación con la formulación del mandato.

**Figura B.V.1: Proyecciones de evaluaciones descentralizadas para 2016-2021**

38. A principios de 2018, la realización de un examen exhaustivo fue la ocasión para reflexionar sobre las futuras prioridades estratégicas de la función de evaluación descentralizada. Sobre la base de los buenos resultados iniciales en el establecimiento de una función de evaluación descentralizada, se estableció un plan de acción en el que se prevé mantener, perfeccionar y ampliar los elementos fundamentales del marco que posibilita su realización (orientaciones, un servicio de asistencia, un servicio de fomento de la calidad externalizado, el programa de aprendizaje en materia de evaluación, el acceso a conocimientos especializados en materia de evaluación y el fondo para imprevistos en materia de evaluación), haciendo hincapié en las siguientes prioridades para 2019:

- i) en consonancia con el modelo de evaluación impulsada por la demanda adoptado por el PMA, fomentar una planificación de las evaluaciones basada en la utilidad y establecer un equilibrio entre el enfoque ascendente en la planificación de las evaluaciones descentralizadas adoptado en el contexto de los PEP y la adopción de un enfoque estratégico, temático o por módulos de acción agrupada, con el fin de garantizar la estrecha vinculación de las evaluaciones descentralizadas con las prioridades estratégicas institucionales y de complementar las evaluaciones centralizadas;
- ii) seguir tratando de incorporar los costos de evaluación en los presupuestos de los PEP y estrechar la colaboración con los donantes a fin de poder disponer de recursos financieros para la realización de evaluaciones descentralizadas independientes, creíbles y útiles;
- iii) reexaminar las repercusiones en términos de recursos humanos de la función de evaluación descentralizada en las oficinas en los países y los despachos regionales y estudiar posibles opciones para abordar las crecientes obligaciones que pesan sobre las oficinas en los países; se prevé que la planificación de la fuerza de trabajo iniciada en 2018 en colaboración con la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones sirva de base para una serie de medidas que se aplicarán en 2019, entre otras, la creación de una reserva futura de especialistas internacionales en SyE;
- iv) preparar una propuesta de inversión consolidada basada en las necesidades de recursos de todas las regiones y aprovechar la experiencia adquirida con la primera propuesta de inversión regional elaborada en 2018;

- v) continuar la expansión de la capacidad de evaluación y el fomento de la profesionalidad aprovechando el éxito del programa de aprendizaje del PMA en materia de evaluación (EvalPro), en particular, a través del personal directivo de las oficinas en los países y la puesta en común de los conocimientos especializados con otros organismos de las Naciones Unidas que trabajan en el ámbito de la evaluación;
  - vi) adoptar medidas destinadas a garantizar que el personal del PMA que encargue evaluaciones entienda el significado de la imparcialidad y sea capaz de defenderla;
  - vii) seguir ofreciendo apoyo a los oficiales regionales de evaluación para la puesta en práctica de las seis estrategias regionales de evaluación; promover el intercambio de las mejores prácticas entre las regiones, haciendo hincapié en la salvaguarda de las disposiciones relativas a la imparcialidad y las consideraciones éticas, y seguir mejorando la calidad de la evaluación y aprovechar al máximo su uso;
  - viii) mantener el servicio de asistencia interno de la OEV para la evaluación descentralizada y aumentar los conocimientos especializados en apoyo de las evaluaciones del impacto y las evaluaciones descentralizadas realizadas a solicitud de los despachos regionales;
  - ix) establecer un sistema institucional de respuestas de la dirección mejorado que incluya las evaluaciones descentralizadas y cree sinergias con otras funciones de supervisión, y
  - x) ampliar las orientaciones en materia de asociaciones de evaluación y de desarrollo de la capacidad nacional de evaluación y facilitar intercambios de las enseñanzas extraídas, capacitación, asesoramiento y apoyo adaptados a situaciones específicas para el personal que participa en redes de evaluación nacionales y regionales e iniciativas conexas en el marco de la Agenda 2030.
39. La OEV seguirá prestando apoyo a los despachos regionales en la planificación de las evaluaciones para garantizar la aplicación de las normas relativas a la cobertura establecidas en la política de evaluación. En los planes de evaluación descentralizada se tendrá en cuenta la cobertura prevista de evaluaciones de PEP para garantizar la mayor complementariedad posible. Mientras que en estas últimas evaluaciones se analizan el posicionamiento estratégico, la coherencia y las realizaciones del plan estratégico general del PMA en un país, en las evaluaciones descentralizadas se tratan temas y actividades concretos del PEP, y su objetivo es colmar lagunas de conocimientos específicos cuando la base de datos empíricos es insuficiente y/o los donantes establecen determinados requisitos en materia de rendición de cuentas.

### **C. Función de evaluación en su conjunto (efectos 1 a 4)**

40. En la Carta de la función de evaluación se describen los mecanismos y los sistemas institucionales necesarios para incorporar una reflexión y un comportamiento orientados a la evaluación en todo el PMA. Los mecanismos institucionales y varios de los sistemas, aun estando impulsados por las necesidades derivadas de la creación de una función de evaluación descentralizada creíble y de calidad, también se aplican a la evaluación centralizada y facilitan la mejora de la función de evaluación del PMA en su conjunto en pos de los objetivos establecidos en la política en la materia.
41. En 2019, la OEV:
- se comunicará de forma proactiva con el personal con respecto a la política de evaluación y la aplicación y los productos de la estrategia institucional en la materia, por ejemplo, mediante la comunidad de práctica y el boletín periódico sobre evaluación, que comenzó a publicarse en 2018;

- realizará la labor de secretaría para el grupo directivo de la función de evaluación (que presta apoyo al Director Ejecutivo en la incorporación de las evaluaciones en los procesos institucionales y el fomento de una cultura de aprendizaje y rendición de cuentas) y, en particular, proporcionará apoyo estratégico para la aplicación de las estrategias y planes regionales de evaluación;
- aplicará en todas las evaluaciones, centralizadas y descentralizadas, el sistema de valoración de la calidad a posteriori que se estableció en 2017;
- establecerá mecanismos financieros sostenibles para las evaluaciones descentralizadas y centralizadas, de conformidad con lo establecido en el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 y la actualización de 2018 de la hoja de ruta integrada, y
- fortalecerá la dotación de personal dedicado a la función de evaluación en todo el PMA, aprovechando la planificación conjunta del personal encargado del SyE iniciada en 2018 y la reserva futura de especialistas internacionales en SyE, cuya puesta en marcha está prevista para 2019 y que permitirá a todos los niveles del PMA recurrir a un grupo de expertos preseleccionados para fortalecer las funciones de SyE en las oficinas en los países, los despachos regionales y las dependencias de la Sede; la OEV también colabora intensamente con el programa de los Voluntarios de las Naciones Unidas, especialmente con su programa de jóvenes voluntarios, con miras a poner a los profesionales jóvenes en contacto con la labor de SyE sobre el terreno.

**D. Promoción del uso de datos empíricos derivados de las evaluaciones y comunicaciones (finalidad y efecto transversal de la política)**

42. En la política del PMA en materia de evaluación se reafirma la importancia de garantizar que las evaluaciones sean útiles para los encargados de adoptar las decisiones y las partes interesadas al estimular el aprendizaje derivado de las evaluaciones y el uso de estas para mejorar las políticas, las estrategias, los programas y la adopción de decisiones a nivel de las operaciones. Teniendo en cuenta las limitaciones de recursos y la necesidad de proceder por etapas de modo que el establecimiento de la función de evaluación se lleve a cabo con el cometido de generar los efectos estipulados en la política, en 2019 las prioridades serán las siguientes:

- iniciar la aplicación de la estrategia de comunicación y gestión de los conocimientos de la OEV, que se formuló en 2018;
- continuar favoreciendo el uso sistemático de los datos empíricos derivados de la evaluación para la planificación y ejecución de los programas y las políticas mediante la consideración de dichos datos y las recomendaciones derivadas del proceso de examen de los programas del PMA;
- seguir realizando talleres de aprendizaje durante el proceso de evaluación, cuando sea adecuado y los recursos lo permitan, y ampliando la gama de seminarios en línea;
- actualizar periódicamente las páginas del PMA sobre evaluación tanto en la Intranet como en Internet, para posibilitar un intercambio más eficaz de información y datos empíricos en esta esfera, y permitir a los usuarios internos y externos acceder más fácilmente a los datos derivados de la totalidad de las evaluaciones del PMA, tanto centralizadas como descentralizadas, y
- aprovechar la experiencia adquirida en 2018 con las nuevas herramientas de comunicación y seguir mejorándolas basándose en los comentarios de los usuarios.

## E. Participación en el sistema de evaluación internacional (efecto 4 de la política)

43. La OEV seguirá participando en el sistema internacional de evaluación, centrando su atención en los aspectos en que pueda agregar mayor valor y que resulten más pertinentes para la labor del PMA. A la luz de la Agenda 2030, en 2019 la OEV centrará su atención en seguir observando los compromisos de:
- continuar participando en el proceso de evaluación interinstitucional de la acción humanitaria enmarcado en el ciclo de programación de la acción humanitaria del Comité Permanente entre Organismos, siempre que se disponga de capacidad y recursos para ello;
  - participar activamente en la labor del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) orientada a garantizar que las evaluaciones contribuyan al logro de resultados en el marco de la Agenda 2030. La OEV participará en la coordinación de varios grupos de trabajo del UNEG, como un grupo de trabajo sobre la profesionalización de la función de evaluación con la Organización Internacional del Trabajo y la Organización para la Prohibición de las Armas Químicas, que incluirá la colaboración con la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas para elaborar un curso básico de evaluación destinado a todo el personal de las Naciones Unidas; un grupo de interés sobre la evaluación centralizada con el Fondo de Población de las Naciones Unidas, y un grupo de trabajo sobre ética con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. La OEV también realizará aportaciones a los grupos centrados en las cuestiones de género y los derechos humanos y en la gestión de los conocimientos y el uso de la evaluación, así como al grupo de interés sobre evaluación de la acción humanitaria;
  - seguir fortaleciendo la colaboración entre las oficinas de evaluación de los organismos con sede en Roma, haciendo hincapié en las iniciativas conjuntas de aprendizaje y fomento de la capacidad, en particular la comunidad de práctica EvalForward relacionada con el ODS 2;
  - apoyar los elementos del proceso de reforma de las Naciones Unidas que están relacionados con la evaluación, sobre todo en lo que respecta a la forma de proceder para las evaluaciones conjuntas de los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, y
  - seguir realizando aportaciones y colaborando con otras redes internacionales de especialistas<sup>14</sup>.

## F. Presentación de informes sobre la función de evaluación (efecto transversal)

44. Teniendo en cuenta los cambios pertinentes del Marco de resultados institucionales, la OEV seguirá utilizando el marco de presentación de informes para la función de evaluación — tanto centralizada como descentralizada— introducido en el Informe Anual de Evaluación de 2017.
45. Tomando como base los indicadores clave de las realizaciones elaborados en 2016 en relación con las seis esferas indicadas en la política de evaluación, y tras la finalización de la primera fase del establecimiento del sistema de información para la gestión en 2018, las OEV irá ampliando de forma progresiva los **sistemas de información y presentación de informes** para satisfacer las necesidades internas de seguimiento de la función de evaluación.

---

<sup>14</sup> Por ejemplo, el Sistema de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y el logro de resultados en la asistencia humanitaria (ALNAP), en el que la OEV es miembro del grupo directivo, y las asociaciones profesionales pertinentes, como la asociación de evaluación americana, la sociedad de evaluación europea y la Asociación Internacional de Evaluación para el Desarrollo.

46. Para ello, la OEV, además de recopilar de forma continuada los datos necesarios para fundamentar las mediciones de los indicadores clave de las realizaciones de que se dispone actualmente, deberá:
  - i) introducir progresivamente indicadores clave de las realizaciones adicionales que satisfagan las necesidades de información sobre la gestión a medida que se perfeccionan los sistemas del PMA;
  - ii) culminar la elaboración de material de orientación sobre la obtención de datos para todos los indicadores clave de las realizaciones, y
  - iii) iniciar la segunda fase del desarrollo de la plataforma de tecnología de la información para la gestión de la recolección y presentación de la nueva serie de indicadores clave de las realizaciones para uso interno.
47. Se seguirán desarrollando los sistemas de presentación de informes y de información para la gestión, según resulte necesario, para adaptarse a los futuros cambios institucionales.

## ANEXO VI

### Terminología

En el presente documento se ha utilizado en lo posible la terminología de uso común en el sistema de las Naciones Unidas para la preparación de presupuestos. Cuando ha sido necesario se han utilizado asimismo términos y definiciones específicos del PMA. El símbolo \* indica que el texto corresponde al que se propone en el Reglamento Financiero revisado que figura como anexo en el documento titulado "Informe de actualización sobre la hoja de ruta integrada".

#### Actividad

Una actividad es cualquier medida adoptada o trabajo efectuado a través de los cuales se movilizan determinados insumos, como fondos, asistencia técnica y otros tipos de recursos, para generar productos específicos.

#### Beneficiarios

Personas que se benefician directamente (beneficiarios de nivel 1) o indirectamente (beneficiarios de nivel 2 o nivel 3) de las intervenciones del PMA en cualquier momento durante el período considerado.

#### Categoría de actividad

Las actividades, que se describen en los planes estratégicos para los países, se clasifican por categorías estandarizadas en todos los niveles del PMA, lo que permite agruparlas en función de su naturaleza. En el Marco de resultados institucionales puede consultarse la lista completa de las categorías de actividades del PMA.

#### Categorías de programas

Clasificación de las actividades del PMA establecida de conformidad con el Reglamento General, a saber:

- **planes estratégicos para los países (PEP)**, en los que se expone toda la cartera de actividades humanitarias y de desarrollo del PMA en uno o más países y se elaboran siguiendo un análisis en materia de desarrollo sostenible dirigido por el propio país;
- **planes estratégicos para los países provisionales (PEP provisionales)**, en los que se expone toda la cartera de actividades humanitarias y de desarrollo del PMA en uno o más países y se elaboran para aquellos países donde no se han concluido los análisis en materia de desarrollo sostenible dirigidos por los propios países;
- **operaciones de urgencia limitadas**, que se utilizan para prestar socorro de emergencia en uno o más países para los cuales el PMA no dispone de un plan estratégico para el país ni de un plan estratégico provisional para el país, y
- **planes estratégicos provisionales de transición para los países (PEP provisionales de transición)**, en los que se expone toda la cartera de actividades humanitarias y de desarrollo del PMA en un país y se ejecutan entre el final de una operación de urgencia limitada y el inicio de la ejecución de un plan estratégico para el país o un plan estratégico provisional para el país.

#### Consignación

Suma aprobada por la Junta para los fines establecidos en el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) para un ejercicio económico, con cargo a la cual podrán contraerse obligaciones a esos efectos hasta la cuantía aprobada.

**Contribución**

Donación de productos alimenticios adecuados, artículos no alimentarios, servicios aceptables o dinero en efectivo, de acuerdo con los procedimientos establecidos en el Reglamento Financiero del PMA. Una contribución podrá ser multilateral, multilateral dirigida o bilateral.

**Contribución multilateral\***

Aquella respecto de la cual el PMA determine el programa o las actividades del PMA en los cuales se utilizará la contribución y la manera en que se empleará; o una contribución efectuada en respuesta a un llamamiento amplio para el cual el PMA determine, en el ámbito del llamamiento en cuestión, el programa o las actividades en los cuales se utilizará la contribución y la manera en que se empleará. En estos casos el donante considerará como prueba suficiente del cumplimiento de sus propias condiciones los informes presentados a la Junta.

**Contribución multilateral dirigida\***

Aquella que no se aporta en respuesta a un llamamiento efectuado por el PMA para una operación de urgencia específica y que, a petición del donante, el PMA destinará a una actividad o a diversas actividades específicas por él emprendidas, o bien a un programa o a diversos programas específicos.

**Costos de apoyo directo\***

El costo correspondiente a los gastos efectuados a nivel nacional que están directamente relacionados con la ejecución del programa en su conjunto, pero que no pueden atribuirse a ninguna actividad concreta dentro del mismo.

**Costos de apoyo indirecto\***

Un costo que no puede asociarse directamente con la ejecución de un programa o actividad.

**Costos operacionales\***

Los costos de transferencia y los costos de ejecución de un programa.

**Cuenta**

Registro oficial del activo, el pasivo, los ingresos y los gastos, en el que los asientos se registran en términos de su valor monetario u otro tipo de medida.

**Cuenta especial**

Cuenta establecida por el Director Ejecutivo para contabilizar contribuciones especiales o dinero destinado a actividades específicas, cuyo saldo puede arrastrarse al ejercicio económico siguiente.

**Director Ejecutivo**

El Director Ejecutivo del Programa Mundial de Alimentos, o bien el funcionario en quien este haya delegado facultades y responsabilidades para el asunto de que se trate.

**Efectos estratégicos**

Como parte integrante de la cadena de resultados programáticos del PMA, los efectos estratégicos son enunciados recogidos en los marcos lógicos del PMA que reflejan las metas declaradas o implícitas en el plan nacional del país y el marco regional a los que contribuirá la asistencia del Programa. Los efectos estratégicos contribuyen al logro de los resultados estratégicos del PMA, y por debajo de ellos se sitúan los productos y las actividades. Los efectos estratégicos se clasifican en categorías estandarizadas relativas a los efectos para fines de agrupación en todos los niveles del PMA.

## **Esferas funcionales**

Ámbitos de especialización pertinentes para gestionar procesos operativos relacionados y prestar servicios internos para la realización de operaciones. Las esferas funcionales están estrechamente relacionadas con la estructura de las oficinas en los países y los despachos regionales y, en cierta medida, con la de las direcciones de la Sede.

## **Esferas prioritarias**

Categorías de contextos operacionales del PMA que se excluyen mutuamente. En todos los marcos lógicos del PMA aparecen indicadas a nivel de los efectos estratégicos y son tres: intervención ante crisis, fomento de la resiliencia y eliminación de las causas profundas. Cada enunciado de los efectos estratégicos debe estar relacionado con una esfera prioritaria.

## **Fondo fiduciario**

Subdivisión bien definida del Fondo del PMA establecida por el Director Ejecutivo a fin de llevar la contabilidad de una contribución especial, cuya finalidad, alcance y procedimiento de presentación de informes se hayan acordado con el donante.

## **Fondo General\***

Entidad contable creada para registrar, en cuentas separadas, los recursos recibidos en concepto de recuperación de los costos de apoyo indirecto, ingresos varios, Reserva Operacional y contribuciones recibidas, que no están destinados a un fondo de una categoría de programas, un fondo fiduciario o una cuenta especial específicos.

## **Hoja de ruta integrada**

En la hoja de ruta integrada se define el cambio transformador necesario para implementar el Plan Estratégico para 2017-2021 y para facilitar y poner de relieve la contribución del PMA al logro de los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en particular el ODS 2 ("Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible") y el ODS 17 ("Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible").

## **Informe Anual de las Realizaciones**

Informe de nivel institucional que se presenta a la Junta Ejecutiva y a los donantes, en el que se ponen de relieve las principales consecuciones del PMA y los desafíos a los que este se enfrenta. Este informe, en el que se da cuenta de los progresos realizados respecto del Plan Estratégico y el Plan de Gestión del PMA y se aplican los principios de la gestión basada en los resultados, constituye un elemento esencial del sistema de rendición de cuentas y gestión de las realizaciones del PMA. El informe se basa en los sistemas de contabilidad y de gestión de las operaciones del PMA y en las consultas realizadas con las direcciones, los despachos regionales, las oficinas en los países y los asociados.

## **Iniciativas institucionales de importancia fundamental**

Inversiones no recurrentes, financiadas con asignaciones de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y destinadas a fortalecer las capacidades del PMA en las esferas de la programación, las operaciones y la administración.

## **Junta**

La Junta Ejecutiva del PMA y los órganos correspondientes que la han precedido.

## **Marco de resultados institucionales**

Documento normativo aprobado por la Junta para llevar a la práctica el Plan Estratégico del PMA y su política en materia de planes estratégicos para los países. Establece el modelo lógico para dar

cuenta de los resultados de los programas y la estructura del apoyo a la gestión que se utiliza para guiar la labor de planificación y seguimiento de las realizaciones del PMA que contribuye a alcanzar los Objetivos Estratégicos, así como la presentación de informes al respecto. El Marco de resultados institucionales permite armonizar la “línea de mira” con los indicadores utilizados para medir los resultados. Estos indicadores se exponen en dos compendios: el compendio de efectos y productos de los programas y el compendio de indicadores clave de las realizaciones en materia de gestión. Las metas relativas a los resultados se establecen en los ciclos de resultados de las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede y son examinadas por la Junta en el Informe Anual de las Realizaciones.

### **Mecanismo de financiación anticipada**

Mecanismo interno de prefinanciación cuyos objetivos son optimizar la utilización de los recursos destinados a los proyectos a fin de mejorar la disponibilidad de alimentos en el momento oportuno. Gracias a este mecanismo, los proyectos pueden recibir financiación anticipada mientras se espera la confirmación de las contribuciones previstas, respetando los parámetros establecidos para la gestión del riesgo.

### **Mecanismo de gestión global de los productos**

Mecanismo que permite al PMA comprar alimentos sobre la base de las necesidades regionales estimadas y de las previsiones de financiación, con miras a aprovechar los períodos en los que el mercado es favorable y reducir en lo posible los plazos de entrega de los alimentos a los beneficiarios.

### **Mecanismo de presupuestación de las inversiones**

Mecanismo renovable que permite al PMA llevar a cabo iniciativas en gran escala que mejoran la eficiencia reduciendo los costos a largo plazo.

### **Modalidades de transferencia del PMA**

- **Cupón para productos:** título de papel o electrónico que da derecho a una prestación expresada en forma de cantidades fijas de determinados productos; se trata de una modalidad de transferencia bien definida, diferente de las transferencias de base monetaria o en especie.
- **Transferencia de base monetaria:** conjunto de modalidades de transferencia mediante las cuales los beneficiarios adquieren poder adquisitivo en forma de efectivo y/o vales de compra.
- **Transferencia de efectivo:** asistencia monetaria para la compra de alimentos en forma de desembolso de efectivo o desembolso electrónico a favor de una persona u hogar seleccionados.
- **Cupón por un valor determinado:** título de papel o electrónico emitido a favor de una persona u hogar seleccionados, que da derecho a una prestación de valor fijo y puede canjearse en determinados comercios.

### **Necesidades operacionales**

Todas las necesidades directas de las operaciones y los costos de apoyo directo relacionados con los programas aprobados y los que se prevé presentar para aprobación.

## **Objetivos Estratégicos**

Primer nivel de apoyo para la consecución de los Fines Estratégicos, los cinco Objetivos Estratégicos definen la orientación programática y operacional del PMA y enlazan con la labor realizada a nivel nacional y mundial para alcanzar las metas de los ODS 2 y 17.

## **Pilares**

Cinco categorías (A a E) en las que se describen los productos y servicios proporcionados por los despachos regionales y la Sede para ayudar a las oficinas en los países a ejecutar los planes estratégicos para los países y, por tanto, a armonizar los planes y los presupuestos de los despachos regionales y las oficinas de la Sede.

## **Plan de ejecución**

Plan anual de las necesidades operacionales ordenadas por prioridad y ajustadas en función de las previsiones de financiación, los recursos disponibles y las dificultades de carácter operacional.

## **Plan de Gestión**

Plan de trabajo general trienal de carácter renovable que la Junta aprueba cada año, en el que se indican los efectos previstos y los indicadores de los logros y se expone el presupuesto anual del PMA.

## **Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP)**

Parte del presupuesto del PMA que guarda relación con la prestación de apoyo indirecto a las actividades del Programa.

## **Presupuesto del PMA\***

El componente de presupuesto anual del Plan de Gestión aprobado cada año por la Junta, en el que se indican los recursos y gastos previstos en relación con los programas y actividades, y que comprenderá un presupuesto administrativo y de apoyo a los programas.

## **Programa de trabajo**

Necesidades totales de los programas aprobados del PMA, determinado en colaboración con los gobiernos y otros asociados, y utilizado para financiar los llamamientos.

## **Proyecto**

Actividad claramente definida dentro de una categoría de programa.

## **Ración**

Cantidad de alimentos, o su equivalente en efectivo o cupones, que se proporciona cada día a un beneficiario de un grupo seleccionado; se expresa como el peso en gramos de cada tipo de alimento y su tamaño varía según las necesidades y la financiación disponible.

## **Recuperación total de los costos\***

La recuperación de todos los costos de las actividades financiadas mediante una contribución o el pago de la prestación de servicios.

## **Reglamento Financiero**

Reglamento aprobado de conformidad con el Estatuto, por el que se rige la gestión financiera del Fondo del PMA. La Junta puede, en circunstancias excepcionales, exonerar del cumplimiento del Reglamento Financiero.

**Resultados estratégicos**

Resultados cuya obtención permite lograr los Objetivos Estratégicos y que armonizan el apoyo del PMA con las iniciativas emprendidas por los países para alcanzar los ODS. Asimismo, contribuyen al logro de los Objetivos Estratégicos y definen los efectos estratégicos a nivel nacional. En el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 figura información más detallada al respecto.

**Sector de consignación**

Principal subdivisión del presupuesto AAP, dentro de cuyos límites el Director Ejecutivo está facultado para efectuar transferencias de créditos sin aprobación previa de la Junta.

## 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
ALPS	Sistema de alerta sobre aumentos repentinos de precios
CAI	costos de apoyo indirecto
CAD	costos de apoyo directo
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
FASTER	capacitación funcional y de apoyo para intervenciones de emergencia
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FITTEST	Equipo de intervención rápida para emergencias en apoyo de las tecnologías de la información
GEMS	Sistema de gestión centralizada de equipos
IATI	Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda
LESS	Sistema de apoyo a la gestión logística
MPI	Mecanismo de presupuestación de las inversiones
OEV	Oficina de Evaluación
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OIG	Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	organización no gubernamental
ONUSIDA	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/sida
ONU-SWAP	Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
PEP	plan estratégico para el país
SAFE	Iniciativa de acceso seguro a la leña y las fuentes alternativas de energía
SCOPE	plataforma institucional de gestión de los beneficiarios y las modalidades de transferencia
SOLVE	iniciativa para optimizar el suministro gracias a la logística, la visibilidad y la evolución
SPRING	Instrumento de nueva generación para la presentación de los informes normalizados de los proyectos
SRAC	Comité de Asignación Estratégica de Recursos
TI	tecnología de la información
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
UNHAS	Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
WINGS	Sistema Mundial y Red de Información del PMA