



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

Organisation des Nations  
Unies pour l'alimentation  
et l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

S

## COMITÉ DE FINANZAS

**158° período de sesiones**

**Roma, 11-13 de mayo de 2015**

**Utilización estratégica de la Cuenta de Igualación  
del presupuesto AAP del PMA**

Todas las consultas sobre el contenido esencial de este documento deben dirigirse a:

**Sr. Finbarr Curran**

**Director de la Dirección de Presupuesto y Programación**

**Programa Mundial de Alimentos**

**Tel: +3906 6513 2408**

*Es posible acceder a este documento utilizando el código de respuesta rápida impreso en esta página. Es una iniciativa de la FAO para minimizar su impacto ambiental y promover comunicaciones más verdes. Pueden consultarse más documentos en el sitio [www.fao.org](http://www.fao.org).*



mn429s

### RESUMEN

- La Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) es una reserva establecida con el fin de registrar las diferencias entre los ingresos en concepto de costos de apoyo indirecto y los gastos con cargo al presupuesto AAP en un ejercicio económico determinado. En caso de que los ingresos en concepto de costos de apoyo indirecto no se concreten de la forma prevista, la reserva cubre el exceso de gastos con cargo al presupuesto AAP hasta que este vuelva a ajustarse a los niveles de ingresos efectivos. La Junta ha aprobado un objetivo para el nivel de dotación de la Cuenta equivalente a cuatro meses de gastos con cargo al presupuesto AAP, monto que se eleva actualmente a 93,9 millones de dólares EE.UU. El saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a fines de 2014 era de 189,8 millones de dólares, es decir, 95,9 millones de dólares más que la cuantía fijada actualmente como objetivo.
  - En años anteriores, la Junta aprobó asignaciones de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para efectuar transferencias a otras reservas, realizar gastos relacionados con la seguridad, y emprender iniciativas institucionales de importancia fundamental en apoyo de los gastos de capital y el fomento de las capacidades.
  - La Secretaría reconoce que el mejor uso que podría darse a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP consistiría en respaldar iniciativas estratégicas y sostenibles que mejorasen la prestación de servicios a los beneficiarios. De acuerdo con los parámetros de uso de la Cuenta presentados en el examen del marco de financiación y la tasa de costos de apoyo indirecto en curso, la Secretaría propone tres asignaciones por un total de 95 millones de dólares:
    - Cuenta de respuesta inmediata (CRI): Una transferencia única de 50 millones de dólares en 2015. Las contribuciones de los donantes a la CRI han sido de 50 millones de dólares anuales en promedio, en tanto que el saldo mensual de la cuenta en 2014 apenas superaba los 15 millones de dólares, lo que limitaba en gran medida la capacidad de la Secretaría para ofrecer préstamos o subvenciones a los proyectos. Gracias a tal inyección de fondos, la CRI adquirirá capacidad para ofrecer préstamos sin necesidad de recurrir a contribuciones específicas de los donantes o depender del volumen de anticipos reembolsados (reconstituidos).
    - Fondo para el programa de bienestar del personal: Una transferencia única de 10 millones de dólares en 2015. La transferencia apunta a lograr un mejor cumplimiento del deber del PMA de cuidar a su personal proporcionando capital inicial para constituir un fondo en apoyo de actividades destinadas al bienestar del personal sobre el terreno, donde quizás no existan otras fuentes de financiación.
    - Las iniciativas institucionales de importancia fundamental: Un total de 35 millones de dólares (18 millones en 2015 y 17 millones en 2016). En 2012 se puso en marcha una iniciativa encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad, por la que se mejoraría su capacidad para enfrentar los retos que plantea el hambre en el mundo. Para acelerar la culminación de esos esfuerzos, la Secretaría ha definido seis esferas prioritarias en las que centrará su atención:
      - i) capacidades y conjuntos de competencias del personal;
      - ii) capacidades en materia de nutrición;
      - iii) desarrollo de las capacidades nacionales;
      - iv) procesos y asociaciones estratégicas interinstitucionales e intergubernamentales;
      - v) diseño de programas, plataformas y sistemas, y toma de decisiones basada en datos fácticos;
      - vi) flexibilidad a nivel de la financiación y uso eficiente de los recursos.
- En 2015 se propone invertir en cuatro de esas esferas prioritarias (véase el Anexo I).

- En este documento se presentan las necesidades para 2015, que totalizan 78 millones de dólares, con miras a su aprobación. Las propuestas de financiación para 2016 se examinarán en el marco del Plan de Gestión para 2016-2018, durante el segundo período de sesiones ordinario de 2015.

ORIENTACIÓN QUE SE SOLICITA DEL COMITÉ DE FINANZAS

- Se pide al Comité de Finanzas que tome nota del documento titulado “Utilización estratégica de la Cuenta de Igualación del presupuesto AAP del PMA”.

**Proyecto de asesoramiento**

- **De conformidad con el Artículo XIV del Estatuto del PMA, el Comité de Finanzas de la FAO recomienda a la Junta Ejecutiva del PMA que apruebe el proyecto de decisión que figura en el documento titulado “Utilización estratégica de la Cuenta de Igualación del presupuesto AAP del PMA”.**





Período de sesiones anual  
de la Junta Ejecutiva

Roma, 25-28 de mayo de 2015

## ASUNTOS FINANCIEROS, PRESUPUESTARIOS Y DE RECURSOS

Tema 6 del programa

*Para aprobación*

# S

Distribución: GENERAL  
**WFP/EB.A/2015/6-D/1**  
24 abril 2015  
ORIGINAL: INGLÉS

## UTILIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CUENTA DE IGUALACIÓN DEL PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO Y DE APOYO A LOS PROGRAMAS DEL PMA



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

## NOTA PARA LA JUNTA EJECUTIVA

### El presente documento se remite a la Junta Ejecutiva para su aprobación

La Secretaría invita a los miembros de la Junta que deseen formular alguna pregunta de carácter técnico sobre este documento a dirigirse a los coordinadores que se indican a continuación, de ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión de la Junta.

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

Sr. F. Curran  
Director  
Dirección de Presupuesto y  
Programación  
Tel.: 066513-2408

Sr. R. Opp  
Director  
Dirección de Innovación y Gestión del Cambio  
Tel.: 066513-2146

## RESUMEN

La Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) es una reserva establecida con el fin de registrar las diferencias entre los ingresos en concepto de costos de apoyo indirecto y los gastos con cargo al presupuesto AAP en un ejercicio económico determinado. En caso de que los ingresos en concepto de costos de apoyo indirecto no se concreten de la forma prevista, la reserva cubre el exceso de gastos con cargo al presupuesto AAP hasta que este vuelva a ajustarse a los niveles de ingresos efectivos. La Junta ha aprobado un objetivo para el nivel de dotación de la Cuenta equivalente a cuatro meses de gastos con cargo al presupuesto AAP, monto que se eleva actualmente a 93,9 millones de dólares EE.UU. El saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a fines de 2014 era de 189,8 millones de dólares, es decir, 95,9 millones de dólares más que la cuantía fijada actualmente como objetivo.

En años anteriores, la Junta aprobó asignaciones de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para efectuar transferencias a otras reservas, realizar gastos relacionados con la seguridad, y emprender iniciativas institucionales de importancia fundamental en apoyo de los gastos de capital y el fomento de las capacidades.

La Secretaría reconoce que el mejor uso que podría darse a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP consistiría en respaldar iniciativas estratégicas y sostenibles que mejorasen la prestación de servicios a los beneficiarios. De acuerdo con los parámetros de uso de la Cuenta presentados en el examen del marco de financiación y la tasa de costos de apoyo indirecto en curso<sup>1</sup>, la Secretaría propone tres asignaciones por un total de 95 millones de dólares:

- Cuenta de respuesta inmediata (CRI): Una transferencia única de 50 millones de dólares en 2015. Las contribuciones de los donantes a la CRI han sido de 50 millones de dólares

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

anuales en promedio, en tanto que el saldo mensual de la cuenta en 2014 apenas superaba los 15 millones de dólares, lo que limitaba en gran medida la capacidad de la Secretaría para ofrecer préstamos o subvenciones a los proyectos. Gracias a tal inyección de fondos, la CRI adquirirá capacidad para ofrecer préstamos sin necesidad de recurrir a contribuciones específicas de los donantes o depender del volumen de anticipos reembolsados (reconstituidos).

- Fondo para el programa de bienestar del personal: Una transferencia única de 10 millones de dólares en 2015. La transferencia apunta a lograr un mejor cumplimiento del deber del PMA de cuidar a su personal proporcionando capital inicial para constituir un fondo en apoyo de actividades destinadas al bienestar del personal sobre el terreno, donde quizás no existan otras fuentes de financiación.
- Las iniciativas institucionales de importancia fundamental: Un total de 35 millones de dólares (18 millones en 2015 y 17 millones en 2016). En 2012 se puso en marcha una iniciativa encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad, por la que se mejoraría su capacidad para enfrentar los retos que plantea el hambre en el mundo. Para acelerar la culminación de esos esfuerzos, la Secretaría ha definido seis esferas prioritarias en las que centrará su atención:
  - i) capacidades y conjuntos de competencias del personal;
  - ii) capacidades en materia de nutrición;
  - iii) desarrollo de las capacidades nacionales;
  - iv) procesos y asociaciones estratégicas interinstitucionales e intergubernamentales;
  - v) diseño de programas, plataformas y sistemas, y toma de decisiones basada en datos fácticos;
  - vi) flexibilidad a nivel de la financiación y uso eficiente de los recursos.

En 2015 se propone invertir en cuatro de esas esferas prioritarias (véase el Anexo I).

En este documento se presentan las necesidades para 2015, que totalizan 78 millones de dólares, con miras a su aprobación. Las propuestas de financiación para 2016 se examinarán en el marco del Plan de Gestión para 2016-2018, durante el segundo período de sesiones ordinario de 2015.

---

## PROYECTO DE DECISIÓN\*

Tras examinar el documento WFP/EB.A/2015/6-D/1, la Junta aprueba transferencias de la Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas por valor de:

50 millones de dólares a la Cuenta de respuesta inmediata;

10 millones de dólares para la creación de un Fondo para el programa de bienestar del personal, y

18 millones de dólares para emprender iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2015.

---

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

## INTRODUCCIÓN

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

1. La Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) se creó en 2002 con el fin de registrar las diferencias entre los ingresos en concepto de costos de apoyo indirecto (CAI) y los gastos con cargo al presupuesto AAP en un ejercicio económico determinado. Constituye una red de seguridad para períodos en los que las consignaciones con cargo al presupuesto AAP aprobadas anualmente por la Junta superen los ingresos en concepto de CAI derivados de las contribuciones de los donantes. Cualquier uso del saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP requiere la aprobación de la Junta y por lo general se limita a los costos de apoyo, entre ellos los de capital y desarrollo de las capacidades. La cuenta se describe con mayor detalle en el documento titulado “Informe parcial sobre el examen del marco de financiación, incluida la recuperación de los costos de apoyo indirecto”<sup>1</sup>.
2. Las cuentas anuales comprobadas del PMA para el año 2014<sup>2</sup> revelan un saldo cuantioso de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP. Tal saldo ha aumentado considerablemente en los últimos años, especialmente en 2014 debido al nivel sin precedentes de ingresos derivados de los CAI recibidos de los fondos prestados para financiar emergencias de nivel 3. En el Cuadro 1 se muestran los movimientos de la cuenta en el año 2014.

<b>CUADRO 1: MOVIMIENTOS DE LA CUENTA DE IGUALACIÓN DEL PRESUPUESTO AAP DURANTE 2014</b>	
<b>Estados financieros de 2014</b>	<i>En millones de dólares</i>
Saldo de la Cuenta al 1 de enero de 2014	121,3
Ingresos en concepto de CAI en 2014	357,7
Gastos con cargo al presupuesto AAP en 2014	280,5
Iniciativas institucionales de importancia fundamental	8,7
<b>Saldo de la Cuenta al 31 de diciembre de 2014</b>	<b>189,8</b>
Nivel establecido como objetivo para la Cuenta	93,9
<b>Excedente con respecto al nivel establecido como objetivo</b>	<b>95,9</b>

3. En 2006, la Junta determinó que el nivel establecido como objetivo para la Cuenta debía estar vinculado a la consignación del presupuesto AAP aprobada anualmente por la Junta. Se estimó prudente mantener como reserva un monto equivalente a cuatro meses de gastos indirectos con cargo a dicho presupuesto, a fin de cubrir el período necesario para ajustarse a una reducción a más largo plazo de los ingresos en concepto de CAI y aplicar las reducciones de los costos AAP conexos<sup>1</sup>.

<sup>2</sup> WFP/EB.A/2015/6-A/1.



4. En el Cuadro 1 se muestra que el saldo efectivo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a fines de 2014 superaba en 95,9 millones de dólares el nivel establecido como objetivo. Ese excedente brinda la oportunidad ya sea de aumentar las reservas del PMA o de emprender iniciativas institucionales de importancia fundamental.

### Usos propuestos del excedente de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP

5. La Secretaría propone que tal excedente se asigne a usos que contribuyan a mejorar los servicios que se prestan a los beneficiarios, como se resume en el Cuadro 2.

<b>CUADRO 2: USOS PROPUESTOS DEL EXCEDENTE DE LA CUENTA DE IGUALACIÓN DEL PRESUPUESTO AAP (en millones de dólares)</b>			
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Total</b>
a) CRI	50	0	<b>50</b>
b) Fondo para el programa de bienestar del personal	10	0	<b>10</b>
c) Iniciativas institucionales de importancia fundamental	18	17	<b>35</b>
<b>TOTAL</b>	<b>78</b>	<b>17</b>	<b>95</b>

6. Mediante la asignación de 50 millones de dólares a la CRI, el PMA apunta a crear las condiciones necesarias para establecer una capacidad interna permanente mínima de concesión de préstamos para emergencias, sin tener que depender de la disponibilidad de contribuciones donadas específicamente a la CRI. El Fondo para el programa de bienestar del personal se destinaría a apoyar actividades en pro del bienestar del personal sobre el terreno, donde quizás no existan otras fuentes de financiación. Con las iniciativas institucionales de importancia fundamental se respaldarían las actividades en las esferas prioritarias a fin de que el PMA pueda afrontar mejor los retos que plantea el hambre en el mundo, ahora y en el futuro.
7. Con respecto a las iniciativas institucionales de importancia fundamental, en este documento se busca la aprobación de la Junta de una asignación de 18 millones de dólares para el año 2015. Las necesidades para 2016 se presentarán en el Plan de Gestión para 2016-2018, que se someterá a la aprobación de la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de noviembre de 2015.

## USOS PROPUESTOS DEL SALDO EXCEDENTARIO DE LA CUENTA DE IGUALACIÓN DEL PRESUPUESTO AAP

### Cuenta de respuesta inmediata: 50 millones de dólares (2015)

8. La CRI se creó en diciembre de 1991 como un mecanismo de préstamo y subvención multianual y multilateral previsto para situaciones de emergencia y para evitar que se produjeran déficits críticos en situaciones que atentaran contra la vida humana<sup>3</sup>. Le permite

<sup>3</sup> WFP/EB.3/2004/12-A.

al PMA prestar asistencia inmediata a falta de contribuciones previstas o efectivas para un proyecto dado<sup>4</sup>.

9. La capacidad de la CRI para conceder préstamos a proyectos se limita a su saldo de fondos sin asignar y a las contribuciones destinadas a la Cuenta, ya confirmadas pero aún no recibidas. La CRI no se beneficia del coeficiente de apalancamiento ofrecido por el Mecanismo de préstamos internos para los proyectos del PMA, cuya reserva operacional de 95 millones de dólares sirve como red de seguridad para conceder préstamos internos para los proyectos por un monto de hasta 570 millones de dólares.
10. El nivel establecido como objetivo para la CRI era de 70 millones de dólares entre 2004 y noviembre de 2014, momento en que se aumentó a 200 millones de dólares. Sin embargo, últimamente el saldo real disponible para los proyectos ha estado muy por debajo del objetivo, dado que las contribuciones de los donantes a la CRI han ascendido aproximadamente a 50 millones de dólares anuales, y en 2014 los saldos de cierre mensuales han superado apenas los 15 millones de dólares en promedio.
11. La Secretaría reconoce los beneficios de la CRI en cuanto mecanismo de préstamo y subvención que se repone y se renueva, por lo cual propone transferirle 50 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a fin de crear una capacidad mínima de reposición y préstamo de 50 millones de dólares para emergencias. Esa capacidad mínima de préstamo se mantendría de manera sostenida gracias al posterior reembolso de los préstamos por parte de los proyectos que los reciben o bien a las contribuciones abonadas a la CRI por los donantes.
12. Tal asignación mejoraría inmediatamente la capacidad de concesión de préstamos de la CRI, sin que ello afectara a la naturaleza de reposición y renovación de la cuenta. Unas prácticas de préstamo prudentes —como el establecimiento de un calendario provisional de reembolsos antes de conceder un préstamo—, sumadas al examen periódico de las fuentes de reembolso disponibles y al reembolso puntual por parte de los proyectos receptores permitirían asegurar que la CRI mantuviera la capacidad de otorgar préstamos por un monto mínimo de 50 millones de dólares.
13. Una mejor gestión financiera de la CRI permitirá asimismo mejorar la presentación de informes a la Junta al incluir datos de las asignaciones de la CRI tanto por medio de subvenciones como de préstamos a fin de brindar una visión completa de los recursos de la CRI utilizados en apoyo de intervenciones de emergencia.

### **Fondo para el programa de bienestar del personal: 10 millones de dólares (2015)**

14. En el Plan Estratégico del PMA para 2014–2017 se reconoce el entorno cada vez más complejo en el que opera el Programa, incluso en lugares donde la infraestructura y los servicios distan mucho de ser óptimos.
15. El deber del PMA de cuidar a su personal comprende proporcionar locales dotados de seguridad y otras instalaciones y servicios que contribuyan al bienestar de los empleados.
16. En los últimos años, los costos de seguridad se han sufragado por medio de los presupuestos de los proyectos y del Fondo de emergencia para la seguridad del PMA. El PMA también contribuye anualmente al presupuesto mundial coparticipativo del

---

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

Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas, sufragando muchas de las operaciones de apoyo y seguridad sobre el terreno gestionadas por dicho departamento. En los últimos planes de gestión, la Junta autorizó al PMA a emplear hasta 10 millones de dólares del Fondo General para sufragar parte de esos costos, no previstos ni en el presupuesto AAP ni en los presupuestos de los proyectos. En vista de que se consideró que esa no era una solución sostenible a largo plazo, en el Plan de Gestión para 2015-2017 esos gastos se incorporaron a los costos estándar de los puestos. Esto proporciona un medio sostenible de financiación del Fondo de emergencia para la seguridad.

17. La Secretaría reconoce que el bienestar del personal es una prioridad, que exige una financiación más segura, similar a la prevista con cargo al Fondo de emergencia para la seguridad. En 2015, el PMA propone crear un Fondo para el programa de bienestar del personal, utilizando 10 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para poner en marcha actividades de mejora del bienestar del personal en algunos lugares de destino en los que la financiación procedente de las operaciones en los países sea limitada.
18. La transferencia proporcionaría un capital inicial para el Fondo. Por medio del Plan de Gestión para 2016-2018, la Secretaría propondría un sistema para brindar financiación sostenible a los servicios de bienestar con cargo al presupuesto AAP y a los presupuestos de los proyectos. La inclusión de consignaciones financieras destinadas al bienestar del personal en los costos estándar de los puestos del personal, por ejemplo, aportaría financiación al Fondo para el programa de bienestar del personal tanto con cargo a puestos financiados por el presupuesto AAP como a puestos financiados por otros medios, lo que crearía una fuente de financiación multianual sostenible para afrontar problemas fundamentales relacionados con el bienestar.
19. Para solicitar fondos, los directores tendrían que detectar las prioridades en materia de bienestar y definir de qué forma los problemas relacionados con el bienestar podrían resolverse invirtiendo recursos. Los costos, las fuentes de financiación y el valor añadido de tales inversiones se tramitarían de la misma forma que otras solicitudes de inversión de fondos institucionales. Sin embargo, en caso de que la dotación de recursos a través de las operaciones en los países no bastara para sufragar la iniciativa propuesta en relación con el bienestar del personal, el director podría solicitar un subsidio del Fondo para el programa de bienestar del personal. El personal directivo superior examinaría cada solicitud y establecería un orden de prioridades. Todos los proyectos de capital sobre el terreno, incluida la compra, la construcción o la mejora de locales del PMA a fin de mejorar la seguridad y el bienestar de los empleados, se gestionarían por medio del Mecanismo de presupuestación de las inversiones, velando por que los costos iniciales y las fuentes de recuperación de costos se indicaran y administraran con claridad.

### **Iniciativas institucionales de importancia fundamental – cómo acelerar el cambio: 35 millones de dólares (2015 y 2016)**

20. Se propone hacer una inversión de 35 millones de dólares para emprender iniciativas institucionales de importancia fundamental en 2015 y 2016. Estas iniciativas están en consonancia con la dirigida a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad, una iniciativa de fortalecimiento institucional emprendida en 2012, que originalmente constaba de inversiones concretas para las que el PMA solicitó la aprobación de la Junta Ejecutiva en 2013. Para complementar esas inversiones se aprobaron recursos adicionales en 2014 y 2015.

21. Las actividades llevadas a cabo en el marco de la iniciativa para lograr un PMA plenamente apto para su finalidad han ayudado al Programa adquirir mayor solidez, reforzando su capacidad para intervenir ante emergencias, apoyar el fomento de la resiliencia y mejorar la seguridad alimentaria y nutricional. En el marco del proceso encaminado a lograr que el PMA sea plenamente apto para su finalidad, el Programa ha emprendido dos importantes reflexiones con su Junta, a saber, la estrategia institucional en materia de asociaciones y la estrategia en materia de personal; ha aplicado a todo su personal un único conjunto de normas y reglamentos; ha revisado su presencia mundial por conducto de las oficinas en los países y de sus representaciones en las capitales de los principales países donantes; ha finalizado un examen exhaustivo de los procesos operativos; ha mejorado la gestión de su cadena de suministro, y ha iniciado un examen de su marco de financiación.
22. La expresión “plenamente apto para su finalidad” también transmite la esencia de los cambios necesarios a nivel institucional, cultural y de los procesos y sistemas para que el PMA preste asistencia alimentaria a quienes la necesitan de forma más eficaz. Esta iniciativa ha ido evolucionando a fin de atender a las crecientes demandas que se formulan al Programa. Para ello, fue necesario adoptar varias medidas centradas en el fortalecimiento institucional que en los últimos tres años han recibido un generoso apoyo de fondos fiduciarios institucionales y que no siempre han figurado como iniciativas institucionales de importancia fundamental encaminadas a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad.
23. El año 2014 fue un año que planteó retos al PMA. Llevado casi al límite por las cuatro intervenciones a raíz de emergencias de nivel 3 en el mes de enero, el Programa tuvo que responder a otras cuatro crisis —dos de nivel 3 y dos de nivel 2— en el transcurso del año. El PMA supo afrontar el desafío, pero el nivel sin precedentes de intervenciones operacionales ha puesto de manifiesto ámbitos en los que es necesario fortalecer su capacidad, especialmente por lo que respecta a la solidez de sus programas y sistemas. Además, en momentos en que el mundo se congrega para debatir sobre el marco de desarrollo después de 2015, el PMA necesita garantizar que podrá afrontar mejor los retos que plantea el hambre en el mundo, tanto ahora como en el futuro.
24. Concretamente, el PMA necesita mejorar su capacidad de intervención ante emergencias al tiempo que amplía su capacidad para atacar el problema del hambre —principalmente el hambre crónica— a mediano y largo plazo.
25. La Secretaría propone no cejar en sus empeños de fortalecimiento institucional en el marco del proceso encaminado a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad, y acelerar tal labor durante 2015 y 2016, para lo cual ha definido seis esferas de acción prioritarias:
  - i) capacidades y conjuntos de competencias del personal;
  - ii) capacidades en materia de nutrición;
  - iii) desarrollo de las capacidades nacionales;
  - iv) procesos y asociaciones estratégicas interinstitucionales e intergubernamentales;
  - v) diseño de programas, plataformas y sistemas, y toma de decisiones basada en datos fácticos;
  - vi) flexibilidad a nivel de la financiación y uso eficiente de los recursos.
26. Para respaldar de forma inmediata las actividades en esas seis esferas, la Secretaría propone utilizar 35 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a fin de acelerar el logro de varios resultados tangibles en consonancia con la trayectoria de la

iniciativa encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad en 2015 y 2016. La culminación de estas iniciativas institucionales de importancia fundamental representaría el hito final de la labor de fortalecimiento institucional original en el marco de esta iniciativa iniciada en 2012. Es importante señalar que las iniciativas propuestas tendrían carácter excepcional y complementarían otras medidas que contribuirían al logro de un PMA plenamente apto para su finalidad.

27. Las iniciativas para 2015-2016 y las estimaciones de los recursos necesarios para 2015 son los siguientes:
- i) Dotar a la fuerza de trabajo del PMA de las capacidades y conjuntos de competencias necesarios para apoyar las intervenciones necesarias ante la intensificación de las emergencias y la búsqueda de soluciones a más largo plazo al problema del hambre: formando a un número considerable de miembros del personal directivo del PMA por medio de un nuevo programa de perfeccionamiento; impartiendo capacitación orientada al terreno al personal del PMA—incluido el personal nacional— en esferas relacionadas con los programas, tales como la nutrición y las transferencias de efectivo y cupones, y ampliando el acceso a oportunidades de aprendizaje y desarrollo de competencias en todo el Programa - 2,6 millones de dólares.
  - ii) Ayudar a varias oficinas en los países a mejorar su capacidad para ayudar a los gobiernos a acrecentar las capacidades nacionales en materia de erradicación del hambre. Para ello será necesario crear una base fáctica, detectar las limitaciones en materia de capacidad y elaborar planes de acción y programas relativos a países concretos centrados en ámbitos tales como la preparación para la pronta intervención y respuesta ante casos de emergencia, la nutrición y la resiliencia - 1,0 millones de dólares.
  - iii) Promover el desarrollo y la ampliación de la plataforma institucional relativa a las transferencias de efectivo y cupones creando un menú personalizable de herramientas y servicios, y desarrollando las capacidades básicas para la continuación de las actividades y el desarrollo técnico durante la fase de implantación - 7,9 millones de dólares<sup>5</sup>.
  - iv) Velar por el buen posicionamiento del PMA, por medio de una mejor labor de comunicación y promoción, de modo que los temas del hambre y la nutrición se traten en el marco de diálogos de alto nivel, actividades y procesos calve a escala mundial para fines de 2016. No se ha solicitado financiación en 2015.
  - v) Impulsar la evolución de la estructura de financiación del PMA, entre otros medios, gracias a una labor de comunicación y promoción basada en datos fácticos, a fin de lograr una financiación más flexible y previsible, y elaborar un método normalizado de planificación basada en los recursos aplicable a todo el PMA, que incluya la noción básica de un futuro “presupuesto de las carteras de proyectos en los países”. No se ha solicitado financiación en 2015.

---

<sup>5</sup> Se prevé que con la Cuenta de igualación del presupuesto AAP se sufraguen los costos de desarrollo extraordinarios de los servicios de la plataforma estándar para las transferencias de efectivo y cupones. Para sufragar los costos del desarrollo de las capacidades necesarias para respaldar la implantación y la gestión del cambio a nivel de la Sede y los despachos regionales se recurrirá a financiación extrapresupuestaria para 2105; se propone incorporar tales costos en el Plan de Gestión para 2016. La labor de implantación en los países se financiará con cargo a los fondos asignados a los proyectos.

- vi) Reforzar las capacidades del PMA para reunir y utilizar datos a fin de mejorar la toma de decisiones, completando el proceso de desarrollo de sistemas que permitan al Programa administrar la información y los conocimientos de forma sistemática, y que sirvan para apoyar el análisis y la evaluación de los productos y los efectos. 6,5 millones de dólares.
28. Los montos indicados totalizan 18 millones de dólares y se refieren únicamente a 2015. En los anexos 1 y 2 figura información más detallada sobre las iniciativas.
29. Se estima que serán necesarios otros 17 millones de dólares en 2016 para financiar las propuestas que se presentarán para aprobación, junto con el Plan de Gestión para 2016-2018, en el segundo período de sesiones ordinario de la Junta.

**ANEXO I: INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL, 2015 Y 2016**

Núm.	Iniciativa	Detalles	Financiación propuesta		Iniciativas afines financiadas anteriormente en el marco de los planes de gestión*	Resultados tangibles
			2015	2016		
i)	Desarrollo de las competencias del personal	<p><b>Descripción</b> Dotar a la fuerza de trabajo del PMA de las capacidades y conjuntos de competencias necesarios para apoyar las intervenciones ante emergencias repentinas y la búsqueda de soluciones a más largo plazo al problema del hambre.</p> <p><b>Efectos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Una fuerza de trabajo dotada de mejores conocimientos teóricos y prácticos para apoyar tanto las intervenciones a raíz de emergencias repentinas como soluciones a más largo plazo al problema del hambre.</li> <li>➤ Mayor capacidad de adopción de decisiones de los responsables de la acción humanitaria en el Programa.</li> </ul>	2,6 millones de dólares	2,7 millones de dólares	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Continuación del Proyecto de transferencia de los contratos del personal de contratación local (1,9 millones de dólares en el marco del Plan de Gestión para 2015)</li> <li>➤ Elaboración de la Estrategia en materia de personal (2,8 millones de dólares en el marco del Plan de Gestión de 2014)</li> </ul>	<p><b>Resultados tangibles en 2015</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se imparte capacitación interfuncional sobre transferencias de efectivo y cupones a 2.500 participantes (incluidos 250 participantes externos).</li> <li>➤ 125 líderes se preparan mediante un programa de liderazgo en acción humanitaria concebido específicamente para ellos.</li> <li>➤ 50 mujeres líderes se preparan mediante un programa de desarrollo profesional concebido específicamente para ellas.</li> <li>➤ Se otorga acceso a insumos didácticos y capacitación selectivos a 2.000 miembros del personal nacional.</li> </ul> <p><b>Resultados tangibles en 2016</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Otros 225 líderes se preparan mediante un programa de liderazgo en acción humanitaria concebido específicamente para ellos.</li> <li>➤ Otros 4.000 miembros del personal obtienen mejor acceso a herramientas de aprendizaje y cursos de capacitación selectivos.</li> <li>➤ Se formulan y realizan sesiones de capacitación para programas concretos, entre otros, sobre nutrición y resiliencia.</li> </ul>
ii)	Inversiones selectivas en países seleccionados	<p><b>Descripción</b> Ayudar a las oficinas del PMA en los países a formular los enfoques basados en datos fácticos y programáticos necesarios para apoyar eficazmente las capacidades nacionales en materia de erradicación del hambre.</p>	1,0 millones de dólares	4,0 millones de dólares	No se aplica	<p><b>Resultados tangibles en 2015</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los países se seleccionan en función de los progresos realizados y el potencial de impacto positivo al contar con más apoyo.</li> <li>➤ Se realizan análisis de las deficiencias y se diseñan planes de acción adaptados a los países seleccionados.</li> <li>➤ Se proporcionan temporalmente más competencias especializadas en ámbitos concretos, como la nutrición y la resiliencia.</li> </ul>



**ANEXO I: INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL, 2015 Y 2016**

Núm.	Iniciativa	Detalles	Financiación propuesta		Iniciativas afines financiadas anteriormente en el marco de los planes de gestión*	Resultados tangibles
			2015	2016		
		<p><b>Efectos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mayor capacidad en el plano nacional y de los asociados gubernamentales para aplicar programas en esferas tales como la nutrición, la resiliencia y la preparación para la pronta intervención en emergencias.</li> <li>➤ Definición de las enseñanzas sobre las contribuciones del PMA como asociado en apoyo de las capacidades nacionales que tengan potencial para aplicarse en otros países seleccionados.</li> </ul>				<p><b>Resultados tangibles en 2016</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se diseñan y realizan estudios sobre el costo del hambre, según proceda</li> <li>➤ Se amplía la capacidad de las oficinas del PMA en los países mediante las competencias técnicas especializadas necesarias.</li> <li>➤ Se garantiza financiación para aplicar elementos básicos de los programas e impartir capacitación al respecto.</li> </ul>
iii)	Plataforma institucional para las transferencias de efectivo y cupones	<p><b>Descripción</b></p> <p>Promover una plataforma institucional relativa a las transferencias de efectivo y cupones a fin de que las oficinas del PMA en los países puedan diseñar y poner en práctica intervenciones basadas en la transferencia de efectivo y cupones de forma rápida, eficiente y efectiva.</p> <p><b>Efectos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reducción de ocho a tres meses del plazo medio para la puesta en marcha de los programas de transferencia de efectivo y cupones.</li> </ul>	7,9 millones de dólares	1,0 millones de dólares	No se aplica	<p><b>Resultados tangibles en 2015</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se elabora una plataforma institucional normalizada para las transferencias de efectivo y cupones a fin de que sea utilizada en todo el PMA.</li> <li>➤ Se incluye en la plataforma institucional sobre las transferencias de efectivo y cupones una diversidad de instrumentos y opciones repartidas en nueve módulos.</li> <li>➤ Se incorporan a la plataforma para transferencias de efectivo y cupones sistemas a través del servidor en la Sede o los despachos regionales, y apoyo "frontal" en las oficinas en los países, incluida una solución de emergencia que se pondrá a disposición de todas ellas.</li> </ul>





## ANEXO I: INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL, 2015 Y 2016

Núm.	Iniciativa	Detalles	Financiación propuesta		Iniciativas afines financiadas anteriormente en el marco de los planes de gestión*	Resultados tangibles
			2015	2016		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mejora del 33 % de la eficacia en función de los costos de las transferencias de efectivo y cupones — ahorros de 1,3 millones de dólares anuales por oficina en el país.</li> <li>➤ Mejora de la calidad de las intervenciones y obtención de los efectos programáticos deseados, con menores riesgos y obligaciones para las operaciones del PMA.</li> </ul>				<p><b><u>Resultados tangibles en 2016</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se aumenta la capacidad en la Sede y los despachos regionales para apoyar el desarrollo durante la fase de implantación en otras oficinas en los países.</li> </ul>
vi)	Facilitación de la toma de decisiones basadas en datos fácticos	<p><b><u>Descripción</u></b></p> <p>Elaboración de procesos operativos normalizados para el seguimiento y la presentación de informes por medio de las debidas plataformas de tecnología de la información (TI), capacitación para directores y asesores en materia de seguimiento y evaluación (SyE).</p> <p><b><u>Efectos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mayor transparencia y rendición de cuentas; ahorros de hasta un 20 % en los costos de SyE vigentes; beneficios sostenibles demostrados para los beneficiarios a través de la aplicación de procesos operativos normalizados y plataformas tecnológicas adecuadas.</li> </ul>	6,5 millones de dólares	1,5 millones de dólares	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apoyo a las evaluaciones descentralizadas (0,6 millones de dólares en el marco del Plan de Gestión para 2015)</li> </ul>	<p><b><u>Resultados tangibles en 2015</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La plataforma de gestión del desempeño, seguimiento y presentación de informes se implanta en cuatro despachos regionales y 49 oficinas en los países para fines de 2015.</li> <li>➤ El personal encargado de los programas y del SyE está capacitado para utilizar el sistema de diseño y ejecución de los proyectos y para informar sobre los resultados operacionales.</li> </ul> <p><b><u>Resultados tangibles en 2016</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las plataformas están implantadas en los seis despachos regionales y las 79 oficinas en los países para fines de 2016.</li> <li>➤ Se requieren menos medidas relativas a procesos para lograr resultados y se generan ahorros de hasta un 20% respecto del costo actual del SyE.</li> <li>➤ Todo el personal de programas y SyE tiene la obligación de cumplir el debido período de capacitación.</li> </ul>

**ANEXO I: INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL, 2015 Y 2016**

Núm.	Iniciativa	Detalles	Financiación propuesta		Iniciativas afines financiadas anteriormente en el marco de los planes de gestión*	Resultados tangibles
			2015	2016		
		➤ Mejores pruebas de la transición de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria; impacto sostenible para los beneficiarios.				
<b>Total parcial de las iniciativas que requieren financiación en 2015 y 2016</b>			<b>18,0 millones de dólares</b>	<b>9,2 millones de dólares</b>		

**ANEXO II: INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL (SOLO EN 2016)**

Núm.	Iniciativa	Detalles	Financiación propuesta	Iniciativas afines financiadas anteriormente en el marco de planes de gestión*	Resultados tangibles
			2016		
iv)	Comunicación, promoción y posicionamiento en las principales actividades, diálogos y procesos mundiales	<p><b>Descripción</b> Mejora de la labor de comunicación y promoción del PMA a fin de asegurar que los temas del hambre y la nutrición se traten adecuadamente en los principales procesos, diálogos y actividades mundiales.</p> <p><b>Efectos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Debida atención a los temas del hambre y la nutrición en las principales actividades, como el Marco de desarrollo después de 2015 y la Cumbre Humanitaria Mundial.</li> <li>➤ Clara definición de la función del PMA en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y mantenimiento del Reto del Hambre Cero como máxima prioridad en el programa de trabajo del G-20.</li> </ul>	Por determinar	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mejor plataforma de comunicación para actividades de promoción pública (0,7 millones de dólares en el marco del Plan de Gestión para 2015).</li> <li>➤ Centro de recursos para las asociaciones (0,3 millones en el marco del Plan de Gestión para 2015).</li> </ul>	<p><b>Resultados tangibles en 2016</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El PMA impulsa la elaboración de estrategias de participación en los principales foros interinstitucionales e intergubernamentales.</li> <li>➤ Se refuerza temporalmente la capacidad de primera línea para promover la acción del PMA, fortalecer su posición y negociar en el marco de diálogos interinstitucionales e intergubernamentales.</li> <li>➤ El PMA está en condiciones de proporcionar insumos directos, regulares y sustantivos a un grupo de redacción que prepare el documento final de la Cumbre Humanitaria Mundial, lo que le permite adquirir una perspectiva y una capacidad de influencia críticas.</li> <li>➤ La participación del PMA en la Cumbre Humanitaria Mundial se coordina con las secretarías de la misma en Nueva York y Ginebra.</li> </ul>
v)	Evolución de la estructura financiera	<p><b>Descripción</b> Mejora de la previsibilidad y la flexibilidad de los recursos para las operaciones y de la rendición de cuentas correspondiente optimizando la prefinanciación y perfeccionando la planificación de las operaciones.</p>	Por determinar	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Examen del marco financiero para el fortalecimiento de los sistemas de rendición de cuentas (3,1 millones en el marco del Plan de Gestión para 2015).</li> </ul>	<p><b>Resultados tangibles en 2016</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se empieza a llevar a cabo actividades piloto de prefinanciación macro en por lo menos dos operaciones.</li> <li>➤ Se empieza a llevar a cabo actividades piloto de planificación basada en los recursos en por lo menos dos operaciones.</li> <li>➤ Se crean informes de estado de los proyectos normalizados para las emergencias de nivel 3, que incluyen la planificación de los recursos, la elaboración de presupuestos y los gastos.</li> </ul>



**ANEXO II: INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL (SOLO EN 2016)**

Núm.	Iniciativa	Detalles	Financiación propuesta	Iniciativas afines financiadas anteriormente en el marco de planes de gestión*	Resultados tangibles
			2016		
		<p><b><u>Efectos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuantificación de las ganancias en términos de eficiencia y eficacia mediante estudios de referencia y proyectos piloto.</li> <li>➤ Aprobación por parte de la dirección superior del enfoque unificado de planificación basada en los recursos para 2016.</li> <li>➤ Presentación del examen exhaustivo de la estructura de los proyectos del PMA, incluidas las propuestas de cambios –también los presupuestos de las carteras de proyectos en los países– en las consultas de la Junta durante 2016 y 2017.</li> <li>➤ Aumento de la financiación multilateral del 9 % al 15 % de los fondos movilizados; contribuciones a la CRI por parte de 20 donantes.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se elaboran procesos de prefinanciación macro y se mejora la validación conceptual mediante proyectos piloto.</li> <li>➤ Se elabora una plataforma de planificación basada en los recursos, que comienza a implantarse en todas las operaciones.</li> <li>➤ Se revisa la estructura de los presupuestos operacionales incluyendo la opción relativa a los presupuestos de las carteras de proyectos en los países.</li> <li>➤ Se formula una estrategia de movilización de recursos mediante una importante labor de promoción y comunicación para garantizar una mayor financiación flexible y previsible.</li> </ul>



## ANEXO II: INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL (SOLO EN 2016)

Núm.	Iniciativa	Detalles	Financiación propuesta	Iniciativas afines financiadas anteriormente en el marco de planes de gestión*	Resultados tangibles
			2016		
vi)	Facilitación de la toma de decisiones basada en datos fácticos	<p><b>Descripción</b> Desarrollo de sistemas que apoyen la gestión institucional de la información</p> <p><b>Efectos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mejor acceso del personal a la información gracias a la modernización de los sistemas internos de almacenamiento de documentos y de búsqueda de contenidos.</li> <li>➤ Aplicación de nuevos sistemas de TI para permitir un mejor intercambio y visualización de los datos.</li> </ul>	Por determinar	No se aplica	<p><b>Resultados tangibles en 2016</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se implantan nuevos sistemas de TI (sistema electrónico de gestión de contenidos, buscador y servicios de datos).</li> <li>➤ Se determina el alcance y se elabora un modelo de estrategia institucional de gestión de contenidos, taxonomía y función de gestión de documentos, y se prevé designar coordinadores en los despachos regionales y las oficinas en los países.</li> </ul>
<b>Límite máximo de financiación para lo antecedente en 2016</b>			<b>7,8 millones de dólares</b>		

Iniciativas institucionales de importancia fundamental financiadas en el marco del Plan de Gestión para 2014-2015.



---

## LISTA DE LAS SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

AAP	presupuesto administrativo y de apoyo a los programas
CAI	costos de apoyo indirecto (
CRI	Cuenta de respuesta inmediata
SyE	seguimiento y evaluación
TI	tecnología de la información