


Octubre de 2011

	منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	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	Продовольствен ная и сельскохозяйств енная организация Объединенных Наций	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
---	--	--------------------	---	---	---	--

## COMITÉ DE FINANZAS

**142º período de sesiones**

**Roma, 7 y 8 de noviembre de 2011**

**La eficiencia en el PMA**

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

Sra. Gina Casar, Directora Ejecutiva Adjunta y Jefa de Finanzas  
Departamento de Gestión de Recursos y Rendición de Cuentas (RM)  
Programa Mundial de Alimentos Tel: +3906 6513 2885

Sr. Robert Opp, Director  
Oficina de Innovaciones y Apoyo Operacionales (RMI)  
Programa Mundial de Alimentos Tel: +3906 6513 2146

Sr. Chris Kaye, Director  
Dirección de Gestión de las Realizaciones y la Rendición de Cuentas (RMP)  
Programa Mundial de Alimentos Tel: +3906 6513 2197

*Para minimizar los efectos de los métodos de trabajo de la FAO en el medio ambiente y contribuir a la neutralidad respecto del clima, se ha publicado un número limitado de ejemplares de este documento. Se ruega a los delegados y observadores que lleven a las reuniones sus copias y que no soliciten otras. La mayor parte de los documentos de reunión de la FAO está disponible en Internet, en el sitio [www.fao.org](http://www.fao.org).*

### RESUMEN

- La Secretaría del PMA tiene el agrado de presentar el documento titulado “La eficiencia en el PMA”, que se somete a la Junta Ejecutiva para examen.
- La finalidad del presente documento es rendir cuentas de los aspectos fundamentales del enfoque del PMA en materia de eficiencia.
- En la primera sección se destacan una serie de logros del pasado y de iniciativas de mejora en curso como ejemplos del modo en que el Programa apunta a la eficiencia en toda su cadena de valor.
- En la segunda sección se describe de qué forma el PMA está dotándose de los instrumentos necesarios para incrementar la eficiencia mejorando las prácticas de gestión financiera y presentación de información al respecto, la planificación integral de los recursos y las estructuras de adopción de decisiones, y la gestión de la actuación profesional.
- En el futuro, el PMA seguirá informando a los donantes sobre los avances logrados en la mejora de la eficiencia por medio del Informe Anual de las Realizaciones.

### ORIENTACIÓN QUE SE PIDE DEL COMITÉ DE FINANZAS

- Se pide al Comité de Finanzas que examine el documento sobre la eficiencia en el PMA y presente toda observación que estime oportuno someter al examen de la Junta Ejecutiva.

#### Proyecto de asesoramiento

- **De conformidad con el Artículo XIV del Estatuto del PMA, el Comité de Finanzas de la FAO examinó el documento titulado “La eficiencia en el PMA” y formuló observaciones al respecto destinadas a la Junta Ejecutiva, en el informe de su 142º período de sesiones.**

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Segundo período de sesiones ordinario  
de la Junta Ejecutiva**

**Roma, 14-17 de noviembre de 2011**

## **ASUNTOS FINANCIEROS, PRESUPUESTARIOS Y DE RECURSOS**

**Tema 5 del programa**

*Para examen*

# S

Distribución: GENERAL  
**WFP/EB.2/2011/5-E/1**  
18 octubre 2011  
ORIGINAL: INGLÉS

## **LA EFICIENCIA EN EL PMA**

La tirada del presente documento es limitada. Los documentos de la Junta Ejecutiva se pueden consultar en el sitio Web del PMA (<http://www.wfp.org/eb>).

# NOTA PARA LA JUNTA EJECUTIVA

**El presente documento se remite a la Junta Ejecutiva para examen.**

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

Directora Ejecutiva Adjunta, RM\*: Sra. G. Casar Tel.: 066513-2885

Director, RMI\*\*: Sr. R. Opp tel.: 066513-2146

Director, RMP\*\*\*: Sr. C. Kaye tel.: 066513-2197

Para cualquier información sobre el envío de documentos para la Junta Ejecutiva, sírvase dirigirse a la Sra. I. Carpitella, Auxiliar Administrativa de la Dependencia de Servicios de Conferencias (tel.: 066513-2645).

\* Departamento de Gestión de Recursos y Rendición de Cuentas

\*\* Dirección de Innovaciones y Apoyo Operacionales

\*\*\* Dirección de Gestión de las Realizaciones y la Rendición de Cuentas

## RESUMEN

La eficiencia es un elemento crucial de la labor del PMA. En las situaciones de emergencia, cuando se trata de hacer llegar a la población más vulnerable alimentos que salven sus vidas, no hay tiempo que perder. Cada dólar ahorrado permite al PMA proporcionar a un mayor número de personas con hambre la asistencia alimentaria que tanto necesitan. Además, como organismo financiado por completo mediante donaciones voluntarias, el PMA trata de lograr constantemente la máxima eficiencia y nivel de competitividad para hacerse merecedor de la confianza que los donantes depositan en él.

El PMA trata de lograr la eficiencia en todos los eslabones de su cadena de valor. Muchos de los sistemas y procesos del Programa —desde las actividades de preparación para la pronta intervención hasta la distribución de alimentos, pasando por los sistemas de apoyo correspondientes— se han diseñado y modificado a lo largo de los años a fin de lograr ahorros en términos de costos y tiempo, a la vez que se preserva la calidad de la planificación. Tras reconocer que el aumento de la eficiencia es un proceso continuo, el Programa ha adoptado medidas para fortalecer su enfoque en esta esfera.

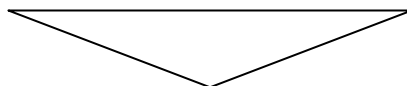
La finalidad del presente documento es rendir cuentas de los aspectos fundamentales del enfoque del PMA en materia de eficiencia. En la primera sección, se destacan una serie de logros del pasado y de iniciativas de mejora en curso como ejemplos del modo en que el Programa apunta a la eficiencia en toda su cadena de valor, mediante:

- los mecanismos de prefinanciación que permiten realizar ahorros en términos de tiempo y costos, como el uso de los fondos de la Cuenta de respuesta inmediata para ampliar la escala de las operaciones a lo largo de la frontera tunecina con Libia en febrero de 2011, y la utilización de los fondos del mecanismo de financiación anticipada para reducir en 30 días los plazos de entrega en Kenya;
- la aplicación del método del precio paritario de importación, en 2010, permitió ahorrar entre el 23% y el 33% del costo de los productos;
- el recurso a los depósitos de suministros de asistencia humanitaria de las Naciones Unidas para intervenir rápidamente en casos de emergencia, como a raíz de las inundaciones de 2010 en el Pakistán y del tsunami de 2011 en el Japón, y
- la aplicación del sistema informático de planificación y gestión de recursos institucionales del Sistema Mundial y Red de Información del PMA (WINGS II), que permitirá realizar unos ahorros recurrentes de costos estimados en 11,55 millones de dólares EE.UU. por año.

En la segunda parte se describe de qué forma el PMA está dotándose de los instrumentos necesarios para incrementar la eficiencia mejorando las prácticas de gestión financiera y presentación de información al respecto, la planificación integral de los recursos y las estructuras de adopción de decisiones, y la gestión de la actuación profesional. El PMA seguirá informando a los donantes sobre los avances logrados en la mejora de la eficiencia por medio del Informe Anual de las Realizaciones.

La Secretaría está convencida de que la eficiencia en el PMA y en todo el sistema de las Naciones Unidas debe abordarse de manera estratégica. Mediante el fortalecimiento de los sistemas internos de medición e información sobre los costos y la utilización de los recursos, y respaldando esos sistemas con estructuras sólidas de adopción de decisiones, el PMA permanecerá a la vanguardia en la entrega de asistencia humanitaria de forma eficiente en función de los costos y seguirá contribuyendo a una mayor eficiencia en todo el sistema de las Naciones Unidas.

## PROYECTO DE DECISIÓN\*



La Junta toma nota del documento titulado “La eficiencia en el PMA” (WFP/EB.2/2011/5-E/1).

\* Se trata de un proyecto de decisión. Si se desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento titulado “Decisiones y recomendaciones del segundo período de sesiones ordinario de 2011 de la Junta Ejecutiva”, que se publica al finalizar el período de sesiones.

## INTRODUCCIÓN

1. La eficiencia es un elemento crucial de la labor del PMA. En las situaciones de emergencia, cuando se trata de hacer llegar a la población más vulnerable alimentos que salven sus vidas, no hay tiempo que perder. Cada dólar ahorrado permite al PMA proporcionar a un mayor número de personas con hambre la asistencia alimentaria que tanto necesitan. Además, como organismo financiado por completo mediante donaciones voluntarias, el PMA trata de lograr constantemente la máxima eficiencia y nivel de competitividad para hacerse merecedor de la confianza que los donantes depositan en él.
2. Esta dimensión de eficiencia se extiende a toda la “cadena de valor” del PMA, desde la recepción de los fondos de los donantes hasta la entrega de la asistencia alimentaria. En aras de la eficiencia, el Programa ha ido modificando y perfeccionando sus prácticas operativas y políticas a lo largo de los años, ha hecho inversiones estratégicas en tecnología y ha alentado la innovación a todos los niveles.
3. El presente documento se ha elaborado en respuesta a una solicitud formulada por la Junta en su período de sesiones anual de 2010<sup>1</sup>. El Departamento de Gestión de Recursos y Rendición de Cuentas (RM), en el marco de un amplio proceso de consulta con los directores de las distintas direcciones, ha coordinado la recopilación de información sobre las iniciativas del Programa con el fin de presentar este panorama general de la eficiencia en el PMA.

### ¿Qué es la eficiencia?

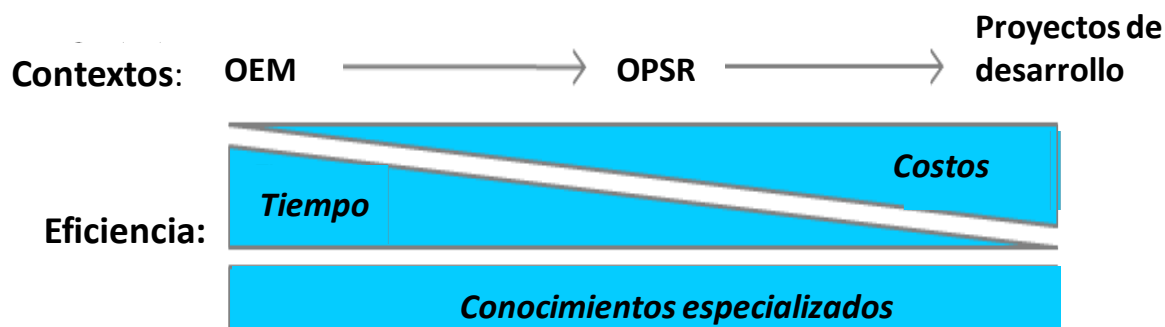
4. A los efectos de este documento, el PMA ha adoptado la definición de eficiencia propuesta por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE):

“Medida en que los recursos/insumos (fondos, conocimientos especializados, tiempo, etc.) se convierten económicamente en resultados”<sup>2</sup>.
5. Para el PMA la eficiencia es un factor tanto de tiempo como de costos. En las situaciones de emergencia, el tiempo suele ser el factor más importante: los alimentos tienen que entregarse inmediatamente para salvar vidas y atender necesidades acuciantes, aun cuando los costos resultantes sean más elevados que en una situación normal. La utilización eficiente de los fondos —la eficiencia en función de los costos— es un factor determinante para todas las operaciones. En cuanto a las intervenciones a más largo plazo, los alimentos deben estar accesibles al menor costo posible, manteniendo la calidad y el funcionamiento continuo de los programas. Para garantizar el máximo impacto, hay que utilizar de forma eficiente los conocimientos especializados del PMA en todos y cada uno de los contextos de programación.

<sup>1</sup> Decisión 2010/EB.A/2.

<sup>2</sup> Grupo de trabajo sobre evaluación de la ayuda (2010). Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. OCDE. París. Puede consultarse en la dirección: [www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf).

**Figura 1: Equilibrio entre los factores de tiempo, costos y conocimientos especializados en todos los distintos contextos de programación**



## Enfoque

6. La finalidad del presente documento es describir los aspectos fundamentales del enfoque del PMA en materia de eficiencia. Concretamente:
  - se destacan una serie de logros del pasado y de iniciativas de mejora en curso como ejemplos del modo en que el Programa apunta a la eficiencia en toda su cadena de valor, y
  - se describe de qué forma el PMA está dotándose de los instrumentos necesarios para incrementar la eficiencia mejorando las prácticas de gestión financiera y presentación de información al respecto, la planificación integral de los recursos y las estructuras de adopción de decisiones, y la gestión de la actuación profesional.
7. Para preparar el presente documento, se realizó un examen exhaustivo de los informes y los documentos de los proyectos del PMA. En este documento solo se presentan y se tratan algunas de las iniciativas relativas a la eficiencia que se analizaron, una lista resumida de las cuales se adjunta en el Anexo.
8. Para la Secretaría, la preparación del presente documento ofreció una valiosa oportunidad al PMA para reflexionar sobre los avances realizados en relación con la eficiencia y las nuevas posibilidades de mejora. Algunas de las cuestiones planteadas en este contexto serán examinadas más adelante por las instancias directivas internas de adopción de decisiones, entre ellos el Comité Directivo Superior.

## LA EFICIENCIA EN LA CADENA DE VALOR DEL PMA

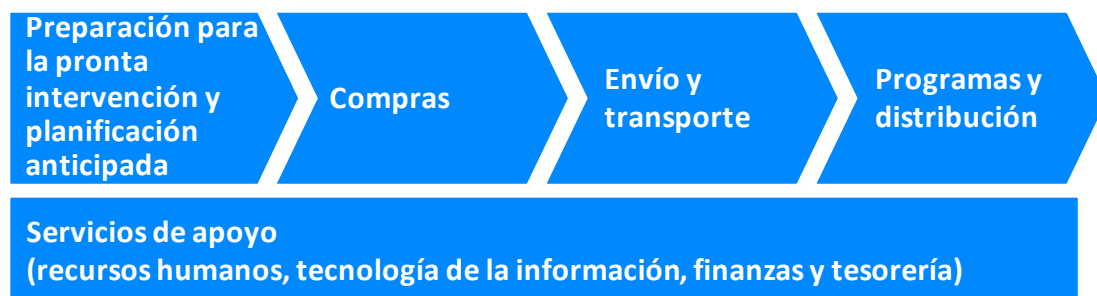
9. El PMA trata de lograr la eficiencia en todos los eslabones de su cadena de valor. Muchos de los sistemas y procesos del Programa —desde las actividades de preparación para la pronta intervención hasta la distribución de alimentos, pasando por los sistemas de apoyo correspondientes— se han diseñado y modificado a lo largo de los años a fin de lograr ahorros en términos de costos y tiempo, a la vez que se preserva la buena calidad de la planificación.
10. Si bien ciertos aumentos de eficiencia constituyen innegables innovaciones o iniciativas nuevas, otros podrían haberse pasado por alto al estar plenamente integrados en la labor cotidiana del PMA. Estos aumentos de eficiencia “ocultos” en realidad merecen ser analizados con mayor detalle porque se refieren a algunos de los factores que más influyen en los costos y los componentes de la labor del PMA en los que el tiempo es un factor



crucial. En 2010, por ejemplo, las compras de alimentos representaron casi un tercio de todos los gastos del PMA —en total, 1.300 millones de dólares EE.UU.— y, por consiguiente, incluso pequeñas mejoras de la eficiencia en los procesos de compra tienen un gran impacto en los ahorros de costos.

11. Para los fines del presente documento, se han organizado de manera esquemática (véase la Figura 2 a continuación) las principales funciones de la cadena de valor del PMA —preparación para la pronta intervención y planificación anticipada; compras; envío y transporte; programación y distribución; servicios de apoyo (recursos humanos, tecnología de la información, finanzas y tesorería)— con el fin de analizar el impacto de la eficiencia en la labor del Programa en las distintas etapas.

**Figura 2: Principales eslabones de la cadena de valor del PMA**



### Preparación para la pronta intervención y planificación anticipada

12. El PMA tiene que estar preparado para intervenir de manera eficiente ante emergencias tanto repentinas como prolongadas. Por lo tanto, disponiendo de recursos y de procedimientos establecidos de antemano, podrá intervenir de forma inmediata en situaciones de emergencia. El PMA logra estar preparado para intervenir de inmediato recurriendo a una serie de mecanismos, entre los cuales los mecanismos de prefinanciación, los grupos de asociados para emergencias y una red de depósitos de asistencia humanitaria estratégicamente ubicados. El Programa seguirá mejorando su nivel de preparación ampliando sus actividades de planificación, compra y creación de reservas anticipadas, así como por medio del Programa de fortalecimiento de la capacidad de preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias.

⇒ *Mecanismos de prefinanciación*

13. La prefinanciación es una innovación importante para el PMA en la esfera de la eficiencia. Disponer de financiación en el momento oportuno es determinante para poder comprar y entregar los alimentos de forma eficiente: la prefinanciación permite liberar fondos para fines operacionales antes de recibir las contribuciones de los donantes, aumentar la eficiencia temporal a lo largo de la cadena de suministro y lograr que los proyectos se ejecuten con mayor rapidez y a menudo a un costo inferior. Ejemplo de ello ha sido la rápida intervención organizada recientemente por el PMA para afrontar la sequía en la región del Cuerno de África. Los mecanismos de prefinanciación se han ampliado en los últimos años y en la actualidad la autorización de gasto correspondiente supera los 500 millones de dólares.
14. Como puede verse en el Cuadro 1, los principales mecanismos de prefinanciación anticipada que se utilizan actualmente en el PMA son la Cuenta de respuesta inmediata (CRI), el mecanismo de financiación anticipada (MFA) y el mecanismo para fomentar las compras a término (MFCT). En el documento titulado “Examen del mecanismo de

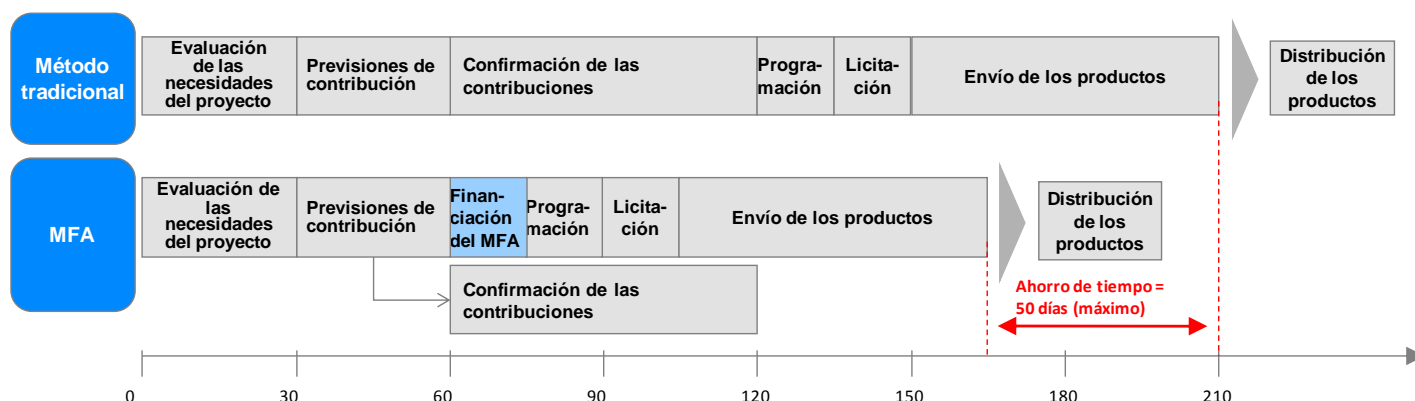
financiación anticipada<sup>3</sup> se describe la evolución de los mecanismos de prefinanciación del PMA y se facilitan estimaciones de sus respectivos aumentos de eficiencia en términos de tiempo y costos.

<b>CUADRO 1: MECANISMOS DE PREFINANCIACIÓN DEL PMA</b>		
<b>Mecanismo</b>	<b>Fondos disponibles (millones de dólares)</b>	<b>Descripción</b>
Cuenta de respuesta inmediata (CRI)	70	Fondos disponibles para su desembolso inmediato en casos de emergencia o en previsión de estas situaciones
Mecanismo de financiación anticipada (MFA)	407	Fondos a disposición de las oficinas en los países para comprar alimentos antes de recibir contribuciones ya confirmadas
Mecanismo para fomentar las compras a término (MFCT)	150	Fondos disponibles para comprar alimentos antes de confirmar las necesidades existentes en un determinado país

15. La CRI se estableció en diciembre de 1991. Su cuantía, que inicialmente ascendía a 30 millones de dólares, se aumentó a 35 millones en 1995 y a 70 millones en 2004. Se trata de un mecanismo multilateral que permite al PMA suministrar asistencia inmediata en situaciones en que peligran vidas humanas y respaldar actividades de preparación para la pronta intervención en casos de emergencia. La CRI ha demostrado ser un mecanismo muy eficaz para responder rápidamente a las crisis alimentarias en cuanto se producen. En febrero de 2011, por ejemplo, el PMA liberó fondos de la CRI por valor de 500.000 dólares para prestar apoyo a la ampliación inmediata de sus operaciones a lo largo de la frontera tunecina con Libia. Gracias a esos fondos el PMA pudo proporcionar asistencia humanitaria urgente a 50.000 personas que huían del conflicto libio.
16. Por medio del MFA es posible comprar alimentos antes de recibir contribuciones ya confirmadas. Por lo tanto, en el marco de un proyecto en curso el PMA puede garantizar distribuciones regulares y estables aunque la situación financiera sea inestable. Y, lo que es aún más importante, el MFA permite poner rápidamente en marcha nuevos proyectos, en particular operaciones de emergencia.
17. Si se toma como base la experiencia adquirida con los proyectos, esta forma de prefinanciación puede ayudar a reducir en hasta 50 días el lapso de tiempo que transcurre entre la evaluación de las necesidades y la distribución de alimentos. Por ejemplo, cuando en 2010 una grave sequía provocó un aumento vertiginoso del número de personas con hambre en el Chad, en el marco del proyecto que el PMA estaba ejecutando en ese país se recurrió al MFA para intensificar las actividades en los primeros tres meses, antes de que comenzaran a recibirse las contribuciones de los donantes. En otras circunstancias, la utilización del MFA en 2010 para comprar y transportar alimentos destinados a una operación prolongada de socorro y recuperación (OPSR) en respuesta a la sequía en Kenya permitió ahorrar unos 30 días. En 2010, 59 proyectos recibieron 400 millones de dólares del MFA, cantidad que es probable que haya aumentado en 2011 porque recientemente se ha incrementado la cuantía máxima del fondo a 557 millones de dólares.

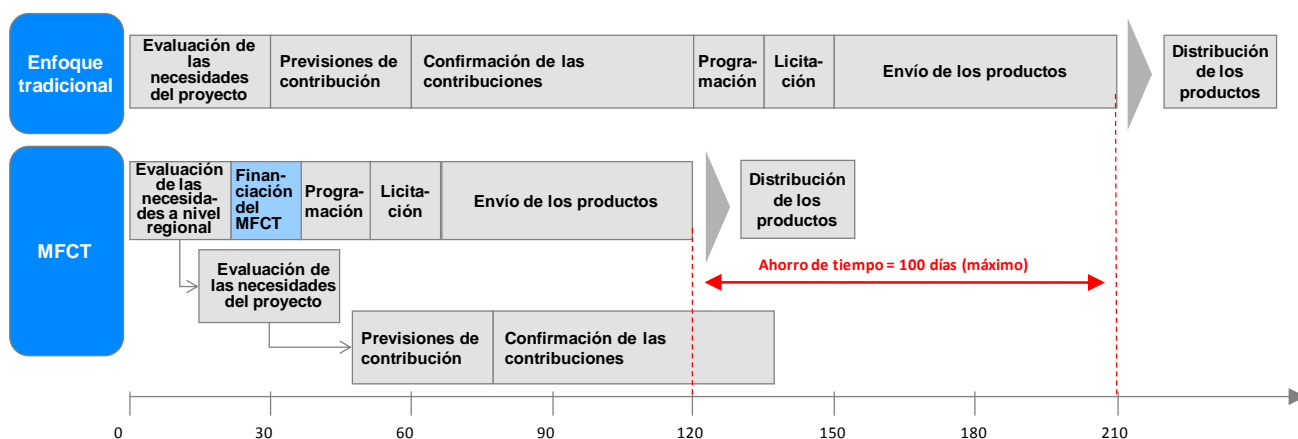
<sup>3</sup> WFP/EB.2/2010/5-B/1.

**Figura 3: Ahorro de tiempo estimado gracias al mecanismo de financiación anticipada**



18. La planificación anticipada y las compras a término representan la incorporación más reciente a la cartera de mecanismos de prefinanciación del PMA. El MFCT, que combina las posibilidades que ofrecen las compras al precio paritario de importación con las de la prefinanciación, es un fondo rotatorio de 150 millones de dólares que permite al PMA, sobre la base de una estimación de las necesidades totales a nivel regional y de las previsiones de financiación, adquirir productos antes de que las oficinas en los países presenten sus solicitudes.
19. El MFCT se creó en 2008 en respuesta a la crisis provocada por el alza del precio de los alimentos, con un límite máximo fijado inicialmente en 60 millones de dólares. Ese monto se aumentó en 2010 a 150 millones de dólares, en vista de las ventajas que comportaba. El PMA calcula que gracias a las compras realizadas por medio del MFCT se pueden reducir en 50 días los plazos de distribución de los productos, a partir del momento en que se determinan las necesidades previstas a nivel regional. Por medio de las compras a término también es posible aprovechar las fluctuaciones estacionales de los precios de los productos básicos y crear reservas seguras por debajo del costo medio que caracteriza el período posterior a la cosecha.
20. El PMA está utilizando el MFCT para crear una reserva de suplementos alimenticios listos para el consumo que se utilizará con el fin de responder de manera inmediata a emergencias simultáneas que podrían provocar escasez de estos productos en el mercado. Una mayor utilización del MFCT permitirá al PMA aumentar las reservas disponibles para la asistencia humanitaria.

**Figura 4: Ahorro de tiempo estimado gracias al mecanismo para fomentar las compras a término**



21. La reciente crisis en el Cuerno de África ha puesto de manifiesto la importancia del enfoque de planificación anticipada y compras a término. Entre junio y agosto de 2011, la Secretaría autorizó la adquisición de alimentos por valor de 250 millones de dólares utilizando el MFCT, lo que permitió realizar valiosos ahorros de tiempo dado que fue posible comenzar a realizar las compras mientras aún se estaban reuniendo las contribuciones de los donantes.

⇒ Respuesta rápida por medio de los asociados para emergencias, los depósitos de suministros de asistencia humanitaria y el establecimiento previo de reservas

22. Poder acceder rápidamente a personal, servicios y suministros es fundamental cuando hay que atender una demanda repentina de asistencia humanitaria. La capacidad de respuesta rápida del PMA depende, entre otros factores, de sus asociados para emergencias, de los depósitos de suministros de asistencia humanitaria y del establecimiento previo de reservas de alimentos.

23. Los asociados para emergencias del PMA son organismos gubernamentales, organizaciones no gubernamentales (ONG) y empresas comerciales que han acordado mantener una lista de personal, servicios y equipo de despliegue rápido para respaldar las operaciones de emergencia del Programa. Gracias a la contribución de esos asociados, el PMA puede ampliar la escala de las operaciones con rapidez en casos de emergencia y subsanar las lagunas críticas existentes en la esfera de los conocimientos especializados que quedan fuera de sus competencias básicas. Los asociados para emergencias y sus contribuciones en especie no solo permiten mejorar la respuesta de emergencia del PMA, sino que también contribuyen a reducir los costos. El valor de las contribuciones de los asociados para emergencias en 2010 se estimó en 18 millones de dólares. Entre las aportaciones realizadas en 2010 destacan cinco grandes proyectos de apoyo, como la construcción rápida de un campamento base para alojar al personal del PMA en Haití y el despliegue de 115 miembros del personal de los asociados para las emergencias en apoyo de las operaciones del Programa.

24. El establecimiento previo de reservas de suministros es una técnica a la que el PMA lleva largo tiempo recurriendo. Gracias al sistema de Depósito de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas (UNHRD) y al establecimiento previo de reservas de alimentos directamente en los países, el PMA se ha especializado en el despliegue rápido de suministros desde lugares ubicados estratégicamente.

25. En 2010, el PMA utilizó la red de UNHRD para intervenir en seis emergencias importantes pocas horas después de recibir la petición de ayuda. El UNHRD de Dubai

servió para actuar rápidamente ante la emergencia provocada por las inundaciones en el Pakistán. Después del terremoto y el tsunami que azotaron el Japón, el UNHRD de Malasia envió 86 toneladas de alimentos y suministros básicos en las 48 horas siguientes a la petición de ayuda. Además de garantizar la rapidez de respuesta, la red de UNHRD también permite obtener ahorros de costos en las situaciones de emergencia. Tras el terremoto de Haití, el UNHRD de Panamá estuvo en condiciones de realizar envíos de mercancías gastando el 40% de lo que habría costado enviarlas desde el almacén central situado en la ciudad italiana de Brindis.

26. En el PMA la práctica habitual consiste en establecer de antemano reservas de alimentos en ciertos países donde se prevé que se producirán déficits alimentarios, tanto si son el resultado de tendencias estacionales como de situaciones de emergencia. Durante varios años, por ejemplo, el PMA ha establecido reservas de alimentos en el Sudán antes de la temporada de lluvias, cuando las carreteras se vuelven intransitables y los suministros alimentarios escasean. Más recientemente el PMA, en previsión del huracán Emily, instaló en varios lugares de Haití depósitos para distribuir alimentos durante un mes.
27. El PMA sigue desarrollando sus competencias técnicas en la esfera del establecimiento previo de reservas y está instalando un volumen creciente de reservas de alimentos esenciales en posiciones de avanzada para poder distribuirlos rápidamente. En los próximos años estas posiciones de avanzada se organizarán formando corredores de asistencia humanitaria para optimizar los plazos de intervención. El establecimiento previo de reservas de alimentos, facilitado por las compras a término, permitirá al PMA incrementar la eficacia de sus programas de respuesta humanitaria y reducir el impacto que ejerce la volatilidad de los precios de los alimentos sobre sus operaciones.

⇒ *Programa de fortalecimiento de la capacidad de preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias*

28. El PMA trata constantemente de mejorar su nivel de preparación. El Programa de fortalecimiento de la capacidad de preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias se ha diseñado para aumentar la eficiencia de las intervenciones de emergencia del PMA gracias a diferentes iniciativas que se irán poniendo en práctica entre 2011 y 2013. Entre esas medidas, en las que intervendrán varios departamentos del PMA, figura la mejora de la capacidad del personal directivo del Programa para tomar decisiones fundadas y oportunas en situaciones de emergencia. Concretamente, prevé:
- modificar el protocolo institucional de puesta en marcha de intervenciones, con el fin de esclarecer el modo en que este se gestiona y de armonizarlo con las nuevas modalidades de delegación de facultades y de control;
  - establecer un centro de operaciones para las emergencias de nivel III, que garantice la coherencia operacional entre las principales dependencias del PMA durante una intervención de emergencia, y
  - elaborar instrumentos para la gestión de la información, como modelos estándar de informe y directrices para su elaboración, con el objetivo de promover la adopción de decisiones estratégicas y operacionales.
29. Éstas y otras iniciativas que se realizarán en el marco de este programa contribuirán a mejorar la capacidad del PMA para intervenir de manera rápida y eficaz en función de los costos ante las emergencias que se produzcan en el mundo.

## Compras

30. Desde largo tiempo, la eficiencia es un elemento fundamental de las actividades de



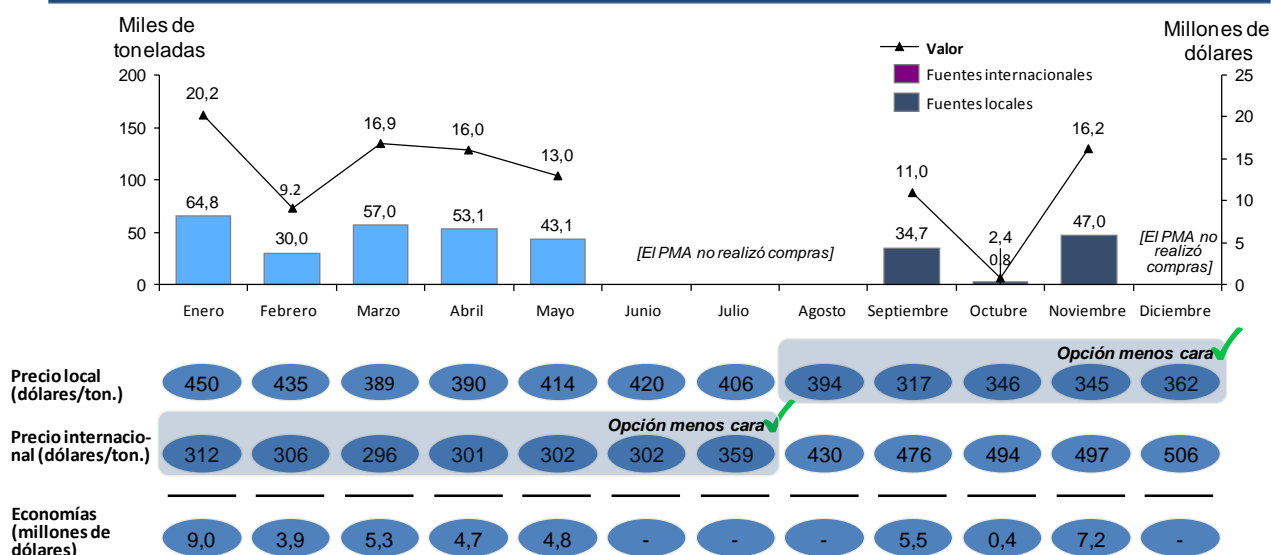
compra del PMA. Los procedimientos de compra del Programa ofrecen varios buenos ejemplos de hasta qué punto la eficiencia es fundamental en sus actividades básicas.

⇒ *El uso del precio paritario de importación comporta importantes ahorros de costos*

31. El método de compra del PMA basado en el precio paritario de importación está pensado para ser lo más eficiente posible y funciona comparando los costos de suministro y los plazos de entrega de los productos alimenticios en el mercado local e internacional. Todas las solicitudes de compra se valoran desde el punto de vista del costo y el plazo de entrega para determinar si es preferible la compra local o internacional, respetando siempre los mismos criterios de calidad. Cuando el tiempo no es un factor fundamental, se elige la fuente de suministro menos costosa.
32. Gracias a este método es posible conseguir importantes ahorros de costos. En 2010, por ejemplo, la Oficina del PMA en Etiopía ahorró más de 40 millones de dólares en las compras de trigo, cuyo valor total ascendió a 72 millones de dólares, pasando de fuentes de suministro internacionales a fuentes locales cuando, durante el año, los precios experimentaron un cambio. De hecho, a principios de año, cuando los precios internacionales eran más bajos, el PMA compró exclusivamente de fuentes internacionales. Luego, cuando los precios internacionales subieron y superaron los precios locales, volvió a efectuar compras locales<sup>4</sup>.

**Figura 5: Gracias a su sistema dinámico de compra el PMA consigue siempre el mejor precio**

**Ejemplo: En las compras de trigo realizadas en Etiopía en 2010 primero se utilizaron fuentes de abastecimiento internacionales y, cuando cambiaron los precios relativos, fuentes locales, con lo que se ahorraron unos 40 millones de dólares.**



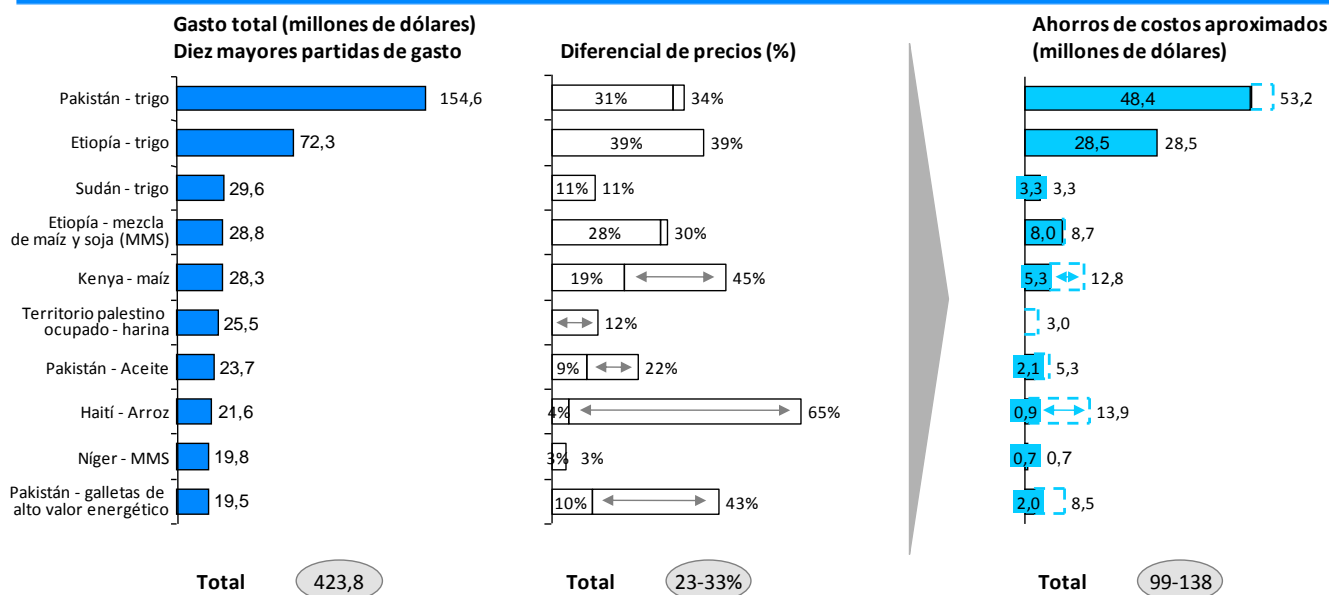
33. Estas economías no se consiguen solo en países considerados individualmente. Un análisis de las diferencias de precio entre las cotizaciones mínimas y las segundas mejores

<sup>4</sup> La cuantía ahorrada se calcula de forma aproximada multiplicando el volumen en toneladas por la diferencia absoluta entre el precio local y el internacional. Para ello se utilizan los precios promedio de mercado correspondientes al mes en cuestión. Los precios efectivamente pagados por el PMA varían ligeramente en función del volumen comprado y de las fluctuaciones que se producen en el mercado y en los costos de expedición.

opciones de los proveedores de más de un tercio de todos los alimentos comprados por el PMA en 2010 indica que el método del precio paritario de importación permitió ahorrar entre un 23% y un 33% (al menos 99 millones de dólares) del costo de los productos<sup>5</sup>.

### Gráfico 6: El proceso de aplicación del precio paritario de importación permite obtener grandes ahorros de costos

**El PMA logró ahorrar entre un 23% y un 33% aproximadamente en las 10 mayores partidas de gastos comprando los productos al menor costo gracias al proceso de compra al precio paritario de exportación.**



#### ⇒ Programa mundial de arrendamiento de vehículos

34. Creado en 2007, el Programa mundial de arrendamiento de vehículos ha permitido reducir el costo que supone la compra de vehículos para las oficinas del PMA de todo el mundo. Con arreglo a este programa, el PMA compra vehículos de forma centralizada con un descuento por la compra de grandes cantidades y los asigna a las oficinas en los países en régimen de arrendamiento interno. De esta forma se ha aumentado la utilización de vehículos del PMA y se han reducido notablemente los costos correspondientes: actualmente el PMA posee cerca de 1.300 vehículos ligeros, lo que supone un ahorro de costos aproximado de más de 3,5 millones de dólares anuales. En la actualidad, 3.000 vehículos del PMA están cubiertos por un plan de autoseguro suscrito a través del Programa mundial de arrendamiento de vehículos, con un ahorro aproximado de 1 millón de dólares anuales.

<sup>5</sup> El ahorro aproximado se calcula de la siguiente manera: la cantidad gastada en 2010 en la compra de un producto determinado se multiplica por la diferencia entre el precio mínimo cotizado, o el precio efectivo de compra, y una serie de las segundas mejores opciones de cotización de los proveedores registradas en el formulario de precios paritarios de importación, y el resultado se divide por el precio mínimo cotizado o el precio efectivo de compra, según el caso. La diferencia entre los precios anuales que se obtiene se basa en el promedio ponderado de las diferencias mensuales. El precio efectivo de compra se utiliza cuando se incluyen todos los gastos de expedición y manipulación; cuando este no es el caso, los precios efectivos pagados por el PMA difieren de la cotización mínima según el precio de mercado en el día de la compra, el volumen comprado y las fluctuaciones en los costos de expedición.

## Expedición y transporte de mercancías

35. El transporte oportuno y eficiente en función de los costos de productos alimenticios y bienes a los lugares donde estos se necesitan es un elemento esencial de las actividades del PMA. En las catástrofes repentinas, el transporte aéreo puede representar el factor decisivo para poder prestar asistencia a los beneficiarios a tiempo y no llegar demasiado tarde. En otras circunstancias, reducir al mínimo los gastos de expedición significa maximizar el impacto de las contribuciones de los donantes.

### ⇒ *Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas*

36. En la prestación de servicios de transporte aéreo seguros y fiables a toda la comunidad de ayuda humanitaria, el PMA apunta a la eficiencia en términos de tiempo y costos. En 2010, el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas (UNHAS), cuyo funcionamiento estaba a cargo del PMA, transportó a más de 350.000 pasajeros de la comunidad de ayuda humanitaria y cerca de 15.000 toneladas de alimentos y suministros humanitarios.

37. En aras de una mayor eficiencia en función de los costos, el UNHAS convoca licitaciones públicas para fletar aviones chárter y asegurarse así el menor costo posible. Además, el PMA conserva el margen de flexibilidad necesario para rescindir los contratos con un preaviso breve si aparecen vuelos chárter a un precio inferior.

38. Durante las emergencias, el costo de fletar un vuelo chárter puede aumentar hasta en un 55% como resultado de las demandas contrapuestas de los organismos humanitarios y gubernamentales. Para mitigar el efecto de esos encarecimientos y garantizar la fiabilidad de los vuelos, el PMA dispone de aeronaves de reserva listas para su despliegue en breve plazo en situaciones de emergencia. Las aeronaves de reserva del UNHAS tienen su base en Uganda, para poder desplegarse rápidamente por todo el continente africano, que hasta la fecha ha producido el 70% de las solicitudes de vuelos de emergencia.

39. Como administrador del UNHAS, el PMA es el responsable de los costos operacionales conexos, que se recuperan en parte gracias a un sistema de reparto de costos entre los usuarios. En 2011 se ha actualizado el programa informático de gestión de vuelos del UNHAS, de modo que ahora se utiliza una aplicación centralizada en línea que facilita la planificación y el seguimiento de los vuelos, así como la recuperación de costos correspondientes. De esta forma el PMA podrá recuperar una parte de los costos con mayor precisión y mejorar la eficiencia en todas las fases del servicio.

### ⇒ *Servicios de transporte marítimo del PMA*

40. El PMA organiza envíos por mar de una magnitud tal que le permiten obtener importantes ahorros de costos negociando contratos a precios favorables y gestionando sus propias condiciones de envío por separado, sin tener que pedir a los proveedores que incluyan los gastos de expedición en el precio de los productos. En 2010, el Servicio de Transporte Marítimo del PMA movilizó 533.000 toneladas de alimentos y consiguió ahorrar 11,1 millones de dólares respecto del costo que habría supuesto contratar los servicios de transporte por conducto de los proveedores de alimentos. En los tres años entre 2008 y 2010, los ahorros realizados de este modo ascendieron a unos 40 millones de dólares.

41. El PMA logra una mayor eficiencia en términos de costos organizando por su cuenta la descarga y empaquetamiento de algunas donaciones de productos a granel en los puertos de destino. En 2010, el PMA organizó la descarga y empaquetamiento de 16 remesas,



obteniendo un ahorro de costos aproximado de 3,6 millones de dólares. Entre 2008 y 2010, los ahorros ascendieron aproximadamente a 14,8 millones de dólares.

## Ejecución de los programas y distribución de alimentos

42. En las esferas de la ejecución de los programas y la distribución de alimentos, el PMA logra aumentar su eficiencia gracias a las asociaciones que entabla con los gobiernos anfitriones y algunas ONG, al traspaso de responsabilidades a estos últimos y a la utilización de nuevas modalidades de transferencia.

⇒ *Asociaciones y traspaso de responsabilidades*

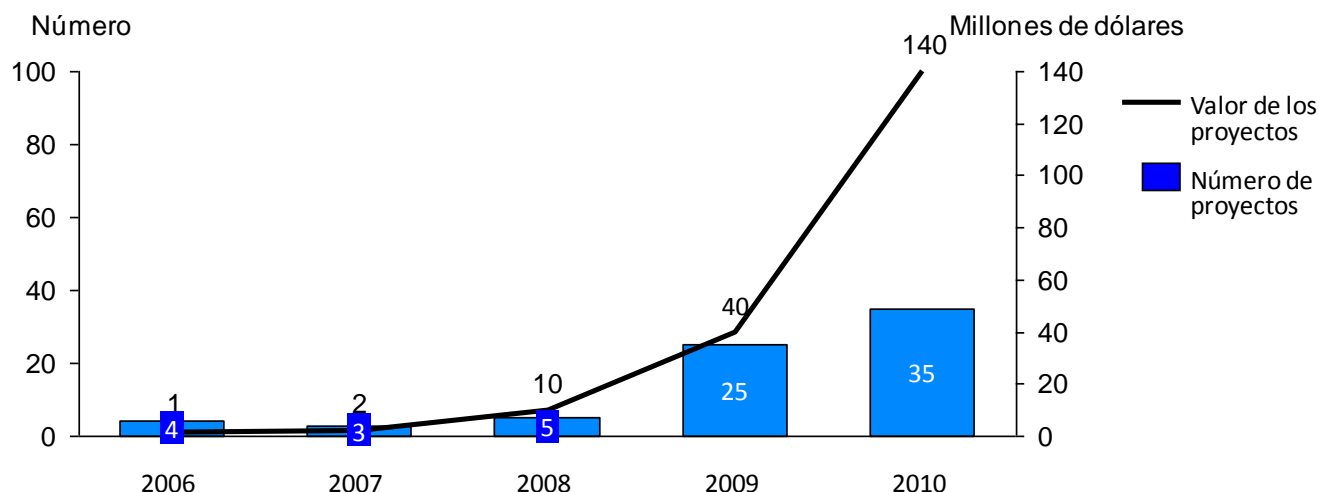
43. Para ejecutar todos sus proyectos, el PMA busca asociados nacionales que le presten su apoyo al menor costo posible. Colaborar con las autoridades gubernamentales nacionales y locales es la opción preferida porque su participación ayuda a asegurar la sostenibilidad a largo plazo de los proyectos y permite al PMA sacar el mayor provecho posible de los programas y las redes de distribución existentes para reducir el costo global de ejecución de las actividades. Cuando los gobiernos locales no pueden proporcionar el apoyo necesario a causa de atribuciones contradictorias o déficits de capacidad, el PMA suscribe acuerdos de asociación con ONG internacionales y locales, en virtud de los cuales los costos de ejecución suelen repartirse entre el propio Programa y la organización u organizaciones en cuestión.

44. El PMA ha venido ampliando las actividades de transferencia a los gobiernos anfitriones de conocimientos especializados en materia de evaluación y análisis de la vulnerabilidad, selección de beneficiarios, preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de catástrofe, compras de alimentos y gestión de la logística. Por medio de estrategias de fomento de las capacidades y traspaso de responsabilidades, los gobiernos anfitriones están cada vez más capacitados para hacerse cargo de las actividades del PMA e incorporar las iniciativas que han dado buenos resultados en sus presupuestos y programas.

⇒ *Nuevas modalidades de transferencia: efectivo y cupones*

45. Los esfuerzos desplegados por el PMA para ampliar los programas de transferencias de efectivo y cupones en sus intervenciones de asistencia alimentaria contribuirán, según las previsiones, a aumentar notablemente la eficiencia con el paso del tiempo. Las transferencias de efectivo y los cupones pueden utilizarse en circunstancias en las que hay alimentos disponibles, los mercados funcionan y la inflación está bajo control. Desde 2005 el PMA sigue aumentando constantemente los programas de transferencias de efectivo y cupones: en 2010 el valor de las transferencias que se preveía destinar a los beneficiarios en el marco de 35 proyectos ascendió a 140 millones de dólares, y en los próximos años se espera seguir ampliando el recurso a estas modalidades de asistencia.

### **Figura 7: Aumento previsto del recurso a las modalidades de transferencias de efectivo y cupones, 2006-2010**



46. Las transferencias de efectivo y cupones pueden generar ahorros de costos y tiempo porque eliminan la necesidad de comprar, transportar y distribuir alimentos y en algunas ocasiones pueden incluso realizarse por vía electrónica para su uso inmediato en los mercados locales. En función de los precios de mercado, a veces puede resultar menos caro entregar una canasta de alimentos nutritivos mediante transferencias de efectivo y distribución de cupones que a través de la asistencia alimentaria tradicional en especie. Se calcula, por ejemplo, que el programa piloto de transferencias de efectivo del PMA en Sri Lanka ha reducido los costos en un 5% gracias a la disminución de los precios locales de los alimentos y los costos operacionales. La eficiencia en función de los costos de ambas modalidades, en comparación con la distribución de alimentos, depende de las condiciones de mercado: recurrir a las transferencias de efectivo y cupones puede resultar más eficiente en algunos casos, mientras que la distribución de alimentos lo será en otros. La eficiencia comparativa, por lo tanto, ha de evaluarse periódicamente en todos los proyectos.
47. En 2011 se creó, dentro de la Dirección de Programas del PMA, un Servicio de Ayuda Monetaria para el Cambio con el fin de promover la incorporación generalizada de las modalidades de transferencia de efectivo y cupones. El servicio está elaborando material de orientación y promoviendo la estandarización de los enfoques de transferencia de efectivo y distribución de cupones para conseguir una mayor eficiencia.

### Servicios de apoyo: recursos humanos

48. El mantenimiento de una fuerza laboral flexible y adaptable, y de una dotación de personal adecuada, también es indispensable para lograr la eficiencia. Las operaciones del PMA son dinámicas: los proyectos aumentan o reducen su escala según las necesidades, lo que comporta una adaptación constante de la fuerza laboral en las oficinas en los países y la necesidad de acuerdos contractuales flexibles. El PMA tiene que estar en condiciones de desplegar personal con rapidez cuando una intervención de emergencia requiere recursos adicionales, y de reducir la escala de una operación cuando la oficina en el país traspasa las responsabilidades a los asociados y disminuyen sus necesidades internas de recursos. El Programa, además, debe estar en condiciones de prever las necesidades de personal y necesita disponer de los instrumentos contractuales y los procedimientos de asignación de personal apropiados, junto con sistemas que garanticen la continuidad y la transferencia de conocimientos. Una fuerza de trabajo flexible ayuda al PMA a hacer un uso eficiente y oportuno de sus conocimientos especializados y a mantener los costos bajo control.
49. La utilización eficiente por parte del PMA de los servicios de expertos queda

demostrada por su capacidad para adaptar los niveles de plantilla en todo el mundo. De 2007 a 2011, las necesidades de redistribución del PMA llevaron a la creación o eliminación, en promedio, de entre el 15% y el 20% de los puestos totales cada año. En ese mismo período aumentó el porcentaje de funcionarios del PMA con contratos flexibles. Entre el personal de contratación internacional, por ejemplo, la proporción de profesionales internacionales disminuyó del 68% al 61%, mientras que la de consultores aumentó del 17% al 25%. Gracias a esta flexibilidad, el PMA puede situar los recursos allí donde se necesitan y retirarlos de donde dejan de ser necesarios.

50. El PMA sigue adoptando métodos de planificación del personal más eficientes. Con la aplicación de la segunda fase del Sistema Mundial y Red de Información del PMA (WINGS II), por ejemplo, los datos relativos a todo el personal del PMA ahora se almacenan en un único sistema que garantiza una mayor precisión y accesibilidad y facilita la realización de análisis del Programa en su conjunto y de la fuerza de trabajo. La Dirección de Recursos Humanos (HR) y la Oficina del Director de Situaciones de Emergencia (ODE) están colaborando, en el marco del Programa de fortalecimiento de la capacidad de preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias, a fin de confeccionar una lista de personal disponible para ser desplegado sobre el terreno y de facilitar la movilización de recursos en situaciones de emergencia.
51. Para aumentar la capacidad del personal directivo a fin de atender las necesidades de personal, la HR ha creado un conjunto de herramientas que permiten analizar la dotación de personal y su estructura, entre las que destaca una hoja de ruta completa para orientar a los directores en los países y las direcciones del PMA y ayudarlos a alinear sus puestos y estructura de personal con las estrategias y objetivos y con los recursos disponibles de sus respectivas oficinas.
52. Para obtener el máximo provecho de los nuevos instrumentos de prestación de asistencia alimentaria —transferencias de efectivo y cupones, iniciativa “Compras en aras del progreso”, etc.—, el PMA está determinando cuáles son las esferas en las que las competencias del personal no se ajustan a las nuevas necesidades orgánicas. La HR está realizando una auditoría de las capacidades y competencias estratégicas de la fuerza laboral actual y prevista.
53. El PMA también trata de mejorar las competencias del personal por medio de programas de capacitación. Desde 2010, casi todo el personal del PMA ha tenido acceso al Sistema de gestión del aprendizaje, un instrumento de aprendizaje electrónico en Internet en el que se pone a disposición material de capacitación. En sus primeros 18 meses de funcionamiento, 3.700 miembros del personal han completado más de 6.600 cursos de capacitación en línea y 1.400 cursos presenciales. La introducción del Sistema de gestión del aprendizaje y la abundancia de material de capacitación virtual disponible convierten al PMA en un líder en materia de formación en línea dentro del sistema de las Naciones Unidas. Gracias a ese sistema, el PMA puede ofrecer programas de capacitación completos a un gran número de miembros del personal, reduciendo al mismo tiempo los costos de coordinación y los gastos de viaje.

### **Servicios de apoyo: tecnología de la información**

54. El PMA estudia constantemente las nuevas tecnologías e invierte de forma estratégica en las que pueden contribuir a aumentar la eficiencia de sus operaciones. Dos ejemplos recientes e importantes de ello son la iniciativa “WFP Connect” y el sistema WINGS II.

⇒ *“WFP Connect”: un sistema unificado de comunicación y colaboración*

55. Adoptado en 2010, “WFP Connect” es un sistema unificado de interconexión que agrupa

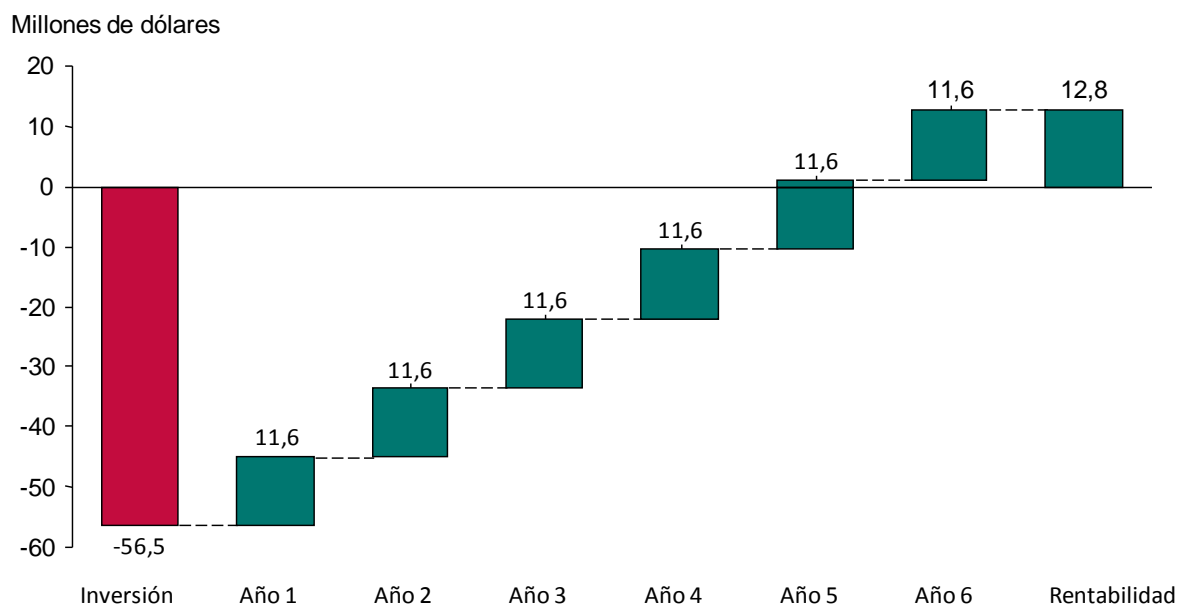


una serie aplicaciones de escritorio para la colaboración en línea —como el correo electrónico, la mensajería instantánea y las teleconferencias— con tecnologías de la comunicación como los servicios de telefonía, las conferencias de audio y los mensajes de voz y video. “WFP Connect” ha fomentado una colaboración más rápida y eficiente en todo el PMA, reduciendo los costos de explotación de los sistemas de tecnología de la información (TI) y mejorando la continuidad de las operaciones. La implantación del sistema WFP Connect permitirá ahorrar aproximadamente 0,5 millones de dólares anuales en costos de mantenimiento de la infraestructura de TI.

⇒ *Sistema de planificación de los recursos institucionales WINGS II*

56. Como se indica en el documento titulado “Evaluación del valor aportado por el sistema WINGS II”, que se presentó a la Junta Ejecutiva en junio de 2011, el PMA ha obtenido beneficios considerables de la aplicación del programa informático WINGS II. Este sistema, que en julio de 2009 entró en funcionamiento simultáneamente en 159 oficinas de 91 países, ofrece la posibilidad de aplicar un conjunto integrado de procedimientos operativos acordes con las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS). Al crear un punto de entrada y salida de datos único para todo el PMA, el sistema WINGS II generó beneficios inmediatos, entre los cuales una mayor eficiencia, lo que podrá dar lugar a ahorros de costos, reducción de gastos y mejoras de la productividad. Esto permitirá a las dependencias operativas llevar a cabo actividades de mayor valor añadido con la misma fuerza de trabajo. El tiempo necesario para preparar los estados financieros, por ejemplo, se ha reducido en un 75%; las discrepancias en el inventario de las existencias alimentarias han disminuido en un 30%, y la exactitud de las previsiones de contribución respecto de las contribuciones efectivas ha aumentado en un 25%.
57. En un período de amortización de seis años, los beneficios estimados del sistema WINGS II superarán los costos que ha supuesto su aplicación. Mientras que el costo total del proyecto ascendió a 56,5 millones de dólares, el sistema WINGS II ha generado unas economías recurrentes anuales de aproximadamente 11,55 millones en todo el PMA<sup>6</sup>.

**Figura 8: Los beneficios anuales del sistema WING II superan el costo de la inversión inicial**



<sup>6</sup> Documento titulado “Evaluación del valor aportado por el sistema WINGS II” (WFP/EB.A/2011/6-F/1).

## Servicios de apoyo: finanzas y tesorería

58. Para aumentar al máximo la eficiencia, el PMA ha introducido varias reformas e innovaciones en sus funciones de finanzas y tesorería. Con métodos como la centralización de tesorería y la conversión monetaria por licitación, el PMA puede conseguir más resultados con los recursos que los donantes le confían.

### ⇒ *Centralización de la tesorería*

59. El PMA mantiene los saldos de caja de las oficinas en los países y los despachos regionales de gran tamaño en cuentas bancarias comunes centralizadas, denominadas cuentas de saldo cero. Las oficinas en los países pueden hacer diariamente retiros de fondos en línea de esas cuentas, según los gastos que prevean realizar. En la actualidad, aproximadamente el 85% de las transferencias de efectivo a las oficinas sobre el terreno se realizan por medio de estas cuentas de saldo cero y para finales de 2012 se prevé que su cobertura habrá aumentado hasta alcanzar el 90%<sup>7</sup>.

60. Esta estructura de centralización de la tesorería permite a las oficinas funcionar con saldos de caja mucho menos cuantiosos, lo que reduce considerablemente los riesgos cambiarios nacionales y de contraparte. Si no tuvieran acceso a una cuenta de saldo cero, las oficinas sobre el terreno mantendrían por lo general tenencias de efectivo para cubrir los gastos de dos o tres semanas. Gracias a esas cuentas, las oficinas normalmente necesitan disponer de una suma de efectivo suficiente para una sola semana. Las cuentas de saldo cero han permitido al PMA reducir los saldos de caja sobre el terreno en 40 millones de dólares, aproximadamente, e invertir ese efectivo en cuentas del mercado monetario que devengan intereses. En los últimos cinco años, los rendimientos obtenidos mediante esa estructura de centralización de la tesorería han alcanzado un promedio de 1,0 millones de dólares al año.

### ⇒ *Conversión monetaria por licitación*

61. El PMA convierte grandes cantidades de divisas fuertes en monedas nacionales para pagar a los proveedores locales: en 2010 se convirtieron 1.100 millones de dólares. Esos flujos financieros, además de respaldar la labor del Programa, también sirven para inyectar en los sistemas financieros locales las divisas fuertes que tanto necesitan.

62. Desde 2007, el PMA se esfuerza por obtener los mejores tipos de cambio posibles cuando realiza conversiones monetarias por licitación pública, haciendo hincapié en las operaciones que comportan grandes desembolsos de moneda local. Esta actitud ha llevado a una mejora de entre el 0,1% y el 0,5%, como mínimo, de las tasas de conversión, según los pares de divisas y los países de que se trate. Se calcula que las economías generales obtenidas en las oficinas sobre el terreno gracias a estas conversiones monetarias por licitación ascienden a 2,5 millones de dólares anuales, mientras que en una de las mayores operaciones del PMA la suma ahorrada anualmente se estima en 0,9 millones de dólares.

63. El Programa sigue mejorando los procedimientos de conversión monetaria para obtener el máximo valor al convertir las contribuciones de los donantes en moneda local. En 2011, el PMA está creando una plataforma en línea para la compraventa de divisas y centralizando, en lo posible, las conversiones monetarias en la Sede.

<sup>7</sup> El 10% restante de las transferencias se realiza en oficinas sobre el terreno de pequeño tamaño, en las que el volumen de las transferencias no es lo bastante grande como para justificar la utilización de cuentas de saldo cero.

## ESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS SÓLIDOS QUE PROMUEVAN LA EFICIENCIA

64. En las primeras secciones del documento se demuestra de qué modo el PMA promueve el logro de una mayor eficiencia en sus procesos operativos básicos y trata de introducir innovaciones a lo largo de sus actividades operacionales. Se han facilitados ejemplos de carácter necesariamente ilustrativo.
65. En la presente sección del informe se exponen las opiniones de la Secretaría acerca de una serie de cuestiones sistémicas que han de abordarse para que los organismos de las Naciones Unidas como el PMA sigan obteniendo en el futuro economías derivadas del aumento de la eficiencia.
66. La Secretaría ha definido tres pilares en los que deben basarse las iniciativas de fomento de la eficiencia en todo el sistema de las Naciones Unidas:
- una información financiera sólida: una base común para la elaboración de informes completos y exactos sobre los ingresos, los gastos, el activo y el pasivo del PMA, lo que supone la plena aplicación de las IPSAS;
  - la planificación integral de los recursos: un sistema institucional de planificación de los recursos que contemple todos los aspectos de los procesos operativos;
  - estructuras eficaces de adopción de decisiones: procedimientos sólidos de adopción de decisiones que ofrezcan incentivos para lograr una mayor eficiencia en diversos ámbitos y exijan la rendición de cuentas para garantizar que se consiga esa mayor eficiencia.

### Información financiera sólida

⇒ *IPSAS*

67. Actualmente el PMA, al haber sido el primer organismo de las Naciones Unidas que comenzó a aplicar las IPSAS, dispone ya de tres años de datos comparativos sobre la utilización de los fondos, el activo y el pasivo. Esto ha dado paso a una nueva era de estandarización en las esferas de la contabilidad y la elaboración de información financiera en todo el sistema de las Naciones Unidas, dado que muchas otras organizaciones han comenzado la transición hacia la adopción de las IPSAS.
68. Se producen estados financieros trimestrales para uso interno y para que los examine el Comité Directivo Superior. Aunque hay que seguir trabajando en el perfeccionamiento y la mejora del análisis de los datos financieros actualmente disponibles, la Secretaría confía en que el PMA dispone de los medios para hacerlo. En el documento presentado a la Junta Ejecutiva, titulado “Informe del Auditor Externo sobre los beneficios derivados de la aplicación de las IPSAS: fortalecimiento de la gestión financiera”, figura un análisis más detallado de las ventajas que comporta la utilización de las IPSAS<sup>8</sup>.

### Planificación integral de los recursos

⇒ *Sistema WINGS II*

---

<sup>8</sup> WFP/EB.1/2010/6-E/1 “Informe del Auditor Externo sobre los beneficios derivados de la aplicación de las IPSAS: fortalecimiento de la gestión financiera”.

69. Los proyectos paralelos de introducción de las IPSAS y diseño e implantación del sistema WINGS II se han traducido en enormes aumentos de la cantidad y la facilidad de uso de los datos disponibles. Además de mejoras directas en la eficiencia, el sistema WINGS II también ha tenido un impacto indirecto en la eficiencia del PMA. Como señaló el Auditor Externo del PMA, la aplicación de las IPSAS y el sistema WINGS II “han permitido que el PMA tenga acceso a una información financiera más exacta para facilitar una mejor gestión de las actividades”<sup>8</sup>. El sistema WINGS II, como fuente central de datos exactos y fidedignos, ha contribuido a mejorar los informes sobre las realizaciones.
70. El WINGS II ha ampliado notablemente el alcance de la planificación de los recursos en el PMA, como se describe en el informe del Auditor Externo sobre las IPSAS. El sistema, por ejemplo, permite al Programa acceder más rápidamente a los datos sobre compras y logística, ofrece una visión más exacta de las previsiones relativas a las contribuciones y sirve como fuente única de datos sobre el personal. Con todo y eso, hay que introducir mejoras para fortalecer la capacidad del personal directivo para supervisar las operaciones del PMA. Entre esas mejoras cabe citar las siguientes:
- el Sistema de apoyo a la gestión logística, que sustituirá el Sistema de análisis y gestión del movimiento de los productos (COMPAS) por un sistema de datos sobre logística basado en el sistema informático SAP que, a diferencia del primero, es totalmente compatible y está integrado con el WINGS II. Así se conseguirá una infraestructura de datos más ágil y se mejorará al mismo tiempo la gestión del inventario, con lo cual se facilitará la planificación, la elaboración de informes y la gestión de las realizaciones.
  - El Proyecto para la mejora del seguimiento de la cadena de suministro y la información correspondiente, que consiste en varias iniciativas encaminadas a acrecentar la visibilidad de la circulación y el almacenamiento de los productos en toda la cadena de suministro del PMA. Se trata de un proyecto en el que se utilizan los sistemas de gestión de datos del PMA, agregándoles información sobre el desplazamiento de los barcos y cargamentos. El instrumento básico para elaborar informes es un “mapa” de la cadena de suministro gracias al cual es posible obtener una visualización interactiva y en tiempo real del desplazamiento de los productos a lo largo de la cadena de suministro del PMA. El personal directivo podrá ver en tiempo real los lugares donde se hallan las distintas reservas y cargamentos.
  - El Sistema de gestión de la tesorería, que ofrece una funcionalidad más idónea gracias al sistema informático SAP, está integrado con los sistemas bancarios, con lo cual se mejorarán los procedimientos de control y la eficiencia de la gestión de la tesorería y deberían generarse unos beneficios anuales de 2,0 millones de dólares en forma de mayores rendimientos y de comisiones bancarias menos elevadas. Cabe destacar que la banca electrónica y el Sistema de gestión de la tesorería se alinearán con los protocolos de transferencia de efectivo y distribución de cupones en el marco de la iniciativas encaminadas a generalizar el uso de ambas modalidades.

### **Estructuras eficaces de adopción de decisiones**

71. Unos sistemas de información sólidos no generarán por sí solos aumentos de eficiencia. La información disponible tiene que integrarse en una estructura clara de gestión de las realizaciones respaldada por unos procedimientos sólidos de adopción de decisiones.

⇒ *Gestión de las realizaciones*

72. La “Rueda del rendimiento”, que comenzó a utilizarse en 2010, representa gráficamente el marco de gestión de las realizaciones del PMA e integra la visión, el cometido y los

valores del Programa, además del marco de resultados estratégicos y el marco de resultados de la gestión. En el marco de gestión de las realizaciones se centra más la atención en los mecanismos de gestión y control de los riesgos, se definen las cinco fases del proceso de gestión de las realizaciones, esto es: la planificación; la ejecución; la medición y seguimiento; el proceso de examen y elaboración de informes; el aprendizaje y la adaptación. Además, el marco constituye una guía básica para el mejoramiento continuo de las realizaciones en el PMA, en las distintas oficinas y a nivel institucional, y contribuye a mejorar la elaboración de informes basados en los resultados y la adopción en todo el Programa de decisiones bien fundadas.

### ⇒ *Comité Directivo Superior*

73. Para llevar a cabo las tareas de planificación, aplicación, ajuste e incorporación de cambios en el PMA, es preciso que se adopten decisiones a nivel directivo. Para respaldar en esa labor al personal directivo superior, en 2011 el PMA creó el Comité Directivo Superior, que está compuesto por los directivos de grado más elevado del PMA y se reúne mensualmente para analizar las esferas más importantes de las actividades del Programa y tomar decisiones al respecto. Entre los temas tratados recientemente destacan los estados financieros trimestrales, los riesgos institucionales y su mitigación, y la planificación anticipada y la compra a término de los productos. El comité permite al personal directivo superior del PMA adoptar decisiones bien fundadas y ponderadas, basándose en un conjunto de hechos comúnmente aceptados.

### **Iniciativas futuras en materia de eficiencia**

74. Tras haber erigido los pilares de la eficiencia, el PMA está avanzando hacia una forma más sistemática de enfocar la puesta en práctica y la medición de las iniciativas en ese campo.
75. La Iniciativa del PMA para la neutralidad climática demuestra de qué forma un programa a largo plazo de medición, análisis documentado y adopción estructurada de decisiones puede dar lugar a aumentos estratégicas de la eficiencia en ese ámbito. En el marco de esta iniciativa, el PMA comenzó a hacer el seguimiento de la huella dejada por sus emisiones de gases de efecto invernadero, tras establecer en 2008 unos valores de referencia para poder realizar comparaciones con las actualizaciones anuales posteriores. Tomando como base una interpretación común dentro del PMA de los efectos de los gases de efecto invernadero y de los principales factores que contribuyen a aumentar esas emisiones, en 2010 se añadió un nuevo indicador de los resultados en esa esfera para seguir la evolución de las emisiones año tras año.
76. En 2011 el PMA elaboró un plan estratégico para la reducción de las emisiones de esos gases, en el que se establecía un objetivo de reducción para 2013 de entre el 7% y el 10% respecto de la base de referencia de 2008. Esta estrategia, que tiene como objeto garantizar un enfoque coherente y plenamente integrado que haga hincapié en la aplicación de recomendaciones prácticas con grandes posibilidades de reducir las emisiones, da prioridad a la aplicación de medidas en las 10 operaciones en los países de mayor magnitud que, en conjunto, son las causantes del 69% de las emisiones totales del PMA.
77. Las iniciativas para la reducción de emisiones se financiarán en parte aplicando un impuesto interno sobre las emisiones de carbono de todos los vehículos cubiertos por el plan de autoseguro del PMA. Con este Fondo para la eficiencia energética se tiene previsto movilizar 300.000 dólares al año, monto al que se sumará una cuantía equivalente aportada por las oficinas en los países que apliquen la iniciativa.



78. La Iniciativa del PMA para la neutralidad climática se considera un ejemplo excelente de cómo deberían ponerse en práctica iniciativas de mejora de la eficiencia a largo plazo: dedicar tiempo al establecimiento de una base de referencia clara; seleccionar las metas que han de alcanzarse; diseñar iniciativas para lograr esas metas, y dar prioridad a iniciativas que permitan lograr el máximo impacto allí donde más se necesita.

---

## CONCLUSIONES

79. La eficiencia constituye desde siempre el eje central de las operaciones del PMA. Desde el diseño de sus procesos básicos hasta la experimentación de nuevas metodologías, el PMA asigna prioridad a la eficiencia en términos de tiempo y costos en la entrega de alimentos a los beneficiarios. Tras reconocer que el aumento de la eficiencia es un proceso continuo, el Programa ha adoptado medidas para fortalecer su enfoque en esta esfera.
80. Tal como demuestran algunas iniciativas, como el programa en materia de neutralidad climática, el enfoque del PMA consiste en llegar a un entendimiento común acerca de la situación básica, establecer una meta cuantificable para el futuro, diseñar iniciativas para alcanzar dicha meta y decidir, en relación con el costo y el impacto previstos, cuáles de esas iniciativas poner en práctica. El PMA seguirá informando a los donantes sobre los avances logrados en la mejora de la eficiencia por medio del Informe Anual de las Realizaciones.
81. El PMA también contribuye al aumento de la eficiencia en todo el sistema de las Naciones Unidas por medio de mecanismos interinstitucionales como el Comité de Alto Nivel sobre Gestión. Al ocupar actualmente la presidencia del comité, el Programa ha participado en el intercambio interinstitucional de las mejores prácticas y en los debates sobre la eficiencia en las Naciones Unidas.
82. La Secretaría está convencida de que la eficiencia en el PMA y en el sistema de las Naciones Unidas debe abordarse de manera estratégica. Mediante el fortalecimiento de los sistemas internos de medición e información sobre los costos y la utilización de los recursos, y respaldando esos sistemas con estructuras sólidas de adopción de decisiones, el PMA permanecerá a la vanguardia en la entrega de asistencia humanitaria de forma eficiente en función de los costos y seguirá contribuyendo a una mayor eficiencia en todo el sistema de las Naciones Unidas.

## ANEXO

## INICIATIVAS DEL PMA RELACIONADAS CON LA EFICIENCIA

Dependencia responsable	Denominación de la iniciativa	Descripción de la iniciativa
Dirección de Relaciones con los Gobiernos Donantes (ERD)	Acuerdos de emparejamiento	Utilización de la contribución en efectivo de un donante para sufragar los costos de envío y distribución de la donación en especie de otro donante, de forma tal que es posible recibir contribuciones en especie de países que en otras circunstancias no realizarían donaciones.
Dirección de Relaciones Multilaterales y con las ONG (ERM)	Asociaciones operacionales con ONG y gobiernos	Establecimiento de relaciones de colaboración con ONG y gobiernos como asociados cooperantes, para reducir los costos y los riesgos operacionales.
HR	Fuerza de trabajo flexible	Introducción de ajustes en los puestos y destinos del personal del PMA, para poder disponer en el momento y en el lugar oportuno del conjunto de competencias técnicas necesario.
HR	Examen de los procedimientos del Servicio Operacional (HRO) de la HR	Examen de los procedimientos vigentes para determinar las esferas que puedan optimizarse.
HR	Diseño y aplicación del Sistema de gestión del aprendizaje	Sistema de aprendizaje electrónico para facilitar un acceso instantáneo a materiales de capacitación virtual a escala mundial.
HR	Aplicación de normas de contratación más estrictas	Aumento del nivel jerárquico facultado para aprobar la contratación de personal profesional de categoría internacional; contratos de consultores limitados a un máximo de seis meses.
Departamento de Operaciones (OD) – Dubai	Diseño y aplicación del Programa mundial de arrendamiento de vehículos	Compra centralizada de vehículos ligeros en grandes cantidades para su arrendamiento interno a las oficinas en los países.
ODE	Programa de fortalecimiento de la capacidad de preparación para la pronta intervención y respuesta ante emergencias	Conjunto de iniciativas institucionales que se ejecutarán en un período de tres años para mejorar la capacidad de preparación para la pronta intervención y respuesta del Programa.
Dirección de Tecnología de la Información (ODI)	Diseño y aplicación del sistema COMET	Sistema que abarca todo el PMA y sirve para hacer el seguimiento de los datos relativos a las operaciones en los países.
ODI	Diseño y puesta en marcha del Centro de integración de la preparación para emergencias (EPIC)	Integración de la información operacional procedente de distintas fuentes y organismos en un instrumento único con el fin de apoyar la capacidad de preparación para la pronta intervención y respuesta ante crisis humanitarias.
ODI	Diseño y aplicación del proyecto Food Link	Aumento del ancho de banda de las redes de TI del PMA.
ODI	Deslocalización de los servicios de TI	Subcontratación a proveedores más baratos de los servicios de TI no indispensables.
ODI	Diseño y aplicación del proyecto de fuentes de datos “One Truth”	Estandarización y centralización de la información.
ODI	Diseño y aplicación del sistema WFP Connect	Modernización del sistema de escritorio y de los medios de comunicación móvil del PMA a escala mundial.
ODI	Diseño y aplicación del sistema WINGS II	Introducción del programa informático de gestión de recursos institucionales SAP para aumentar la transparencia y la exactitud de la información.
Dirección de Logística (ODL)	Mejoras en los servicios aéreos	Mejora del seguimiento del tráfico aéreo y aumento de la eficiencia en el consumo de combustible de las aeronaves.
ODL	Servicios internos de transporte marítimo	Acuerdos de expedición y descarga mediante licitación pública para reducir los costos.

<b>Dependencia responsable</b>	<b>Denominación de la iniciativa</b>	<b>Descripción de la iniciativa</b>
ODL	Diseño y aplicación del Sistema de apoyo a la gestión logística	Sustitución del COMPAS, el sistema autónomo anterior, por el sistema de información logística basado en el programa informático SAP, totalmente compatible e integrado con el sistema WINGS II.
ODL	Reducción y recuperación de las pérdidas de productos después de la entrega	Adopción de medidas para reducir al mínimo las pérdidas mejorando el almacenamiento y la expedición, y para reducir las repercusiones financieras de tales pérdidas recuperando los costos conexos.
ODL	Asociados para emergencias	Mantenimiento por parte de los asociados de una lista de reserva de miembros del personal, servicios y equipamiento de despliegue rápido en apoyo del PMA.
ODL	Proyecto de establecimiento de indicadores básicos de las realizaciones aplicables a la cadena de suministro	Introducción de indicadores básicos de los resultados en las distintas fases de la cadena de suministros logísticos para poder realizar una medición uniforme de las realizaciones, analizar las tendencias y reforzar la adopción de decisiones.
ODL	Mejoras en el seguimiento de la cadena de suministro y en la elaboración de informes al respecto	Iniciativas para aumentar la visibilidad de la circulación y el almacenamiento de mercancías a lo largo de la cadena de suministro del PMA.
Dirección de Servicios de Gestión (ODM)	Aplicación de la estrategia del PMA en materia de neutralidad climática	Elaboración de una estrategia integral para reducir las emisiones durante varios años.
Dirección de Adquisiciones (ODP)	Equipo común de compras de carácter experimental	Organización conjunta de licitaciones por parte de la FAO, el FIDA y el PMA para la compra y contratación comunes de bienes, obras y servicios para las sedes respectivas.
ODP	Optimización de la compra de bienes y la contratación de servicios	Mayor utilización de acuerdos a largo plazo, solicitudes de compra en pequeñas cantidades y exámenes del desempeño de los proveedores para reducir los costos.
ODP	Procedimiento de compra al precio paritario de importación	Oficialización del procedimiento para seleccionar la opción de compra menos cara presentada por proveedores locales, regionales o internacionales.
Dirección de Programas (ODX)	Iniciativa "Ayuda monetaria para el cambio"	Iniciativa destinada a mejorar la capacidad de análisis, establecer sistemas adecuados y garantizar procesos controlados y responsables en todo el programa de trabajo del PMA, con el fin de ampliar la escala de las actividades de transferencia de efectivo y distribución de cupones.
Departamento de Gestión de Recursos y Rendición de Cuentas (RM)	Creación del Comité Directivo Superior	Comité de altos directivos del PMA que se reúne mensualmente para debatir cuestiones operativas de importancia y adoptar decisiones al respecto.
Dirección de Presupuesto y Programación (RMB)	Ampliación de las modalidades de prefinanciación	Utilización de las previsiones relativas a las contribuciones y la demanda para acelerar la financiación de proyectos y posibilitar las compras anticipadas de productos en grandes cantidades.
RMB	Diseño y aplicación de un sistema de establecimiento previo de reservas	Establecimiento por adelantado de reservas de alimentos para efectuar las entregas de forma más rápida y fiable.
Dirección de Finanzas y Tesorería (RMF)	Centralización de la tesorería	Utilización de cuentas de saldo cero para mantener los saldos de caja a disposición de las oficinas en los países y los despachos regionales.
RMF	Conversión monetaria por licitación	Convocación de licitaciones públicas para la realización de conversiones monetarias en las oficinas en los países y a nivel de todo el Programa.
RMF	Diseño y aplicación del sistema de gestión de banca electrónica y tesorería	Mayor racionalización y automatización de los procesos financieros en las oficinas sobre el terreno, y mejora del sistema de gestión de la tesorería para la gestión interna del capital de explotación.
RMF	Aplicación de las IPSAS	Utilización de un sistema contable estándar que genere datos compatibles y claros a lo largo de los años.

<b>Dependencia responsable</b>	<b>Denominación de la iniciativa</b>	<b>Descripción de la iniciativa</b>
Dirección de Gestión de las Realizaciones y la Rendición de Cuentas (RMP)	"Rueda del rendimiento" del PMA	Marco integral para la gestión de las realizaciones en el PMA.
UNHRD	Depósito de Suministros Humanitarios de las Naciones Unidas	Sistema para el establecimiento por adelantado de reservas de equipamiento, suministros y suplementos alimenticios listos para el consumo destinados a las intervenciones humanitarias.

## LISTA DE LAS SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

COMPAS	Sistema de análisis y gestión del movimiento de los productos
CRI	Cuenta de respuesta inmediata
EPIC	Centro de integración de la preparación para emergencias
ERD	Dirección de Relaciones con los Gobiernos Donantes
ERM	Dirección de Relaciones Multilaterales y con las ONG
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
HR	Dirección de Recursos Humanos
IPSAS	Normas Contables Internacionales para el Sector Público
MFA	Mecanismo de financiación anticipada
MFCT	Mecanismo para fomentar las compras a término
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OD	Departamento de Operaciones
ODE	Oficina del Director de Situaciones de Emergencia
ODI	Dirección de Tecnología de la Información
ODL	Dirección de Logística
ODM	Dirección de Servicios de Gestión
ODP	Dirección de Adquisiciones
ODX	Dirección de Programas
OEM	operación de emergencia
ONG	organización no gubernamental
OPSR	operación prolongada de socorro y recuperación
RM	Departamento de Gestión de Recursos y Rendición de Cuentas
RMB	Dirección de Presupuesto y Programación
RMF	Dirección de Finanzas y Tesorería
RMP	Dirección de Gestión de las Realizaciones y la Rendición de Cuentas
TI	tecnología de la información
UNHAS	Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas
UNHRD	Depósito de respuesta humanitaria de las Naciones Unidas
WINGS	Sistema Mundial y Red de Información del PMA