



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
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

COMITÉ DE FINANZAS

184.º período de sesiones

Roma, 28 y 29 de enero de 2021

Actualización sobre el proceso de presupuestación estratégica ascendente

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

Sr. Gresham Barrett
Jefe de Gabinete y Director
Oficina del Director Ejecutivo
Programa Mundial de Alimentos
Correo electrónico: gresham.barrett@wfp.org

Los documentos pueden consultarse en el sitio www.fao.org.

RESUMEN

- Es importante que el PMA disponga de los recursos necesarios procedentes de las fuentes de financiación más apropiadas para realizar sus crecientes actividades operacionales. Los recursos deben asignarse de conformidad con las prioridades institucionales, deben ser suficientes y emplearse con eficiencia.
- En pos de este objetivo, el Director Ejecutivo instauró el proceso de presupuestación estratégica ascendente, consistente en un análisis exhaustivo de las necesidades recurrentes del PMA relacionadas con el apoyo a los programas y las modalidades operativas, así como en un examen de las actuales fuentes de financiación conexas.
- En el presente documento se ofrece un panorama general de los progresos logrados en el proceso de presupuestación estratégica ascendente.
- El documento titulado “Actualización sobre el proceso de presupuestación estratégica ascendente” se presenta a la Junta Ejecutiva para examen.

ORIENTACIÓN QUE SE PIDE DEL COMITÉ DE FINANZAS

- Se pide al Comité de Finanzas que examine el documento titulado “Actualización sobre el proceso de presupuestación estratégica ascendente” y que lo refrende con miras a presentarlo a la Junta Ejecutiva para examen.

Proyecto de asesoramiento

- **De conformidad con el Artículo XIV del Estatuto del PMA, el Comité de Finanzas de la FAO aconseja a la Junta Ejecutiva del PMA que apruebe el proyecto de decisión que figura en el documento titulado “Actualización sobre el proceso de presupuestación estratégica ascendente”.**



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

Junta Ejecutiva

Primer período de sesiones ordinario
Roma, 22-24 de febrero de 2021

Distribución: general

Tema 5 del programa

Fecha: 15 de enero de 2021

WFP/EB.1/2021/5-A/1

Original: inglés

Asuntos financieros, presupuestarios y de recursos

Para examen

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

Informe de actualización sobre el proceso de presupuestación estratégica ascendente

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado "Informe de actualización sobre el proceso de presupuestación estratégica ascendente" (WFP/EB.1/2021/5-A/1).

* 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.

Coordinadores del documento:

Sr. G. Barrett
Jefe de Gabinete y Director
Oficina del Director Ejecutivo
Tel.: 066513-2009

Sr. R. Turner
Director
Proyecto de Presupuestación Estratégica Ascendente
Tel.: 066513-4262

Introducción al proceso de presupuestación estratégica ascendente

1. El Programa Mundial de Alimentos (PMA) desempeña un papel fundamental en garantizar el avance hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por lo tanto, es importante que el organismo disponga de los recursos necesarios procedentes de las fuentes de financiación más apropiadas para realizar sus crecientes actividades operacionales. Los recursos deben asignarse de conformidad con las prioridades institucionales y deben ser suficientes y emplearse con eficiencia.
2. En pos de este objetivo, el Director Ejecutivo instauró el proceso de presupuestación estratégica ascendente, consistente en un análisis exhaustivo de las necesidades recurrentes del PMA relacionadas con el apoyo a los programas y las modalidades operativas, así como en un examen de las actuales fuentes de financiación conexas. Los cuatro objetivos principales son:
 - garantizar que se utilicen las fuentes de financiación más idóneas para las actividades;
 - posibilitar un uso más eficiente de los fondos;
 - mejorar la transparencia de los fondos empleados por las direcciones de la Sede y los despachos regionales, y
 - examinar el apoyo proporcionado a las oficinas en los países mediante el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (presupuesto AAP).
3. Por lo tanto, se ha iniciado el proceso de presupuestación estratégica ascendente en el PMA con el fin de determinar el nivel óptimo de las asignaciones AAP destinadas a las direcciones de la Sede y los despachos regionales a partir de 2022, a la luz de las siguientes consideraciones:
 - El PMA se ha expandido considerablemente en los últimos años, atendiendo a la complejidad cada vez mayor del contexto en el que lleva a cabo sus operaciones y al creciente número de emergencias y de intervenciones realizadas (como las relacionadas con las transferencias de base monetaria o la nutrición, la adaptación al cambio climático y el nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz). Por ello se hace necesario examinar si la estructura de apoyo del PMA es adecuada para sostener el crecimiento de las operaciones, garantizando al mismo tiempo la eficiencia y un enfoque más coherente.
 - La evolución de los presupuestos AAP y el aumento de los recursos extrapresupuestarios ha dado lugar a una falta de coherencia en la financiación de las direcciones de la Sede y de los despachos regionales. Esto puede explicarse en parte por el hecho de que los presupuestos AAP se determinan con anticipación partiendo de estimaciones de los ingresos totales del Programa, que en los últimos años se han infravalorado.
 - La combinación de recursos procedentes del presupuesto AAP y de recursos extrapresupuestarios varía notablemente entre las direcciones de la Sede y los despachos regionales. Las iniciativas que coinciden con las prioridades de los donantes y las situaciones en las que estos desean garantías adicionales de que los fondos se dedicarán a fines específicos atraen financiación extrapresupuestaria (por ejemplo, las esferas relacionadas con la cadena de suministro y los programas reciben una considerable financiación fuera del presupuesto AAP), lo que crea un panorama de financiación desigual en el conjunto del organismo. Esta situación ha implicado, además, un aumento del número de consultores con contratos de breve duración costeados fuera del presupuesto AAP. Esto permite mantener un presupuesto AAP de nivel modesto, pero dificulta hacer una estimación de cuáles son los costos reales de funcionamiento del PMA y garantizar una financiación coherente y previsible para las actividades importantes.
 - En cualquier esfuerzo por optimizar el presupuesto AAP es preciso tener en cuenta la reforma del sistema de las Naciones Unidas y otras iniciativas en curso a nivel de este sistema (por ejemplo, las iniciativas del Grupo de Innovaciones Institucionales del Grupo de las

Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible o el proceso de clasificación de los costos de los fondos y programas).

Enfoque del proceso de presupuestación estratégica ascendente

4. Para el proceso de presupuestación estratégica ascendente se ha utilizado un enfoque por fases, debido, sobre todo, al calendario establecido en el Plan de Gestión del PMA vigente, aunque también para establecer una base sólida que permita llevar a cabo un examen exhaustivo con beneficios tangibles y que responda a las expectativas de la Junta Ejecutiva y del Comité Directivo Superior.
5. La primera fase del proceso, llevada a cabo en 2020, se centró en analizar el estado actual de la presupuestación en el PMA y, en particular, en extraer conclusiones y formular recomendaciones con respecto a la asignación y la gestión de los fondos del presupuesto AAP y los recursos extrapresupuestarios.
6. En la segunda fase, que se llevará a cabo en 2021, se aplicarán las recomendaciones formuladas en la primera fase, partiendo del trabajo básico esencial. Asimismo, se realizará una evaluación exhaustiva de las prioridades y las necesidades de financiación de las direcciones de la Sede y los despachos regionales para fundamentar sus solicitudes de financiación con cargo al presupuesto.
7. Los beneficios de las fases primera y segunda se materializarán en 2022, en el Plan de Gestión para 2022-2024, y consistirán en una mayor coherencia, una mayor transparencia y una mejora en el uso óptimo de los recursos.

Justificación de un enfoque por fases

8. El proceso de presupuestación estratégica ascendente se inició en junio de 2020, cuando ya estaba muy avanzado el período de vigencia del actual Plan de Gestión, por lo que había pocas oportunidades de introducir cambios significativos que influyeran en el proceso del Plan de Gestión para 2021. Por consiguiente, durante esta fase inicial la atención se centró fundamentalmente en hacer un análisis fuera del proceso del Plan de Gestión y de los preparativos para 2022.
9. El enfoque por fases ha permitido al PMA prepararse para efectuar una evaluación más rigurosa en 2022, gracias a la elaboración y el perfeccionamiento de definiciones y orientaciones y a la creación de mecanismos que faciliten un proceso de presupuestación más pormenorizado. El objetivo global es lograr una mayor claridad y coherencia en las solicitudes de presupuesto presentadas por las direcciones de la Sede y los despachos regionales.
10. Ahora que los conceptos se han presentado al PMA, que ya se ha realizado el trabajo de base y que se dispone de un plazo suficiente para establecer el proceso de presupuestación estratégica ascendente, se producirán cambios en el proceso de elaboración del Plan de Gestión para 2022 que resultarán en el establecimiento de una mayor correspondencia entre las fuentes de financiación y las actividades.

Primera fase

Ámbito de trabajo de la primera fase

11. Con el fin de alcanzar los objetivos de la primera fase, se definieron cuatro líneas de trabajo:
 - **aspectos técnicos de la presupuestación:** examinar el recurso actual a las diversas fuentes de financiación de los presupuestos de las direcciones de la Sede y los despachos regionales y elaborar un marco para optimizar la asignación de fondos en función de la naturaleza de la actividad financiada;
 - **gobernanza presupuestaria:** evaluar las estructuras de gobernanza presupuestaria actuales de las distintas fuentes de financiación;
 - **análisis de la recuperación de los costos:** catalogar los distintos modelos de recuperación de los costos en todo el PMA y hacer recomendaciones en apoyo del posicionamiento institucional; y
 - **análisis del presupuesto de las oficinas en los países:** analizar los presupuestos de las oficinas en los países para definir la estructura óptima de una oficina en el país estándar que ha de financiarse con cargo al presupuesto AAP.

Aspectos técnicos de la presupuestación

12. La línea de trabajo relativa a los aspectos técnicos de la presupuestación implicó hacer una evaluación inicial de las solicitudes de presupuesto incluidas en el Plan de Gestión para 2021 para conocer mejor el uso de los fondos del presupuesto AAP y de los recursos extrapresupuestarios, la diferencia entre los fondos solicitados y los proporcionados, y la forma en que se elaboran las propias solicitudes de presupuesto.
13. Para mejorar la elaboración de los presupuestos, se desarrolló un marco de planificación que consta de dos componentes: el perfeccionamiento del Marco de resultados institucionales y la adopción de definiciones para clasificar las actividades como "actividades fundamentales", "otros servicios" y "actividades directas".
14. El Marco de resultados institucionales, creado en 2018 y revisado posteriormente, refleja las actividades de los planes estratégicos para los países y permite al PMA comparar los gastos entre direcciones y despachos regionales y realizar un seguimiento al respecto; también se utiliza para notificar los datos incluidos en el Plan de Gestión. Mediante el análisis realizado durante el proceso de presupuestación estratégica ascendente se determinó que el Marco de resultados institucionales mejoraría si se precisaran las definiciones para garantizar una aplicación coherente.

También se ha mejorado el Marco de resultados institucionales, lo cual se hará evidente en la propuesta de Plan de Gestión para 2022



15. Los cambios afectan fundamentalmente al nivel inferior del Marco de resultados institucionales, que es el de los productos y servicios (A1, A2, etc.). Dichos productos y servicios componen los cinco grandes pilares: A. Estrategia y orientación; B. Servicios diversos; C. Políticas, orientación y garantía de calidad; D. Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas, y E. Gobernanza y servicios de supervisión independientes. Los cinco pilares forman los tres sectores de consignaciones: Estrategia y orientación; Servicios, y Gobernanza, servicios de supervisión independientes y movilización de fondos.
16. Los cambios van dirigidos a diferenciar entre los servicios diversos y las transacciones comerciales (B1 y B2 en el diagrama anterior), dado que en ellos el nivel de competencias y los procesos necesarios para ejecutar las actividades son diferentes. En ambos casos, se trata de actividades realizadas directamente por cuenta de las oficinas en los países, los despachos regionales y las direcciones de la Sede. Se han efectuado otros cambios, como la escisión del desarrollo de sistemas y el mantenimiento de sistemas (B3 y B4), que confiere mayor visibilidad a los compromisos de financiación, dado que las actividades correspondientes tienen perfiles de financiación diferentes (costos de desarrollo de carácter extraordinario frente a costos de funcionamiento continuos).
17. El segundo componente se refiere a la aplicación de las definiciones de las actividades ("actividades fundamentales", "otros servicios" y "actividades directas") con el fin de clasificar las necesidades de las direcciones de la Sede y los despachos regionales:
- **servicios fundamentales de apoyo indirecto a los programas y servicios auxiliares (actividades fundamentales):** las capacidades/necesidades básicas que es preciso financiar en apoyo del organismo, teniendo en cuenta las proyecciones de ingresos y las prioridades institucionales;
 - **otros servicios de apoyo indirecto a los programas y servicios auxiliares/de facilitación (otros servicios):** necesidades excepcionales/servicios que no entran en esas "capacidades básicas", por ejemplo, capacidades de intervención inmediata, ampliaciones de las actividades, iniciativas para subsanar déficits o iniciativas nuevas o con plazos bien definidos, y
 - **actividades directas:** actividades relacionadas específicamente con una oficina en el país, un despacho regional o una dirección de la Sede. A efectos del proceso de presupuestación estratégica ascendente, se consideran un subconjunto de las actividades fundamentales.

18. En noviembre y diciembre de 2020 se llevó a cabo un proceso de modelización con el fin de aplicar a las solicitudes de presupuesto presentados en el marco del Plan de Gestión de 2021 los pilares del Marco de resultados institucionales perfeccionado y la clasificación en actividades fundamentales, otros servicios y actividades directas. Se pidió a los directores de cinco despachos regionales y de 23 direcciones de la Sede que examinaran y clasificaran sus proyectos de presupuesto utilizando el nuevo modelo de presupuestación. En conjunto, esas solicitudes representan más de la mitad del presupuesto AAP aprobado por la Junta Ejecutiva en noviembre de 2020, cuyo monto ascendía a 443,5 millones de dólares EE.UU. A continuación, los directores transmitieron las solicitudes ultimadas a sus respectivos jefes de departamento.
19. Lo primero que se hizo en enero de 2021 fue un examen de carácter práctico a cargo de los seis jefes de departamento del PMA, cada uno de los cuales examinó las solicitudes de presupuesto de las direcciones y despachos regionales de su competencia, así como la selección efectuada para la aplicación de los pilares del Marco de resultados institucionales perfeccionado y la clasificación en actividades fundamentales, otros servicios y actividades directas. El examen y la validación de los modelos constituyen una etapa fundamental para garantizar que los presupuestos solicitados corresponden a las prioridades de las direcciones, los departamentos y el Programa en su conjunto.
20. El equipo encargado del proceso de presupuestación estratégica ascendente tiene la intención de presentar las constataciones de este examen al Grupo Directivo a finales de enero y, más adelante, a la Junta Ejecutiva.

Gobernanza presupuestaria

21. En la línea de trabajo correspondiente se analizó el marco actual de gobernanza presupuestaria del PMA examinando los foros en los que se toman las decisiones presupuestarias a nivel institucional y formulando recomendaciones en las que basar una actualización de ese marco.
22. El equipo encargado del proceso de presupuestación estratégica ascendente trazó un mapa de las estructuras de gobernanza en relación con las distintas fuentes de financiación, y elaboró una matriz RACI (sobre responsabilidad, rendición de cuentas, consulta e información) en el que se indicaban las funciones y responsabilidades de las personas y los niveles jerárquicos de gestión en materia de presupuestos y fuentes de financiación en el PMA.
23. A raíz del análisis se extrajeron las deducciones siguientes:
 - Es necesario reforzar la gobernanza presupuestaria, dado que el Programa ha aumentado en tamaño y complejidad.
 - El personal directivo superior tiene la obligación de participar en las labores de múltiples foros.
 - Un mayor recurso a subcomités para la labor preparatoria y la elaboración de recomendaciones facilitaría la toma de decisiones por parte del personal directivo y posibilitaría una participación más activa de los directores.
 - Una mayor representación de las oficinas en los países y los despachos regionales favorecería un examen más amplio de las decisiones y una mayor adhesión a las mismas.
24. La responsabilidad de aplicar las recomendaciones sobre la gobernanza presupuestaria se ha asignado a la Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales.

Recuperación de los costos

25. Por lo que se refiere a la línea de trabajo relativa a la recuperación de los costos, se estudió la aplicación de esta medida en todo el organismo. Se documentaron las metodologías y se formularon observaciones y recomendaciones para sustentar un análisis ulterior por parte de las direcciones pertinentes.

26. Se examinaron 33 cuentas especiales activas¹ teniendo en cuenta su finalidad, los mecanismos de recuperación y los saldos, y las constataciones se validaron con los respectivos responsables de las cuentas. En el análisis se ha constatado que actualmente se utilizan tres mecanismos para recuperar los costos relacionados con las cuentas especiales:
- **Recuperación de los costos de gestión:** se cubren los costos relacionados con los puestos del personal directivo y la infraestructura de apoyo a la gestión.
 - **Facturación por servicios:** se refiere a los costos correspondientes a los servicios específicos prestados por el responsable de una cuenta especial.
 - **Actualización al alza:** se aplican cargos por adelantado a los bienes y servicios en función de una serie de factores utilizados para determinar la cuantía de los pagos.
27. En el análisis también se incluyeron otros mecanismos de recuperación de los costos que normalmente están relacionados con transferencias entre direcciones por la prestación de servicios. Se observó que las futuras iniciativas de recuperación de los costos se beneficiarían de la mejora de las orientaciones para garantizar que respondan a las necesidades futuras.
28. En el análisis se incluyeron las mejores prácticas de otros organismos de las Naciones Unidas en los que se habían establecido centros de servicios compartidos, los cuales habían evolucionado y madurado a lo largo de los años en cuanto a los servicios ofrecidos. También resultó crucial la labor del Grupo de Innovaciones Institucionales, ya que el equipo encargado del proceso de presupuestación estratégica ascendente había procurado basarse en iniciativas de todas las Naciones Unidas. Lo que se ha recomendado es que los actuales compromisos del PMA con los principios convenidos en materia de cálculo de costos, determinación de precios y satisfacción de los usuarios en los servicios prestados a otras entidades de las Naciones Unidas sirvan también de guía para la prestación de servicios internos.
29. El análisis de la recuperación de los costos en todo el organismo ha puesto de relieve que dicha recuperación es un método cada vez más habitual para financiar la prestación de servicios internos, y que el Programa tiene la oportunidad de introducir unas normas institucionales que garanticen la transparencia y la igualdad. Se necesitan orientaciones institucionales en varios aspectos:
- criterios para estimar los costos directos;
 - herramientas necesarias para aplicar un método de recuperación de los costos;
 - mecanismos financieros para hacer un seguimiento eficiente de las transferencias y rendir informes al respecto, y
 - mecanismos de retroalimentación para fomentar la participación de los usuarios finales y mejorar los servicios.
30. Bajo el liderazgo del Director de la Dirección de Finanzas se ha formado un grupo de trabajo sobre recuperación de los costos para llevar adelante las recomendaciones del proceso de presupuestación estratégica ascendente. El grupo de trabajo continuará el análisis, recopilará más información sobre la escala de la recuperación de costos, definirá las opciones de que dispone el PMA y formulará directrices y principios.

Análisis del presupuesto administrativo y de apoyo de los programas de las oficinas en los países

31. El PMA está trabajando en más de 80 países en todo el mundo, con distintos niveles de personal y de capacidades. En la primera fase del proceso de presupuestación estratégica ascendente se realizó un análisis de las actuales asignaciones AAP destinadas a las oficinas en los países, que incluyen fondos para sufragar los costos relacionados con los puestos de director en el país y

¹ "Por 'cuenta especial' se entenderá una cuenta establecida por el Director Ejecutivo para contabilizar contribuciones especiales o importes de dinero destinados a actividades específicas y cuyo saldo puede arrastrarse al ejercicio económico siguiente" (artículo 1.1 del Reglamento Financiero del PMA).

asignaciones adicionales para el personal de contratación nacional y los gastos de funcionamiento. Se estudiaron diversos modelos que permitieran reforzar una oficina en el país estándar de manera acorde con las normas y reglamentos vigentes a fin de lograr una distribución más equitativa de los fondos AAP y un modelo estructural reforzado.

32. Las asignaciones AAP destinadas a las oficinas en los países en el Plan de Gestión para 2021, por valor de 103,4 millones de dólares, representaban el 23 % del total del presupuesto AAP. De esa cantidad, el 56 % (56,6 millones de dólares) era en forma de asignaciones directas² y el 44 % (45,3 millones de dólares) estaba destinado a servicios centralizados³. Estos últimos comprenden los gastos en tecnología de la información, seguridad y bienestar del personal, que son gastos per cápita (esto es, prorrateados en función del número de usuarios), y un pequeño gasto en evaluación (1,5 millones de dólares), que no está prorrateado en función del número de usuarios.
33. Puesto que la distribución de 45,3 millones de dólares se basaba en gran medida en el número de miembros del personal de cada una de las oficinas en los países, debía definir un modelo que diera lugar a una asignación más equitativa sin tener en cuenta los costos directamente atribuibles a las operaciones, como pueden ser los costos de personal prorrateados en función del número de miembros del personal.
34. Se ha elaborado una propuesta de modelo en el que la totalidad de las asignaciones AAP a las oficinas en los países (103,4 millones de dólares en 2021) se distribuiría de forma más equitativa para fortalecer la capacidad estratégica de la estructura de la oficina en el país estándar y de permitir al PMA responder mejor al contexto de cada país. El modelo propuesto no produciría ningún cambio neto en el monto total del presupuesto AAP asignado a las oficinas en los países y proporcionaría una base más estable para que estas pudieran responder a las necesidades de los países.
35. El modelo ha sido respaldado por el Grupo Directivo. La Dependencia de Apoyo a la Gestión de las Operaciones y la Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales colaborarán con las oficinas en los países para ponerlo en práctica y asegurarse de que los costos anteriormente sufragados de manera prorrateada en función del número de usuarios se cubran con cargo a una fuente apropiada.

Segunda fase

Ámbito de trabajo

36. La primera fase del proceso de presupuestación estratégica ascendente ha proporcionado al PMA una sólida base para la segunda fase del proceso, gracias al desarrollo de un mecanismo que permite determinar con mayor precisión las necesidades básicas y a la formulación de recomendaciones que aportarán mayor transparencia a la asignación de recursos.
37. En la segunda fase se mejorarán la calidad y la coherencia de los presupuestos de las direcciones de la Sede y los despachos regionales aplicando el Marco de resultados institucionales perfeccionado e incorporando de forma sistemática las nociones de "actividades fundamentales, otros servicios y actividades directas". El nuevo modelo presupuestario permitirá una asignación óptima de los fondos teniendo en cuenta la naturaleza de las actividades realizadas por las direcciones de la Sede y los despachos regionales.

Productos previstos de la segunda fase

38. Se emprenderá un proceso de examen para adecuar mejor las fuentes de financiación a las actividades, garantizar la coherencia, la transparencia y la imparcialidad y reducir al mínimo los

² Para 2021, las asignaciones directas a las oficinas en los países con cargo al presupuesto AAP incluyen lo siguiente: costos relacionados con los puestos de director en el país; otros costos con cargo al presupuesto AAP, y recursos adicionales para 2021 procedentes de propuestas de inversión (como las de mejora de la eficacia de las operaciones, desarrollo de las asociaciones y financiación, y excelencia en el diseño de los programas).

³ Fondo para imprevistos de las oficinas en los países, por valor de 1,5 millones de dólares, no asignado a oficinas concretas.

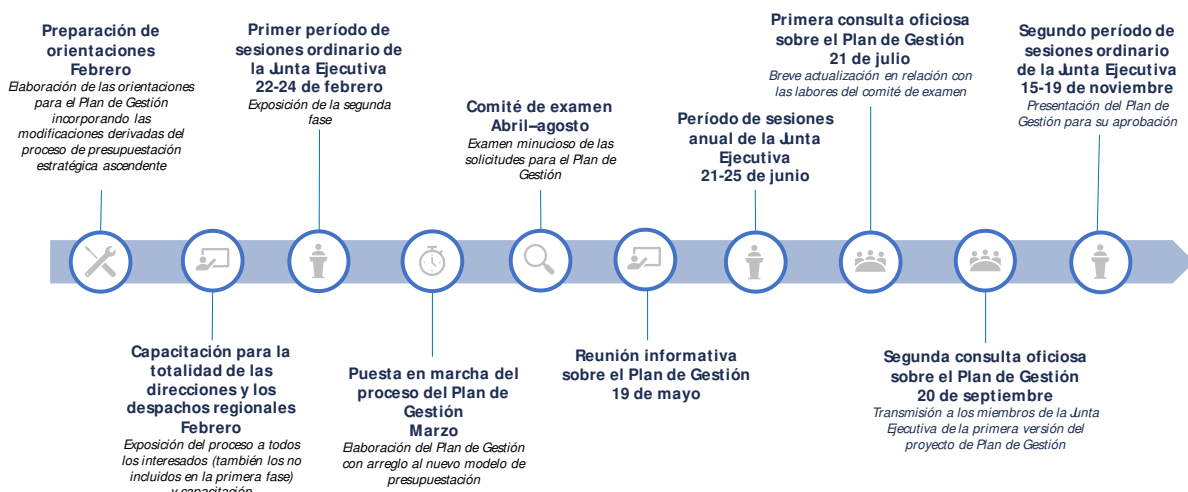
sesgos. Se pedirá al personal de las principales direcciones de la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países que participe en un comité de examen, cuyos principales objetivos serán garantizar que los recursos financieros se asignen de conformidad con las prioridades estratégicas e institucionales del PMA, con arreglo a sus políticas y procedimientos y aplicando criterios transparentes. El comité se centrará en las actividades interfuncionales para evitar al PMA el tener que gestionar solicitudes de presupuesto fragmentarias.

39. Las responsabilidades del comité serán las siguientes: examinar las solicitudes de fondos con cargo al presupuesto para 2022 y solicitar su justificación a los directores cuando los resultados que se desee obtener no estén claros; cerciorarse de que, al preparar sus solicitudes de presupuesto, las direcciones de la Sede y los despachos regionales hayan aplicado el Marco de resultados institucionales perfeccionado e indicado adecuadamente sus necesidades básicas, y recomendar al Director Ejecutivo las fuentes de financiación más apropiadas.

Calendario propuesto para el Plan de Gestión para 2022

40. Con objeto de completar de aquí a noviembre de 2021 el proceso del Plan de Gestión para 2022, será necesario revisar el calendario estándar de elaboración del Plan. Tal vez se necesiten nuevas actualizaciones e intercambios oficiosos con la Junta Ejecutiva.

En la segunda fase del proceso de presupuestación estratégica ascendente se introducirán etapas adicionales



Se compartirá información actualizada y se celebrarán consultas oficiosas con la Junta Ejecutiva según proceda

41. El nuevo modelo de presupuestación aplicado con carácter experimental en 28 direcciones de la Sede y despachos regionales de un total de 53 constituirá la base para el proceso de 2022 y permitirá preparar las solicitudes de presupuesto que se presenten de cara al Plan de Gestión para dicho año. Por lo tanto, será necesario explicar el modelo a las demás direcciones. Las directrices pormenorizadas que se elaboren incorporarán los cambios propuestos y servirán para apoyar la capacitación que se impartirá a la totalidad de las direcciones y los despachos regionales. El calendario propuesto dará tiempo suficiente para que todas las direcciones de la Sede y los despachos regionales preparen sus solicitudes para el Plan de Gestión.
42. Todas las solicitudes presupuestarias deberán ser examinadas exhaustivamente por el comité de examen. Las propuestas de financiación basadas en la disponibilidad de recursos prevista y en las prioridades estratégicas se transmitirán a la Junta Ejecutiva. Como de costumbre, se consultará periódicamente a esta última para obtener información en la que basar el proceso del Plan de Gestión para 2022.

43. El Plan de Gestión para 2022 se someterá a la aprobación de la Junta Ejecutiva en su segundo período de sesiones ordinario de 2021.

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

AAP (presupuesto) administrativo y de apoyo a los programas