

**EXAMEN DE LA INICIATIVA DE  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL  
ENCAMINADA A LOGRAR UN PMA  
PLENAMENTE APTO PARA  
SU FINALIDAD**



**Febrero de 2017**

**Programa Mundial de Alimentos  
Roma (Italia)**

## Índice

<b>Programa Mundial de Alimentos Roma (Italia)</b>	<b>1</b>
<b>1 Introducción: ¿Qué se entiende por iniciativa de fortalecimiento institucional encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad?</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Propósito del informe</b>	<b>5</b>
<b>1.2 ¿Por qué era necesario fortalecer el PMA?</b>	<b>6</b>
<b>1.3 ¿Cuáles eran los objetivos de la Iniciativa?</b>	<b>7</b>
<b>1.4 Evolución del contexto de la Iniciativa</b>	<b>8</b>
<b>1.5 ¿Cuánto se ha invertido en la Iniciativa?</b>	<b>9</b>
<b>1.6 Otras inversiones acordes con los objetivos de la Iniciativa</b>	<b>10</b>
<b>2 Objetivo 1: Poner a las personas a quienes prestamos asistencia (y a las oficinas en los países) en el centro de nuestra acción – estructura orgánica</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Contexto</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Intervenciones realizadas en el marco de la Iniciativa</b>	<b>12</b>
<b>2.3 Consecuencias de la nueva estructura orgánica</b>	<b>15</b>
<b>2.4 Dificultades observadas y ámbitos que requieren más atención</b>	<b>16</b>
<b>2.5 Conclusiones</b>	<b>17</b>
<b>3 Objetivo 2: Personas</b>	<b>18</b>
<b>3.1 Contexto</b>	<b>18</b>
<b>3.2 Intervenciones realizadas en el marco de la Iniciativa</b>	<b>18</b>
3.2.a Reforzar la cultura del desempeño .....	19
3.2.b Aumentar la reserva de talento del PMA .....	19
3.2.c Reorientación hacia el personal de contratación nacional.....	20
3.2.d Formar a jefes de alto desempeño.....	21
<b>3.3 Progresos demostrados mediante los resultados de gestión</b>	<b>22</b>
<b>3.4 Dificultades observadas y ámbitos que requieren más atención</b>	<b>23</b>
<b>3.5 Conclusiones</b>	<b>24</b>
<b>4 Objetivo 3: Asociaciones</b>	<b>25</b>
<b>4.1 Contexto</b>	<b>25</b>
<b>4.2 Intervenciones en el marco de la Iniciativa</b>	<b>25</b>
<b>4.3 Progresos demostrados mediante los resultados de gestión</b>	<b>27</b>
<b>4.4 Ejemplos de asociaciones en el PMA</b>	<b>28</b>
<b>4.5 Dificultades observadas y ámbitos que requieren más atención</b>	<b>31</b>
<b>4.6 Conclusiones</b>	<b>31</b>
<b>5 Objetivo 4: Procesos y sistemas</b>	<b>33</b>
<b>5.1 Contexto</b>	<b>33</b>
<b>5.2 Intervenciones en el marco de la Iniciativa</b>	<b>33</b>
5.2.a Examen de los procesos operativos.....	33
5.2.b Inversiones específicas.....	34
<b>5.3 Inversiones relacionadas con el examen de los procesos operativos</b>	<b>35</b>
5.3.a Reseña de las recomendaciones relacionadas con el examen de los procesos operativos.....	35
5.3.b Gestión de la cadena de suministro.....	36
5.3.c Cuestiones intersectoriales .....	37

5.3.d	Administración .....	37
5.3.e	Seguridad .....	38
<b>5.4</b>	<b>Progresos demostrados mediante los resultados de gestión</b>	<b>38</b>
<b>5.5</b>	<b>Otras inversiones que han fortalecido al PMA en consonancia con los objetivos de la Iniciativa</b>	<b>39</b>
<b>5.6</b>	<b>Dificultades observadas y ámbitos que requieren más atención</b>	<b>40</b>
<b>5.7</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>40</b>
<b>6</b>	<b>Objetivo 5: Programas</b>	<b>41</b>
<b>6.1</b>	<b>Contexto</b>	<b>41</b>
<b>6.2</b>	<b>Intervenciones realizadas en el marco de la Iniciativa</b>	<b>41</b>
6.2.a	La hoja de ruta integrada – estrategia del PMA y planes estratégicos para los países .....	42
6.2.b	Nutrición .....	43
6.2.c	Mejorar las competencias del personal en programación.....	43
6.2.d	Transferencias de base monetaria .....	44
<b>6.3</b>	<b>Progresos demostrados mediante los resultados de gestión</b>	<b>44</b>
<b>6.4</b>	<b>Otras inversiones que han fortalecido el PMA en consonancia con los objetivos de la Iniciativa</b>	<b>46</b>
<b>6.5</b>	<b>Dificultades observadas y ámbitos que requieren más atención</b>	<b>47</b>
<b>6.6</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>47</b>
<b>7</b>	<b>Objetivo 6: Rendición de cuentas y financiación</b>	<b>48</b>
<b>7.1</b>	<b>Contexto</b>	<b>48</b>
<b>7.2</b>	<b>Intervenciones realizadas en el marco de la Iniciativa</b>	<b>48</b>
<b>7.3</b>	<b>Progresos demostrados mediante los resultados de gestión</b>	<b>51</b>
<b>7.4</b>	<b>Otras inversiones que han fortalecido al PMA en consonancia con los objetivos de la Iniciativa</b>	<b>52</b>
<b>7.5</b>	<b>Optimización del uso de los recursos</b>	<b>52</b>
<b>7.6</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>53</b>
<b>8</b>	<b>Objetivo 7: Concentración de la energía y los recursos en las prioridades</b>	<b>55</b>
<b>8.1</b>	<b>Contexto</b>	<b>55</b>
<b>8.2</b>	<b>Intervenciones realizadas en el marco de la Iniciativa</b>	<b>55</b>
8.2.a	Reorientación significativa hacia la presupuestación basada en los resultados .....	55
8.2.b	Mejor asignación estratégica de recursos .....	56
<b>8.3</b>	<b>Medidas de carácter más general que han fortalecido al PMA en consonancia con los objetivos de la Iniciativa</b>	<b>57</b>
8.3.a	Innovaciones en materia de financiación – Mecanismo de presupuestación de las inversiones .....	57
8.3.b	Innovaciones de financiación – anticipos para los proyectos .....	57
8.3.c	El impacto más amplio de centrar la atención en las prioridades y del enfoque de “vivir con sus propios medios” .....	58
<b>8.4</b>	<b>Dificultades observadas y ámbitos que requieren más atención</b>	<b>58</b>
<b>8.5</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>59</b>
<b>9</b>	<b>Objetivo 8: Suministro de datos probatorios sobre los resultados y rendición de cuentas al respecto</b>	<b>60</b>
<b>9.1</b>	<b>Contexto</b>	<b>60</b>

<b>9.2</b>	<b>Intervenciones realizadas en el marco de la Iniciativa</b>	<b>60</b>
9.2.a	Fortalecimiento de la gestión de la actuación profesional y toma de decisiones basadas en datos empíricos.....	60
9.2.b	Evaluaciones descentralizadas más rigurosas .....	61
<b>9.3</b>	<b>Dificultades observadas y ámbitos que requieren más atención</b>	<b>61</b>
<b>9.4</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>62</b>
<b>10</b>	<b>Reflexiones sobre el enfoque de la Iniciativa</b>	<b>63</b>
<b>10.1</b>	<b>El enfoque de la Iniciativa</b>	<b>63</b>
<b>10.2</b>	<b>Beneficios del enfoque adoptado</b>	<b>63</b>
<b>10.3</b>	<b>Esferas en las que la gestión podría haber sido mejor</b>	<b>63</b>

# 1. Introducción: ¿Qué se entiende por iniciativa de fortalecimiento institucional encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad?

## 1.1 Propósito del informe

1. En abril de 2012, la Directora Ejecutiva del PMA puso en marcha un proceso de reflexión por medio de una evaluación institucional rápida. Esa decisión dio lugar a una serie de actividades de fortalecimiento institucional que se denominaron “iniciativa encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad” (en adelante denominada “la Iniciativa”). Si bien se hace referencia a la Iniciativa en relación con proyectos concretos de inversión, también se alude a ella para transmitir la esencia de los cambios necesarios a nivel institucional, cultural y de los procesos y sistemas para reforzar la eficacia de la asistencia alimentaria que el PMA presta a quienes la necesitan.
2. El presente informe complementa el informe resumido del examen de la Iniciativa presentado a la Junta en enero de 2017<sup>1</sup>. El plazo de la Iniciativa expiró en diciembre de 2016 con la entrada en vigor del nuevo Plan Estratégico, y a continuación se presenta un informe destallado de los resultados del examen de la Iniciativa, para el que se han llevado a cabo consultas con un grupo consultivo interno<sup>2</sup>, entrevistas a los directores regionales y directores en los países y se han tenido en cuenta las observaciones formuladas por los responsables de los distintos presupuestos destinados a inversiones<sup>3</sup>.
3. El informe se basa en:
  - el material recopilado por la Dirección de Innovación y Gestión del Cambio sobre diferentes aspectos de la Iniciativa, presentado al grupo consultivo para examen y revisión, y sobre el que se trata en las **secciones 2 a 9** del informe;
  - las respuestas de los responsables de los distintos presupuestos sobre los objetivos y su justificación, las principales actividades y los productos y el impacto de las inversiones efectuadas; (**Anexo A**)
  - una reseña de las medidas adoptadas para aplicar las 57 recomendaciones prioritarias elaboradas en el marco del examen de los procesos operativos; (**Anexo B**)
  - un examen independiente de tres inversiones concretas<sup>4</sup> a cargo del consultor externo Ernst & Young, realizado entre octubre y noviembre de 2016; (**Anexo C**)

---

<sup>1</sup> WFP/EB.1/2017/11-C.

<sup>2</sup> El grupo consultivo fue establecido por la Directora Ejecutiva para evaluar el progreso alcanzado en la aplicación de los objetivos de la Iniciativa, y comprende a directores de la Sede y representantes de los despachos regionales y las oficinas en los países, y constituye el principal órgano de consulta e intercambio de información durante todo el proceso.

<sup>3</sup> La Iniciativa es objeto asimismo de los exámenes en curso que lleva a cabo el órgano de supervisión de la Oficina de Evaluación y el Auditor Externo.

<sup>4</sup> Plan de Gestión, desarrollo de las capacidades relacionadas con la cadena de suministro y examen del Marco de financiación.

- información sobre los resultados extraída de documentos de rendición de cuentas del PMA, a saber: el Informe Anual de las Realizaciones y los Estados financieros anuales;
  - una amplia diversidad de informes independientes a cargo de las entidades de supervisión del PMA<sup>5</sup>, y
  - entrevistas adicionales con directores regionales y directores en los países para obtener desde el terreno una clara perspectiva de los resultados de la Iniciativa.
4. En la **Sección 10** del presente informe se examina asimismo el enfoque adoptado en la gestión de la Iniciativa.
5. La Iniciativa resulta especialmente visible a través de las inversiones concretas efectuadas, pero los conceptos subyacentes también han afectado el modo en que el PMA lleva a cabo su labor diaria. Por consiguiente, en el presente informe se examina la Iniciativa desde dos perspectivas distintas:
- los resultados obtenidos en lo que respecta a los productos y los efectos de las inversiones extraordinarias relacionadas con el fortalecimiento institucional (presentados en el Anexo A), y
  - los ocho objetivos de la Iniciativa, derivados del Marco de Acción, y las principales prioridades institucionales que deberán abordarse. (Figura 1)

## 1.2 *¿Por qué era necesario fortalecer el PMA?*

6. En abril de 2012, la Directora Ejecutiva reconoció que el PMA era un organismo fundamentalmente sano, al que podría ser necesario fortalecer para que responda mejor a los complejos desafíos a los que debe hacer frente. Con este propósito puso en marcha una evaluación institucional rápida que facilitara un proceso de reflexión, examen y análisis. Los dos elementos paralelos de la evaluación eran dos exámenes, uno externo a cargo de la empresa de consultoría McKinsey & Company<sup>6</sup> y otro interno a cargo del equipo de desarrollo institucional, integrado este por distintos miembros del personal directivo del PMA<sup>7</sup>. Las principales conclusiones extraídas de la evaluación fueron que:
- el PMA tenía numerosas fortalezas, que McKinsey resumió en los siguientes términos: *“el hecho de estar centrado en los valores, el orgullo y el sentido de pertenencia; la fuerte orientación operacional y su determinación a no cejar frente*

---

<sup>5</sup> La Oficina de Evaluación, el Inspector General, el Auditor Externo del PMA, el Comité de Auditoría, la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas, la Oficina de Deontología y el Ombudsman.

<sup>6</sup> El equipo de McKinsey desempeñó su labor entre el 23 de abril y el 23 de mayo de 2012, y realizó 250 entrevistas individuales o en grupos reducidos a miembros de la Junta, al personal directivo y otros miembros del personal. Visitó los despachos regionales de Nairobi, Bangkok y Panamá; la oficina del PMA en Addis Ababa, y las oficinas de enlace de Washington, DC y Nueva York.

<sup>7</sup> El equipo de desarrollo institucional, establecido el 20 de abril de 2012, estaba compuesto por miembros del personal del PMA destacados en la Sede y sobre el terreno pertenecientes a todos los grados, direcciones y niveles de experiencia. El equipo realizó 450 entrevistas a miembros del personal internacional y nacional destacados en las oficinas en los países, oficinas de enlace, despachos regionales y la Sede, y convocó en la Sede consultas sin cita previa para recabar información adicional.

*a las dificultades; la alineación con respecto a la orientación estratégica general, y la voluntad de hacer cambios para seguir siendo fuerte”;*

- el PMA tenía un función inequívoca, a saber, la de prestar asistencia alimentaria tal y como se establece en el Plan Estratégico para 2008–2013, pero aún no disponía de la capacidad necesaria para ejecutar plenamente esa función en lo que respectaba a las personas (esto es, sus competencias y mentalidades), los sistemas, las herramientas y los procesos;
- la estructura orgánica del PMA debía ser reajustada conforme a sus prioridades estratégicas para centrar mejor los esfuerzos sobre el terreno y asegurar una aplicación más eficaz del Plan Estratégico;
- el centro de gravedad del PMA se había desplazado del terreno a la Sede y, como resultado de ello, las facultades decisorias delegadas y las responsabilidades no se definían con la suficiente claridad, ciertas tareas se habían duplicado y los despachos regionales se habían debilitado;
- el PMA era muy exigente con su personal, pero su gestión de los recursos humanos y de los acuerdos contractuales no era satisfactoria;
- era necesario examinar, racionalizar e integrar mejor los sistemas, las iniciativas y los procesos para reforzar la eficiencia, la eficacia y la rendición de cuentas, y
- el establecimiento de asociaciones había adquirido una creciente importancia para el logro de los Objetivos Estratégicos, pero el PMA no siempre había desarrollado asociaciones verdaderamente colaborativas.

### **1.3      ¿Cuáles eran los objetivos de la Iniciativa?**

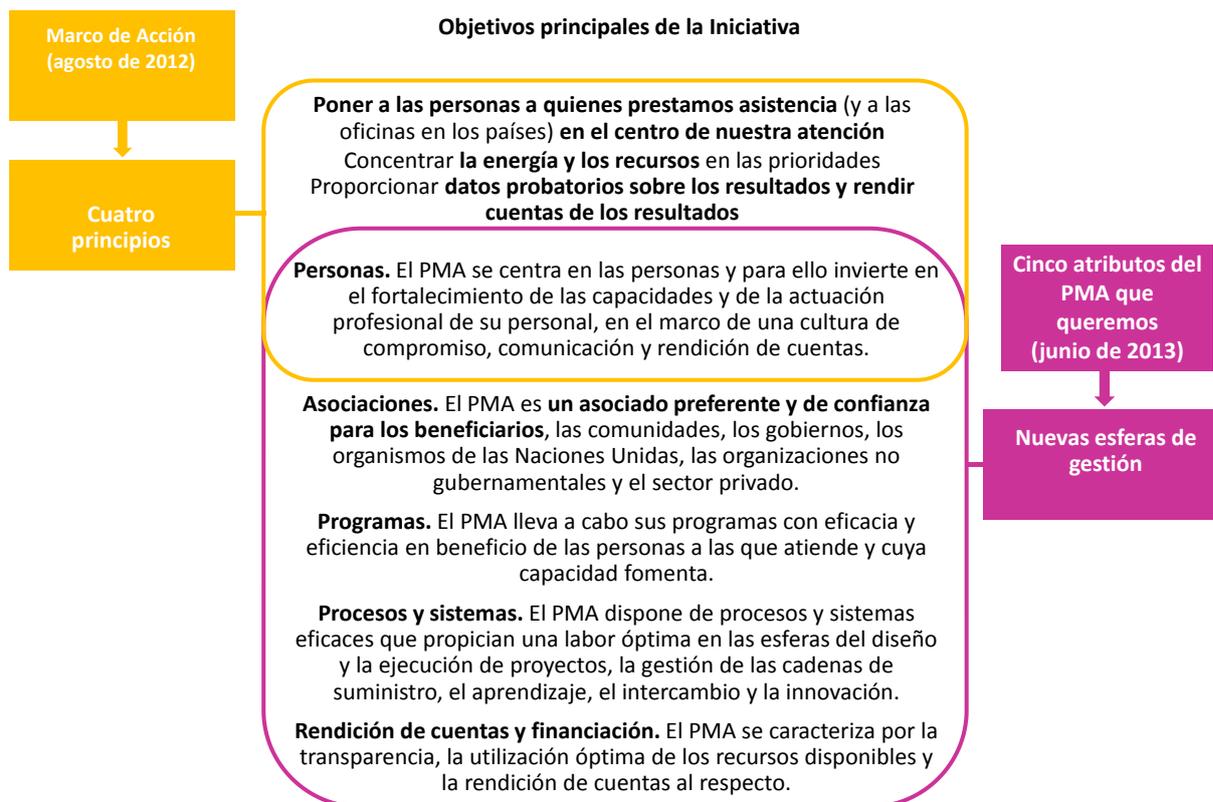
7. En junio de 2012, la Directora Ejecutiva estableció un Marco de Acción como la base de un plan integral de fortalecimiento institucional para el PMA, que incorporaba las conclusiones y recomendaciones del diagnóstico rápido. Los ocho objetivos de la Iniciativa pueden derivarse de los cuatro principios enunciados en el Marco de Acción<sup>8</sup> y publicados a raíz de la evaluación organizativa rápida y el establecimiento de prioridades en junio de 2013 con miras a dar el paso de “bien” a “excelente”<sup>9</sup>. (Figura 1)

---

<sup>8</sup> Uno de esos cuatro principios era la necesidad de empoderar a las oficinas en los países para que actuaran como “centro de gravedad” del PMA. No obstante, en el informe de agosto de 2012 sobre la estructura institucional se afirmó lo siguiente: “Toda nuestra labor debe centrarse en los beneficiarios; este es el elemento central de la reestructuración institucional”. Así pues, este entendimiento es lo que impulsa el principio del empoderamiento de las oficinas en los países como “centro de gravedad” del PMA.

<sup>9</sup> Estas prioridades están incluidas en las cinco esferas de gestión sobre las que se informa en el Informe Anual de las Realizaciones del PMA.

**Figura 1: Objetivos principales de la Iniciativa**



## 1.4 Evolución del contexto de la Iniciativa

8. En el período de vigencia de la Iniciativa, la situación humanitaria ha cambiado drásticamente, como se expone a continuación.
- **Las necesidades de asistencia humanitaria crecen con fuerza año tras año<sup>10</sup>**, lo que ha provocado un aumento del número de solicitudes de asistencia que recibe el PMA y de las contribuciones voluntarias en un 20 % desde 2012.
  - **“Las crisis prolongadas han pasado a ser la norma, mientras que las crisis agudas de breve duración son ahora la excepción”<sup>11</sup>**. Con seis emergencias de nivel 3 y cinco de nivel 2<sup>12</sup>, el PMA se enfrenta actualmente al mayor número de emergencias contiguas de gran magnitud en toda su trayectoria.
  - **El principal cometido del PMA ha cambiado**, pasando de un enfoque centrado casi exclusivamente en la ayuda alimentaria a otro más amplio de asistencia alimentaria. Las transferencias de base monetaria, que hace siete años se

<sup>10</sup> En 2015 la asistencia humanitaria internacional aumentó por tercer año consecutivo y alcanzó la cifra récord de 28.000 millones de dólares, un 10 % más que en 2014. Sin embargo, el déficit de fondos para el procedimiento de llamamientos unificados de las Naciones Unidas se elevó al 45 %, el mayor jamás registrado.

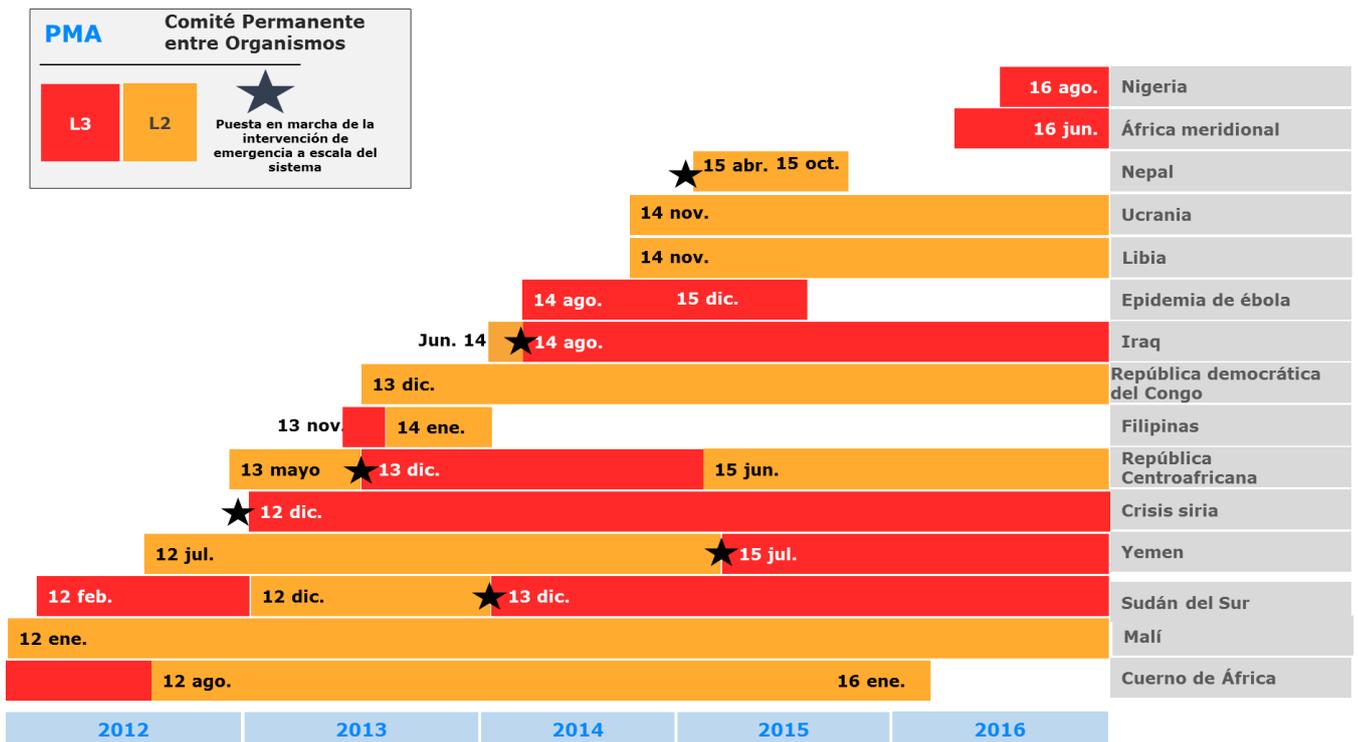
<sup>11</sup> Informe de 2015 titulado *El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo*.

<sup>12</sup> A noviembre de 2016.

utilizaban en 26 operaciones distribuidas en 19 países, han ido aumentando hasta llegar a utilizarse en 2017 en 83 operaciones realizadas en 60 países<sup>13</sup>.

- La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible ha transformado profundamente los enfoques humanitarios que se adoptan para paliar el sufrimiento humano, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos<sup>14</sup>.

**Figura 2: Las emergencias de nivel 2 y 3 son ahora más frecuentes y duraderas**



- Estos cambios suponen una dura prueba para la capacidad de intervención del PMA, porque sobrepasan ampliamente todas las previsiones iniciales<sup>15</sup> y, en cierta medida, también han afectado a su capacidad para aplicar la Iniciativa según lo previsto.

### 1.5 ¿Cuánto se ha invertido en la Iniciativa?

- Las inversiones presupuestadas en relación con la Iniciativa ascendieron a 72 millones de dólares EE.UU. (Figura 3). El número total de inversiones extraordinarias separadas incluidas en el marco de la Iniciativa fue de 58, y representaban los recursos provistos a los responsables de los presupuestos en todo el PMA para la aplicación de las medidas concertadas.

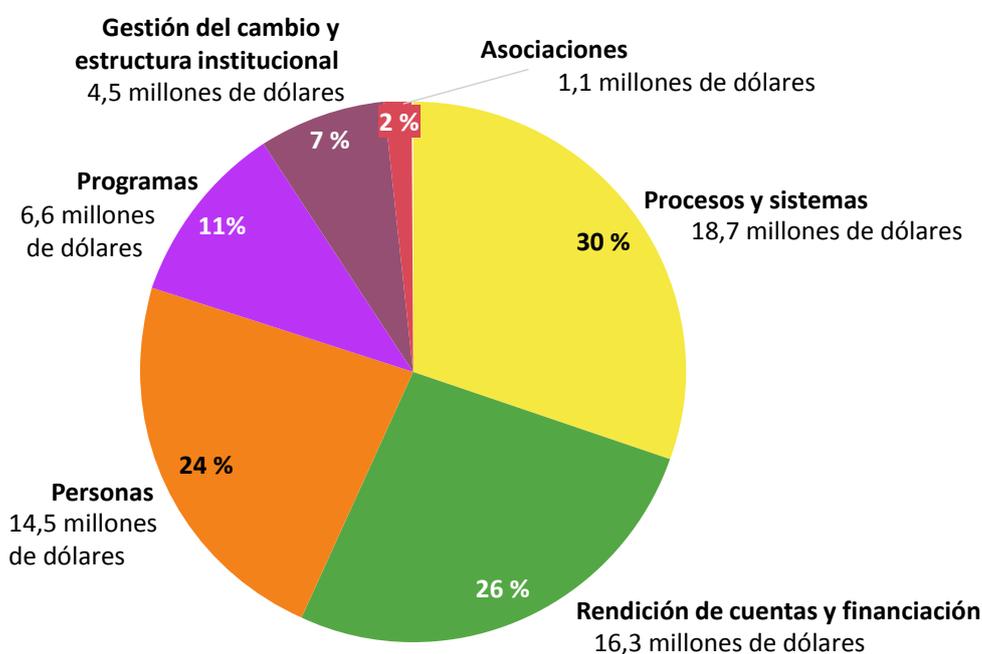
<sup>13</sup> Plan de Gestión para 2017-2019.

<sup>14</sup> De conformidad con su nuevo Plan Estratégico para 2017-2021, el PMA centrará su atención en el logro del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 2, sobre la erradicación del hambre, y el ODS 17, relativo al establecimiento de asociaciones para respaldar la implementación de los ODS, como demostración de sus fortalezas y del alcance de sus servicios.

<sup>15</sup> Al principio de la Iniciativa, la capacidad de intervención en casos de emergencia del PMA permitía hacer frente simultáneamente a dos grandes emergencias y una emergencia repentina.

- Las asignaciones presupuestarias totales ascendieron a 72,1 millones de dólares, incluidos 10,1 millones de dólares destinados a los gastos de recursos humanos relacionados con la reestructuración llevada a cabo en 2013 (Figura 3).
- Al 7 de diciembre de 2016 el PMA había gastado 61,8 millones de dólares durante los cuatro años que duraron las inversiones extraordinarias relacionadas con la Iniciativa con cargo a las asignaciones presupuestarias por valor de 72 millones de dólares.
- De estos recursos presupuestados, el 80 % se asignó a tres esferas de gestión: Procesos y sistemas (30 %); Rendición de cuentas y financiación (26 %), y Personas (24 %). La esfera de Programas y asociaciones fue la que recibió el menor porcentaje de las inversiones realizadas en el marco de la Iniciativa<sup>16</sup>.
- El 7 % de los fondos de la Iniciativa se utilizó para gestionar y promover el proceso de cambio, incluidos los cambios en la estructura orgánica.

**Figura 3: Inversiones realizadas a través de la Iniciativa, por esfera de gestión, 2013-2016\***



\* Se excluyen los 10,1 millones de dólares utilizados para la reestructuración del personal efectuada en 2013. Las cifras se basan en los fondos presupuestados asignados a los responsables de las inversiones, que en parte se gastarán en 2017.

11. En el Anexo A se ofrece un resumen más detallado de las modalidades de financiación de los proyectos relacionados con la Iniciativa, y se informa sobre todas las inversiones realizadas.

## **1.6 Otras inversiones acordes con los objetivos de la Iniciativa**

12. Uno de los criterios para la asignación de los fondos de la Iniciativa era el hecho de que se dispusiera o no de otras fuentes de financiación, como fondos fiduciarios de

<sup>16</sup> Esto se debe en parte a la disponibilidad de otras fuentes de financiación, como los fondos fiduciarios para la elaboración de programas.

donantes o el Mecanismo de presupuestación de las inversiones (MPI). Muchas de las medidas de fortalecimiento del PMA no se financiaron directamente con cargo a la Iniciativa, aun siendo coherentes con sus objetivos. Algunos ejemplos son los siguientes:

- el establecimiento del Sistema de apoyo a la gestión logística (LESS), que da al PMA una visibilidad en tiempo real de todos sus productos en todo el mundo y a lo largo de toda la cadena de suministro;
- la mejora de la preparación para la pronta intervención en emergencias del PMA mediante el Programa de fortalecimiento de la capacidad de preparación para la pronta intervención y de respuesta en casos de emergencia (PREP) para mejorar la capacidad de intervención ante emergencias del PMA, y
- la mayor importancia atribuida a la innovación a través del establecimiento de la Dirección de Innovación y Gestión del Cambio y la puesta en marcha del Acelerador de Innovaciones.

13. En el examen se han tenido en cuenta estas actividades más generales al evaluar los progresos en el logro de los objetivos de la Iniciativa.

## **2. Objetivo 1: Poner a las personas a quienes prestamos asistencia (y a las oficinas en los países) en el centro de nuestra acción – estructura orgánica**

### **2.1. Contexto**

14. Una de las conclusiones del Marco de Acción de 2012, corroborada por otras evaluaciones<sup>17</sup>, fue que el centro de gravedad del PMA se había desplazado del terreno a la Sede. Como resultado de ello, las facultades decisorias delegadas y las responsabilidades no se habían definido con suficiente claridad, ciertas tareas se habían duplicado y los despachos regionales se habían debilitado. Era necesario reajustar la estructura orgánica del PMA con respecto a sus prioridades estratégicas para centrar los esfuerzos sobre el terreno y garantizar una aplicación más eficaz del Plan Estratégico<sup>18</sup>.

### **2.2. Intervenciones realizadas en el marco de la Iniciativa**

15. La primera y quizá más importante medida adoptada en el marco de la Iniciativa fue el plan de reorganización y estructura institucional puesto en marcha en junio de 2012. El plan tenía el cometido de mirar más allá de la estructura orgánica del PMA para centrar su atención en cuestiones como la delegación de facultades, la descentralización, la asignación de recursos, la rendición de cuentas y las funciones y capacidades de las oficinas en los países, los despachos regionales, las oficinas de enlace y la Sede en Roma, con miras a crear una organización que sea plenamente apta para su finalidad. Los resultados del plan de reorganización y estructura institucional fueron presentados en el informe “Un PMA apto para su finalidad – Nueva estructura institucional”, publicado en agosto de 2012, y recogidos en el Plan de Gestión para 2013–2015.
16. En el mencionado informe se explica que las decisiones respecto a la estructura institucional del PMA se fundan en cuatro principios básicos, a saber:
- Toda nuestra labor debe centrarse en los beneficiarios; este es el elemento central de la reestructuración institucional e impulsa el segundo y el tercer principio.
  - Debemos empoderar a las oficinas en los países para que actúen como “centro de gravedad” del PMA, de modo que la facultad de tomar decisiones se ejerza lo más cerca posible del punto de ejecución de las actividades.
  - Los despachos regionales deben funcionar como la principal plataforma del PMA para la gestión y supervisión de las oficinas en los países y el apoyo a las mismas.
  - Debemos tener un propósito común y una sólida identidad institucional para garantizar que todos dentro del PMA cumplamos con las políticas y estrategias fundamentales en que se basa nuestra labor.

---

<sup>17</sup> En cada sección del informe figuran las referencias pertinentes a informes de evaluación que respaldan el Marco de Acción.

<sup>18</sup> WFP/EB.2/2012/5-A/1 y el informe “Un PMA apto para su finalidad – Nueva estructura institucional”, agosto de 2012.

17. Estos principios estaban respaldados, a su vez, por los cuatro principios estructurales que se indican a continuación.
- *Nuestras decisiones se basarán en la “subsidiaridad”, es decir, en que la facultad de tomar decisiones se ejerza lo más cerca posible del punto de ejecución.*
  - *Estableceremos una sola cadena de rendición de cuentas para todo el PMA y dentro de todas las dependencias orgánicas, y un alcance equilibrado de las facultades para que el personal directivo pueda ofrecer una supervisión, orientación y apoyo adecuados. En la Sede en Roma eliminaremos la duplicación de tareas y unificaremos los conocimientos operativos a fin de brindar puntos de referencia claros a los despachos regionales, las oficinas en los países y las oficinas de enlace.*
  - *Fortaleceremos las redes operativas mediante el equilibrio dinámico y constructivo entre la cohesión e integración institucional y la cadena de facultades de gestión que parte de la Directora Ejecutiva y pasa por los directores regionales y los directores en los países hasta llegar en última instancia a quienes realizan directamente las tareas relativas a las operaciones.*
  - *Procuraremos lograr la eficacia en función de los costos en todos los niveles, por ejemplo, llevando a un mínimo el número de cargos de dirección en la Sede sobre la base de criterios claros, y considerando opciones para que los centros de servicios comunes se encarguen de la gestión de los procesos centrados en las operaciones.*
18. En un comienzo se pusieron en marcha cinco líneas de trabajo para apoyar la reestructuración institucional; todas ellas recibieron apoyo de la Oficina de Innovación y Apoyo a los Procesos Operativos, y en algunos casos la asignación de inversiones extraordinarias.
- **La transición a la nueva estructura orgánica** apoyó el 1 de febrero de 2013 la adopción de la nueva estructura. El apoyo incluía una asignación de 240.000 dólares para que un nuevo equipo de recursos humanos elaborara una herramienta para la gestión de los traslados de personal a nivel mundial.
  - **Aplicación de la nueva estructura orgánica en los despachos regionales.** También a esta línea de trabajo se asignaron 35.000 dólares para la organización de una reunión de directores regionales adjuntos de tres días de duración, en el transcurso de la cual se llevó a cabo un análisis de las carencias en las funciones de los despachos regionales y sus procesos de rendición de cuentas para evaluar las deficiencias, identificar esferas de inversión y definir las medidas necesarias para establecer el nivel adecuado de competencias y capacidades. El análisis fue tenido en cuenta en el Plan de Gestión del PMA para 2014–2016 para la toma de decisiones sobre la asignación de recursos a los despachos regionales.
  - **Examen de la presencia de las oficinas en los países y del modelo operativo.** Evaluar la presencia en los países y los modelos operativos del PMA en función de lo dispuesto en el Plan Estratégico para 2014-2017, de la evolución global del hambre y de la malnutrición y las oportunidades de asociación. En el marco de esta línea de trabajo se facilitaron 100.000 dólares para sufragar los gastos de viaje del personal que tuvo que desplazarse desde los despachos regionales y las oficinas en los países hasta los respectivos talleres, donde se estableció un modelo de presencia para las oficinas en los países.

- **Fortalecimiento de la gestión de los recursos de las oficinas en los países.** Elaborar métodos para mejorar la eficiencia de las oficinas en los países.
  - **Examen de la presencia de las oficinas de enlace.** Examinar las oficinas de enlace y aquellas encargadas de la comunicación para elaborar un marco de orientación destinado a optimizar los resultados y la utilización de los recursos. El nuevo Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción (PG) encargó a la Oficina de Innovación y Apoyo a los Procesos Operativos la realización de este examen.
19. Las líneas de trabajo establecidas para la estructura orgánica tuvieron durante este período una fuerte repercusión en el PMA.
- En el marco de la transición a la nueva estructura se pidió a todos los miembros del personal directivo de categoría superior del PMA que presentaran su candidatura para ocupar uno de los puestos de categoría superior vacantes, menos numerosos. La medida dio lugar al mayor proceso de reasignación en la historia del PMA, en el que participaron 100 miembros del personal de categoría superior y 450 miembros del personal internacional de categoría profesional.
  - La separación del servicio por mutuo acuerdo de 12 directores y 28 profesionales internacionales brindó la oportunidad de renovar el equipo directivo del PMA<sup>19</sup>.
  - El análisis de las carencias incluyó la elaboración de un modelo estándar para la estructura institucional y las funciones de los despachos regionales, el traspaso de las funciones pertinentes de la Sede a los despachos regionales y la asignación de recursos con cargo al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) para hacer frente a dichas carencias.
  - Se realizó un examen de la presencia de las oficinas en los países y de su modelo operativo para contribuir todos los años a la elaboración del Plan de Gestión, y se seleccionaron 17 países sobre los que efectuar análisis adicionales a cargo del Director Ejecutivo Adjunto o Jefe de Administración. La medida fue suspendida a la espera de conocer los efectos del proceso de planificación estratégica por países.
  - La línea de trabajo sobre la gestión de los recursos de las oficinas en los países propició la generación de 12 millones de dólares de ahorros en concepto de costos operacionales en la oficina del PMA en Afganistán (uno de los dos proyectos piloto). Las metodologías utilizadas se han aplicado y perfeccionado en otras inversiones de la Iniciativa con respecto al nuevo marco de financiación y la iniciativa “Excelencia en materia de costos”.
  - Se han establecido un nuevo mandato y nuevos criterios de evaluación para las oficinas de enlace (que han pasado a denominarse oficinas del PMA) y se han racionalizado los canales de rendición de cuentas en el marco de la nueva estructura.

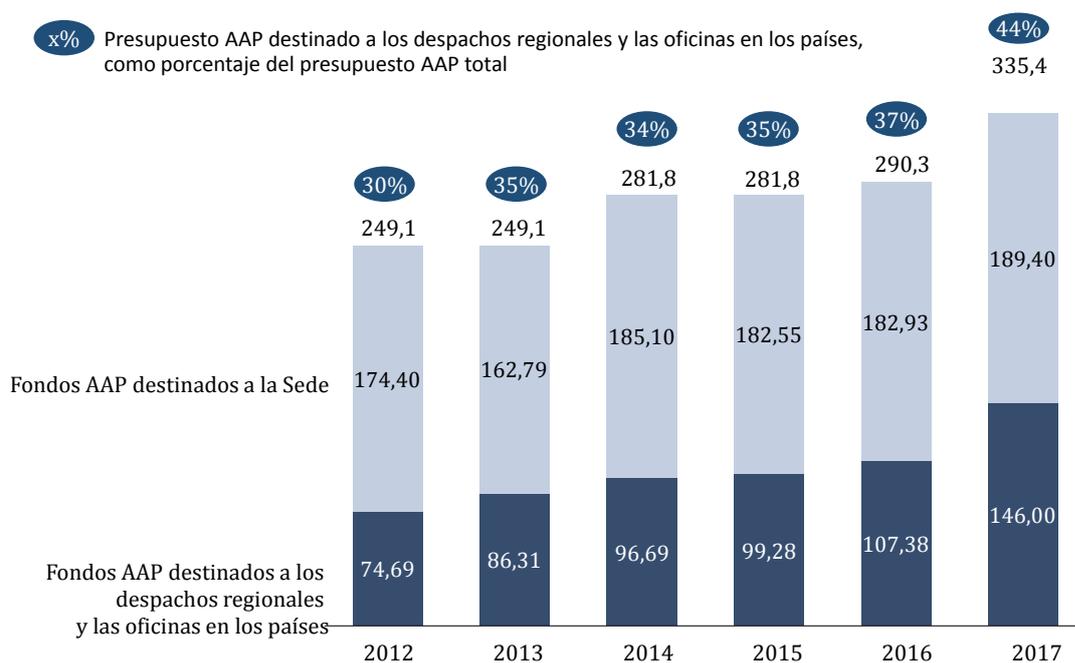
---

<sup>19</sup> Una asignación de 10,0 millones de dólares de la Iniciativa se destinó a sufragar los costos relacionados con la gestión de los cambios relacionados con el personal —separación del servicio por mutuo acuerdo de 12 directores (2,1 millones de dólares), 28 profesionales internacionales (3,2 millones de dólares) y 11 miembros del personal de servicios generales (1,3 millones de dólares), lo que supuso un monto de 6,7 millones de dólares— y a cubrir costos adicionales relacionados con las reasignaciones de personal internacional por valor de 3,4 millones de dólares.

### 2.3. Consecuencias de la nueva estructura orgánica

20. Estos cambios estructurales han sido fundamentales para reforzar el papel de los despachos regionales como primera línea de apoyo a las oficinas en los países. El PMA ha destinado asimismo al terreno una proporción mayor de los fondos de los que puede disponer libremente: en 2012, el 30 % de los recursos del presupuesto AAP se asignó a los despachos regionales y las oficinas en los países; el porcentaje ha aumentado al 43,5 % para 2017. (Figura 4)

**Figura 4: Principales cambios en la asignación de recursos del presupuesto AAP de la Sede a los despachos regionales y las oficinas en los países (millones de dólares)**



Fuente: Presupuestos AAP de 2012 y 2017 aprobados.

21. Se ha reducido considerablemente la superposición de funciones y responsabilidades en la Sede.
- La creación de una sola Dirección de Políticas y Programas ha propiciado el traspaso de las funciones de apoyo a los programas a los despachos regionales.
  - El establecimiento de la Dirección de la Cadena de Suministro ha creado el espacio necesario para institucionalizar la gestión integrada de la cadena de suministro en todo el PMA, incluida la provisión de orientaciones coherentes en materia de estrategia, estructuras, procesos, herramientas y conocimientos especializados
22. En todas las dependencias de las direcciones se han observado numerosos casos de adopción de medidas para mejorar la eficacia de los miembros del personal en el desempeño de sus funciones, como por ejemplo:
- en todas las grandes emergencias se han creado grupos de trabajo sobre cadena de suministro en los que se integra a todo el personal que participa en la gestión integral de la cadena de suministro, y

- se ha adoptado el enfoque de la hoja de ruta integrada, en la que se fomenta la colaboración para abordar los complejos cambios necesarios para asegurar una aplicación eficaz del nuevo Plan Estratégico.
23. El PMA ha creado cuatro nuevas direcciones que se encargarán de cuestiones de importancia fundamental —Nutrición, Bienestar del Personal, Coordinación de las Asociaciones y la Labor de Promoción e Innovación y Gestión del Cambio— mientras que el número de directores de los niveles D-2 y D-1 se ha mantenido prácticamente estable durante este período.

#### ***2.4. Dificultades observadas y ámbitos que requieren más atención***

24. Los directores regionales y directores en los países confirmaron que la capacidad de los despachos regionales para prestar apoyo a las oficinas en los países se había fortalecido en las esferas fundamentales, como las transferencias de base monetaria, las cuestiones de género, la nutrición y las relaciones con los donantes. Sin embargo, algunos directores en los países, en particular directores de oficinas pequeñas y oficinas en países de ingresos medios, declararon que no estaban recibiendo el apoyo que necesitaban en todas las esferas.
25. El tamaño y el alcance de los despachos regionales siguen presentando diferencias, lo que puede influir en el apoyo que prestan. El Despacho Regional de Nairobi, por ejemplo, presta apoyo a ocho oficinas en los países, mientras que el de Dakar tiene a su cargo 19 oficinas. Además en lo que respecta a la prestación de apoyo, las regiones pueden dar prioridad a diferentes esferas programáticas: por ejemplo, puede que una oficina en un país de una determinada región reciba un apoyo eficaz en una esfera programática (por ejemplo, la reducción del riesgo de desastres), pero que este no sea el caso en todas las regiones.
26. Otras dificultades detectadas por las oficinas en los países son:
- la carga de trabajo administrativo adicional como consecuencia del aumento del número de procesos de supervisión y del cumplimiento;
  - las oficinas en los países no preparadas para emergencias y de menor tamaño suelen quedar desconectadas de los despachos regionales cuando surgen emergencias en la región. En las situaciones que no son de emergencia aún se sigue haciendo una distinción en los niveles de ayuda;
  - el apoyo que prestan los despachos regionales a las oficinas en los países de mayor tamaño está claramente definido, pero no lo está tanto cuando se trata de operaciones de menor envergadura, lo que en las oficinas de menor tamaño suele provocar una sensación de mayor aislamiento, y
  - existen problemas relacionados con la capacidad y el establecimiento de prioridades. En regiones con varias emergencias, los despachos regionales carecen de la capacidad necesaria para prestar apoyo a todas las oficinas de la región durante sus intervenciones de emergencia. Las oficinas de menor tamaño desconocen a menudo las nuevas iniciativas o no reciben información suficiente, como en el caso de la hoja de ruta integrada, lo que apunta a un problema en el establecimiento de prioridades de los despachos regionales.

## **2.5. Conclusiones**

27. A pesar de los evidentes progresos en algunas esferas, hay que seguir trabajando para perfeccionar y adaptar la supervisión y el apoyo que los despachos regionales prestan a las oficinas en los países, especialmente en las esferas más novedosas de la labor del PMA, como su función en los países de ingresos medios. En el marco de las auditorías internas de fecha reciente se ha advertido a la dirección de la necesidad de redactar los mandatos de manera más pormenorizada con miras a dispersar cualquier duda acerca de la función de apoyo de los despachos regionales prevista en el documento “Un PMA apto para su finalidad – Nueva estructura institucional”. El tamaño y el alcance de los despachos regionales siguen siendo muy variables, un factor que también repercute en el apoyo que prestan.

### **3. Objetivo 2: Personas**

28. Este objetivo consiste en lograr que el PMA se centre en las personas e invierta en ello en el fortalecimiento de las capacidades y de la actuación profesional de su personal, en el marco de una cultura de compromiso, comunicación y rendición de cuentas.

#### **3.1 Contexto**

29. En el Marco de Acción de 2012 se señaló que el contexto cambiante en el que trabajaba el PMA exigía un conjunto de competencias diferentes de las que anteriormente habían sostenido su labor. Había que dar prioridad a una mayor flexibilidad y mayor celeridad a la hora de responder a las oportunidades que se presentaban y, como consecuencia, el desarrollo de sus capacidades se centraba más en la rotación del personal y en cubrir los déficits detectados. Hasta entonces el PMA no había hecho mucho por planificar con antelación la contratación y el perfeccionamiento profesional del personal de modo que este contara con las competencias necesarias para trabajar en un contexto en evolución. Los procedimientos establecidos para el desarrollo profesional del personal se consideraban poco eficaces, improvisados y opacos, especialmente en lo relativo a la gestión de la actuación profesional y las reasignaciones.
30. En muchas esferas de su labor, el PMA debe hallar un equilibrio entre el imperativo humanitario de entrar en acción y la necesidad de recurrir a procedimientos de rendición de cuentas justos, equitativos y transparentes en apoyo de esa actuación. Esa misma tensión se percibe a menudo en las decisiones que influyen en las personas, cuando la adhesión a los procedimientos de recursos humanos es necesaria para promover la equidad y la transparencia pero puede repercutir en la eficacia del proceso a través del cual se consigue disponer del personal idóneo en el lugar y el momento adecuados.

#### **3.2. a Intervenciones realizadas en el marco de la Iniciativa**

31. Las personas constituyen una prioridad principal y constante de la Iniciativa. La Dirección de Recursos Humanos ha recibido más fondos para la Iniciativa que ninguna otra dirección del PMA, lo que refleja el firme compromiso de invertir en las personas y el gran cambio de cultura necesario para una mejor gestión de las personas.
32. Las medidas adoptadas en el marco de la Iniciativa y las inversiones extraordinarias han desempeñado una función esencial y transformadora que ha afectado a la práctica totalidad de los aspectos de la gestión de las personas en el PMA. Por ello resulta difícil aislar por completo las contribuciones propiciadas por la Iniciativa del conjunto de logros alcanzados gracias a la estrategia en materia de personal (financiada con cargo a la Iniciativa) aprobada en 2014. Las inversiones realizadas en el marco de la Iniciativa han apoyado directamente los cuatro imperativos de la estrategia en materia de personal.
33. Otras medidas adoptadas en la esfera de los recursos humanos también fueron fundamentales para apoyar la gran transformación de la estructura orgánica llevada a cabo en febrero de 2013, que incluyó un cambio de los procesos de reasignación de 100 miembros del personal de categoría superior y 450 miembros del personal profesional, y un programa de separación del servicio por mutuo acuerdo.

34. En enero de 2016 se presentó a la Junta un informe completo sobre los progresos realizados en la aplicación de la estrategia en materia del personal<sup>20</sup>. El informe se basa en los resultados de la Encuesta mundial al personal realizada en 2015, que apuntaban a las importantes mejoras en la gestión del personal alcanzadas desde la anterior encuesta de 2012.

### **3.2.b Reforzar la cultura del desempeño**

35. El PMA ha realizado importantes progresos en el fortalecimiento de la cultura del desempeño, en parte, gracias a las inversiones extraordinarias relacionadas con la Iniciativa.
- En 2014 se llevó a cabo un examen del sistema de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE) con el propósito de racionalizar su aplicación y aumentar su eficacia para acortar el proceso y permitir al personal dedicar más tiempo a estudiar otros aspectos del desempeño. Estas mejoras se reflejan en la tasa de terminación del ciclo del PACE, que pasó del 64 % en 2011 al 97 % en 2015<sup>21</sup>, una de las tasas más altas entre los organismos de las Naciones Unidas.
  - El PMA ha sido uno de los primeros organismos de las Naciones Unidas en integrar en su sistema de gestión del desempeño a consultores, personal contratado a corto plazo y voluntarios de las Naciones Unidas.
  - El Programa ha revisado su marco sobre desempeño insatisfactorio, que ayuda a los jefes y al personal a detectar prontamente los problemas relacionados con el desempeño, abordarlos sin tardanza y asegurar que el personal reciba apoyo en su futuro desarrollo profesional.
  - Los indicadores de la Encuesta mundial al personal apuntan a una mejora de la cultura del PMA en materia de gestión del desempeño, y los resultados obtenidos sobrepasan los parámetros mundiales de referencia.

### **3.2.c Aumentar la reserva de talento del PMA**

36. La Iniciativa ha permitido al PMA crear más oportunidades de promoción profesional, aprendizaje y crecimiento para establecer una base de talento y alquilar o comprar el talento que necesita para planificar mejor la dotación de personal.
- Se han formulado nuevos marcos de promoción profesional que fundamentan la toma de decisiones en materia de personal para el aprovechamiento del talento, la planificación de sucesión y la planificación global de la fuerza de trabajo.
  - En agosto de 2015, el PMA actualizó su Sistema de gestión del aprendizaje (LMS)<sup>22</sup> para ofrecer mejores oportunidades de capacitación a su plantilla dispersa por todo el mundo (de la que el 80 % es personal de contratación nacional). La ampliación del sistema LMS incluye tres catálogos principales de cursos para el aprendizaje en línea, que en apenas ocho meses han propiciado

---

<sup>20</sup> WFP/EB.1/2016/4-E.

<sup>21</sup> Últimos datos disponibles correspondientes a todo el año.

<sup>22</sup> El Sistema de gestión del aprendizaje (LMS) es una plataforma en línea destinada a coordinar, realizar y hacer el seguimiento del aprendizaje en todo el PMA. La plataforma ofrece a la plantilla del PMA dispersa por todo el mundo un fácil acceso al aprendizaje, y brinda a cada empleado la posibilidad de tomar las riendas de su propia trayectoria de aprendizaje.

por sí solos el seguimiento completo de 5.500 cursos no obligatorios. Más del 65 % de los empleados del PMA ha hecho uso de su acceso al sistema LMS, en el que han completado 16.573 cursos en los primeros seis meses de 2016, es decir, tres veces más que en 2015 durante el mismo período. Aproximadamente en el 70 % de los casos se trataba de personal de contratación nacional.

- Se ha elaborado una estrategia en materia de diversidad e integración, que se ha difundido entre el personal directivo del PMA disperso por el mundo, y un curso de aprendizaje por vía electrónica sobre diversidad e integración con miras a enseñar a toda la plantilla el principio básico sobre la necesidad de adoptar en el Programa un comportamiento inclusivo.
- Entre las iniciativas del PMA para fomentar la diversidad en la contratación de personas de talento y alcanzar el objetivo de paridad de género figura la obligación de que para cada puesto vacante de los niveles P-4 y D-1 haya al menos una mujer entre los candidatos. En 2015 las mujeres representaban la mayoría (el 55 %) de los funcionarios internacionales de categoría profesional contratados con nombramiento de plazo fijo, lo que supone un notable aumento respecto a la tasa del 45 % registrada en 2014.
- En 2014 se elaboró una lista de reserva para intervenciones de emergencia con miras a aumentar la agilidad de la plantilla mediante un despliegue más rápido de personal en estas situaciones. Se recibieron 1.688 solicitudes, entre las que fueron seleccionados 343 miembros del personal internacional y nacional. Desde entonces, la lista ha ido creciendo para incluir a personal contratado a corto plazo, consultores y voluntarios de las Naciones Unidas e incrementar así la gama de competencias, lo que provocó en 2016 un aumento del número de solicitudes recibidas, que alcanzó la cifra de 1.812, entre las que fueron seleccionados más de 470 miembros del personal.
- Otra iniciativa adoptada en esta esfera dio lugar a la creación de una reserva de talento. Esta reserva facilita al personal directivo el acceso a personas calificadas preseleccionadas que tienen los conocimientos y la motivación necesarios.

### **3.2.d Reorientación hacia el personal de contratación nacional**

37. Las inversiones realizadas en el marco de la Iniciativa han tenido un papel decisivo en la reorientación hacia las oficinas en los países y para asegurar que el personal nacional esté comprometido, tenga oportunidades de seguir desarrollando sus capacidades y pueda responder a las necesidades operacionales estratégicas.

- El PMA armonizó en 2014 las condiciones de servicio del personal de contratación local de las oficinas en los países en el marco del proyecto de transferencia de los contratos de dicho personal. En este marco, los contratos de 3.400 miembros del personal nacional se transfirieron del régimen del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) al régimen administrativo del PMA y de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). El PMA ha actualizado sus políticas en materia de recursos humanos y las ha publicado en Internet en aras de una mayor transparencia y empoderamiento.

- En la nueva etapa del Proyecto de transferencia del personal de contratación local se prestó especial atención a: i) la mejora de las condiciones y la calidad de los servicios del personal de contratación local mediante la optimización de los servicios de recursos humanos (incluida una mejora del plan de seguro médico, de la caja de pensiones y del plan de indemnizaciones, además de la prestación de apoyo médico y operacional), y ii) el examen y la actualización de procesos y herramientas para la administración del personal de contratación local.
  - El PMA está examinando otras cuatro cuestiones relacionadas con el empleo de personal de contratación nacional (véase el párrafo 47 a continuación).
38. A juzgar por la información facilitada por las oficinas en los países, se ha reforzado la orientación hacia el personal de contratación local, en particular en lo que respecta a las oportunidades de capacitación y aprendizaje. Ha quedado probado que el sistema LMS es una herramienta útil y universal que ayuda al personal local en el fomento de sus capacidades, porque brinda oportunidades de capacitación específicas como, por ejemplo, en materia de transferencias de base monetaria. Estas oportunidades son percibidas como una muestra del interés del Programa por el personal nacional, al tiempo que contribuyen al desarrollo de sus capacidades y competencias.

### **3.2. d Formar a jefes de alto desempeño**

39. Las inversiones realizadas en el marco de la Iniciativa han ayudado al PMA a elaborar programas pioneros para el desarrollo de la carrera profesional y a renovar sus procesos de promoción interna.
- En diciembre de 2013 se puso en marcha el programa INSPIRE, orientado a la promoción del acceso de las mujeres a puestos directivos y al desarrollo de su carrera profesional. A finales de 2016 habían completado el programa de capacitación más de 230 mujeres que ocupaban puestos directivos de contratación nacional así como internacional. Todos los meses se adoptan medidas de seguimiento para reforzar los mensajes y el aprendizaje del programa INSPIRE.
  - En 2014 se lanzó el programa encaminado al logro del objetivo del Hambre Cero, destinado a permitir que los jefes adquieran las herramientas y los comportamientos necesarios para cumplir más eficazmente el mandato del PMA. La magnitud del programa y la rapidez con que se aplicó no tienen parangón en el sistema de las Naciones Unidas. Desde octubre de 2014 han superado este programa de liderazgo más de 500 miembros del personal directivo (el 38 % de los cuales de contratación nacional) que desempeñan funciones estratégicas, como jefes de oficinas sobre el terreno y directores en los países.
  - Para determinar el potencial de liderazgo se ha reformado el proceso de ascenso del personal internacional de categoría profesional de los niveles P-5 y D-1 con miras a reforzar la coherencia, el rigor y la transparencia de la toma de decisiones en materia de contratación de personal para puestos directivos.
  - El proceso de ascenso de los funcionarios profesionales de contratación internacional de los niveles P-1 a P-3 se ha reorganizado para mejorar la eficacia de los procesos de toma de decisiones y reforzar su transparencia.

### 3.3 *Progresos demostrados mediante los resultados de gestión*

40. Desde 2013 el PMA hace un seguimiento de los progresos realizados en la esfera de gestión - personas respecto de cuatro resultados de gestión y sus correspondientes indicadores clave de las realizaciones, a saber:
- competencias: eficacia del sistema de aprendizaje y desarrollo profesional del personal (resultado de gestión 1.1);
  - cultura: personal entregado, respaldado por jefes capaces que promuevan una cultura de compromiso, comunicación y rendición de cuentas (resultado de gestión 1.2);
  - organismo: fuerza de trabajo adecuadamente planificada (resultado de gestión 1.3), y
  - talento: eficacia del sistema de adquisición y gestión del talento (atraer, contratar, desplegar) (resultado de gestión 1.4).
41. El último Informe Anual de las Realizaciones indicaba que el PMA había demostrado un firme avance en los primeros dos resultados de gestión, pero que no se disponía de datos suficientes sobre indicadores clave de las realizaciones que permitieran medir el progreso alcanzado en el otro conjunto de resultados.
42. El PMA trató de conocer su nivel de compromiso a través de la Encuesta mundial al personal realizada en abril de 2015. Las preguntas de la encuesta se formularon con idea de poner de relieve los ámbitos en los que se tenían fortalezas y determinar a cuáles se debía prestar mayor atención. La encuesta permitió subsanar un déficit de datos clave sobre los primeros dos resultados de gestión, y en el Informe Anual de las Realizaciones de 2015 se ofrecieron observaciones detalladas al respecto.
- Se consiguió una tasa de participación récord del 70 %, mucho más elevada que el 44 % registrado en 2012.
  - A partir de la encuesta se obtuvieron indicadores compuestos o puntuaciones de dos tipos. La “puntuación relativa al compromiso del personal” pasó del 69 % en 2012 al 70 % en 2015. La “puntuación relativa a la facilitación del desempeño”, que mide en qué grado está el PMA organizado eficazmente y dispone de las herramientas apropiadas para cumplir con su mandato, ascendió del 72 % en 2012 al 78 % en 2015.
  - Las preguntas de la encuesta se agruparon en 17 dimensiones; en 14 de ellas se registraron mejoras con respecto a 2012 y en 3 no se produjeron cambios. Conforme a lo esperado, no hubo uniformidad de resultados positivos en todas las oficinas o direcciones, por lo que los resultados de los distintos equipos se transmitieron a sus respectivos miembros y se elaboraron planes de actuación que los supervisores debían examinar en la segunda mitad de 2015.
43. En los informes anuales de las realizaciones durante este período se destacaron otros aspectos sobre los que se informa a continuación.
- **Un aumento del número de funcionarios que conocen qué aptitudes y cualificaciones necesitan para avanzar en sus carreras en el PMA** (un 13 % más que en 2012), y el 92 % del personal tenía una comprensión clara de las responsabilidades inherentes a su trabajo. Estos resultados son el reflejo de las importantes inversiones realizadas en la elaboración de un nuevo marco de promoción profesional.

- **Una notable reorientación hacia el aprendizaje basado en Internet** propiciada por el nuevo diseño y la mejora del LMS del PMA.
- **Una mejora considerable de la eficacia de los jefes directos.** Es posible que a esta mejora hayan contribuido otras iniciativas enmarcadas en la Iniciativa, como el programa “Liderazgo para alcanzar el objetivo del Hambre Cero”, y las nuevas disposiciones sobre ascensos.
- **La promoción de un PMA más inclusivo**, en el que todos los miembros del personal, con independencia de su origen, sean valorados, estén motivados y sean productivos. Por ejemplo, el 84 % de los empleados encuestados respondió que el PMA tenía en cuenta las distintas culturas de los países donde lleva a cabo sus actividades, y el 81 % respondió que tenía en cuenta la diversidad cultural de su personal. Sin embargo, en lo que respecta a la igualdad de oportunidades queda todavía mucho por hacer.
- **El PMA ha comenzado a marcar la diferencia entre su personal en lo que respecta al equilibrio de género y representación geográfica**, y son ostensibles sus progresos en la proporción de mujeres que ocupan puestos directivos y la proporción de miembros del personal internacional de categoría profesional procedente de países en desarrollo.
- **Se ha creado una cartera de futuro talento** mediante la iniciativa de establecimiento de una reserva de talento, para la que a finales de 2015 se habían recibido 11.000 solicitudes. Esta reserva facilita al personal directivo el acceso a personas cualificadas preseleccionadas que tienen los conocimientos y la motivación necesarios.
- **En los informes anuales de las realizaciones se destaca regularmente la capacidad del PMA para desplegar con rapidez al personal en situaciones de emergencia**, y muy especialmente en relación con la respuesta a las crisis provocadas por el virus del Ébola y el terremoto de Nepal en 2015. La introducción en 2014 de un registro de intervenciones de emergencia fue un factor determinante para mantener esta elevada capacidad de respuesta.

### ***3.4 Dificultades observadas y ámbitos que requieren más atención***

44. Las constataciones positivas de la Encuesta mundial al personal de 2015 y los debates con los directores regionales y directores en los países y con el personal de la Sede demuestran que el PMA ha hecho claros progresos en la modernización y la mejora de sus procedimientos de gestión de los recursos humanos. Algunos directivos de categoría superior han aludido a este hecho como una mejora radical con la que los procedimientos se han formalizado y se ajustan a normas claras. Sin embargo, las oficinas en los países informaron de que aún tenían dificultades para obtener a tiempo las competencias especializadas que necesitaban, sobre todo cuando había que encontrarlas en el ámbito internacional. Esto indica que los procedimientos de gestión de las reasignaciones, la lista de personal de reserva y la reserva interna de talento aún no están funcionando como deberían, lo que hace necesario utilizar contratos de servicios y recurrir a consultores, incluso en las operaciones de nivel 3 de gran envergadura.
45. La proliferación de crisis humanitarias en estos últimos años, que a menudo han requerido intervenciones de larga duración, limita el número de miembros del personal capacitados y experimentados disponibles de forma inmediata. Los procedimientos establecidos para mejorar la capacidad de intervención en casos de emergencia del PMA —por ejemplo, listas de personal de reserva con las capacidades

necesarias para su despliegue en situaciones de emergencia— se han agotado rápidamente debido a la envergadura de las intervenciones necesarias. Por lo tanto, el PMA ha ampliado esas listas para incluir a personal contratado por períodos breves, consultores y Voluntarios de las Naciones Unidas. También está utilizando a personal de contratación nacional en emergencias internacionales, y tiene previsto empezar a utilizar una lista de personal externo para intervenciones de emergencia con el fin de agilizar el despliegue.

46. Uno de los efectos de la mayor carga de trabajo del PMA es el fuerte aumento de su fuerza de trabajo eventual: actualmente el personal de categoría profesional contratado por períodos breves constituye la mitad de la fuerza de trabajo profesional de contratación internacional. Cuesta menos emplear a personal con contratos de breve duración que a personal profesional de contratación internacional y, naturalmente, resulta más ventajoso recurrir a ellos para llevar a cabo actividades que podrían no ser necesaria en el futuro. Sin embargo, los directores de algunas oficinas en los países han expresado preocupación acerca del principio de igualdad en la contratación de breve duración y su impacto en la competitividad del PMA como empleador: el personal no consideraba atractivos ni apetecibles esos contratos.
47. Actualmente el PMA está estudiando cuatro cuestiones relacionadas con el uso de personal nacional:
  - *Nacionalización de funciones.* El PMA podría estar pasando por alto las posibilidades de utilizar a expertos nacionales para desempeñar funciones que en la actualidad están a cargo de personal internacional de categoría profesional.
  - *Modalidades de contrato.* Es necesario examinar si se han hecho progresos suficientes para convertir en nombramientos de plantilla los contratos de servicios del personal que lleve mucho tiempo trabajando.
  - *Planificación de las perspectivas de carrera.* Podría ser preciso seguir trabajando en la elaboración de marcos de promoción de las perspectivas de carrera que ofrezcan trayectorias profesionales apropiadas.
  - *Bienestar del personal.* Este aspecto se refiere a la necesidad de crear un lugar de trabajo propicio y saludable para el personal de contratación nacional, independientemente del tipo de contrato.

### **3.5 Conclusiones**

48. En general, el PMA ha hecho progresos en su modo de abordar cuestiones importantes que influyen en su gestión de los recursos humanos, como se reseña en el informe presentado a la Junta Ejecutiva en enero de 2016. Esta reorientación de la atención hacia el personal nacional ha tenido una acogida muy favorable entre los directores en los países, aunque persisten dudas acerca de la eficacia y el alcance de las herramientas disponibles. Los procedimientos de gestión de la actuación profesional del personal son también muy eficientes, y las oportunidades de promoción profesional, aprendizaje y crecimiento son ahora mayores. El PMA ha sido creativo en la búsqueda de nuevas vías para atraer y retener el talento que necesita. El desafío que nos depara el futuro es saber aprovechar estas mejoras para hacer frente a la fuerte presión que el cambiante panorama humanitario ejerce en el personal del Programa.

## 4. Objetivo 3: Asociaciones

49. El objetivo consiste en que el PMA sea un asociado valioso, que inspire confianza en los beneficiarios, las comunidades, los gobiernos, los organismos de las Naciones Unidas, las organizaciones no gubernamentales y el sector privado.

### 4.1 Contexto

50. Un elemento fundamental de la Iniciativa ha sido la búsqueda de mejores formas de trabajar en asociación con otros.
51. En el Marco de Acción de 2012<sup>23</sup> se puso de relieve que, aun cuando las asociaciones han adquirido una creciente importancia para el logro de los Objetivos Estratégicos del PMA, las asociaciones que se establecen no siempre son realmente colaborativas. El Programa ha confiado durante muchos años en su capacidad para hacer las cosas por sí mismo o recurriendo a la contratación de asociados en la ejecución. Pero la estrategia de asistencia alimentaria requiere asociaciones más colaborativas y estratégicas, junto con actividades de desarrollo de las capacidades, en especial sobre el terreno. Lo que se precisa es una verdadera cultura de asociación, en particular a nivel operacional con los gobiernos, el sector privado, las organizaciones no gubernamentales (ONG), la sociedad civil, los equipos de las Naciones Unidas en los países, los módulos de acción agrupada y otros organismos de las Naciones Unidas. Las oficinas del PMA en los países deben ser agentes comprometidos dispuestos a aunar esfuerzos en el marco de la iniciativa “Una ONU” e impulsar nuevas iniciativas con los organismos que tienen sus sedes en Roma.
52. La necesidad de adoptar medidas resultó aún más evidente a raíz de una evaluación estratégica de las asociaciones en el contexto de la transición de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria publicada en enero de 2012, en la que se observaba que al PMA se le consideraba un asociado valorado y respetado. Pero se observaba asimismo que entre los asociados del PMA no se habían entendido bien las consecuencias de dicha reorientación hacia la asistencia alimentaria, que no existía una definición comúnmente aceptada del término “asociación”, lo que significaba que se hacía un amplio uso del término, y que incluso entre el personal del PMA se tenía una noción limitada de lo que significaba una buena asociación y cuáles eran sus características.

### 4.2 Intervenciones en el marco de la Iniciativa

53. Solo una pequeña proporción (1,15 millones de dólares o, lo que es lo mismo, el 2 %) de las inversiones extraordinarias realizadas en el marco de la Iniciativa se había destinado a las asociaciones. No obstante, los cambios en la estructura orgánica y el nuevo Marco de resultados de gestión habían tenido un impacto mucho más amplio en el modo en que se habían promovido las asociaciones en todo el PMA.
54. Las actuaciones directas y las inversiones extraordinarias acometidas en el marco de la Iniciativa perseguían los siguientes objetivos:
- **Dar un mayor relieve a las asociaciones en todo el PMA** mediante la creación, en febrero de 2013, del Departamento de Asociaciones y Gobernanza como componente de la nueva estructura orgánica<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Marco de acción para el fortalecimiento del PMA (18 de junio de 2012).

<sup>24</sup> El Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción, a partir de enero de 2015.

- **Otorgar mayor importancia a las asociaciones y convertirlas en una de las cinco prioridades de la iniciativa “el PMA que queremos”,** tal como corroboró el Equipo Directivo en junio de 2013 y quedó reflejado en la Esfera de Gestión – Asociaciones y en las metas institucionales conexas.
  - **Revisar el enfoque del PMA sobre asociaciones y elaborar una nueva estrategia institucional en materia de asociaciones,** aprobada por la Junta en junio de 2014.
  - **Examen de la necesidad de oficinas de enlace del PMA y del alcance de su labor.**
    - **Establecimiento de un Centro de recursos en materia de asociaciones** que ofrezca orientación y ayude a todas las oficinas del PMA a buscar, entablar, mantener y revisar asociaciones eficaces. Entre 2015 y 2017 se seguirá prestando asistencia técnica desde la Sede, pero de cara al futuro se pretende descentralizar esta capacidad y transferirla a los despachos regionales.
    - **Los nuevos cambios institucionales adoptados** en 2015, entre los que se incluye el **traslado temporal a Nueva York de un puesto de nivel correspondiente a la categoría de Subsecretario General** para administrar las contribuciones del PMA a la consecución de los ODS para después de 2015, la financiación del desarrollo sostenible, la Cumbre Humanitaria Mundial de 2016 y la iniciativa “Una ONU”, y la **mejora de la información pública** mediante la integración de las funciones de comunicación en el Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción ampliado, en particular para intensificar las campañas de movilización de fondos.
55. La estrategia institucional en materia de asociaciones ha sido uno de los productos clave de la Iniciativa y ha subsanado un déficit importante de la arquitectura normativa del PMA, al tiempo que promueve un giro hacia una mejor colaboración en los cinco tipos principales de asociaciones<sup>25</sup> —en las esferas de la movilización de recursos, la adquisición de conocimientos, la formulación de políticas y la gobernanza, la promoción y el fomento de las capacidades. La financiación del Centro de recursos en materia de asociaciones ha sido crucial en este sentido, porque es el motor que propaga los principales mensajes de la estrategia a través de una gran variedad de material de capacitación del personal y apoyo directo para establecer relaciones eficaces.
56. Los nuevos cambios institucionales adoptados en enero de 2015 consolidaron la importancia que el PMA atribuye al establecimiento de asociaciones sólidas y eficaces a nivel mundial. La creación de la Dirección de Coordinación de las Asociaciones y la Labor de Promoción (PGC) proporcionó además un coordinador de la labor de promoción; uno de los primeros productos de la Dirección fue la creación de un nuevo Marco de promoción del PMA. Este Marco es una herramienta de apoyo a la promoción mundial y la promoción nacional y regional específica al contexto, en el que se definen las posiciones institucionales del PMA y sus mensajes sobre las cuestiones fundamentales. Este documento interno se puede utilizar de modo interactivo con productos de promoción más especializados, y ayuda al PMA a adoptar una posición más eficaz y coherente respecto de diversos temas humanitarios y de desarrollo. Asimismo permite al personal hablar con una sola voz cuando expresa la posición del PMA y su ventaja comparativa, al tiempo que lo dota de los medios necesarios para colaborar con los asociados y dar mayor resonancia a los mensajes comunes.

---

<sup>25</sup> Según se define en la estrategia institucional en materia de asociaciones.

### 4.3 *Progresos demostrados mediante los resultados de gestión*

57. La creación de una esfera de gestión para las asociaciones animó a todo el personal directivo del PMA a prestar más atención a las asociaciones en el desempeño de sus funciones. Por primera vez fue posible agrupar y hacer un seguimiento de los resultados deseados de las asociaciones y los indicadores clave de las realizaciones correspondientes, y desde 2014 se registran puntualmente en el Informe Anual de las Realizaciones. En el PMA se hace un seguimiento desde 2013 de la esfera de gestión de las asociaciones respecto de los cuatro resultados de gestión y los indicadores clave de las realizaciones correspondientes, a saber:
- fomento de las asociaciones estratégicas y operacionales (resultado de gestión 2.1);
  - logro de los objetivos de las asociaciones (resultado de gestión 2.2);
  - aumento de la coherencia y la eficacia del sistema de las Naciones Unidas (resultado de gestión 2.3), y
  - contribución a la eficacia de la gobernanza en el PMA (resultado de gestión 2.4).
58. En 2015 se informó sobre los progresos registrados en los cuatro resultados de gestión. Por otra parte, el seguimiento de los indicadores permitió demostrar un aumento amplio y constante de la eficacia de la labor del PMA con los asociados, como se reseña a continuación.
- **Contribuciones del sector privado.** El PMA superó su objetivo y recibió contribuciones del sector privado por valor de 94 millones de dólares en 2015, lo que representa un aumento del 45 % frente a los 64,4 millones de dólares recibidos en 2012<sup>26</sup>.
  - **Asociaciones con otros organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas.** Durante 2015, el 90 % de las oficinas del PMA en los países participó en colaboraciones en materia de promoción y comunicación, ejecución de programas, asesoramiento sobre políticas, transferencia de conocimientos y seguimiento. Los principales asociados a nivel de los países fueron la FAO, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR).
  - **Cooperación Sur-Sur y cooperación triangular.** La cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular por parte de las oficinas en los países aumentó hasta el 60 % en 2015 frente a la tasa del 48 % registrada en 2014.
  - **Grado de satisfacción de los usuarios medido por medio de encuestas sobre las actividades de los módulos de acción agrupada.** En las encuestas de satisfacción de los usuarios sobre las operaciones del modo de acción agrupada de telecomunicaciones de emergencia<sup>27</sup> en la República Centroafricana, Nepal y Sudán del Sur, el PMA alcanzó un nivel global de satisfacción de los usuarios del 89 %, lo cual representa un aumento del 6 % desde 2014. En las 12 encuestas de satisfacción realizadas a los usuarios acerca de la eficacia y la eficiencia de las actividades de este módulo en siete países, el 92 % de los encuestados se mostró

---

<sup>26</sup> Informe Anual de las Realizaciones de 2013, párrafo 84.

<sup>27</sup> El módulo de acción agrupada de telecomunicaciones de emergencia es una red de entidades que trabajan en colaboración para prestar servicios comunes de comunicaciones en situaciones de emergencia humanitaria.

satisfecho con los servicios prestados por el módulo, frente al 84 % en 2014. En la encuesta anual a los usuarios referente a los 14 asociados del módulo mundial de acción agrupada de seguridad alimentaria, el 88 % consideraba que el módulo cumplía las expectativas de su entidad en cuanto al apoyo a los programas de seguridad alimentaria.

- **Observancia de los principios de asociación.** El PMA lleva a cabo cada dos o tres años una encuesta sobre la observancia de los principios de asociación entre sus ONG asociadas. La encuesta de 2015, en la que participaron 30 ONG, midió la actuación del PMA como asociado con respecto a 11 principios relacionados con la equidad, la transparencia, los resultados, la responsabilidad y la complementariedad. El 58 % de los encuestados consideraba que el PMA observaba los principios con frecuencia o siempre; el porcentaje en 2012 era del 56 %.
- **Progresos alcanzados en la aplicación de la Revisión cuatrienal amplia de la política.** Este resultado de gestión informa sobre la aplicación en el PMA de los indicadores comunes relativos a la coherencia y eficacia del sistema, para los que se ha establecido una metodología para seguir los avances en la aplicación de las recomendaciones formuladas en la Revisión cuatrienal amplia de la política. El PMA informó en 2015 sobre ocho de los nueve indicadores comunes relativos a la aplicación de dichas recomendaciones, habiéndose superado las metas casi en todos ellos. Uno de los indicadores comunes de la Revisión cuatrienal amplia de la política es el requisito de que en todos los nuevos proyectos se indique un código del marcador de género del Comité Permanente entre Organismos. Del total de 22 operaciones de emergencia (OEM), operaciones prolongadas de socorro y recuperación (OPSR) y programas en los países (PP) aprobados en 2015, a 19 se les asignó un código de marcador de género 2a o 2b. Se trata de un avance considerable desde 2012, año en el que solo el 24 % de los proyectos logró un código 2a o 2b.
- **Alineación de los programas en los países con los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD).** Todos los PP aprobados en 2014 y 2015 estaban alineados con los MANUD para los países correspondientes.

#### **4.4 Ejemplos de asociaciones en el PMA**

59. **Asociados que proporcionan recursos – gobiernos contribuyentes.** El PMA ha tratado de mejorar las estrategias para la movilización de recursos con los gobiernos contribuyentes reforzando la flexibilidad y la previsibilidad de su financiación mediante la ampliación de su base de donantes y mejorando sus pronósticos de las contribuciones.
- Aun cuando el nivel de las contribuciones destinadas a fines específicos continúa representando un desafío constante, el PMA negocia y suscribe desde 2012 un número cada vez mayor de acuerdos de asociación estratégica, lo cual le permite realizar asignaciones financieras más flexibles y compras de productos alimenticios más oportunas. Estos acuerdos de asociación estratégica permiten una mayor previsibilidad de nuestros recursos y, en consecuencia, una ejecución más eficaz de nuestras operaciones.
  - Aumenta el número de donantes que se muestran cada vez más dispuestos a apoyar los mecanismos de prefinanciación del PMA y que adaptan sus propios sistemas de presentación de informes como corresponda, lo cual refuerza considerablemente la eficacia de las intervenciones del PMA y la eficiencia en función de los costos.

60. **Gobiernos anfitriones.** El PMA no ha escatimado esfuerzos para promover su triple condición de autor y experto, asesor técnico y entidad convocadora de conocimientos especializados a nivel mundial. Los avances realizados en este sentido han promovido y propiciado una serie de contribuciones de los gobiernos anfitriones: desde 2012 se ha registrado un aumento del apoyo de los gobiernos anfitriones al PMA. Casi el 70 % de estos gobiernos que aportan contribuciones pertenece a la categoría de países menos adelantados y de ingresos bajos. Las contribuciones de los gobiernos anfitriones alcanzaron en 2014 la suma histórica de 210 millones de dólares; la mayor en la historia del PMA.
61. **Organismos con sede en Roma.** El PMA ha adoptado una serie de medidas encaminadas a mejorar la colaboración entre los organismos con sede en Roma<sup>28</sup>.
- Los organismos con sede en Roma promovieron de forma colectiva un único ODS sobre la seguridad alimentaria, la nutrición y la agricultura sostenible en el proceso para después de 2015. Asimismo, definieron de común acuerdo y clasificaron por orden de prioridad los indicadores relativos al nuevo ODS 2, tras lo cual presentaron una propuesta conjunta de 14 indicadores para 8 metas.
  - La colaboración trilateral y bilateral entre los organismos con sede en Roma ha registrado un aumento constante. En 2015, el 86 % de las oficinas del PMA en los países colaboró con uno de estos organismos o con ambos: los tres organismos colaboraron en 26 proyectos en 21 países, frente a los 11 proyectos en 10 países en 2012. En 2015, la FAO y el PMA colaboraron en 120 proyectos en 65 países, y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y el PMA lo hicieron en 31 proyectos en 24 países. Las cifras equivalentes a 2012 fueron de 105 proyectos en 58 países en colaboración con la FAO, y de 11 proyectos en 10 países, con el FIDA.
62. **Asociados para las operaciones.** Las asociaciones con ONG constituyen un elemento esencial de la capacidad del PMA para prestar asistencia. Las ONG ejecutan el 75 % de los proyectos del PMA y le proporcionan unas condiciones incomparables de acceso y proximidad a las poblaciones afectadas. La dependencia encargada de las ONG en la Sede siempre ha prestado servicios de asistencia a las oficinas en los países, para las que gestionaba los acuerdos sobre el terreno y organizaba la consulta anual del PMA con sus asociados. Desde la adopción de la estrategia institucional en materia de asociaciones se ha reforzado la dependencia y su labor ha adquirido un carácter más estratégico, como se ilustra a continuación.
- El Instituto de Desarrollo de Ultramar encargó al PMA en 2015 un documento de opciones y colaboró en la formulación de un plan de trabajo con las ONG.
  - El PMA colabora con organismos afines de las Naciones Unidas, como el ACNUR y el UNICEF, en la armonización y simplificación de los procesos de asociación con las ONG.
  - La consulta anual del PMA con sus asociados la lleva a cabo actualmente la Directora Ejecutiva en años alternos. Por primera vez en 2016, el PMA se basó en la información que periódicamente le facilita un grupo asesor constituido por ONG asociadas para definir un programa en el que se han tenido en cuenta las prioridades de las ONG.
  - A finales de 2016 se publicaron nuevas orientaciones institucionales sobre cómo abordar el ciclo completo de la gestión de la asociación con ONG. Estas

---

<sup>28</sup> Para información más detallada, consúltese el informe: “Colaboración entre los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma: cumplimiento de la Agenda 2030” (WFP/EB.2/2016/4-D/Rev.1).

orientaciones proporcionarán a las oficinas en los países las herramientas necesarias para forjar una colaboración de calidad en el contexto del nuevo marco de planificación estratégica.

- El PMA ha puesto en marcha una iniciativa conjunta con la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja para invertir en el fomento de las capacidades de sociedades nacionales estratégicamente seleccionadas. Esta iniciativa servirá de base para ampliar la labor de fomento de las capacidades realizada con las partes nacionales y locales que intervienen en primera línea.
63. **Asociaciones con el sector privado para el fomento de las capacidades.** El PMA está examinando el modo de establecer el valor en dólares que representan sus asociaciones con el sector privado encaminadas al fomento de las capacidades y la generación de ahorros para el Programa.
- Los conocimientos adquiridos por el personal del PMA sobre normalización de las operaciones de transferencias de cupones, por un lado, y el establecimiento de un acuerdo a largo plazo con la empresa proveedora Sodexo, por otro, han hecho posible una reducción de entre el 60 % y el 80 % de los costos de imprenta por país, lo que en 2015 generó ahorros por valor de 3,6 millones de dólares.
  - Los conocimientos facilitados por Renault sobre gestión y mantenimiento de las flotas de camiones han reducido en un 40 %, los costos de mantenimiento por kilómetro en cuatro países, lo cual generó en 2015 ahorros por valor de 1,5 millones de dólares.
64. Esta mayor comprensión del valor que representan para el PMA las asociaciones no monetarias le permitirá adoptar decisiones y medidas mejor fundamentadas sobre el momento idóneo de establecer asociaciones con el sector privado y en qué condiciones.
65. **Asociados para la adquisición de conocimientos.** El PMA continúa colaborando con una amplia variedad de asociados para la adquisición de conocimientos.
- A comienzos de 2017 habrá finalizado la elaboración de un marco general de recursos disponibles para los programas de comidas escolares con productos locales, un proyecto en el que han colaborado el Centro de Excelencia del PMA, la FAO, la Global Child Nutrition Foundation, la Partnership for Child Development (PCD), la Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD) y el Banco Mundial.
  - Desde 2014 se han evaluado 36 programas nacionales de comidas escolares utilizando la metodología del Enfoque sistemático para lograr mejores resultados educativos (SABER-SF), elaborada en colaboración con la Sede del PMA, el Banco Mundial y la PCD.
66. **Asociados en la esfera de la gobernanza.** El PMA ha procurado prestar un apoyo más eficaz a la Junta Ejecutiva en su función de gobernanza. Con este fin se han adoptado las siguientes medidas:
- una iniciativa encaminada a celebrar reuniones en las que se haga un uso eficiente del papel, gracias a la cual se han reducido en un 60 % los costos de impresión y fotocopias;
  - el creciente uso de los servicios digitales aporta a la labor de la Junta métodos innovadores y mejores prácticas;

- se ha mejorado la calidad de la transmisión por Internet de los debates de la Junta Ejecutiva de manera que puedan seguirlos las misiones de los Estados Miembros y el personal del PMA destacado en la Sede y sobre el terreno;
- se han mejorado los servicios de traducción a todos los contratistas de lengua extranjera (en las modalidades de traducción e interpretación) para que puedan acceder a los recursos lingüísticos y a la documentación en línea de la Junta Ejecutiva en todas las lenguas oficiales, y
- la ampliación del número de consultas oficiosas ha ayudado a la Secretaría de la Junta a mantener en mínimos históricos la duración de los períodos de sesiones oficiales de la Junta<sup>29</sup>.

#### **4.5 Dificultades observadas y ámbitos que requieren más atención**

67. En el marco de la Iniciativa, el PMA ha tratado de promover un cambio de cultura en relación con las asociaciones. Pero a nivel nacional, las preferencias del personal de categoría superior destacado en las oficinas en los países y las suboficinas pueden condicionar el tipo de asociaciones que entabla el PMA; la mayoría de las asociaciones que se establecen con ONG locales son de índole transaccional. Por otra parte, las asociaciones en el ámbito mundial no siempre son pertinentes sobre el terreno, ni las innovaciones sobre el terreno acaban siempre influyendo en las asociaciones de ámbito mundial.
68. Muchos de los miembros del personal encuestados consideraban que la estrategia institucional en materia de asociaciones era de utilidad principalmente para el personal de categoría superior y de la dirección, pero que en ella no se tenían en cuenta las necesidades del personal no directivo sobre el terreno. No obstante, son numerosos los ejemplos de nuevas asociaciones que se establecen de conformidad con los principios estipulados en la estrategia.
69. A pesar de que el Centro de recursos en materia de asociaciones ha elaborado material de orientación de gran calidad, muchos de los encuestados no tenían conocimiento del Centro ni tampoco habían tenido acceso a las orientaciones detalladas disponibles.

#### **4.6 Conclusiones**

70. En el marco de la Iniciativa, el PMA ha tratado de promover un cambio de cultura en relación con las asociaciones. El personal directivo del Programa se muestra cada vez más dispuesto a reconocer los beneficios de trabajar con otros agentes en la consecución de objetivos comunes. Esta creciente cultura de asociación también resulta evidente en la colaboración entre personal directivo de las distintas direcciones. A nivel nacional, las preferencias del personal de nivel superior de las oficinas en los países y las suboficinas pueden determinar el tipo de asociaciones que entabla el PMA: la mayoría de las asociaciones que se establecen con ONG locales son de índole transaccional. Además, las asociaciones mundiales no siempre son pertinentes sobre el terreno, y las innovaciones sobre el terreno no siempre acaban influyendo en las asociaciones mundiales.

---

<sup>29</sup> 2016 fue un año excepcional en lo que respecta a las consultas oficiosas de la Junta, debido al proceso relativo a la aprobación de la hoja de ruta integrada.

71. En el PMA existe cierto temor a que el término “asociación” pierda su significado por el hecho de ser aplicado a cualquier interacción entre una o más personas o entidades. De cara al futuro, el Programa debe centrar su atención en cultivar asociaciones de calidad en las que las ventajas de trabajar juntos superen claramente los costos. Este es un elemento clave de la definición de asociación que figura en la estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones.
72. No obstante, el establecimiento de asociaciones de calidad requiere la confianza necesaria para apartarse de aquellas relaciones que no aporten valor añadido a las asociaciones nuevas o diferentes, aunque prometan hacerlo. El PMA debe adoptar decisiones estratégicas sobre cuándo fomentar las capacidades de los asociados actuales y cuándo buscar otros nuevos que ya tengan dichas capacidades. El Programa tiene la certeza de que en 2016 la mayor parte de su personal directivo estaba mejor equipado para tomar las decisiones necesarias para buscar y conservar las asociaciones de calidad que merecen nuestros beneficiarios.

## 5. Objetivo 4: Procesos y sistemas

73. Este objetivo consiste en que el PMA disponga de procesos y sistemas eficaces que propicien una labor óptima en las esferas del diseño y la ejecución de proyectos, la gestión de las cadenas de suministro, el aprendizaje, el intercambio y la innovación.

### 5.1 Contexto

74. En el Marco de Acción de 2012 se informó de que se habían puesto en marcha muchos nuevos sistemas, procesos e iniciativas, pero que debían ser revisados, racionalizados e integrados para mejorar la eficiencia, la eficacia y la rendición de cuentas. Todos ellos debían apoyar el principio de que las decisiones se tomen lo más cerca posible del terreno.

### 5.2 Intervenciones en el marco de la Iniciativa

75. Las intervenciones en el marco de la Iniciativa se realizaron en dos fases distintas:
- un diagnóstico en profundidad orientado a los usuarios y el consiguiente establecimiento de prioridades entre las principales esferas para mejorar los sistemas actuales —conocido como el examen de los procesos operativos—, y
  - una serie de inversiones específicas encaminadas a mejorar los sistemas, las iniciativas y los procesos actuales, de conformidad con las recomendaciones formuladas en el examen de los procesos operativos.

#### 5.2. a Examen de los procesos operativos

76. Para el examen de los procesos operativos se adoptó una visión holística de las medidas necesarias para mejorar el rendimiento en siete esferas prioritarias<sup>30</sup>. En lugar de documentar los flujos de transacciones en búsqueda de mejoras, el examen utilizó como base la experiencia de cientos de miembros del personal del PMA a fin de definir con claridad lo que debía ser cambiado. Se examinó la cuestión de si los problemas eran estructurales —y requerían cambiar a los encargados de llevar a cabo determinadas actividades— o estratégicos —y requerían mejorar las políticas o modificar el enfoque aplicado—. También se analizó la cuestión de si los problemas surgían porque el personal no sabía qué hacer o porque carecía de las competencias especializadas y la capacitación necesarias para hacerlo. Entre las medidas prioritarias cabe destacar la elaboración de estrategias, orientaciones y cursos de capacitación, el desarrollo de competencias especializadas y la eliminación de los estrangulamientos en los procesos.
77. El PMA trajo a Roma a miembros del personal sobre el terreno para los que organizó consultas por regiones con miras de garantizar una participación lo más amplia posible. Se pidió a los participantes que examinaran los procesos básicos y formularan recomendaciones sobre posibles medidas para mejorar los procesos, incluida una mayor eficiencia. Este encuentro creó un entorno muy propicio para llevar a cabo el examen y generó grandes expectativas entre los participantes.

---

<sup>30</sup> Gestión del ciclo de los programas; gestión y utilización de los recursos; gestión de la cadena de suministro; seguimiento, examen y evaluación; administración; operaciones de gestión de los recursos humanos, y seguridad

78. En el examen de los procesos operativos se formularon más de 150 propuestas de mejoras, que se redujeron a 57 prioridades de acción, incluidas cuatro cuestiones intersectoriales.

## 5.2. b Inversiones específicas

79. Ante la gran variedad de cambios propuestos y los escasos recursos disponibles no era práctico ni posible aplicar inmediatamente todas esas recomendaciones derivadas del examen de los procesos operativos. Se adoptaron diversas medidas para aplicar o perfeccionaron las recomendaciones resultantes de dicho examen:
- como un primer paso se aprobó, en octubre de 2013, una inversión de 1,39 millones de dólares para adoptar 14 medidas de “resultados rápidos”, que consistían en la aplicación de tres recomendaciones independientes derivadas del examen de los procesos operativos y 11 conjuntos de tareas que los responsables de los procesos presentaron como componentes importantes de otras recomendaciones a más largo plazo;
  - en 2014 se aprobó una inversión de 3,18 millones de dólares para: i) actualizar los procedimientos de aprobación de proyectos; ii) racionalizar la función de compra de bienes y contratación de servicios; iii) fortalecer la gestión integrada de la cadena de suministro; iv) mejorar la gestión de la continuidad de las operaciones; v) fortalecer la gestión de la seguridad de los sistemas, y vi) respaldar la gestión del ciclo de los proyectos;
  - en julio de 2014 se asignaron 1,51 millones de dólares a ocho medidas suplementarias definidas como las de mayor impacto positivo sobre el terreno con la menor inversión;
  - en 2015 se realizó una importante inversión de 8,9 millones de dólares en el marco de la Iniciativa para el desarrollo y puesta en práctica de la plataforma del PMA para la gestión de las transferencias de base monetaria, y
  - entre 2014 y 2016 se asignaron 940.000 dólares a un estudio de viabilidad de un centro de servicios y para definir el aumento de eficiencia que se podría alcanzar en el PMA en lo que respecta a los costos de apoyo no relacionados con la nómina. Más adelante se amplió esta tarea para incluir la reestructuración de los procesos<sup>31</sup>.
80. Las recomendaciones del examen de los procesos operativos influyeron en la selección de las esferas prioritarias de 2015 y 2016 para llevar a término la Iniciativa. Algunas recomendaciones también se pusieron en práctica a través de otras iniciativas importantes, como las relativas al examen del Marco de financiación, la gestión integrada de la cadena de suministro y la formulación de los planes estratégicos para los países (PEP).
81. De las 57 recomendaciones, 30 obtuvieron financiación de la Iniciativa y 52 (más del 90 % del total) se aplicaron en su totalidad o en parte. Por ejemplo:
- se financiaron y aplicaron las siete recomendaciones relativas a la gestión del ciclo de los programas (**véase la Sección 6**) que, entre otras cosas, contribuyeron

---

<sup>31</sup> En 2016 la iniciativa “Excelencia en materia de costos” recibió asimismo 3 millones de dólares no procedentes de las inversiones realizadas en el marco de la Iniciativa.

a la planificación estratégica por países y la mejora de la capacitación en competencias relacionadas con los programas;

- se financiaron y abordaron las seis recomendaciones sobre seguimiento, presentación de informes y evaluación (**véanse las secciones 7 a 9**) que, entre otras cosas, permitieron apoyar una mejora de la gestión y el seguimiento de las realizaciones;
- se aplicaron las siete recomendaciones sobre la cadena de suministro del PMA (una de las cuales se financió por separado con fondos no provenientes de la Iniciativa) (**véase la Sección 5.3.b**);
- solo se financiaron cinco de las 14 recomendaciones sobre gestión de los recursos, pero otras 11 se abordaron en su totalidad o en parte (**véanse las secciones 7 a 9**), lo que, entre otras cosas, permitió apoyar el examen del Marco de financiación;
- se financiaron y se abordaron en su totalidad o en parte tres de las cuatro cuestiones intersectoriales (**véase la Sección 5.3.c**);
- las seis recomendaciones sobre administración se aplicaron sin recurrir a los fondos asignados a la Iniciativa; los directores reasignaron recursos u obtuvieron otras vías de financiación (**véase la Sección 5.3.d**);
- solo se financiaron dos de las cinco recomendaciones relacionadas con el personal, pero las cinco se abordaron en su totalidad o en parte (véase la Sección 3) y contribuyeron, por ejemplo, a la labor para lograr la excelencia en materia de costos, y
- solo se financió una de las ocho recomendaciones sobre seguridad, pero se abordaron, en su totalidad o en parte, las siete restantes (**véase la Sección 5.3.e**).

## ***5.3 Inversiones relacionadas con el examen de los procesos operativos***

### **5.3.a Reseña de las recomendaciones relacionadas con el examen de los procesos operativos**

82. Sobre muchas de las medidas adoptadas a raíz del examen de los procesos operativos se informa en otras secciones del informe, donde se las relaciona con otros objetivos de la Iniciativa. En el Anexo B se ofrece una reseña de las 57 medidas recomendadas con motivo de dicho examen, y cada recomendación comprende:

- una descripción de la recomendación;
- su posible impacto;
- si se financió con cargo a la Iniciativa;
- una conclusión en general sobre si la recomendación se abordó o no;
- referencias cruzadas a las propuestas de inversión en el marco de la Iniciativa, según figuran en el Anexo A, donde también se incluyen los resultados de las inversiones obtenidos hasta la fecha, y
- una breve reseña de las medidas que fueron adoptadas pero para las que no se obtuvo financiación de la Iniciativa.

83. Las tres inversiones elegidas por los consultores externos han sido destinadas a cuestiones planteadas durante el examen de los procesos operativos. En el Anexo C se informa ampliamente al respecto.

### **5.3. b Gestión de la cadena de suministro**

84. El PMA ha dado en los dos últimos años un giro importante hacia la gestión integrada de la cadena de suministro; en noviembre de 2015 creó la Dirección de la Cadena de Suministro con miras a reforzar el sistema y adoptar un enfoque estratégico respecto de las operaciones de planificación, abastecimiento y distribución de su cadena de suministro en todo el mundo. Por ejemplo, el PMA ha realizado inversiones selectivas para optimizar sus prácticas de compra, una medida que le ha generado ahorros considerables.

- El PMA logró en 2015 ahorros por valor de 30 millones de dólares en la compra de alimentos, y desde 2013 ha economizado 77 millones de dólares, una suma equivalente al 3 % del importe anual de sus compras. Este logro ha sido posible mediante la combinación de compras estacionales —la adquisición de productos alimenticios al final de la cosecha, cuando la oferta es abundante y los precios son bajos—, un mejor uso de instrumentos de análisis de la información sobre los mercados para comprar grandes cantidades de productos alimenticios a precios óptimos cuando los mercados son favorables, y el uso de los mejores tipos de contrato, por ejemplo acuerdos de suministro de alimentos, para obtener descuentos por compras a granel.
- El PMA también pudo economizar unos 9 millones de dólares en la adquisición de bienes y la contratación de servicios gracias al análisis de las grandes esferas de gasto y la aplicación de los conocimientos de expertos en mercados para encontrar la mejor forma de aprovechar su poder de compra a escala mundial. El gasto en combustible para el transporte aéreo se elevó a 120 millones de dólares en 2015, y el PMA logró ahorros del 5 % en sus compras mediante la emisión de dos licitaciones.

85. El examen externo de la inversión por valor de 1.236 millones de dólares para reforzar la gestión integrada de la cadena de suministro (para información detallada véase el Anexo C) llamó la atención sobre una amplia gama de logros, entre los que se incluyen:

- mejor colaboración entre las funciones básicas y los niveles institucionales a raíz de la institucionalización de los grupos de trabajo sobre gestión de la cadena de suministro en todas las grandes emergencias;
- la elaboración de nuevas herramientas de planificación y optimización, que ofrecen visibilidad de la cadena de suministro de principio a fin, de manera que la Sede así como los despachos regionales y las oficinas en los países puedan diseñar planes y redes de cadenas de suministro más eficaces en función de los costos, reducir los gastos y mitigar los riesgos;
- la creación de tableros de gestión de la cadena de suministro en todas las operaciones de nivel 3, reforzados con mayor capacidad de análisis, y
- la generación, solo en 2015, de 20 millones de dólares gracias al análisis avanzado de la cadena de suministro y la optimización de la red en emergencias de nivel 3. Y la utilización de una nueva herramienta de planificación (“Optimus”) que sigue generando ahorros mensuales por valor de 1,12 millones de dólares en cuatro oficinas en los países.

86. El examen también permitió determinar esferas susceptibles de mejora, entre las que se incluyen:
- la necesidad de completar la integración de los servicios de compra y transporte marítimo, que ya está en curso. Como un primer paso, el PMA ha fusionado ambos servicios bajo un único jefe;
  - la necesidad de mejorar la gestión de datos y subsanar la falta de datos sobre ahorros en materia de costos y la reducción de los plazos de tramitación, y
  - la falta de recursos para ampliar el enfoque a nivel institucional y seguir empoderando a las oficinas en los países sobre la gestión de la cadena de suministro.

### **5.3. c Cuestiones intersectoriales**

87. En relación con tres de las cuatro cuestiones intersectoriales definidas en la fase 1 del examen de los procesos operativos, el PMA ha adoptado medidas encaminadas a:
- mejorar la gestión de la información y los conocimientos, y en el marco de una inversión efectuada en 2016 ha dado comienzo la elaboración de una estrategia integral para la gestión de los conocimientos;
  - subsanar la falta de coordinación, priorización y de enfoques normalizados detectada en la puesta en práctica de las nuevas iniciativas con la creación, en enero de 2014, de la nueva Dirección de Innovación y Gestión del Cambio (en la Sección 10 se incluyen más observaciones sobre el enfoque de la Iniciativa), y
  - mejorar la rendición de cuentas, si bien aún queda mucho por hacer en esta esfera, en particular, en lo que respecta a la presentación de informes y la rendición de cuentas periódicas sobre los resultados obtenidos con las inversiones.

### **5.3. d Administración**

88. Se abordaron todas las recomendaciones sobre la mejora de la administración aun sin haber obtenido financiación específica con cargo a la Iniciativa. Así, por ejemplo, el PMA:
- ha marcado una dirección estratégica clara para la administración y ha creado nuevos puestos de oficiales para reforzar el apoyo a las oficinas en los países;
  - ha ampliado su apoyo técnico a las oficinas en los países con la creación de Servicios de Ingeniería del PMA como un servicio institucional clave;
  - ha intensificado las intervenciones administrativas en emergencias, como quedó probado en su respuesta a la crisis del virus del Ébola;
  - ha adoptado nuevas normas en materia de alojamiento y se han mejorado las instalaciones en 32 de sus residencias (casi la mitad de toda la red) distribuidas en seis países, que ahora ofrecen al personal destacado en lugares apartados y de difícil acceso un alojamiento en condiciones adecuadas;
  - ha puesto en marcha una estrategia para la contratación de servicios de oficina, y se están financiando proyectos de inversión con cargo al MPI, basado en las ofertas que presentan las oficinas en los países;

- ha adoptado nuevas disposiciones en materia de viajes con la celebración de un nuevo contrato de viajes de ámbito mundial, gracias al cual se pueden obtener pasajes durante las 24 horas del día, y
- los cambios en la política en materia de viajes adoptados por la Directora Ejecutiva en 2012 han reducido el gasto, específicamente respecto de la categoría global de los costos de apoyo. Los ahorros generados entre 2013 y final de 2015 a raíz de la introducción del régimen de sumas mensuales para gastos de manutención en las oficinas sobre el terreno se estiman en 12,9 millones de dólares. Durante el mismo período se economizaron 10 millones de dólares adicionales con el pago de una suma fija para los gastos correspondientes a viajes reglamentarios del personal.

### **5.3. e Seguridad**

89. En la esfera de la seguridad, el PMA ha mejorado sus disposiciones sobre presupuesto para garantizar que en todos los proyectos operacionales se adopten medidas de seguridad eficaces y se disponga de los recursos necesarios. La gestión de los riesgos en materia de seguridad ya forma parte integral de los ciclos de los proyectos, lo que permite al PMA basar sus decisiones en datos empíricos sobre los gastos relacionados con la seguridad. Por otra parte, ha reforzado el enfoque y la frecuencia de sus misiones de asistencia de seguridad para ayudar a las oficinas sobre el terreno en la aplicación de la gestión de los riesgos en materia de seguridad.

## **5.4 *Progresos demostrados mediante los resultados de gestión***

90. Desde 2013 el PMA hace un seguimiento de los progresos realizados en la esfera de gestión (los procesos y los sistemas) respecto de cuatro resultados de gestión y sus correspondientes indicadores clave de las realizaciones, a saber:
- diseño y aprobación en el momento oportuno de programas de calidad (resultado de gestión 3.1);
  - entrega puntual de la asistencia alimentaria gracias a una cadena de suministro eficaz (resultado de gestión 3.2);
  - racionalización y eficacia de los procesos operativos y los sistemas (resultado de gestión 3.3), y
  - plataformas que propicien el aprendizaje, el intercambio y la innovación (resultado de gestión 3.4).
91. El PMA se refería en el Informe Anual de las Realizaciones de 2015 al logro de progresos considerables en los resultados de gestión 3.1 y 3.4 y de otros menos significativos en el resultado de gestión 3.3, pero no disponía de datos suficientes sobre indicadores clave de las realizaciones para informar sobre el resultado de gestión 3.3 – racionalización y eficacia de los procesos operativos y los sistemas. En años anteriores el PMA había informado sobre un indicador clave de las realizaciones para medir el progreso en materia de ejecución. Salvo estas, en 2014 se completaron todas las líneas de trabajo de la Iniciativa. En el Informe Anual de las Realizaciones de 2015 se indicaba asimismo que el PMA esperaba rastrear y hacer un seguimiento de los gastos relacionados con diversos procesos operativos a fin de lograr una gestión más eficaz de los costos, conforme evoluciona su Marco de financiación.
92. Entre los aspectos más destacados del desempeño en materia de gestión reseñados en los informes anuales de las realizaciones se incluyen:

- una mejora continuada de los plazos de ejecución gracias a las compras a término y la prefinanciación;
- cumplimiento durante el período comprendido entre 2013 y 2015 del objetivo del PMA de comenzar a distribuir alimentos en el plazo de tres días desde el comienzo de una emergencias repentina, y
- nuevos progresos para que los indicadores de los efectos vayan acompañados de unos valores de referencia y unas metas determinados en un plazo de tres meses desde la fecha de inicio de una operación. A final de 2015 se habían establecido valores de referencia y metas para el 75 % de los indicadores de los efectos de los proyectos en curso; no fue posible establecer valores de referencia en todos los casos, pero este porcentaje representa una mejora respecto de la tasa del 65 % registrada en 2014.

## ***5.5 Otras inversiones que han fortalecido al PMA en consonancia con los objetivos de la Iniciativa***

93. En el examen de los procesos operativos no se evaluaron los cambios en los sistemas y los procesos del PMA que ya estaban previstos o en curso. Dichos sistemas y procesos se vieron fortalecidos por dos novedades principales, a saber:
- **la aplicación del nuevo sistema LESS.** El sistema LESS ofrece al PMA por primera vez una visibilidad en tiempo real de todos sus productos en todo el mundo, incluidos los alimentos nutritivos especializados, a lo largo de toda la cadena de suministro. El sistema está plenamente integrado con el Sistema Mundial y Red de Información del PMA (WINGS) y la visión de conjunto de la cadena de suministro que ofrece ha mejorado la gestión de los productos, la planificación y la toma de decisiones sobre las operaciones. El sistema refuerza asimismo la transparencia, la rendición de cuentas y los controles internos. Los aumentos de eficiencia relacionados con el sistema LESS incluyen una reducción del 50 % del tiempo necesario para tramitar las facturas de transporte complejas. Este sistema ayudará además al PMA a evitar pérdidas de alimentos, en particular productos nutritivos especializados con fecha de caducidad, y
  - **la mejora de la capacidad de preparación del PMA para la pronta intervención en casos de emergencia** en el marco del programa PREP financiado con cargo a los fondos fiduciarios para mejorar la preparación del PMA para intervenir en emergencias. El programa consistía en una amplia gama de medidas que cubrían todos los aspectos del enfoque del PMA sobre preparación para la pronta intervención en casos de emergencia. Evaluaciones independientes han confirmado que *“Las inversiones del PMA en la preparación para la pronta intervención y respuesta en casos de emergencia a través de actividades específicas y de los módulos de acción agrupada que el Programa dirige o codirige fueron muy pertinentes; contribuyeron al logro de resultados positivos, especialmente en intervenciones de nivel 3. No obstante, en ocasiones hubo consecuencias imprevistas en el caso de emergencias crónicas, infrafinanciadas y de menor gravedad”*.

## **5.6 Dificultades observadas y ámbitos que requieren más atención**

94. La fase de diagnóstico del examen de los procesos operativos despertó gran entusiasmo entre el personal participante en el proceso, pero también generó grandes expectativas. Muchos miembros del personal expresaron su decepción por el ritmo de ejecución y los fallos de comunicación sobre el modo de aplicar las recomendaciones formuladas en el examen de los procesos operativos. El presente informe constituye la primera reseña de las medidas derivadas del examen, y en él se sugiere que el examen ha tenido más éxito de lo que suponen muchos miembros del personal en lo que respecta a determinar las medidas necesarias para mejorar los procesos operativos y los sistemas del PMA.
95. Las entrevistas mantenidas con los directores en los países y los directores regionales confirmaron que el PMA había realizado progresos considerables en lo que respectaba al fortalecimiento de sus sistemas y procesos. El Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz (COMET), en particular, estaba teniendo un fuerte impacto en las capacidades de seguimiento y evaluación de las oficinas. Sin embargo, algunos directores en los países consideraban que a menudo los sistemas eran impuestos desde la Sede, una situación que ponía de relieve la falta de comunicación entre los sistemas y dificultaba la integración y la utilización. Las oficinas en los países debían hacer frente además a la falta de capacidad para aplicar los nuevos sistemas y las iniciativas de cambio y, a menudo, debían pedir apoyo a los despachos regionales.
96. Otros directores en los países se refirieron a los problemas de conectividad que limitaban su capacidad de hacer uso de los sistemas institucionales, como el sistema LESS y el Sistema de gestión de las operaciones de efectivo (SCOPE). Por otra parte, los directores en países de ingresos medianos señalaron que los cambios adoptados recientemente en los sistemas institucionales no repercutían directamente en su trabajo.
97. El PMA carece de indicadores fiables de las realizaciones para medir la eficacia de sus sistemas y procesos a nivel institucional: esta carencia supone un importante déficit que debe ser subsanado. Se espera que el Marco de financiación ayude al PMA a mejorar su labor de rastreo y seguimiento de los gastos relacionados con los diversos procesos operativos, pero esta mejora aún sigue pendiente.

## **5.7 Conclusiones**

98. Muchas de las medidas adoptadas en relación con los sistemas y los procesos de la Iniciativa del PMA tienen su origen en la importante labor de diagnóstico llevada a cabo en el marco del examen de los procesos operativos y las cuestiones determinadas en dicho examen. Este diagnóstico no captó algunos cambios de importancia decisiva (los derivados de los sistemas LESS y PREP), a pesar de que son igualmente importantes para asegurar el logro de la Iniciativa en 2017.
99. El personal directivo del PMA ha estimado unos ahorros efectivos y potenciales de 87 millones de dólares entre 2015-2019 como resultado de los cambios en los sistemas y procedimientos resultantes del examen de los procesos operativos. Sin embargo, estos ahorros deben confirmarse a medida que vayan aplicándose los cambios sistémicos durante los próximos tres años.

## 6. Objetivo 5: Programas

100. Este objetivo consiste en que el PMA lleve a cabo sus programas con eficacia y eficiencia en beneficio de las personas a las que atiende y cuya capacidad fomenta.

### 6.1 Contexto

101. El Marco de Acción de 2012 puso de relieve que el paso de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria hacía necesario ampliar la gama de actividades del PMA. El Programa adoptó varias herramientas nuevas para implementar esta reorientación, pero esas herramientas no siempre estuvieron en consonancia con las necesidades detectadas ni se integraron sistemáticamente en las operaciones y los procesos del PMA.
102. Al mismo tiempo, el mayor hincapié en la rendición de cuentas como consecuencia de la menor disponibilidad de recursos dio lugar a un aumento de la presión por parte de los donantes para ver resultados concretos. Esta demanda exigía al PMA mayor rigor en materia de seguimiento y evaluación así como en la presentación de informes. A nivel interno, las partes interesadas necesitaban ver más información para gestionar con eficacia las actividades del Programa.
103. En la esfera operacional, el PMA tenía que seguir gestionando sus actividades en curso al tiempo que diversificaba su labor y desarrollaba mecanismos y capacidades para hacer frente a la intensificación de las emergencias, la creciente importancia de las transferencias de base monetaria y de cupones y al cambio de enfoque necesario en situaciones posteriores a una crisis y situaciones que no son de emergencia.
104. En las cuatro evaluaciones estratégicas relativas a la transición del PMA de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria de mayo de 2012 se insistía en la necesidad de que el PMA realizara ajustes en sus enfoques programáticos, en particular en los contextos posteriores a una crisis y aquellos que no eran de emergencia. La evolución y la complejidad del contexto en el que operaba el PMA hacían aún más urgente la adaptabilidad y la flexibilidad de la estructura orgánica. En la evaluación del proceso de adaptación al cambio de las oficinas del PMA en los países, en particular, se reconocía que el proceso actual quizás constituyera la reforma estratégica más sustancial desde la creación del PMA, puesto que afectaba prácticamente a todos los aspectos de los métodos de trabajo y las operaciones del PMA, y cuyas repercusiones que no se limitaban a una modificación de los actuales enfoques o la incorporación de un puñado de nuevas herramientas.

### 6.2 Intervenciones realizadas en el marco de la Iniciativa

105. La esfera Programas recibió en un comienzo una proporción relativamente pequeña de inversiones extraordinarias de la Iniciativa dada la importancia que esta atribuía a los beneficiarios, lo cual explica que muchos cambios programáticos y de políticas que se llevaron a cabo en este período se financiaran con recursos extrapresupuestarios. Las acciones directas y las inversiones extraordinarias iniciales realizadas en el marco de la Iniciativa durante el período comprendido entre 2013 y 2014 se centraron en:
- reforzar la importancia de la formulación de políticas y programas eficaces mediante la **creación de una sola Dirección de Políticas y Programas;**
  - **poner en práctica el Plan Estratégico para 2014–2017** previa celebración de consultas con los directores regionales y los directores en los países para conocer

sus recomendaciones sobre inversiones a nivel regional y nacional. Se evaluaron los casos de incumplimiento de los Objetivos Estratégicos y se definieron 40 recomendaciones sobre medidas, inversiones, ahorros y mejora de los procesos. En la segunda fase se buscó la coordinación con otros procesos del cambio; se examinaron las recomendaciones aprobadas durante la preparación del Plan de Gestión para 2014-2016 y se determinaron las inversiones necesarias para apoyar la creación de un Grupo de referencia sobre la Revisión cuatrienal amplia de la política;

- **mejorar y racionalizar los procesos en cuanto respecta a la calidad del diseño de los programas y la documentación de los proyectos en el marco del examen de los procesos operativos** mediante la introducción del proceso estratégico y el proceso electrónico de examen de los programas, los cuales propiciaron una mejora de la calidad del diseño y la documentación de los proyectos del PMA, al tiempo que redujeron la duración del proceso de aprobación y los recursos necesarios, y
  - **mejorar los conocimientos del personal sobre el Plan Estratégico para 2014-2017** facilitándole nuevos instrumentos para una comunicación más eficaz, ya sea para tratar con los medios de comunicación, los gobiernos donantes, los asociados, los beneficiarios u otros miembros del personal.
106. Entre 2015 y 2016 se destinaron más recursos de la Iniciativa a la inclusión de las esferas prioritarias definidas en mayo de 2015, a saber:
- **mejorar la planificación estratégica por países** y la correspondiente reserva de personal de asistencia técnica como elemento clave del nuevo proceso de planificación estratégica en el marco de la esfera prioritaria de diseño de programas, plataformas y sistemas; se trata de una esfera clave de la hoja de ruta integrada;
  - **contribuir a la puesta en marcha de las nuevas esferas programáticas, como programas de protección social que incorporen aspectos relacionados con la nutrición que apoyen** la elaboración de directrices programáticas clave así como la transferencia de conocimientos y capacidad en el marco de la esfera prioritaria de la nutrición, tras la creación de la nueva Dirección de Nutrición, y
  - sufragar una nueva campaña de **sensibilización pública y valoración de la imagen del PMA**, al tiempo que se actualiza el sitio web público del PMA.
107. En el marco de la Iniciativa también se prestó apoyo en las esferas de gestión de Procesos y sistemas y Personas para seguir con la expansión de la modalidad de transferencias de base monetaria (8,9 millones de dólares) y fomentar la capacitación institucional y multifuncional para el desarrollo de las competencias y capacidades del personal sobre el terreno de manera que haga el mejor uso posible de las transferencias de base monetaria (1,8 millones de dólares).
108. A continuación se indican algunos de los principales logros alcanzados gracias a estas inversiones.

## **6.2. a La hoja de ruta integrada – estrategia del PMA y planes estratégicos para los países**

109. El Plan Estratégico para 2017–2021 armoniza la labor del PMA con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en particular con los ODS 2 y ODS 17, y permite al PMA elaborar planes estratégicos y programáticos que respondan mejor a las necesidades de los países gracias a un enfoque menos fragmentado. La aplicación del Plan

Estratégico se adaptará a los contextos locales, las capacidades y las asociaciones en cada país en el que opera el PMA mediante PEP.

110. El enfoque de la planificación estratégica por países comprende un examen estratégico cuyos resultados fundamentan los PEP y definen todas las actividades que lleva a cabo el PMA en el país durante un período de hasta cinco años. Así, mediante los PEP se pone en práctica el Plan Estratégico del PMA y se armonizan con las prioridades de los países para ayudarles a avanzar hacia el logro del objetivo del Hambre Cero por medio de efectos estratégicos concertados.
111. La Iniciativa proporcionó ayuda directa a 18 oficinas en los países para facilitarles la realización de exámenes estratégicos en el marco del nuevo enfoque, nueve de las cuales presentaron sus respectivos PEP. El examen estratégico que el PMA apoya y que es propiedad de los gobiernos de los distintos países se lleva a cabo de manera independiente para asegurar que el gobierno y los principales asociados coinciden respecto de las dificultades, las deficiencias y las medidas prioritarias para alcanzar el objetivo del Hambre Cero. El enfoque de la planificación estratégica por países está organizado en torno a los efectos estratégicos que el PMA, los gobiernos y los asociados ayudarán a lograr. El enfoque estrecha la asociación con el gobierno y otros agentes, armoniza las actuaciones hacia el logro de objetivos comunes y brinda nuevas oportunidades al PMA para ampliar su apoyo al fomento de las capacidades nacionales y el fortalecimiento de los medios nacionales de ejecución.

## **6.2.b Nutrición**

112. La inversión en la esfera de la nutrición realizada en el marco de la Iniciativa ha ayudado a la nueva Dirección de Nutrición, creada en 2015, a garantizar que en los nuevos PEP queden reflejadas sus prioridades. Las herramientas de evaluación y análisis de la situación elaboradas por la Dirección de Nutrición y algunos asociados del PMA, como el instrumento para subsanar el déficit de nutrientes y la herramienta para calcular el costo del régimen alimentario, han sido fundamentales para conformar y orientar las estrategias para los países.
  - El instrumento destinado a subsanar el déficit de nutrientes es un instrumento de evaluación elaborado por el PMA que aprovecha los datos secundarios para determinar las deficiencias y los obstáculos para una ingesta adecuada de nutrientes. El análisis combina datos sobre los mercados, las prácticas alimentarias locales y la malnutrición con el fin de definir las opciones y alcanzar una dieta más nutritiva.
  - La herramienta de programación para calcular el costo del régimen alimentario es obra de la organización Save the Children y ayuda a evaluar el costo de una dieta mínimamente aceptable que satisfaga todas las necesidades de nutrientes.

## **6.2.c Mejorar las competencias del personal en programación**

113. En el examen de los procesos operativos se detectó en 2013 la necesidad urgente de fortalecer la capacidad técnica y operacional del personal responsable de la formulación de políticas en materia de programas <sup>32</sup>. En respuesta a la recomendación formulada en dicho examen, el PMA llevó a cabo una evaluación de las necesidades de capacitación a nivel mundial, en la que participó la totalidad de las oficinas en los países y los despachos regionales. Los resultados revelaron la necesidad de fomentar las capacidades del personal encargado de los programas en

---

<sup>32</sup> Se trata de una de las siete recomendaciones relacionadas con la gestión del ciclo de los programas. Véase el Anexo B.

un gran número de esferas relacionadas con los conocimientos y las competencias, así como cuestiones generales y de carácter técnico.

114. Sobre la base de las constataciones de la evaluación y con financiación de la Iniciativa, el PMA creó el “Itinerario de aprendizaje completo: invertir en la excelencia de los programas”, un programa de aprendizaje combinado destinado a los jefes de programas del PMA. El objetivo es ayudar al personal a adquirir los conocimientos y las competencias pertinentes para tener un impacto mayor en la reducción del hambre diseñando y aplicando programas más eficaces. En el programa participaron más de 200 miembros del personal procedentes de todas las regiones, incluidos 24 directores en los países y directores adjuntos en los países, 131 jefes de programas y otros oficiales superiores de políticas relacionadas con los programas (incluidos oficiales nacionales), y 46 jefes de programas en ciernes (de nivel P-2 y P-3, incluidos oficiales nacionales).

#### **6.2. d Transferencias de base monetaria**

115. La creciente utilización de la modalidad de transferencias de base monetaria facilita la flexibilidad y el acceso, a diferencia de lo que ocurre con la ayuda alimentaria tradicional, poniendo a los beneficiarios en el centro, dándoles voz y brindándoles la posibilidad de elegir los productos alimenticios que desean. Se han elaborado sistemas, directrices y herramientas para mejorar los programas de las transferencias de base monetaria y promover procesos más eficientes. En este sentido, se han puesto en marcha iniciativas concretas, entre las que cabe destacar las siguientes:

- desarrollo de las capacidades en materia de transferencias de base monetaria por medio de una capacitación multidisciplinaria;
- la elaboración, en marzo de 2015, de un manual sobre transferencias de base monetaria accesible a la comunidad en general para respaldar la formulación de normas relativas a los programas de efectivo;
- la mejora de las asociaciones público-privadas gracias al establecimiento de sistemas asistenciales comunes basados en el uso del efectivo, elaborados con 15 asociados (en el Estado de Palestina, Jordania y el Líbano y);
- el desarrollo de un conjunto de instrumentos de seguimiento de las actividades basadas en el uso de efectivo, con requisitos mínimos, en abril de 2016;
- la creación de una plataforma institucional de gestión de las transferencias de base monetaria (SCOPE) a fin de proveer a las oficinas en los países de instrumentos y servicios para ampliar de manera eficiente y eficaz la escala de las operaciones de transferencias de base monetaria, y
- la elaboración de la herramienta relacionada con el valor Omega para facilitar la reflexión sobre el costo de una operación en lo relativo a los productos y efectos.

### **6.3 *Progresos demostrados mediante los resultados de gestión***

116. Desde 2013 el PMA hace un seguimiento de los progresos alcanzados en materia de gestión de los programas respecto de cuatro resultados de gestión y sus correspondientes indicadores clave de las realizaciones.
- Intervenciones programáticas apropiadas, basadas en datos empíricos (resultado de gestión 4.1)

- Adecuación a las prioridades gubernamentales y fortalecimiento de las capacidades nacionales (resultado de gestión 4.2)
  - Capitalización de las lecciones aprendidas e incorporación sistemática de las innovaciones (resultado de gestión 4.3)
  - Comunicación eficaz de los resultados de los programas y labor de promoción (resultado de gestión 4.4)
117. El Informe Anual de las Realizaciones de 2015 registraba un importante progreso en tres de los cuatro resultados de gestión. Respecto al resultado 4.2, el PMA ha sido incapaz de informar haciendo uso del indicador sobre desarrollo de las capacidades previsto en la Revisión cuatrienal amplia de la política debido a que en sus sistemas financieros no se distinguía entre desarrollo y aumento de las capacidades, y también porque este último se centraba principalmente en aumentar la capacidad de ejecución del PMA. Esta cuestión se abordará en 2017, una vez concluido el examen del Marco de financiación.
118. Entre los aspectos destacados del desempeño en materia de gestión sobre los que se informa en los informes anuales de las realizaciones se incluyen los siguientes:
- la adopción de un nuevo y mejor Marco de resultados institucionales en el Plan Estratégico para 2014–2017, aprobado por la Junta en octubre de 2013;
  - **tendencias positivas o estables en los indicadores de los efectos** – en las operaciones cerradas y en curso, el 61 % de los valores comunicados de los indicadores de los efectos registró unas tendencias positivas o estables en 2015, acordes con los comunicados en 2014, aunque ligeramente por debajo (69 %);
  - **las inversiones de la Iniciativa destinadas durante 2014 a 25 oficinas en los países de todas las regiones** ayudaron a las oficinas a intensificar la medición de los efectos en materia de seguridad alimentaria con el fin de comparar la seguridad alimentaria de los grupos beneficiarios y de los no beneficiarios, realizando encuestas de referencia y fomentando la capacidad del personal del PMA en el seguimiento de los efectos;
  - **género** – el PMA ya supera los requisitos del Marco de rendición de cuentas para la incorporación sistemática de la perspectiva de género<sup>33</sup> en siete de los 15 indicadores, quedando justo por debajo de la meta establecida del 50 %, y cumple los requisitos para otros 5 indicadores. Hay planes para abordar los otros tres, pero es improbable que el PMA consiga la paridad de género para la fecha límite de 2017 fijada por el Plan de Acción para todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP);
  - **mecanismos de denuncias y retroinformación** – en consonancia con el compromiso del PMA de mejorar su rendición de cuentas a las personas a las que sirve estableciendo mecanismos eficaces de denuncia y retroinformación, el 66 % de las oficinas en los países informaron en 2015 que disponían de dichos sistemas, frente a la tasa del 49 % registrada en 2014;
  - **la meta relativa a las evaluaciones previstas gestionadas por la Oficina de Evaluación** ha sido superada en los últimos dos años;

---

<sup>33</sup> El ONU-SWAP sirve de referencia para valorar los avances conseguidos en la transformación de las relaciones de género, determinando si el PMA “se aproxima”, “cumple” o “supera” los 15 indicadores del Marco de rendición de cuentas sobre la incorporación sistemática de la perspectiva de género.

- **extracción sistemática de enseñanzas en todas las intervenciones de emergencia de nivel 3, y**
- **las relaciones con los medios de comunicación han experimentado un crecimiento continuo** – en 2015 el trabajo del PMA se mencionó en la prensa en 116.000 ocasiones, frente a 45.000 en 2012, al tiempo que su presencia en las redes sociales también ha registrado un fuerte crecimiento.

#### ***6.4 Otras inversiones que han fortalecido el PMA en consonancia con los objetivos de la Iniciativa***

119. Desde 2012 el PMA ha avanzado considerablemente en la consolidación de su transición de organismo de ayuda alimentaria al de asistencia alimentaria gracias a la adopción de una serie de medidas financiadas al margen de la Iniciativa, pero que están en consonancia con sus objetivos.

- **El PMA ha elaborado cuatro nuevas políticas principales, a saber:** en materia de fomento de la resiliencia para la seguridad alimentaria y la nutrición<sup>34</sup>; sobre el Papel del PMA en materia de consolidación de la paz en situaciones de transición<sup>35</sup>; en materia de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular <sup>36</sup>, y en materia de cambio climático<sup>37</sup>.
- **El análisis y la cartografía de la vulnerabilidad (VAM)** continúa ofreciendo a los responsables de la toma de decisiones y la ejecución análisis de las operaciones pertinentes para la seguridad alimentaria dentro y fuera del Programa. Los servicios de VAM se centran cada vez más en el uso de nueva tecnologías informáticas para ampliar la cobertura, la frecuencia y la eficiencia de sus actividades conjuntas de seguimiento y evaluación. Entre los últimos avances destacan la superación de una prueba piloto de una **herramienta de evaluación de emergencias en 72 horas** que depende de métodos innovadores de recopilación de datos, imágenes de satélite y sistemas de teledetección para evaluar las necesidades de respuesta inmediata después de que se produzca un desastre repentino.
- **Las nuevas herramientas de análisis y cartografía de la vulnerabilidad por telefonía móvil (mVAM)** facilitan a los responsables sobre el terreno información en tiempo real, lo que propicia una mejor respuesta de los programas a la evolución de las necesidades. Estas herramientas ofrecen además datos para el seguimiento de la seguridad alimentaria a los que tiene acceso la comunidad de asistencia humanitaria más amplia. El sistema de mVAM ya se utiliza en 30 países y se incluye en todas las emergencias de nivel 3.
- **Se han reforzado los programas de emergencia** mediante la creación de un Marco de programas para hacer frente a situaciones de emergencia y de transición.
- Se ha mejorado notablemente **la programación de actividades para la creación de activos y medios de subsistencia** a través de una reestructuración en profundidad del material de orientación, los manuales y el material técnico correspondiente, y con la adopción del enfoque de tres niveles.

---

<sup>34</sup> WFP/EB.A/2015/5-C.

<sup>35</sup> WFP/EB.2/2013/4-A/Rev.1.

<sup>36</sup> WFP/EB.A/2015/5-D.

<sup>37</sup> Para aprobación de la Junta Ejecutiva en su primer período de sesiones ordinario de 2017.

## **6.5 Dificultades observadas y ámbitos que requieren más atención**

120. La creación de una sola Dirección de Políticas y Programas unida al traspaso de responsabilidades a los despachos regionales ha propiciado un aumento de la labor programática que se gestiona a nivel regional. En opinión de la Sede, este factor ha contribuido a mejorar la prestación de apoyo a las oficinas en los países, aunque no todos los directores en los países comparten esta opinión.
121. La impresión general en las oficinas en los países es que los cursos de capacitación y la mejora de las orientaciones han reforzado su nivel de eficacia, en particular en esferas como las transferencias de base monetaria, la resiliencia y la nutrición. No obstante, con la aprobación en noviembre del nuevo Plan Estratégico es necesario proporcionar a las oficinas en los países orientaciones claras y previsibles respecto al resultado estratégico 3 (sobre la productividad y los ingresos de los pequeños agricultores) y el resultado estratégico 4 (relativo a los sistemas alimentarios sostenibles)<sup>38</sup>. También existen problemas de apoyo en las esferas de la resiliencia, la reducción del riesgo de desastres y el cambio climático. Los directores en los países consideran que la aplicación de estos aspectos del Plan Estratégico presentará dificultades porque los despachos regionales no están preparados para prestarles este tipo de apoyo.

## **6.6 Conclusiones**

122. El PMA ha hecho progresos significativos en una gran variedad de cuestiones programáticas gracias a la formulación de una serie de documentos de política más sólidos y de material de orientación más eficaz, y gracias también al nuevo programa de inversión en itinerarios de aprendizaje en el que participa la mayor parte del personal superior de programas de las oficinas en los países y un tercio de los directores del PMA en los países. Un grupo de funcionarios del Programa pertenecientes a varios niveles —incluidos directores en los países, directores adjuntos en los países de nivel P-2 y P 3— comparten ahora un marco y un enfoque comunes de reconocida eficacia para el diseño de los programas.
123. Las inversiones de la Iniciativa han sido esenciales en la elaboración de los elementos programáticos de la hoja de ruta integrada. El apoyo directo prestado a las oficinas en los países en el marco de la Iniciativa ha sido un factor decisivo en la elaboración de nueve PEP con un alto nivel de apropiación nacional y en los que también se abordan mejores prácticas en términos de intervenciones en materia de nutrición.
124. No obstante, a juzgar por la retroinformación facilitada por los directores en los países, en el PMA crece el número de iniciativas orientadas a los pequeños agricultores. Con la aprobación en noviembre de 2016 del nuevo Plan Estratégico es necesario proporcionar a las oficinas en los países orientaciones claras y previsibles en lo que respecta al resultado estratégico 3 (sobre la productividad y los ingresos de los pequeños agricultores) y el resultado estratégico 4 (relativo a los sistemas alimentarios sostenibles).

---

<sup>38</sup> Se ha creado un grupo coordinador de las actividades de apoyo a la comercialización en favor de los pequeños productores para aclarar los vínculos y las relaciones que existen entre la creciente variedad de iniciativas orientadas a los pequeños agricultores y encaminadas a mejorar la coordinación y la integración reduciendo la duplicación y mejorando el intercambio de información.

## **7. Objetivo 6: Rendición de cuentas y financiación**

125. Este objetivo consiste en que el PMA se caracterice por la transparencia, el uso óptimo de los recursos disponibles y la rendición de cuentas al respecto.

### **7.1 Contexto**

126. El Marco de Acción de 2012 puso de relieve la naturaleza cambiante del entorno de financiación del PMA:

- En la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo, de 2005, y el Programa de Acción de Accra, de 2008, se destacó la creciente importancia de la función que desempeñan las administraciones locales para el desarrollo. Los gobiernos procuran obtener mayores donaciones para los programas en lugar de recursos destinados a financiar proyectos, y los donantes respaldan este criterio. Aun cuando los grandes donantes seguían reconociendo la labor que aún desempeñan los organismos internacionales, insistieron en que es importante que los programas se ejecuten a nivel nacional.
- Esta situación se situaba en un contexto en el que hay que competir por los escasos recursos disponibles, a raíz de la crisis financiera que obligó a los gobiernos a buscar vías para recortar gastos y, a los donantes, a exigir siempre que se haga un uso óptimo de los recursos y se rindan cuentas. Los donantes querían conocer mejor el impacto de sus proyectos, desde el insumo al producto, y desde el producto al impacto.

127. El Marco de Acción insistía en la necesidad de adoptar en el PMA una nueva cultura del compromiso, la comunicación y la rendición de cuentas. Para lograrlo se debía inculcar el sentimiento de identidad compartida basada en la confianza, la transparencia, la rendición de cuentas y el compromiso activo del personal con la mejora constante del PMA.

128. Los documentos titulados “Evaluación estratégica de la función del PMA para poner fin a la perpetuación del hambre” y “Evaluación estratégica del proceso de adaptación al cambio de las oficinas del PMA en los países” (2011) pusieron de relieve la transformación del entorno de financiación en el que operaba el PMA, y reseñaban, en particular, que la ayuda alimentaria era una modalidad en descenso en los contextos que no eran de emergencia, y que era incierto que se pudiera alcanzar la estabilidad en la financiación para sufragar las necesidades de los programas en dichos contextos.

129. En las cuatro *evaluaciones estratégicas sobre la transición de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria* (2012) se hacía hincapié en la necesidad del PMA de adoptar modalidades de financiación más previsibles que ofrecieran garantías de financiación a más largo plazo para apoyar las actividades emprendidas tras el enfoque de la asistencia alimentaria. En todas ellas se afirmaba que el hecho de que el PMA no dispusiera de procesos adecuados para obtener financiación plurianual y predecible constituía una barrera operacional considerable y un factor limitativo importante para la ejecución del Plan Estratégico.

### **7.2 Intervenciones realizadas en el marco de la Iniciativa**

130. Las medidas directas adoptadas y las inversiones extraordinarias efectuadas en la esfera de la rendición de cuentas y la financiación durante 2013 y 2014 fueron limitadas en términos de recursos, pero su impacto ha sido mucho más amplio.

- **La transferencia de los servicios de gestión bajo la responsabilidad del Subdirector Ejecutivo a cargo del Departamento de Gestión de Recursos y el Jefe de Finanzas** permitió agrupar los servicios de financiación y administración, que en las oficinas en los países solían combinarse, y se facilitó la supervisión de procesos institucionales, como los viajes.
  - **La financiación inicial para el examen del Marco de financiación en 2013** allanó el camino para nuevas inversiones e introducir cambios significativos en el Marco de financiación del PMA.
  - **Una inversión de escasa cuantía en la mejora del Plan de Gestión** propició grandes cambios en el proceso de determinación del presupuesto en todo el PMA.
  - **Una pequeña inversión permitió al PMA cumplir las normas de transparencia establecidas por la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI).**
  - **Una inversión en nuevas herramientas para la presentación de informes y la mejora de la rendición de cuentas** ayudó a las oficinas en los países a realizar mediciones más precisas de las realizaciones.
  - **Un Asesor Superior de la Directora Ejecutiva sobre modalidades innovadoras de financiación** llevó a cabo los trabajos preliminares que, en su momento, dieron lugar al Mecanismo de fomento de la seguridad alimentaria y la resiliencia a los fenómenos climáticos (FoodSECuRE), que se puso en marcha en el marco de la Conferencia de París sobre el Cambio Climático de 2015.
131. Las medidas directas adoptadas y las inversiones extraordinarias realizadas en los años 2015 y 2016 permitieron abordar dos de las seis esferas prioritarias (diseño de programas, plataformas y sistemas, y toma de decisiones basada en datos empíricos y flexibilidad en la financiación y uso eficiente de los recursos), además de otras cuestiones clave sobre las que se informa a continuación.
- **Adoptar nuevos cambios estructurales** con miras a mejorar la gestión de recursos mediante una mayor armonización de la tecnología de la información y la gestión de la actuación profesional en el Departamento de Gestión de Recursos.
  - **Seguir adelante con el desarrollo de la estructura de financiación del PMA**, entre otros medios, mediante la comunicación y la promoción basada en datos empíricos con miras a conseguir una modalidad de financiación más flexible y previsible, y la adopción en todo el PMA de un enfoque normalizado sobre la planificación basada en los recursos, incluida la idea del futuro “presupuesto para la cartera de proyectos en el país”.
  - **Reforzar las capacidades del PMA en la recopilación y utilización de datos que mejoren el proceso de toma de decisiones** y completar la elaboración de sistemas que permitan al PMA una gestión sistemática de la información y los conocimientos, y apoyen el análisis y la evaluación de los productos y los efectos.
  - **Apoyar las evaluaciones descentralizadas** con miras a mejorar el sistema empoderando a las oficinas en los países y proporcionándoles a estas y a los despachos regionales normas y orientaciones.
132. El principal objetivo de las inversiones de la iniciativa en la esfera de la rendición de cuentas y financiación era respaldar el examen del Marco de financiación y abordar los objetivos 7 y 8, relativos a concentrar la energía y los recursos en las prioridades

y proporcionar datos empíricos y rendir cuentas de los resultados. La iniciativa también ayudó al PMA a aumentar la transparencia de su información financiera gracias a la adhesión a la IATI.

133. Es evidente que el Marco de financiación vigente no es apto para la finalidad del PMA; la importancia que se atribuye a los insumos y la falta de vínculos entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos limitan las facultades decisorias de las oficinas sobre el terreno y dificultan la rendición de cuentas de los resultados. En su estado actual, el Marco de financiación no estaría en condiciones de respaldar la puesta en práctica del marco de planificación estratégica por países. El examen del Marco de financiación (Recuadro 2) busca maximizar la eficacia operacional mediante una planificación financiera realista, una mayor rendición de cuentas, la racionalización de los procesos y la armonización de los marcos de financiación y de resultados.

**Recuadro 1: La Iniciativa allanó el camino para la hoja de ruta integrada**

Una cuarta parte de las inversiones de la Iniciativa (18 millones de dólares) se utilizó para elaborar la hoja de ruta integrada<sup>39</sup> aprobada por la Junta en noviembre de 2016. Con estas inversiones se abordaron tres de los cuatro pilares de la hoja de ruta, a saber: los PEP, el examen del Marco de financiación y el Marco de resultados institucionales. Gracias al apoyo prestado a los PEP (5 millones de dólares), 18 oficinas en los países pudieron realizar exámenes estratégicos para aplicar el nuevo enfoque; nueve de las cuales elaboraron sus respectivos PEP.

Con el apoyo prestado al examen del Marco de financiación (5,85 millones de dólares) se financiaron pruebas piloto y exámenes de partes interesadas de los nuevos métodos de gestión de los recursos en las oficinas en los países.

- En septiembre de 2015, el PMA comenzó a poner a prueba en nueve países la planificación basada en los recursos.
- El concepto de prefinanciación global se elaboró en 2015 y las oficinas en los países prepararon solicitudes para aplicarlo como experiencia piloto en 2016. La Directora Ejecutiva aprobó una partida de 100,7 millones de dólares en concepto de prefinanciación global destinada a cinco oficinas en los países en el marco de siete operaciones. El reembolso de estos anticipos está en curso.
- El PMA completó el examen de su estructura presupuestaria; la estructura presupuestaria de la cartera de proyectos en el país derivada del examen se elaboró, en dos fases, en ocho oficinas en los países.

El apoyo al fortalecimiento de la gestión de las realizaciones incluyó la formulación de un nuevo Marco de resultados institucionales (6,5 millones de dólares).

134. La inversión destinada al examen del Marco de financiación, entre otras, fue objeto de un examen externo sobre el que se facilita un informe detallado en el Anexo C. En el marco del examen se formularon las siguientes observaciones:

- el examen del Marco de financiación se percibe como el factor que marcó el rumbo del PMA en una dirección responsable desde el punto de vista fiscal, para asegurar que los que dirigen los programas o las actividades estén más al corriente de las consecuencias financieras de su actuación y controlen sus presupuestos, y para animarles a buscar una ejecución lo más eficaz. Este cambio tendrá un fuerte impacto en las actividades diarias, tanto en la Sede como sobre el terreno —especialmente porque las oficinas en los países tendrán mayor

<sup>39</sup> En la hoja de ruta integrada, la estrategia, la estructura programática, la gestión financiera y la planificación y los mecanismos de seguimiento y presentación de informes del PMA se armonizan con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

flexibilidad y los donantes podrán acceder más fácilmente a la información presupuestaria—, pero la transición deberá ir acompañada de una asignación eficiente de personas y competencias, una nueva definición de las responsabilidades y una nueva configuración de las herramientas y plataformas actuales. Los directores en los países deberán tener competencias en estrategia, planificación, gestión de recursos y finanzas.

- Persisten los temores acerca de cómo cambiarán en la práctica las operaciones presupuestarias. Mientras que algunos países han tenido oportunidad de conocer el entorno de prueba, otros deben aún despejar sus dudas operacionales. El examen del Marco de financiación ha incluido un diálogo horizontal y vertical entre la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países. Junto con la capacitación se ha prestado asistencia técnica y apoyo al personal pertinente en los despachos regionales y las oficinas en los países, y se han intercambiado mejores prácticas a nivel de los países. Para asegurar una asistencia técnica suficiente durante la fase de implantación será necesario transferir y reproducir los conocimientos de los recursos humanos cualificados que participaron en la fase de aplicación de prototipos.

### **7.3 *Progresos demostrados mediante los resultados de gestión***

135. El PMA hace un seguimiento desde 2013 del progreso alcanzado en la esfera de gestión, rendición de cuentas y financiación con respecto a cuatro resultados de gestión y los correspondientes indicadores clave de las realizaciones:

- Movilización de recursos previsibles y flexibles en el momento oportuno (resultado de gestión 5.1)
- Asignación de recursos estratégica, transparente y eficiente (resultado de gestión 5.2)
- Utilización de marcos de rendición de cuentas (resultado de gestión 5.3)
- Demostración de la eficacia de la gestión de recursos (resultado de gestión 5.4)

136. El Informe Anual de las Realizaciones de 2015 registró progresos importantes en dos de los cuatro resultados de gestión, y un progreso menor en los otros dos resultados. A continuación se informa sobre algunos de los aspectos más destacados del desempeño en materia de gestión reseñados en los informes anuales de las realizaciones.

- **Niveles récord de contribuciones voluntarias** durante el período, lo cual refleja la generosidad de los donantes en circunstancias económicas difíciles.
- **Un aumento considerable de las contribuciones plurianuales**, que en 2015 alcanzaron un nivel dos veces y medio superior al de 2011.
- **Un lamentable descenso de la proporción de financiación multilateral.** El PMA recibió en 2015 solo el 8,3 % de sus contribuciones en la modalidad de financiación multilateral, frente al 11 % en 2012.
- **Mayores niveles de transparencia y eficiencia de la asignación de recursos** atribuibles a las inversiones de la Iniciativa para un ejercicio de presupuestación riguroso y basado en las realizaciones.
- **Fortalecimiento de los marcos, las políticas y los enfoques de control interno y gestión de riesgos.**

- **Mayor rigor y rapidez en el seguimiento de las recomendaciones formuladas por los servicios de supervisión**, con la consiguiente reducción del número de recomendaciones pendientes.
- **Una gestión más eficaz de la actuación profesional de los miembros del personal.** El programa PACE es una importante herramienta de evaluación del desempeño que utiliza el PMA para orientar muchas decisiones sobre la carrera profesional. En 2011 el PMA informó de que solo el 50 % del personal había completado el proceso PACE dentro del plazo, pero las medidas adoptadas en los cuatro últimos años para mejorar el cumplimiento de los plazos y la calidad de este proceso propiciaron que en 2015 se alcanzara una tasa de finalización del 90 % dentro del plazo<sup>40</sup>.
- **Un enfoque más amplio sobre la reducción de los gases de efecto invernadero** en todos los aspectos de las actividades del PMA.

#### ***7.4 Otras inversiones que han fortalecido al PMA en consonancia con los objetivos de la Iniciativa***

137. En 2012 el PMA ya era un líder reconocido entre los organismos de las Naciones Unidas en el ámbito de la gestión de los recursos. Por ejemplo, para implementar las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (IPSAS), establecidas en 2008, no fue necesario realizar nuevas inversiones. El PMA ha seguido consolidando su buena reputación mediante la actualización en 2015 de sus normas y procesos de control interno y aplicando fielmente las prácticas de gestión de riesgos adoptadas en 2011. Asimismo, el Programa ha establecido una nueva política y carta de evaluación para incorporar la evaluación como elemento central de su cultura de rendición de cuentas y aprendizaje.

#### ***7.5 Optimización del uso de los recursos***

138. En lo que respecta al uso óptimo de los recursos, se prevé que entre 2013 y 2019 la Iniciativa propicie un ahorro de 122,3 millones de dólares, la mayor parte —87 millones de dólares— como resultado de los cambios introducidos a raíz del examen de los procesos operativos. Esta cuantía es un 69 % superior al costo presupuestario de las inversiones extraordinarias realizadas a través de la Iniciativa. El personal directivo ha presentado estimaciones de ahorros, que han calificado como extraordinarios o recurrentes. El PMA ha registrado ahorros recurrentes únicamente en un período de tres años, pero la tendencia se podría mantener durante mucho más tiempo.
139. Muchos administradores señalaron un aumento de eficiencia en los casos en que el personal necesario para llevar a cabo las operaciones había disminuido. No obstante, los ahorros en esta esfera solo se han podido calcular mediante un ejercicio especial emprendido en el marco de la iniciativa “Excelencia en materia de costos”<sup>41</sup>. Al igual que ocurre en otros organismos de las Naciones Unidas, el PMA carece de un sistema de determinación de costos que le permita calcular automáticamente el costo del

---

<sup>40</sup> Se señala que en el informe del examen interno sobre el personal se indica que la proporción final fue del 97 %. Este porcentaje corresponde a la finalización de todo el proceso fuera del plazo.

<sup>41</sup> En el caso de los ahorros recurrentes generados hasta ahora gracias a la iniciativa “Excelencia en materia de costos” (3,8 millones de dólares) se han reducido los presupuestos reales para tener en cuenta el ahorro detectado y los recursos correspondientes han sido asignados a otras prioridades.

personal que realiza sus actividades en el marco de procesos operacionales de ámbito mundial, como el sistema WINGS y el sistema LESS.

140. Algunos ahorros futuros dependerán de la labor suplementaria que se realice en los próximos dos años.

## **7.6 Conclusiones**

141. Las intervenciones realizadas en el marco de la Iniciativa en la esfera Rendición de cuentas y financiación han sido decisivas para ayudar al PMA a cumplir dos de los objetivos centrales de la Iniciativa: concentración de la energía y los recursos en prioridades y suministro de datos probatorios sobre los resultados y rendición de cuentas al respecto. Como se informa en las secciones 8 y 9 a continuación, el PMA ha realizado importantes progresos respecto a estos dos objetivos.
142. Y lo que quizás sea más importante a más largo plazo, la Iniciativa ha promovido un cambio en profundidad en el modo en que el PMA espera financiar su labor, algo que no habría sido posible sin las amplias pruebas piloto efectuadas en las oficinas en los países. En varias evaluaciones recientes se recomendaba más flexibilidad en la financiación para respaldar el vínculo entre la ayuda humanitaria y desarrollo, por un lado, y el fomento de la perspectiva a largo plazo de la Agenda 2030. No obstante, en el Informe Anual de Evaluación de 2015 también se advertía que no debía subestimarse el tiempo necesario para que las mejoras aportadas a los sistemas den resultados a nivel operacional.
143. Aun así cabe esperar que los cambios adoptados en el Marco de financiación aprobados por la Junta en noviembre de 2016 propiciarán:
- una mejora de la eficiencia y eficacia operacionales en la gestión de los recursos, de manera que permitan seguir expandiendo la asistencia del PMA;
  - la capacidad de determinar los factores que influyen en los costos de las actividades, de manera que el personal directivo gestione mejor los costos y pueda economizar, y
  - mayor transparencia y mejor comunicación con respecto a los donantes demostrando los resultados alcanzados. Estas mejoras podrían animar a más donantes a realizar contribuciones multilaterales y alentar a los asociados que aportan recursos a contribuir a niveles más elevados de la estructura presupuestaria o por esfera temática.
144. El PMA es consciente, sin embargo, de la necesidad de hacer un seguimiento minucioso del progreso para asegurar que los beneficios previstos se hagan realidad. La hoja de ruta integrada es una herramienta esencial en este sentido, porque debería garantizar el avance coherente de la compleja serie de medidas.

145. La Iniciativa también ha ayudado al PMA a aumentar la transparencia de su información financiera gracias a su adhesión a la IATI. Por otra parte, el Programa ha seguido consolidando su sólida reputación mediante la actualización de sus normas y procesos de control interno. Se ha llevado a cabo una reorientación en profundidad hacia una mejora del apoyo administrativo (normativas sobre viajes más económicos, mejor alojamiento para el personal sobre el terreno, disposiciones más eficaces en materia de seguridad, etc.), impulsada principalmente por las constataciones formuladas en el examen de los procesos operativos <sup>42</sup> pero sufragadas con cargo a otras fuentes de financiación.

---

<sup>42</sup> Para información más detallada, véase la sección 5.3.d.

## **8. Objetivo 7: Concentración de la energía y los recursos en las prioridades**

### **8.1 Contexto**

146. En el Marco de Acción de 2012 se subrayó que el PMA debía concentrar sus recursos en las prioridades. El PMA ha tratado de aplicar esta recomendación de dos maneras:
- velando por que todas las inversiones realizadas en el marco de la Iniciativa se destinaran a los siete temas definidos en el Marco de Acción y las seis esferas prioritarias adicionales aprobadas por la Junta en mayo de 2015 para llevar a término la Iniciativa, y
  - estableciendo, en junio de 2013, un nuevo Marco de resultados de gestión basado en cinco prioridades e instituyendo mejores procesos de presupuestación basados en las realizaciones para garantizar que las decisiones sobre el uso de todos los recursos de colocación discrecional del PMA tuvieran como objetivo estas esferas prioritarias.

### **8.2 Intervenciones realizadas en el marco de la Iniciativa**

147. En 2013 y 2014 el PMA estableció para las inversiones de la Iniciativa un conjunto de prioridades centradas en los siete temas definidos en el Marco de Acción que debían servir de orientación en la toma de decisiones sobre la asignación de fondos de la Iniciativa, y en 2015 las complementó estableciendo seis esferas prioritarias encaminadas a impulsar y acelerar el proceso de fortalecimiento institucional en el marco de la Iniciativa en 2015 y 2016.
148. Las modalidades adoptadas en el marco de la Iniciativa para gestionar el cambio permitieron orientar las inversiones extraordinarias hacia las esferas prioritarias.
149. En lo que respecta a la gestión de todos los fondos de colocación discrecional, el PMA:
- ha establecido procesos mucho más sólidos de presupuestación basada en las realizaciones en el marco de la elaboración de su Plan de Gestión, que por primera vez incluye todos estos fondos —el presupuesto AAP ordinario, el uso de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y todos los fondos fiduciarios para sufragar actividades operacionales y no operacionales, y
  - ha sumado a las responsabilidades del Comité de Asignación Estratégica de Recursos la de supervisar toda los fondos de colocación discrecional.

#### **8.2.a Reorientación significativa hacia la presupuestación basada en los resultados**

150. Las pequeñas inversiones iniciales realizadas en el marco de la Iniciativa y otras reasignaciones de recursos AAP allanaron el camino para cambiar radicalmente la preparación del Plan de Gestión anual y dar un giro significativo hacia la presupuestación basada en las realizaciones. La pequeña inversión de la Iniciativa relacionada con dicha modalidad de presupuestación fue una de las inversiones objeto de un examen externo, sobre el que se informa ampliamente en el Anexo C.

151. En el examen externo se formularon las siguientes consideraciones:
- la introducción de procesos normalizados y del modelo de propuesta de inversión ha facilitado las tareas de establecimiento de prioridades, seguimiento y rendición de cuentas;
  - el nuevo proceso de preparación del Plan de Gestión abrió una vía a la participación de distintas entidades —la Dirección de Presupuesto y Programación (RMB), los responsables de los presupuestos, los responsables de las inversiones, el Comité de Asignación Estratégica de Recursos y la Directora Ejecutiva—, lo cual fomentó las sinergias y la comparabilidad en el seno del Programa;
  - los planes anuales de las realizaciones que presentan todos los responsables de los presupuestos ahora son tenidos en cuenta y promueven el presupuesto de referencia, contribuyendo así a la presupuestación basada en las realizaciones. El formato estándar ayuda al Comité de Asignación Estratégica de Recursos a determinar y apoyar las inversiones vinculadas al logro de los Objetivos Estratégicos del PMA o a mitigar los principales riesgos institucionales, y
  - la elaboración del modelo estándar brinda al PMA la oportunidad de dar un carácter oficial a la presentación de informes de las realizaciones sobre el rendimiento de las inversiones, al tiempo que le permite evaluar las capacidades de las direcciones y oficinas para cumplir los objetivos de las inversiones a la hora de examinar futuras solicitudes. Este sistema de retroinformación está basado en la rendición de cuentas y puede contribuir a mejoras constantes en el establecimiento de prioridades entre las inversiones.

### **8.2.b Mejor asignación estratégica de recursos**

152. En respuesta a las peticiones de la Junta para que se preste mayor atención estratégica al establecimiento de prioridades de los recursos, en mayo de 2009 se creó el Comité de Asignación Estratégica de Recursos para que supervise la gestión financiera y las actividades de asignación de recursos en el PMA.
153. En el examen de los procesos operativos se recomendaba modificar el funcionamiento del Comité de Asignación Estratégica de Recursos, y en 2014 se procedió a su reconstitución; actualmente está presidido por el Jefe de Gabinete, que junto con el Director Ejecutivo Adjunto y los subdirectores ejecutivos integran un comité más pequeño de cinco personas. El efecto ha sido un debate más centrado en las prioridades institucionales a la hora de asignar los fondos. El Comité forma ahora parte indispensable del proceso del Plan de Gestión, celebra una reunión anual de dos días a comienzos de junio en la que examina el Plan de Gestión del año siguiente, decide sobre los parámetros de los niveles de ingresos previstos, el límite máximo del presupuesto AAP, la asignación con cargo al presupuesto AAP a las dependencias correspondientes y, en particular, sobre las prioridades para la reasignación de los fondos generados por las reducciones presupuestarias generalizadas, que en 2015 y 2016 alcanzaron un 5 %. El Comité mantiene ahora una lista central y prioritaria de posibles propuestas de inversión que le permite una rápida toma de decisiones en el caso de que se disponga de recursos adicionales.

### **8.3 Medidas de carácter más general que han fortalecido al PMA en consonancia con los objetivos de la Iniciativa**

154. El PMA también ha reforzado la gestión de los fondos de colocación discrecional mediante:
- la creación del Mecanismo de presupuestación de las inversiones, que le permite conceder préstamos de capital para proyectos que tengan la capacidad de reembolsar dichos fondos, y
  - la expansión continuada del alcance del Mecanismo de préstamos internos para los proyectos.

#### **8.3. a Innovaciones en materia de financiación – Mecanismo de presupuestación de las inversiones**

155. El Mecanismo de presupuestación de las inversiones es un fondo rotatorio mediante el cual se proporciona financiación inicial para proyectos de inversión que demuestren beneficios económicos y aumentos de eficiencia cuantificables. Esta sencilla idea de “banco” interno permite al personal directivo financiar proyectos en los que el reembolso no plantee dudas. Tras superar una prueba piloto en 2014, en 2015 se adoptó un nuevo mecanismo como instrumento de financiación<sup>43</sup>. La flexibilidad financiera institucional del mecanismo ha mejorado gracias a la introducción de un proceso mediante el cual el PMA planificará y ejecutará sus proyectos de inversión conforme a criterios predeterminados y dentro de límites presupuestarios establecidos. La asignación para los proyectos es devuelta en su totalidad, mediante un plan integral de reembolso que se aprueba en la fase de presentación.
156. El mecanismo ya se ha utilizado para financiar la implantación del sistema LESS en las oficinas en los países, donde los fondos anticipados se reembolsan aplicando una tasa en concepto de transporte terrestre, almacenamiento y manipulación (TTAM), que la oficina hace efectiva una vez que el sistema LESS está operativo. También se ha utilizado en planes de reembolso de las inversiones efectuadas sobre el terreno para financiar obras de mejora de los locales. Las inversiones en instalaciones sobre el terreno donde el PMA prevé mantener su presencia a largo plazo le permitirá obtener un mayor rendimiento, garantizar una mayor seguridad y mejorar la eficiencia operacional. Estas consideraciones han favorecido la aprobación de proyectos para construir una nueva oficina y alojamientos para el personal en cinco países, la construcción de una nueva base logística humanitaria en Djibouti y la mejora de la eficiencia energética en 12 locales del PMA por todo el mundo.

#### **8.3. b Innovaciones de financiación – anticipos para los proyectos**

157. El PMA ha seguido expandiendo el uso de mecanismos de prefinanciación de proyectos mediante la concesión de préstamos internos y la utilización de la cuenta de respuesta inmediata<sup>44</sup>. A modo de ejemplo, en 2011 se concedieron 120 préstamos valorados en 636,1 millones de dólares, mientras que en 2015 se aprobaron 157 por valor de 777,5 millones de dólares. Por otra parte, la mejora de los planes de selección de los beneficiarios y de establecimiento de prioridades en la emergencia regional provocada por la crisis siria contribuyó a reducir en 289

---

<sup>43</sup> OED2015/007.

<sup>44</sup> Sírvase consultar el Informe completo de 2016 sobre la utilización de los mecanismos de prefinanciación del PMA (WFP/EB.A/2016/6-I/1\*).

millones de dólares las necesidades de préstamos en 2015, haciendo bajar el récord histórico de 1.092 millones de dólares en anticipos globales alcanzado en 2014. El PMA también ha puesto a prueba la utilización de prefinanciación global a nivel de los países, y no a nivel de proyectos, en el ámbito del nuevo Marco de financiación.

### **8.3. c El impacto más amplio de centrar la atención en las prioridades y del enfoque de “vivir con sus propios medios”**

158. El PMA ha ejercido un control riguroso de los presupuestos AAP a pesar del considerable aumento del 20 % de los ingresos por este concepto durante el período comprendido entre 2013 y 2016. En el pasado, los aumentos de los niveles de ingresos del PMA solían dar lugar a la creación de nuevos puestos permanentes que, a menudo, había que reducir cuando descendían los niveles de ingresos; la adopción del enfoque de “abundancia y carestía” en la dotación de personal. Durante el período de la Iniciativa no se ha producido ningún aumento significativo del número de nombramientos permanentes. En cambio ha habido una reorientación hacia la fuerza de trabajo eventual (personal contratado por períodos breves o con contratos de consultoría) para hacer frente al aumento de las necesidades de apoyo operacional que se gestiona más fácilmente en caso de un futuro descenso de los niveles de ingresos.
159. El enfoque de “vivir con sus propios medios” ha ayudado al PMA a utilizar 100 millones de dólares de recursos generados por el presupuesto AAP para apoyar directamente proyectos operacionales mediante:
- la asignación de 65 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a la Cuenta de respuesta inmediata —estos recursos pueden utilizarse como préstamos o donaciones para sufragar proyectos<sup>45</sup>, y
  - la utilización del presupuesto AAP en 2017 y años posteriores para sufragar los costos generados por las operaciones a nivel nacional (por ejemplo, los costos de seguridad y comunicación) para servicios centralizados. Esto tiene el efecto directo de reducir en 35,1 millones de dólares en 2017 los costos de apoyo directo de todos los proyectos operacionales<sup>46</sup>.

## **8.4 Dificultades observadas y ámbitos que requieren más atención**

160. El PMA no siempre consigue abandonar sus viejos métodos de trabajo, y es preciso un cambio de cultura más amplio. Por ejemplo, algunas oficinas en los países siguen utilizando sus propios sistemas, aun cuando haya nuevas plataformas institucionales disponibles.

---

<sup>45</sup> La Junta aprobó en mayo de 2015 una transferencia de 50 millones de dólares y en noviembre de 2016 otra por valor de 15 millones de dólares para 2017.

<sup>46</sup> La Junta respaldó la recomendación formulada en el Plan de Gestión para 2017 de aplicar el principio de “vivir con sus propios medios” consignando 35,1 millones de dólares en el presupuesto AAP para sufragar los costos generados por las operaciones a nivel nacional (por ejemplo, los costos de seguridad y comunicación) para servicios centralizados.

## 8.5 Conclusiones

161. La Iniciativa ha tenido un impacto considerable en garantizar que el PMA concentre su energía y recursos en las prioridades.
- Los cambios en la estructura y el alcance del Plan de Gestión han propiciado un nuevo plan de ejecución basado en los niveles de financiación previstos, sin abandonar el principio del PMA de responder a las necesidades.
  - El PMA ha seguido centrándose en la búsqueda de formas innovadoras para planificar y financiar sus actividades y establecer un nexo más claro entre las inversiones estratégicas y los resultados, como el nuevo Mecanismo de presupuestación de las inversiones.
  - La Junta ha acogido favorablemente el proceso más inclusivo de preparación del Plan de Gestión mediante la celebración de amplias consultas oficiosas.
162. La mayor concentración en las prioridades en consonancia con el nuevo enfoque del PMA de “vivir con sus propios medios” ha dado lugar a que en los últimos dos años se hayan transferido 100 millones de dólares con cargo al presupuesto AAP para financiar las operaciones<sup>47</sup>. Esta suma equivale a 290 millones de raciones diarias de alimentos adicionales para personas necesitadas de asistencia alimentaria.

---

<sup>47</sup> Esta cifra consta de dos elementos: i) una asignación de 65 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a la Cuenta de respuesta inmediata – la Junta aprobó una transferencia de 50 millones de dólares en mayo de 2015 (WFP/EB.A/2015/6-D/1) y una nueva transferencia de 15 millones de dólares para 2017 en noviembre de 2016 (WFP/EB.2/2015/5-A/1/Rev.1), y ii) la utilización del presupuesto AAP en 2017 para sufragar los costos generados por las operaciones a nivel nacional, por ejemplo, los costos de seguridad y comunicación para servicios centralizados – esto ha tenido el efecto directo de reducir en 35,1 millones de dólares en 2017 los costos de apoyo directo de todos los proyectos operacionales (WFP/EB.2/2016/5-A/1/Rev.2).

## **9. Objetivo 8: Suministro de datos probatorios sobre los resultados y rendición de cuentas al respecto**

### **9.1 Contexto**

163. Un principio esencial del Marco de Acción de 2012 era la necesidad de que el PMA facilitara datos empíricos sobre los resultados y rindiera cuentas al respecto. Como se señalaba en la nueva estructura orgánica del PMA establecida en el marco de la Iniciativa *“Creemos en una cultura de aprendizaje que permita realizar intervenciones basadas en pruebas a fin de obtener resultados de una manera eficiente en función de los costos”*.

### **9.2 Intervenciones realizadas en el marco de la Iniciativa**

164. Este objetivo se abordó mediante una serie de inversiones de la Iniciativa relacionadas con la adopción de decisiones basadas en datos empíricos.

#### **9.2. a Fortalecimiento de la gestión de la actuación profesional y toma de decisiones basadas en datos empíricos**

165. Tres inversiones de la Iniciativa por un total de 9 millones de dólares se destinaron a reforzar las funciones de diseño de los programas, seguimiento y rendición de cuentas, para lo que se elaboraron políticas institucionales de seguimiento y se hizo uso de procesos y sistemas mejorados. El PMA trató de subsanar las graves carencias del enfoque institucional sobre seguimiento con la adopción de tres sistemas para apoyar las realizaciones, la gestión de riesgos y el seguimiento.
166. Para subsanar las carencias en materia de seguimiento de los programas el PMA ha adoptado diversas medidas como se ilustra a continuación.
- Se transfirió la función de seguimiento al Departamento de Gestión de Recursos en el marco de la operación de cambios de la estructura orgánica que se llevó a cabo en febrero de 2013<sup>48</sup>.
  - En 2014 se proporcionaron recursos a 25 oficinas en los países con cargo a la inversión de 1 millón de dólares para mejorar la medición de los efectos y mantener las actividades de seguimiento sobre el terreno.
  - Se prestó apoyo a las labores de los seis despachos regionales, que incluyó el despliegue de asesores regionales en materia de seguimiento y evaluación, de coordinadores regionales del instrumento COMET y del Instrumento de nueva generación para la presentación de los informes normalizados de los proyectos (SPRING) y de analistas regionales de informes, y que dio lugar a beneficios tangibles en el fortalecimiento de los sistemas de seguimiento y presentación de informes a nivel nacional.
  - En 2015 se puso en marcha una estrategia de seguimiento institucional.

---

<sup>48</sup> “... actualmente las funciones vinculadas al seguimiento de las realizaciones y la presentación de informes al respecto están comprendidas en la Dirección de Programas y la de Gestión de las Realizaciones y la Rendición de Cuentas. En la nueva estructura institucional habrá una Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones que rendirá cuentas al Subdirector Ejecutivo a cargo de la gestión de los recursos y rendición de cuentas.” Un PMA apto para su finalidad – Nueva estructura institucional.

- Se publicaron directrices sobre el seguimiento por terceros.
  - En 2014 se implantó el programa de aprendizaje del PMA sobre seguimiento y evaluación con miras a reforzar las capacidades del personal (hasta la fecha han aprobado el curso más de 120 personas).
  - Se formularon metodologías para mejorar la agregación de los efectos de un proyecto a nivel institucional, cuantificar a los beneficiarios "indirectos" y calcular el costo por ración para utilizarlo en el Plan de Gestión y el Informe Anual de las Realizaciones.
167. En lo que respecta a los sistemas de apoyo, se elaboró el Sistema de información sobre la gestión institucional de las realizaciones y los riesgos (PROMIS) basado en un sistema disponible en el mercado para el programa SAP y se implantó en las oficinas en los países. No obstante, el sistema no resultó lo suficientemente ágil para asimilar los cambios introducidos en el Marco de resultados de gestión del PMA y fue retirado en 2016. El PMA aprovechó esta experiencia en la elaboración de dos nuevos sistemas.
- Se diseñó a nivel interno el instrumento COMET y se implantó en tres módulos, lo que permitió ganar tiempo para la prueba piloto y capacitar a 200 miembros del personal directamente y a otros 1.000 indirectamente en la utilización del nuevo sistema. El sistema ya está operativo en todas las oficinas en los países.
  - Una vez terminado, el instrumento SPRING se implantó a nivel mundial para automatizar el proceso de presentación de informes normalizados sobre los proyectos. En 2015 se presentaron unos 110 informes normalizados con ayuda del instrumento SPRING, incluidos los correspondientes a todas las operaciones de nivel 3. El PMA prevé que en 2016 dicho instrumento se utilice para todos los informes.

### **9.2.b Evaluaciones descentralizadas más rigurosas**

168. Un examen de la función de evaluación descentralizada del PMA llevado a cabo en 2014<sup>49</sup> permitió determinar que en el período comprendido entre 2011 y 2014 el PMA realizó unas 20 evaluaciones descentralizadas, a un costo medio de 106.000 dólares. En el examen se apuntaba asimismo a diferencias en las normas de calidad aplicadas. Una inversión de la Iniciativa por valor de 600.000 dólares contribuyó a la adopción de las disposiciones necesarias para reforzar la calidad, la credibilidad y la utilidad de las evaluaciones descentralizadas. La inversión ayudó al PMA a elaborar y ensayar nuevas normas y orientaciones, y a establecer un servicio de asistencia para las oficinas en los países con miras a asegurar que todas las evaluaciones descentralizadas respondan a los requisitos de calidad establecidos.

### **9.3 Dificultades observadas y ámbitos que requieren más atención**

169. El mayor hincapié en el seguimiento ha sido esencial para abordar las preocupaciones manifestadas en varias evaluaciones de proyectos del PMA. Sin embargo, los resultados consignados en el informe de síntesis sobre las evaluaciones de operaciones realizadas en 2015-2016 indican que sigue siendo necesario mejorar el seguimiento y el análisis, sobre todo para contribuir útilmente al logro de las metas de los ODS y los objetivos del Reto del Hambre Cero.

---

<sup>49</sup> Examen de los procesos operativos de la función de evaluación descentralizada del PMA, 2014.

170. El PMA ha adoptado procesos de presentación de informes en los que se hace un mayor uso de datos empíricos con miras a fomentar una rendición de cuentas más rigurosa a los donantes sobre la utilización y la gestión de los recursos confiados al PMA. El Informe Anual de las Realizaciones, por ejemplo, ofrece actualmente observaciones más extensas sobre los resultados obtenidos en cuestiones transversales (género, protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, y asociaciones) y sobre los fondos fiduciarios destinados a países y regiones. Por otra parte, en el último Informe Anual de las Realizaciones también se llamaba la atención sobre esferas en las que la información sobre los efectos con respecto a los Objetivos Estratégicos era limitada, y sobre casos en los que los datos disponibles no eran suficientes para informar sobre determinados resultados de gestión.

#### **9.4 Conclusiones**

171. El PMA ha avanzado en la calidad de la base de datos empíricos que apoyan su toma de decisiones sobre cómo atender las necesidades de los beneficiarios de la mejor manera posible, pero deberá seguir mejorando la calidad y la utilidad de la medición de los resultados institucionales, en particular de los efectos.
172. Las evaluaciones presentadas en el Informe Anual de Evaluación de 2015 reconocían los avances en la transición de la ejecución a la habilitación. Entre los elementos que habían contribuido a consolidar esta transición cabía destacar una base de datos empíricos más sólida para sustentar el diseño de los programas y el establecimiento de prioridades, una mejor medición de los resultados y de la información al respecto y la realización de inversiones destinadas a la actualización de los sistemas de evaluación y seguimiento. No obstante, los resultados de la última ronda de evaluaciones de países concretos llevada a cabo en 2015 seguían apuntando a la necesidad de reforzar las funciones de seguimiento y análisis, especialmente para apoyar las modalidades innovadoras, como las transferencias de base monetaria.
173. Se abordarán otras medidas adicionales en el marco de la hoja de ruta integrada, cuya finalidad última es garantizar mayor transparencia en los costos y establecer vínculos más claros con los efectos a través del nuevo Marco de resultados institucionales.

## **10. Reflexiones sobre el enfoque de la Iniciativa**

174. La Secretaría ha aprovechado esta oportunidad para reflexionar sobre las lecciones extraídas de la puesta en práctica de este ambicioso programa para reestructurar el PMA y dar el salto de “bien” a “excelente”.

### **10.1 El enfoque de la Iniciativa**

175. El PMA decidió desde un comienzo gestionar la Iniciativa por medio de los dispositivos existentes. En lugar de crear un equipo de proyecto independiente para impulsar el cambio, la dirección se centró en la aprobación de una serie de inversiones acordes con un conjunto de prioridades generales. En las etapas iniciales se prestó apoyo al Jefe de Gabinete para la gestión del proceso de cambio. Posteriormente, en 2014, se estableció un pequeño equipo encargado de la gestión del cambio, bajo la responsabilidad del Director Ejecutivo Adjunto, que en 2015 pasó a formar parte de la Dirección de Innovación y Gestión del Cambio. Sin embargo, este equipo no funcionó como un equipo de gestión de proyectos dotado de la facultad directa de intervenir en las medidas que estaban adoptando otros miembros del personal directivo del PMA.
176. El examen realizado permitió constatar que habría sido provechoso establecer un equipo que se encargara de todo el proyecto: en ese caso el personal directivo superior habría tenido que ser más explícito acerca de los resultados generales previstos de la Iniciativa<sup>50</sup> y habría habido un control más directo de los fondos utilizados. No obstante, la creación de un equipo de proyecto habría atenuado la responsabilidad de los directores competentes de alcanzar los objetivos de la Iniciativa, y los recursos disponibles habrían influido más directamente en las actuaciones, en particular para abordar los problemas definidos en el examen de los procesos operativos. Muchos directivos del PMA utilizaron los recursos del presupuesto AAP que tenían a su disposición para implementar los cambios en las políticas y los procesos recomendados en dicho examen. Si todas las medidas se hubieran financiado y controlado a nivel central no habría habido incentivo para hacerlo.

### **10.2 Beneficios del enfoque adoptado**

177. En muchos aspectos, el enfoque de la iniciativa era acorde con el método de trabajo del PMA; proporcionaba al personal directivo incentivos claros y recursos para actuar, y promovía un enfoque polifacético en el que las actividades se realizaban en paralelo.
178. El paso a seis esferas prioritarias en mayo de 2015 ayudó a centrar la acción en las esferas indispensables para llevar a término la Iniciativa y permitió prestar apoyo directo a la elaboración de la hoja de ruta integrada.

### **10.3 Esferas en las que la gestión podría haber sido mejor**

179. En el examen también se hallaron varios ámbitos en los que las actividades de la iniciativa podrían haberse gestionado mejor, como se ilustra a continuación.

---

<sup>50</sup> Muchas de las propuestas iniciales realizadas en el marco de la Iniciativa carecían de planes detallados y de objetivos intermedios. Esta cuestión se abordó realizando una pequeña inversión para elaborar un enfoque común para la preparación de todas las propuestas de inversión del PMA a partir de 2015.

- *Comunicación interna.* La Secretaría facilitó a la Junta amplia información sobre las actividades emprendidas en virtud de la Iniciativa por medio de los planes de gestión anuales y los informes anuales de las realizaciones<sup>51</sup>. Sin embargo, el personal del PMA no siempre tuvo conocimiento de la gran variedad de actividades realizadas en el marco de la Iniciativa en estos últimos cuatro años. La comunicación interna al principio del proceso no fue seguida de ningún informe parcial detallado, por lo cual algunos miembros del personal tuvieron la impresión de que la Iniciativa de alguna forma se había agotado.
- *Presentación de informes sobre los resultados de las inversiones.* En el marco de la iniciativa, el PMA ha mejorado la forma en que sus inversiones se justifican y se presentan para aprobación al Comité de Asignación Estratégica de Recursos; las propuestas de inversión formuladas posteriormente en el marco de la Iniciativa contienen considerablemente más información acerca de la finalidad y los resultados previstos de las inversiones. Sin embargo, todavía no existe un procedimiento estándar para informar al personal directivo superior de los resultados y efectos de las distintas inversiones, fuera del proceso anual de información sobre las realizaciones y de rendición de cuentas aplicable a todo el personal y del proceso de elaboración del Informe Anual de las Realizaciones. Esta cuestión también se planteó en el examen externo.
- *Revisión a la baja de otras actividades.* La Iniciativa generó muchas nuevas prioridades de acción, incluidas las derivadas de las recomendaciones del examen de los procesos operativos. Sin embargo, no se prestó la suficiente atención a todos los niveles a la revisión a la baja de otras actividades a fin de dejar espacio para la puesta en práctica de la Iniciativa, y algunas oficinas en los países de menor tamaño se han visto desbordadas por las medidas relacionadas con el proceso de cambio.
- *Secuenciación.* Algunos miembros del personal del PMA han cuestionado la secuenciación de las actividades de la Iniciativa. Por ejemplo, algunos indicaron que podrían haberse emprendido antes algunas medidas importantes para elaborar sistemas destinados a las transferencias de base monetaria y automatizar determinados procesos transaccionales esenciales.

180. El personal directivo superior está examinando la forma de abordar estas cuestiones en el futuro.

---

<sup>51</sup> Las actividades realizadas en el marco de esta Iniciativa han sido más transparentes que las iniciativas anteriores y han logrado un nivel de información externa más elevado. La amplia información sobre la Iniciativa que figura en los informes anuales de las realizaciones incluía una descripción detallada de las inversiones realizadas en 2013 y 2015.

## **Anexo A: Inversiones realizadas en el marco de la iniciativa de fortalecimiento institucional encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad**

1. Las inversiones extraordinarias realizadas para apoyar la iniciativa de fortalecimiento institucional encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad (en adelante, la Iniciativa) fueron de tres tipos, a saber:
  - inversiones para sufragar las líneas de trabajo y otros costos derivados de los recursos humanos en el marco de la Iniciativa en relación con los siete temas del Marco de acción<sup>1</sup> aprobados en los planes de gestión para 2013–2015 y 2014–2016<sup>2</sup>;
  - inversiones para financiar una serie de iniciativas institucionales de importancia fundamental aprobadas en el Plan de Gestión para 2015-2017<sup>3</sup>, y
  - otra serie de inversiones extraordinarias para hacer frente a las seis esferas prioritarias<sup>4</sup> aprobadas por la Junta en mayo de 2015, para su utilización en 2015 y 2016<sup>5</sup>, que se mejoraron en el Plan de Gestión para 2016–2018<sup>6</sup>.
2. Además de estas inversiones extraordinarias, el PMA se sirvió del proceso de determinación del presupuesto para financiar con cargo al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (presupuesto AAP) otras actividades de importancia fundamental que están en consonancia con los principios estipulados en la Iniciativa. Estos costos incluyeron:
  - 5,8 millones de dólares EE.UU. en 2014 para asegurar la financiación adecuada de la creciente actividad operacional del PMA, y
  - reasignaciones para sufragar las actividades prioritarias haciendo uso de los ahorros que generan cada año los recortes del 5 % del presupuesto general.
3. De conformidad con el Marco de acción, el PMA presentó su plan de inversiones para 2013 y 2014 bajo 14 líneas de trabajo relacionadas con los siete temas. A partir de

---

<sup>1</sup> Los siete temas eran: Estrategia, Diseño organizativo, Gestión de recursos humanos, Procesos operativos, Asociaciones, Gestión ejecutiva y Cultura de compromiso, comunicación y rendición de cuentas.

<sup>2</sup> En el Plan de Gestión para 2013–2015 se aprobó una asignación suplementaria con cargo al presupuesto AAP por valor de 20 millones de dólares para sufragar las líneas de trabajo reconocidas en el Marco de acción así como aquellas incluidas en el examen del diseño y la reorganización orgánica y otros procesos (WFP/EB.2/2012/5-A/1). El Plan de Gestión para 2014–2016 incluía la asignación de 9,2 millones de dólares con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP en concepto de inversiones no recurrentes destinadas a alcanzar las metas de la Iniciativa (WFP/EB.2/2013/5-A/1).

<sup>3</sup> En el Plan de Gestión para 2015–2017 se aprobó una serie de inversiones no recurrentes diferenciadas, por un total de 9,2 millones de dólares, para la continuación de la Iniciativa y sacar provecho de la optimización de los recursos (WFP/EB.2/2014/5-A/1).

<sup>4</sup> Las esferas prioritarias para 2015 y 2016 eran: desarrollo de las capacidades nacionales; capacidades en materia de nutrición; procesos y asociaciones estratégicas interinstitucionales e intergubernamentales; uso eficiente de los recursos y flexibilidad a nivel de la financiación; diseño de programas, plataformas y sistemas, y toma de decisiones basada en datos empíricos, e idoneidad de las capacidades y aptitudes del personal.

<sup>5</sup> La Junta aprobó un total de 35 millones de dólares —18 y 17 millones de dólares en 2015 y 2016 respectivamente— para acelerar la labor de fortalecimiento institucional en relación con la Iniciativa (WFP/EB.A/2015/6-D/1).

<sup>6</sup> WFP/EB.2/2015/5-A/1/Rev.1

- junio de 2015 ha presentado sus inversiones en relación con las seis esferas prioritarias establecidas con miras a acelerar la puesta en práctica de la Iniciativa.
4. El proceso de asignación de recursos al personal directivo dentro del límite global y/o las especificaciones previstas en los planes de gestión han evolucionado en el tiempo<sup>7</sup>.
    - En el marco del Plan de Gestión para 2013–2015 se recurrió a la Junta en 2013 para solicitar que en el ejercicio de sus facultades destinara 20 millones de dólares a la Iniciativa. La toma de decisiones sobre la asignación y utilización de fondos corrió a cargo de los directores ejecutivos adjuntos, el Subdirector Ejecutivo y el Jefe de Gabinete, en consulta con la Directora Ejecutiva.
    - En el Plan de Gestión para 2014–2016 se presentaron a la Junta estimaciones más pormenorizadas de los importes que se invertirían en las distintas esferas de gestión en el marco de la Iniciativa. Las decisiones adoptadas en 2014 relativas a la utilización y la asignación de los fondos de la Iniciativa se seguían corroborando en memorandos de decisión, cuya aprobación dependía del Jefe de Gabinete.
    - En consonancia con la mejora del proceso de preparación del Plan de Gestión emprendida en el marco de la Iniciativa, en la planificación de las contribuciones se tienen en cuenta, desde el Plan de Gestión para 2015–2017, las propuestas de inversión, que se presentan en un formato estándar y están basadas en los resultados. El personal directivo debe ahora presentar todas sus propuestas de inversión, con independencia de cuál sea el origen de los fondos que se utilicen, como parte integrante del proceso anual de determinación del presupuesto. Se ha restablecido el Comité de Asignación Estratégica de Recursos, que decide sobre las inversiones que se financiarán con cargo a las iniciativas institucionales de importancia fundamental (encaminadas a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad); cuáles lo harán con cargo a otras fuentes, y sobre aquellas a las que no se dará prioridad de financiación.
  5. En el marco de la Iniciativa se realizaron en total 58 inversiones extraordinarias, que correspondieron a los recursos proporcionados a los responsables del presupuesto en todo el Programa para la puesta en práctica de las medidas concertadas.

#### **Presentación a la Junta de información previa sobre las medidas adoptadas en el marco de la Iniciativa**

6. La Directora Ejecutiva ha informado a la Junta sobre las medidas adoptadas en el marco de la Iniciativa como parte integral del Informe Anual de las Realizaciones que se presenta cada año. Asimismo, y en respuesta a las solicitudes específicas de la Junta, se han adoptado las medidas que se especifican a continuación.
  - El Informe Anual de las Realizaciones de 2013 incluía un anexo con información detallada sobre los progresos alcanzados respecto de las 14 líneas de trabajo que se crearon entonces en relación con el Marco de acción.
  - En el Informe Anual de las Realizaciones de 2015 se informó a la Junta sobre una serie de iniciativas institucionales de importancia fundamental aprobadas en el Plan de Gestión para 2015–2017 para acelerar las mejoras institucionales encaminadas a hacer un uso óptimo de los recursos. A modo de propuestas de inversión se presentaron al Comité de Asignación Estratégica de Recursos iniciativas extraordinarias que incluían información detallada sobre las actividades, los productos, los

---

<sup>7</sup> Refleja el efecto directo de una pequeña inversión realizada en el marco de la Iniciativa para examinar el proceso de determinación del presupuesto en relación con el Plan de Gestión para 2014–2016.

indicadores clave de las realizaciones y los resultados previstos. En las cinco esferas de gestión se aprobaron inversiones no recurrentes por un valor total de 9,2 millones de dólares.

- En el Informe Anual de las Realizaciones de 2015 se informó asimismo de la suma de 8,1 millones de dólares en concepto de ahorros generados en el presupuesto AAP, monto que se reasignó a las propuestas de inversión presentadas para su aprobación al Comité de Asignación Estratégica de Recursos. En estas propuestas de inversión con cargo al presupuesto AAP se detallaban las actividades, los productos, los indicadores clave de las realizaciones y los resultados previstos.

### **Presentación actual a la Junta de informes detallados**

7. En el presente anexo se ofrece información detallada sobre las sumas presupuestadas de las inversiones realizadas en el marco de la Iniciativa respecto de los memorandos de decisión internos pertinentes para 2013 y 2014 y las propuestas de inversión en 2015 y 2016. En líneas generales, la información disponible sobre las inversiones posteriores es más coherente debido a la mejora generalizada de la calidad de las propuestas de inversión que, a su vez, es un efecto de las inversiones realizadas en la fase inicial de la Iniciativa.
8. En los cuadros que siguen a continuación se exponen:
  - los objetivos y la justificación de cada inversión, siempre que puedan determinarse claramente de anteriores memorandos de decisión;
  - las principales actividades emprendidas, y
  - los productos y el impacto que hayan podido determinarse hasta la fecha.
9. Con miras a facilitar la comparación con la información sobre la ejecución de las líneas de trabajo contenida en el Informe Anual de las Realizaciones de 2013, en el cuadro se han incluido asimismo observaciones sobre anteriores medidas relacionadas con las corrientes de trabajo financiadas con cargo al apoyo general para la puesta en práctica de la antigua Oficina de Información y Apoyo a los Procesos Operativos – la Propuesta de inversión 1.1, a continuación.
10. Sobre algunas de las inversiones menores, el PMA no presenta la información detallada extraída del examen de los procesos operativos porque ya se informa al respecto en el Anexo B, donde también se indica cómo se han abordado las 57 recomendaciones prioritarias formuladas en el examen de los procesos operativos.

## 1. Estructura orgánica y gestión del cambio

### 1.2 Apoyo a las líneas de trabajo para el fortalecimiento institucional

<b><u>Inversión: Apoyo a las líneas de trabajo para el fortalecimiento institucional</u></b> <b>1.202.140 dólares EE.UU. en 2013 y 350.000 dólares en 2014 (Nota 1)</b> <b><u>Estado: finalizada</u></b>			
6	O	6	6 P
<b>Objetivo y justificación</b>		<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Prestar apoyo a las líneas de trabajo especiales encaminadas a facilitar las actividades de fortalecimiento institucional.</p> <p><b>Justificación:</b> Para respaldar el proceso de cambio en general, incluidos los proyectos relacionados con la gestión de recursos de las oficinas en los países, el examen de los procesos operativos y el examen de la presencia de las oficinas de enlace.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación pormenorizada del alcance, identificación de los problemas y planificación de los trabajos.</li> <li>• Recopilación y análisis de datos de referencia.</li> <li>• Toma de contactos con las partes interesadas pertinentes y colaboración con los responsables de las líneas de trabajo en la elaboración de planes de trabajo completos.</li> <li>• Asesoramiento sobre la gestión del cambio y prestación de apoyo analítico directo.</li> <li>• Seguimiento del progreso, preparación y organización de la reunión del Grupo directivo de la transición (2013).</li> <li>• Preparación de documentos e informes relacionados con cuestiones inherentes a las líneas de trabajo para facilitar la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha proporcionado coordinación y apoyo analítico al proceso de cambio en general (incluidos el proceso de gestión, la comunicación con el personal, el fomento del progreso en las líneas de trabajo clave, la aplicación) para facilitar la labor de las líneas de trabajo relacionada con:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ la transición al nuevo diseño orgánico;</li> <li>○ la implantación de la estructura orgánica en los despachos regionales;</li> <li>○ el examen de la presencia en los países;</li> <li>○ la búsqueda de excelencia en materia de costos, y</li> <li>○ el desarrollo de las capacidades del personal directivo, su desempeño y su obligación de rendir cuentas.</li> </ul> </li> <li>• Se han integrado los resultados de las líneas de trabajo en la gestión de recursos de las oficinas en los países y aquellos del examen de los procesos operativos, en los procesos en curso del PMA.</li> <li>• Se ha adoptado y formalizado el examen de la presencia de las oficinas de enlace.</li> </ul>
<p>Nota 1: Se efectuaron otras cuatro asignaciones presupuestarias por un valor total de 407.000 dólares, que se utilizaron para apoyar actividades en general de la Iniciativa durante este período.</p>			

## 1.1.1 Transición a la nueva estructura orgánica

**Inversión: Transición a la nueva estructura orgánica**  
**Sufragada con la inversión 1.1 (Nota 1)**  
**Estado: finalizada**

Objetivo y justificación	Actividades principales	Productos e impacto
<p><b>Objetivo:</b> Asegurar la aplicación eficaz de la nueva estructura orgánica.</p> <p><b>Justificación:</b> El proceso de introducción de una nueva estructura orgánica requiere coordinación para garantizar una transición sin sobresaltos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación y aplicación del proceso especial de reasignación.</li> <li>• Determinación de las necesidades, establecimiento de una dependencia de apoyo a la transición y elaboración de una lista de comprobación de la transición.</li> <li>• Institucionalización de los cambios para asegurar un traspaso de responsabilidades eficaz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha implantado la nueva estructura orgánica y se ha completado la transición al empoderamiento de las oficinas en los países</li> <li>• Se ha completado la reasignación de 100 miembros del personal directivo superior y de 450 miembros del personal de categoría profesional.</li> <li>• Se ha puesto en marcha la herramienta relativa a los traslados a nivel mundial.</li> <li>• Se ha hecho uso de las lecciones extraídas y de la retroinformación recibida para orientar los procesos periódicos de reasignación y otros procesos de recursos humanos.</li> </ul>
<p>Nota 1: Se efectuó otra asignación presupuestaria por un valor total de 240.000 dólares para sufragar los servicios de reubicación del GPS durante este período.</p>		

1.1.2 *Implantación de la nueva estructura orgánica en los despachos regionales*

<b><u>Inversión: Implantación de la nueva estructura orgánica en los despachos regionales</u></b> <b>Sufragada con la inversión 1.1</b> <b><u>Estado: finalizada</u></b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Garantizar una aplicación eficaz y coordinada de las nuevas funciones de los despachos regionales.</p> <p><b>Justificación:</b> Se debe poner los medios para que los despachos regionales puedan apoyar las operaciones del PMA de forma más eficaz gracias a la revisión y adaptación de las estructuras operacionales y orgánicas a la luz de las estrategias regionales y las necesidades de las oficinas en los países.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de un análisis de las deficiencias en las funciones de los despachos regionales y sus procesos de rendición de cuentas para evaluar las deficiencias.</li> <li>• Determinación de las esferas susceptibles de mejoras y definición de las medidas necesarias para establecer el nivel adecuado de competencias y capacidades (sírvasse hacer referencia a la inversión 1.2: Reunión de directores regionales adjuntos).</li> <li>• Prestación de asistencia a la planificación de la transición, con ocasión de los talleres organizados para los directores regionales adjuntos y formulación de un plan de acción para la transición.</li> <li>• Integración de las necesidades de los despachos regionales al Plan de Gestión para 2014–2016.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han puesto en práctica las nuevas funciones de los despachos regionales, lo cual les permite mejorar su apoyo a las oficinas en los países y las operaciones del PMA.</li> <li>• Se ha elaborado un modelo estándar para la estructura orgánica y las funciones de los despachos regionales.</li> <li>• Se ha realizado un análisis de las deficiencias y se han establecido asignaciones presupuestarias para subsanarlas.</li> <li>• Se han elaborado planes para la transición en los despachos regionales y se han traspasado las funciones pertinentes de la Sede a los despachos regionales.</li> <li>• Se ha hecho uso de las constataciones del análisis de las deficiencias para fundamentar el Plan de Gestión de 2014 y el presupuesto AAP de los despachos regionales.</li> <li>• Se ha realizado una asignación de 8,4 millones de dólares (incluida en el Plan de Gestión) a los despachos regionales para subsanar las deficiencias estructurales en materia de análisis de mercado, análisis y cartografía de la vulnerabilidad (VAM), transferencias de base monetaria, preparación para la pronta intervención en casos de emergencia y otras esferas programáticas seleccionadas.</li> </ul>

## 1.1.3 Examen de la presencia de las oficinas en los países

<p align="center"><b><u>Inversión:</u> Examen de la presencia de las oficinas en los países</b>  <b>Sufragada con la inversión 1.1, además de una asignación de 100.000 dólares para viajes y otros gastos (2013)</b>  <b><u>Estado:</u> finalizada</b></p>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b>            Evaluar la presencia de las oficinas en los países y los modelos operativos del PMA en función de lo dispuesto en el Plan Estratégico para 2014–2017, de la evolución global del hambre y la malnutrición y las oportunidades de asociación.</p> <p><b>Justificación:</b>            La presencia del PMA sobre el terreno le permite abordar el problema de la inseguridad alimentaria prestando asistencia a los beneficiarios en situaciones de emergencia y apoyando el desarrollo económico y social. Para que las intervenciones del PMA sean eficientes y eficaces debe ajustarse a las necesidades de los beneficiarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación de información sobre la presencia, los modelos operativos y los recursos del PMA en los países a fin de establecer criterios de referencia.</li> <li>• Elaboración de criterios y marcos de evaluación en los países, en consulta con los interesados internos.</li> <li>• Formulación de distintas opciones en materia de presencia en los países y modelos operativos para su integración en el Plan de Gestión para 2015–2017, sobre la base de la información recogida en la Fase 2.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El examen de la presencia de las oficinas en los países y de su modelo operativo se tendrá en cuenta todos los años en la elaboración del Plan de Gestión.</li> <li>• Se ha formulado un enfoque de evaluación estándar aplicable a la presencia en los países a partir de las consultas realizadas con los interesados internos.</li> <li>• Los resultados del examen se han integrado al Plan de Gestión para 2015–2017.</li> </ul>

## 1.1.4 Mejora de la gestión de recursos en las oficinas en los países

<b><u>Inversión:</u> Mejora de la gestión de recursos en las oficinas en los países</b>		
<b>Sufragada con la inversión 1.1</b>		
<b><u>Estado: finalizada</u></b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Mejorar la gestión de recursos en las oficinas en los países para elevar sus niveles de eficiencia y eficacia.</p> <p><b>Justificación:</b> Las oficinas en los países son las entidades que están más cerca de los beneficiarios, motivo por el que también son el centro de gravedad del PMA y deben estar facultadas para utilizar los recursos adecuadamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación de datos de referencia y elaboración de una herramienta de análisis comparativo.</li> <li>• Formulación de un método de evaluación mejorado de la eficiencia de las oficinas en los países más grandes.</li> <li>• Determinación de proyectos piloto en una selección de oficinas en los países para compilar planes de acción y elaborar una hoja de ruta para el traspaso del conjunto de herramientas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las oficinas en los países ya disponen de los métodos, las herramientas y los recursos necesarios para orientar sobre una gestión de recursos más eficaz y eficiente.</li> <li>• Se utiliza mejor el presupuesto gracias a los proyectos piloto.</li> </ul>

## 1.1.5 Examen de la presencia de las oficinas de enlace

<b><u>Inversión: Examen de la presencia de las oficinas de enlace</u></b> <b>Sufragada con la inversión 1.1</b> <b><u>Estado: finalizada</u></b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Examinar las oficinas de enlace y las oficinas encargadas de la comunicación para elaborar un marco de orientación destinado a optimizar los resultados y la utilización de recursos.</p> <p><b>Justificación:</b> Las oficinas de enlace se encargan de las relaciones con los donantes, de las relaciones interinstitucionales y de la comunicación en el marco de un mandato más racional. El objetivo de esta inversión es elaborar un marco de orientación destinado a optimizar los resultados y la utilización de recursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de criterios para evaluar las oficinas de enlace y aplicar esos criterios.</li> <li>• Determinación de oportunidades de mejora.</li> <li>• Puesta en práctica de los cambios necesarios y elaboración de un nuevo mandato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de los procesos en las oficinas de enlace y las oficinas de comunicación para optimizar los resultados y la utilización de recursos.</li> <li>• Definición de los criterios de evaluación de las oficinas de enlace.</li> </ul>

## 1.2 Reunión de los directores regionales adjuntos

<b><u>Inversión: Reunión de los directores regionales adjuntos</u></b> <b>35.000 dólares en 2013</b> <b><u>Estado: finalizada</u></b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Proporcionar una plataforma digital en la que los directores regionales adjuntos puedan tratar sobre la transición a la nueva estructura orgánica.</p> <p><b>Justificación:</b> Proporcionar una plataforma digital en la que los directores regionales adjuntos puedan tratar sobre la transición a la nueva estructura orgánica y sobre las repercusiones para cada despacho regional en términos de funciones, recursos y posibles deficiencias y, en última instancia, reafirmar su función de prestación de apoyo de primera línea a las oficinas en los países.</p>	<p>Realización de un análisis de las deficiencias en las funciones de los despachos regionales, incluidos los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• examen de las funciones que se llevaban a cabo en cada despacho regional y medición de las deficiencias;</li> <li>• determinación del enfoque que debía adoptarse para subsanar dichas deficiencias y de las necesidades de financiación;</li> <li>• definición de los recursos necesarios para agilizar la transición durante 2013, y</li> <li>• determinación de las medidas que debían adoptarse para agilizar la transferencia de recursos a los despachos regionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las constataciones formuladas en el análisis de las deficiencias fundamentaron el Plan de Gestión para 2014 y el presupuesto AAP para los despachos regionales de ese año.</li> <li>• Se realizó una asignación de 8,4 millones de dólares (incluida en el Plan de Gestión) a los despachos regionales para subsanar las deficiencias estructurales en materia de análisis de mercado, VAM, transferencias de base monetaria, preparación para la pronta intervención en emergencias y una selección de otras esferas programáticas.</li> </ul>

## 1.3 Equipo encargado de la gestión global del cambio

<b><u>Inversión: Equipo encargado de la gestión global del cambio</u></b> <b>244.750 dólares en 2014, 349.620 dólares en 2015 y 359.029 dólares en 2016</b> <b><u>Estado: finalizada</u></b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Establecer un equipo encargado de la gestión global del cambio que apoye las medidas adoptadas a nivel institucional con este fin.</p> <p><b>Justificación:</b> En 2013 y 2014 se adoptaron en el marco de la Iniciativa una serie de medidas pero no existía ningún mecanismo oficial que asumiera las funciones de coordinación, seguimiento o rendición de cuentas, por lo que la conexión entre las inversiones era escasa y, en ocasiones, se producía una duplicación de medidas. Hacía falta un equipo que asumiera las funciones de coordinación y seguimiento de todas las medidas adoptadas para facilitar el cambio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación del sistema de planificación de proyectos y gestión de las realizaciones pasadas a los modelos de propuesta de inversión, y creación de un banco de datos con soluciones informáticas y formularios preparados para propuestas de inversión y archivos de las realizaciones.</li> <li>• Corroboración de la definición de las esferas prioritarias y productos institucionales del PMA. Implantación y apoyo a procesos y sistemas que permitan al Grupo de Dirección dirigir las inversiones.</li> <li>• Designación de sistemas y procesos informáticos para coordinar las iniciativas en las oficinas en los países.</li> <li>• Introducción de actualizaciones periódicas sobre el progreso de los proyectos para reforzar la rendición de cuentas de los responsables y los administradores de los proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un proceso institucional apoyado por sistemas informáticos da apoyo el círculo completo de presupuestación basada en las realizaciones.</li> <li>• Las soluciones y el sistema disponen ahora de interfaces claras y eficaces, y el Grupo de Dirección supervisa las inversiones, lo cual salvaguarda los valores institucionales y evita el uso la utilización de silos.</li> <li>• Un conocimiento más claro y exhaustivo de las inversiones en curso a nivel institucional.</li> <li>• Se ha mejorado el sistema para establecer el alcance y los logros previstos a nivel de los responsables y los administradores de las inversiones.</li> <li>• La presupuestación se basa en las realizaciones gracias a la recopilación de los logros alcanzados con las inversiones.</li> <li>• Se ha mejorado la coordinación entre las iniciativas.</li> </ul>

## 2. Personas

### 2.1 Examen de los procesos de recursos humanos y definición de posibles mejoras

**Inversión: Examen de los procesos de recursos humanos y definición de posibles mejoras**  
**Sufragado con de la inversión 1.1**  
**Estado: finalizada**

Objetivo y justificación	Actividades principales	Productos e impacto
<p><b>Objetivo:</b> Examinar los procesos de contratación, reasignación y ascenso en relación con la gestión del desempeño a fin de mejorar los procesos de gestión y desarrollo profesional del personal.</p> <p><b>Justificación:</b> El examen es consecuencia de los problemas en materia de gestión del personal detectados en el análisis de la Iniciativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de los procesos vigentes de gestión de recursos humanos.</li> <li>• Determinación de las oportunidades de mejora y establecimiento de prioridades.</li> <li>• Finalización de las recomendaciones que han de incorporarse a la estrategia de recursos humanos para 2014-2017.</li> <li>• Aplicación de las recomendaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración, encargada a finales de 2013, del marco de evaluación de puestos, el programa de capacitación para el personal directivo, el programa-marco de gestión de las perspectivas de carrera, la estrategia en materia de diversidad y la estrategia en materia de recursos humanos.</li> <li>• Desarrollo de las capacidades del personal a cargo de los recursos humanos para ayudarle a desempeñar su función de asociado operacional.</li> <li>• Implantación de sistemas informáticos para mejorar el funcionamiento de los servicios de recursos humanos prevista para 2014.</li> <li>• Recepción favorable del proceso mejorado en materia de ascensos, tal como se refleja en la Encuesta mundial al personal, donde los resultados de las esferas de desempeño y promoción aumentaron en 8 puntos porcentuales con respecto a 2012.</li> <li>• Formulación de recomendaciones para la estrategia en materia de recursos humanos por lo que se refiere al desarrollo institucional, el compromiso de los empleados, el desarrollo de aptitudes y la gestión de la actuación profesional.</li> </ul>

## 2.2 Fortalecimiento de los recursos humanos en el marco de la transición

**Inversión: Fortalecimiento de los recursos humanos en el marco de la transición**  
**2.821.665 dólares en 2013**  
**Estado: finalizada**

Objetivo y justificación	Actividades principales	Productos e impacto
<p><b>Objetivo:</b> Reforzar los procesos del PMA relacionados con el personal y asegurar que se aplican las actividades para el fortalecimiento institucional en las siete esferas operacionales específicas a la gestión de recursos humanos.</p> <p><b>Justificación:</b> Era necesario poner los medios para que la reorientación estratégica de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria fuera plenamente operativa fomentando las capacidades a nivel institucional. Este requisito exigía realinear la estructura orgánica en torno a las prioridades estratégicas. La reorientación de la fuerza de trabajo para que sirviera mejor a los intereses de la estrategia del PMA dependía de que la gestión de los recursos humanos pudiera superar un cambio cultural que le permitiera ofrecer asesoramiento estratégico a la Directora Ejecutiva y al Comité Directivo Superior, y se convirtiera en un asociado operacional de confianza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de las respuestas obtenidas en la Encuesta mundial al personal de 2012 (6.000 encuestados), organización de ocho talleres para 200 empleados y visitas sobre el terreno para fundamentar la elaboración de la estrategia en materia de personal.</li> <li>• Realización de más de 75 consultas y entrevistas con miras a la elaboración de la estrategia en materia de diversidad e inclusión.</li> <li>• Elaboración y puesta en marcha del programa INSPIRE, orientado a la promoción del acceso de las mujeres a puestos directivos y al desarrollo de su carrera profesional.</li> <li>• Celebración de consultas con 130 dirigentes del PMA para analizar la estrategia del PMA, investigar mejores prácticas en materia de desarrollo de la capacidad de liderazgo para la creación del programa Liderazgo para alcanzar el objetivo del Hambre Cero.</li> <li>• Organización de reuniones ad-hoc y establecimiento del programa de separación del servicio por acuerdo mutuo.</li> <li>• Celebración de consultas sobre el terreno y la Sede a personal de todas las funciones con apoyo de un proveedor de servicios externos con miras a la formulación de marcos de promoción profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la estrategia en materia de personal se define el plan general de cómo el PMA se propone reforzar, desarrollar, conservar y contratar su fuerza de trabajo de manera que propicie la creación de un organismo más centrado en las personas.</li> <li>• El fortalecimiento de la función de gestión de los recursos humanos (por ejemplo, mejorando las prácticas en materia de adquisición de talento) ayudará al PMA a adaptarse a la evolución de su mandato y a cumplir su cometido mejorando continuamente su actuación en las diferentes esferas.</li> <li>• El programa INSPIRE se ha creado para favorecer el acceso de las mujeres a los puestos directivos y del programa para el personal directivo con el fin último de alcanzar el objetivo del Hambre Cero.</li> <li>• Se establecen los primeros marcos de promoción profesional formulados para determinar las competencias necesarias y mejorar los procesos de utilización del talento.</li> <li>• Mejoran la puntualidad y la calidad de las evaluaciones PACE.</li> </ul>

<b><u>Inversión:</u> Fortalecimiento de los recursos humanos en el marco de la transición</b> <b>2.821.665 dólares en 2013</b> <b><u>Estado:</u> finalizada</b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación del Sistema de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE) y fortalecimiento de la armonización entre el desempeño y los Objetivos Estratégicos.</li> <li>• Presentación de nuevos cursos y proyectos de aprendizaje en línea mediante el Sistema de gestión del aprendizaje (LMS).</li> <li>• Creación de mecanismos para la adquisición y la utilización de talento y de nuevas subdirecciones especializadas en la gestión de recursos humanos.</li> </ul>	

## 2.3 Proyecto de transferencia de los contratos del personal de contratación local

<b><u>Inversiones: Proyecto de transferencia de los contratos del personal de contratación local</u></b> <b>1.308.125 dólares en 2013 y 1.300.000 dólares en 2014</b> <b><u>Estado: finalizada</u></b>		
6 <b>Objetivo y justificación</b>	6 <b>Actividades principales</b>	6 <b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Crear un marco contractual mejor y unificado para el personal de contratación local que presta sus servicios sobre el terreno.</p> <p><b>Justificación:</b> Traspaso de los contratos de más de 3.400 miembros del personal de contratación nacional sobre el terreno en 80 países acogidos al Estatuto y el Reglamento de Personal de las Naciones Unidas al régimen contractual regulado por el Estatuto y Reglamento de Personal de la FAO, en cumplimiento con el Estatuto del PMA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de un grupo de trabajo interinstitucional que colaboró en las fases de diseño y aplicación de los proyectos.</li> <li>• Realización de amplias consultas en los despachos regionales, las oficinas en los países, subdirecciones de personal y otras direcciones de la Sede del PMA y con representantes del personal.</li> <li>• Examen y reajuste de los procesos y adaptación de los flujos de trabajo para que su rendimiento sea óptimo, incluidos los relacionados con la gestión de nóminas, la prestación de servicios como el seguro médico y la administración del fondo de pensiones.</li> <li>• Conversión de los puestos de miembros del personal nacional de plazo fijo que lleven mucho tiempo de servicio en nombramientos permanentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es imprescindible contribuir de manera determinante a la aplicación de la estrategia del PMA en materia de personal para llevar a cabo el proceso de reorientación hacia el personal de contratación nacional</li> <li>• El Proyecto de transferencia del personal de contratación local se ha transformado en un proyecto de mejora de los procesos de administración del personal local y se han implantado nuevos procesos (incluida la simplificación de los procesos y el aprovechamiento de la tecnología para facilitar la gestión del personal y mejorar la calidad de los datos) en tres organismos de las Naciones Unidas (la FAO, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas (CCPPNU).</li> <li>• Se han armonizado las condiciones de servicio del personal de todas las categorías mediante la adopción de un marco jurídico, por el que se mejoran los procesos y servicios que prestan el PNUD y la FAO.</li> <li>• Se han adoptado las disposiciones del Manual de Recursos Humanos del PMA relativas a la gestión del personal de todas las categorías, incluido el personal sobre el terreno de contratación local en todo el mundo.</li> </ul>

2.4 Proyecto relativo al personal de contratación local (Continuación del proyecto de transferencia de los contratos del personal de contratación local)

<p align="center"><b><u>Inversión: Proyecto relativo al personal de contratación local</u></b>  <b>(Continuación del proyecto de transferencia de los contratos del personal de contratación local)</b>  <b>1.106.355 dólares en 2015</b>  <b><u>Estado: en curso</u></b></p>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Seguir adelante con el proceso por el cual se aplica a toda la plantilla del PMA las mismas condiciones de empleo, sujetas a un único estatuto y reglamento, para asegurar la igualdad de trato y la eficiencia en la gestión de los beneficiarios.</p> <p><b>Justificación:</b> Tras implantar en 2014 la armonización de las condiciones de servicio del personal de contratación local de las oficinas en los países, esta inversión ha permitido continuar el proceso y hacerlo extensivo a todos los procesos administrativos y a la colaboración entre las direcciones de recursos humanos y de finanzas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitación de datos analíticos de calidad sobre la fuerza de trabajo perteneciente a todas las categorías para facilitar la toma de decisiones sobre iniciativas estratégicas y el análisis.</li> <li>• Adopción de medidas en materia de gestión financiera para asegurar que se reconocen los costos y se aseguran los activos de manera proactiva para que cubran los costos, en consonancia con el plan de financiación de 15 años del PMA.</li> <li>• Impartición de capacitación en materia de normas y reglamentos de las pólizas de seguro en las oficinas en los países de todo el mundo mediante talleres y seminarios en línea, que incluyó la continua prestación de apoyo de las direcciones de la Sede al personal sobre el terreno en todo el mundo.</li> </ul> <p><i>Mejoras en la cobertura del seguro médico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afiliación de los 3.400 miembros del personal de contratación local y sus familiares al nuevo seguro médico.</li> <li>• Presentación de propuestas de soluciones alternativas para que las oficinas en los países reclamaran directamente a Allianz el reembolso de los gastos médicos, que resultaron perjudicadas por las actuales restricciones y regulaciones del sector bancario.</li> </ul> <p><i>Colaboración interinstitucional</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La aplicación del nuevo plan de cobertura del seguro médico al personal de contratación local propició que la FAO hiciera extensivo el plan al nuevo personal de contratación local y la aseguradora ofreció un nuevo descuento que permitió nuevas economías.</li> <li>• El aumento considerable de datos correctos disponibles sobre el personal de contratación local permitirá organizar mejor el fomento de las competencias y la planificación de la fuerza de trabajo, incluida la planificación de la nacionalización de los puestos directivos en las oficinas en los países.</li> <li>• La armonización de los procesos administrativos del personal de contratación local con los del personal de otras categorías ha allanado el camino para la hacer extensivo el módulo de autoservicio del PMA al personal de contratación local sobre el terreno.</li> <li>• La posibilidad de traer al personal de contratación local a la nómina institucional aumenta las economías de escala y abre vías a la dotación de personal a los procesos administrativos.</li> <li>• Los datos analíticos de calidad constituyen una base sólida para el análisis y la toma de decisiones sobre la adopción de iniciativas estratégicas en el PMA.</li> </ul>

<p align="center"><b><u>Inversión:</u> Proyecto relativo al personal de contratación local</b>  <b>(Continuación del proyecto de transferencia de los contratos del personal de contratación local)</b>  <b>1.106.355 dólares en 2015</b>  <b><u>Estado:</u> en curso</b></p>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación con la FAO, el PNUD y la CCPPNU en el examen y la cartografía del fondo de pensiones y de los procesos de indemnización.</li> <li>• Colaboración con la FAO y el PNUD para agilizar los procesos.</li> </ul> <p>Los servicios de nóminas del PMA, la Dirección de Recursos Humanos y los servicios mundiales de nóminas de sueldo del PNUD no escatimaron esfuerzos para apoyar a los miembros del personal afectados en su transición al nuevo plan de seguro médico</p>	

## 2.5 Proyecto de transformación del aprendizaje

**Inversiones: Proyecto de transformación del aprendizaje**  
**1.454.725 dólares en 2014, 800.000 dólares en 2015 y 1.885.000 dólares en 2016**  
**Estado: en curso**

<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Elaborar una estrategia sostenible, profesional y coordinada de fomento de la capacidad de aprendizaje, con una infraestructura de apoyo, para dotar a todos los miembros del personal de las competencias necesarias para que el PMA pueda cumplir su mandato evolutivo y sus prioridades estratégicas.</p> <p><b>Justificación:</b> El aprendizaje y el fomento de las capacidades de la extensa y dispersa fuerza de trabajo del PMA se caracterizaban hasta ahora por la falta de coordinación, normalización y coherencia entre las distintas oficinas y por sus distintos niveles de calidad. La retroinformación de miembros del personal directivo y el personal en general, los análisis institucionales y las recomendaciones formuladas en auditorías oficiales han reiterado la necesidad de adoptar un enfoque sistemático, profesional y que incluya la rendición de cuentas para fomentar las capacidades de toda la plantilla del PMA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importante labor de investigación, evaluación comparativa y realización de pruebas con el personal para garantizar su pertinencia y el interés de los usuarios por la expansión del Sistema de gestión del aprendizaje (LMS) (2015).</li> <li>• Más de 26.000 cursos de aprendizaje completados por 6.778 miembros del personal nacional (2016), superando el objetivo prioritario fijado en 3.000 miembros del personal de contratación nacional.</li> <li>• Realización de trabajos de investigación, evaluación comparativa y tres programas piloto antes de la elaboración del programa de liderazgo. En 2015 se impartieron 10 sesiones para 265 dirigentes, y en 2016, 10 sesiones para 250 dirigentes.</li> <li>• Impartición de aprendizaje en línea sobre liderazgo y gestión, apoyado por seminarios en línea destinados al personal directivo superior y que ha completado el 93 % de los directivos de la Sede y sobre el terreno.</li> <li>• Colaboración con las partes interesadas clave del PMA para elaborar la estrategia.</li> <li>• Utilización de la herramienta de aprendizaje de idiomas por Internet por más de 1.000 miembros del personal de contratación nacional desde comienzos de 2016.</li> <li>• Definición e intercambio de una serie de normas, herramientas y enfoques sobre múltiples temas con miras a profesionalizar las competencias de las personas encargadas de impartir y gestionar los cursos de aprendizaje. Estructuración del proceso de intercambio de mejores prácticas a nivel interno y externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha confirmado la estrategia del PMA en materia de aprendizaje y se ha establecido una estructura de gobernanza para apoyarla, lo que garantiza la existencia en el PMA de una metodología de aprendizaje sostenible y coherente.</li> <li>• El LMS ampliado se ha convertido en la fuente de capacitación y contiene gran variedad de recursos didácticos. Se ha constatado un fuerte aumento del número de personas que utiliza el curso, y el número de personas que lo completaron aumentó en un 150 % desde la expansión.</li> <li>• Se ha mejorado el apoyo prestado al personal gracias a la herramienta de aprendizaje en línea Rosetta Stone, y al personal directivo, mediante el curso propuesto de la Universidad de Harvard “Manage Mentor” y el programa de liderazgo para alcanzar el objetivo del Hambre Cero.</li> <li>• Ha tenido lugar una sólida colaboración entre las distintas funciones para aumentar el impacto de la capacitación funcional y asegurar la coordinación de la oferta mundial.</li> </ul>

## 2.6 Desarrollo de las capacidades del personal encargado de los programas

<b>Inversiones: Desarrollo de las capacidades del personal encargado de los programas</b> <b>181.000 dólares en 2013, 319.000 dólares en 2014, 1.000.000 dólares en 2015 y 1.028.000 dólares en 2016</b> <b>Estado: en curso</b>		
Objetivo y justificación	Actividades principales	Productos e impacto
<p><b>Objetivo:</b> Reforzar la capacidad de los oficiales de programas para que diseñen y apliquen estrategias y proyectos eficaces para reducir el hambre.</p> <p><b>Justificación:</b> El examen de los procesos operativos de 2013 permitió determinar como esfera prioritaria el fomento de las capacidades del personal en la formulación de políticas en materia de programas, y en 2014 el PMA creó un programa de inversión en itinerarios de aprendizaje en materia de excelencia de los programas, convirtiéndose en la primera fase de una iniciativa de aprendizaje para los jefes de los programa sobre el terreno. La iniciativa es la respuesta a las peticiones de un programa consolidado de capacitación destinado a los “profesionales generalistas”, que agrupe los conocimientos técnicos y generales en una herramienta eficaz de capacitación para mandos intermedios. Asimismo se aborda la necesidad de incluir sistemáticamente a los oficiales nacionales de programas en los planes de fomento de las capacidades del personal encargado de formular las políticas en materia de programas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de las necesidades de aprendizaje en todo el mundo, en la que participaron todas las oficinas en los países y los despachos regionales, y que facilitó el diseño del programa de inversión en itinerarios de aprendizaje en materia de excelencia de los programas, que es un programa de capacitación diseñado en consulta con la Dirección de Recursos Humanos y destinado a los jefes de programas del PMA.</li> <li>• Adaptación del programa de fomento de las capacidades a las necesidades de los directores en los países, los directores adjuntos en los países y los jefes en ciernes de programas.</li> <li>• Participación de 200 miembros del personal, incluidos 24 directores en los países y directores adjuntos en los países, 131 jefes de programas y otros oficiales de políticas en materia de programas de categoría superior (incluidos oficiales nacionales) y 46 jefes en ciernes de programas (de nivel P-2 y P-3, incluidos oficiales nacionales), desde 2014. Los oficiales nacionales representaron el 31 % del total de participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El programa de inversión en itinerarios de aprendizaje en materia de excelencia se centra actualmente en la programación para emergencias y la colaboración con los gobiernos en materia de estrategias y políticas. Se ha iniciado el diseño de la Fase 2, para su implantación, junto con la fase actual, en 2017. La Fase 2 dará apoyo a los jefes de programas del PMA en sus funciones de diseño y aplicación de los planes estratégicos para los países y de ayudar a los países en sus esfuerzos por alcanzar el objetivo del Hambre Cero. Ambas fases, que estarán operativas en 2017, irán destinadas a cinco grupos, 110 miembros del personal (incluidos oficiales nacionales).</li> <li>• Los miembros del personal han adquirido conocimientos y competencias pertinentes que les facilitan el desempeño de sus funciones y les ayudan a tener un mayor impacto en la reducción del hambre mediante el diseño y la aplicación de estrategias y programas eficaces.</li> <li>• Se ha contribuido al desarrollo de todo el potencial de los oficiales nacionales de programas mediante la elaboración y la aplicación selectiva de oportunidades para la promoción profesional.</li> <li>• Los participantes han compartido su aprendizaje con los equipos y el personal interesado en sus lugares de destino y fuera de ellos, propagando así el interés por la capacitación.</li> </ul>

<p align="center"><b><u>Inversiones:</u> Desarrollo de las capacidades del personal encargado de los programas</b>  <b>181.000 dólares en 2013, 319.000 dólares en 2014, 1.000.000 dólares en 2015 y 1.028.000 dólares en 2016</b>  <b><u>Estado:</u> en curso</b></p>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se prevé que inversiones adicionales y continuadas en el programa de inversión en itinerarios de aprendizaje apoyen los esfuerzos del Programa encaminados a la aplicación de la hoja de ruta integrada.</li> </ul> <p>Se ha elaborado la iniciativa piloto “National Officers Stretch Assignment” que se aplicará a partir de comienzos de 2017 y que brindará a los oficiales nacionales la oportunidad de asignación temporal de funciones.</p>

## 2.7 Capacitación en materia de transferencias de base monetaria y de cupones

**Inversión: Capacitación en materia de transferencias de base monetaria y de cupones**  
**1.800.000 dólares en 2015**  
**Estado: finalizada**

<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Dotar al personal sobre el terreno de las capacidades y competencias necesarias para que hagan un uso óptimo de las transferencias de base monetaria.</p> <p><b>Justificación:</b> Se consideró que impartir capacitación institucional y multifuncional era un requisito indispensable para la aplicación eficaz, en 2016, de la plataforma digital para la gestión de las transferencias de base monetaria. El fomento de las capacidades del personal sobre el terreno representa uno de los principales pilares de la estrategia para garantizar una prestación puntual, eficiente y eficaz de la asistencia alimentaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de sesiones de capacitación presencial intersectorial para 2.3000 miembros del personal del PMA y 150 asociados externos en 73 países.</li> <li>• Elaboración y publicación de un curso de aprendizaje en línea sobre transferencias de base monetaria, que han seguido 2.500 empleados.</li> <li>• Elaboración de un curso de aprendizaje en línea para el personal externo y otro de capacitación para los asociados externos sobre las transferencias de base monetaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha impartido capacitación institucional y multisectorial en materia de transferencias de base monetaria y de cupones al personal de todas las funciones.</li> <li>• Las oficinas en los países ahora están capacitadas para hacer un uso óptimo de las de transferencias de base monetaria y de cupones, y para la ampliación del programa (si son elegidas).</li> <li>• Los cursos de capacitación contribuyen a: <ul style="list-style-type: none"> <li>preparar al personal para aplicar las tres modalidades de transferencia, especialmente en las emergencias;</li> <li>tomar decisiones sobre la idoneidad y la viabilidad de las diferentes opciones de las transferencias de base monetaria;</li> <li>concienciar y fomentar las capacidades para aplicar las nuevas herramientas, la tecnología y los sistemas innovadores de los mecanismos de distribución y los sistemas de gestión de la información, y</li> <li>llegar a dominar las cuestiones relacionadas con el seguimiento y la evaluación de los programas de efectivo.</li> </ul> </li> <li>• La capacitación ha contribuido a situar al PMA como el líder del fomento de las capacidades en materia de transferencias de base monetaria en el sector de la ayuda humanitaria, y ha dado lugar a que múltiples asociados externos soliciten los conocimientos especializados del PMA en materia de elaboración de cursos de capacitación y la organización de talleres.</li> </ul>

## 2.8 Estrategia en materia de diversidad e inclusión

**Inversión: Estrategia en materia de diversidad e inclusión**  
**810.000 dólares en 2015**  
**Estado: en curso**

Objetivo y justificación	Actividades principales	Productos e impacto
<p><b>Objetivo:</b> Alcanzar a más tardar en 2018 la paridad de género (50/50) entre el personal internacional de categoría profesional perteneciente a todos los niveles, y promover el principio de cero discriminación.</p> <p><b>Justificación:</b> En la evaluación de 2011 de la política del PMA en materia de género se destaca la necesidad de acelerar el ritmo del progreso hacia el logro de la meta de paridad de género habida cuenta que en el PMA ha habido avances pero sin llegar a alcanzar la meta del 50 %. El proyecto para la puesta en práctica de la estrategia en materia de diversidad e inclusión representa un paso fundamental para formalizar el compromiso de la dirección de garantizar que se adoptan las estrategias y los programas adecuados para la gestión del talento y para la reorientación cultural para abordar la cuestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de más de 75 consultas y entrevistas personales durante la elaboración de la estrategia.</li> <li>• Puesta en marcha del programa INSPIRE, orientado a la promoción del acceso de las mujeres a puestos directivos y al desarrollo de su carrera profesional, y de la red INSPIRE.</li> <li>• Organización de una amplia campaña de promoción de la diversidad de género en redes sociales como LinkedIn y Facebook, y estrecha colaboración con los directivos encargados de la contratación para promover listas de candidatos equilibradas desde el punto de vista de género.</li> <li>• Inclusión de las cuestiones de género y diversidad en los debates sobre ascenso y reasignación.</li> <li>• Revisión de la licencia parental y presentación de propuestas para introducir cambios basados en la diversidad y la igualdad de género.</li> <li>• Elaboración de un curso de aprendizaje en línea sobre diversidad e inclusión para impartir a todo el personal del PMA los conocimientos básicos sobre la necesidad de adoptar siempre un comportamiento inclusivo en todo el Programa, que contribuya a consolidar el compromiso, especialmente entre el personal femenino, cuya participación es un 5 % más baja que la del personal masculino (según los resultados de la Encuesta mundial al personal de 2015).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han puesto en marcha el programa y la red INSPIRE para contribuir a aumentar la representación femenina en los puestos directivos y alcanzar el objetivo de paridad de género; se ha llevado a cabo nueve veces en la Sede de Roma, en los despachos regionales de Johannesburgo, El Cairo y Dakar, con una participación del 68 % de las mujeres habilitadas (recibieron capacitación 165 mujeres de un total de 242 habilitadas).</li> <li>• Ha sido positivo el impacto sobre la capacidad del PMA para atraer, contratar y mantener diversos talentos femeninos, especialmente entre el personal de contratación nacional.</li> <li>• En 2015 las mujeres representaron el 57 % del total de los nuevos funcionarios de categoría profesional contratados a nivel internacional.</li> <li>• Se ha creado una infraestructura para la contratación de talento que fomente una cartera de talento variada, y se han elaborado y puesto en práctica políticas institucionales y orientaciones sobre comunicación para garantizar una diversidad equilibrada.</li> <li>• El compromiso y la visibilidad del personal directivo deberían favorecer la diversidad y la inclusión.</li> </ul>

## 2.9 Modelo de movilización estratégicas de recursos

<b><u>Inversión:</u> Modelo de movilización estratégicas de recursos</b> <b>500.000 dólares en 2016</b> <b>Estado: en curso</b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Fortalecer el proceso de adquisición de talento para crear una fuerza de trabajo que preste el mejor servicio a la estrategia del PMA.</p> <p><b>Justificación:</b> El PMA necesita tener acceso a fuentes alternativas de contratación de personal para conseguir el mejor personal posible y avanzar hacia un sistema automático de contratación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración y aplicación de un sistema de contratación en línea basado en los insumos recibidos de unas 200 partes interesadas sobre el terreno y de la Sede.</li> <li>• Puesta en práctica de un conjunto de herramientas para la adquisición de talento, asociación con una empresa externa de subcontratación, ampliación de la divulgación para llegar a un mayor número de candidatos haciendo uso de las redes sociales y centrandolo la atención en la participación de candidatas cualificadas procedentes de países en desarrollo.</li> <li>• Celebración de consultas con numerosas partes interesadas de puestos directivos, sobre el terreno y de la Sede con miras a formular una propuesta de valores para los empleados y a mejorar la competitividad del PMA en el mercado laboral.</li> <li>• Elaboración de listas de reserva de consultores y personal directivo, por función, para las intervenciones de emergencia de manera que puedan suplirse las carencias que no hayan cubierto las actuales listas de personal de emergencia y pueda aumentarse así la agilidad del PMA para intervenir en estas situaciones.</li> <li>• Establecimiento de los medios necesarios para la pronta y eficaz preparación y despliegue de talento, en particular en emergencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El PMA es ahora más competitivo en el mercado laboral, si bien esta afirmación sigue pendiente de confirmación porque la propuesta de valores para los empleados del PMA aún está en fase de elaboración.</li> <li>• Se han alcanzado los objetivos de paridad de género establecidos para 2015 (documentados en la presentación de los indicadores básicos de los resultados) gracias a la mayor diversidad en la contratación de la fuerza de trabajo.</li> <li>• Se han incorporado los valores y comportamientos comunes del PMA a una fuerza de trabajo comprometida y motivada (de conformidad con las previsiones, aunque deberá verificarse en futuras encuestas mundiales al personal).</li> <li>• Se ha mejorado la preparación para la pronta intervención y respuesta ante casos de emergencia gracias a la preparación de dos nuevas listas de personal de reserva para emergencias.</li> </ul>

### 3. Asociaciones

#### 3.1 Elaboración de la estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones

**Inversión: Elaboración de la estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones**  
**150.750 dólares en 2013**  
**Estado: finalizada**

Objetivo y justificación	Actividades principales	Productos e impacto
<p><b>Objetivo:</b> Elaborar una estrategia institucional en materia de asociaciones que sirva de guía en la creación de asociaciones en las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede</p> <p><b>Justificación:</b> La capacidad del PMA de lograr sus Objetivos Estratégicos depende de que establezca y ponga en práctica relaciones sólidas y asociaciones eficaces con los distintos asociados (incluidos los gobiernos, otros organismos de las Naciones Unidas, organizaciones internacionales y regionales, organizaciones no gubernamentales (ONG), la sociedad civil, círculos académicos y el sector privado). La estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones ofrece una visión y un enfoque institucionales respecto de la colaboración con los asociados, con el objetivo último de crear asociaciones que tengan el mayor impacto posible en las personas a las que servimos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de los principios y prácticas de trabajo por los que se regirán los acuerdos entre asociados y se guiará la elección de asociados para someterlos a la aprobación de la Junta.</li> <li>• Elaboración de un plan de ejecución de las asociaciones tradicionales del PMA (es decir, con los gobiernos, otros organismos de las Naciones Unidas y ONG) además de las asociaciones con organizaciones regionales, ONG locales, empresas comerciales y fundaciones filantrópicas.</li> <li>• Determinación de las medidas que deberán adoptarse para mejorar las asociaciones actuales y crear otras nuevas, en particular a nivel sobre el terreno.</li> </ul>	<p>Se ha elaborado la Estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones para 2014–2017, aprobada por la Junta en 2014.</p> <p>Algunas de sus características principales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• definición única de “asociación” y declaración sobre el valor peculiar del PM;</li> <li>• aplicación del enfoque de asociación en todas las relaciones del PMA;</li> <li>• gama completa de los distintos tipos de relaciones, desde las de naturaleza transnacional hasta las de asociación en el pleno sentido de la palabra, para promover una colaboración eficaz en función de los costos con asociados;</li> <li>• cultura de asociación moldeada por los principios de asociación y reforzada por una clara comprensión del valor peculiar del PMA;</li> <li>• enfoque estratégico con respecto a la sección, la puesta en práctica y la gestión de las asociaciones por medio de un examen a escala institucional de las estrategias de cooperación con los asociados clave;</li> <li>• estructura de gestión y sistemas de gestión de las realizaciones y de apoyo sobre el terreno destinados a promover una asociación eficaz, y</li> <li>• marco sólido de seguimiento y evaluación provisto de indicadores pertinentes y mensurables del impacto y el valor añadido de las asociaciones del PMA.</li> </ul> <p>Se han adoptado las medidas necesarias para el establecimiento del Centro de recursos en materia de asociaciones, al que se destinó financiación adicional de la Iniciativa en 2015 y 2016 (véase la inversión número 3.3).</p>

## 3.2 Herramienta de evaluación de las asociaciones

**Inversión: Herramienta de evaluación de las asociaciones**  
**60.000 dólares en 2013**  
**Estado: finalizada**

<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Elaborar una herramienta que permita al PMA evaluar el valor de las asociaciones con el sector privado para el fomento de las capacidades.</p> <p><b>Justificación:</b> Las herramientas de gestión disponibles para medir el valor de una asociación habían sido ideadas para evaluar las donaciones en efectivo y en especie, pero no permitían al PMA estimar el valor de sus asociaciones para el desarrollo de las capacidades. En consecuencia, el PMA se propuso elaborar una herramienta con la que pudiera realizar dicha medición.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de talleres de consulta con las partes interesadas internas del PMA, incluida participación de la Dirección de Asociaciones con el Sector Privado (PGP), las dependencias funcionales, los despachos regionales y las oficinas en los países.</li> <li>• Organización de talleres de consultas con los asociados, incluida la participación de las compañías Royal DSM, Sodexo, MasterCard y Pepsi.</li> <li>• Elaboración, en colaboración con INSEAD, de una herramienta para estimar el valor de las asociaciones.</li> <li>• Prueba piloto de la herramienta preliminar para medir las actuales asociaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo el personal dispone de la herramienta de evaluación de las asociaciones como elemento del Centro de recursos en materia de asociaciones.</li> <li>• La PGP dispone de una versión ampliada de la herramienta para su utilización en el establecimiento de asociaciones de gran escala y ámbito mundial, que incluye un elemento para detectar las asociaciones con un gran potencial para el fomento de las capacidades.</li> <li>• La herramienta ayuda al PMA a crear asociaciones más estratégicas para el fomento de las capacidades aporten un mayor valor añadido al Programa. También ayuda al personal a evaluar las oportunidades para el establecimiento de asociaciones y para determinar si estas constituyen o no una utilización óptima de los recursos del PMA.</li> </ul>

## 3.3 Centro de recursos en materia de asociaciones

**Inversiones: Centro de recursos en materia de asociaciones**  
**300.000 dólares en 2015 y 300.000 dólares en 2016**  
**Estado: finalizada**

Objetivo y justificación	Actividades principales	Productos e impacto
<p><b>Objetivo:</b> Ofrecer orientación y ayudar a todas las oficinas a determinar, entablar, fomentar y examinar asociaciones eficaces.</p> <p><b>Justificación:</b> En el marco estratégico del PMA existía una laguna con respecto a la comprensión y la comunicación de lo que se entendía por "asociación". Era necesario definir mejor la función y el valor añadido de las distintas partes de una asociación, el concepto de asociación estratégicamente seleccionada y reforzar la necesidad de rendir cuentas mutuamente y velar por que la colaboración produzca resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación, elaboración y puesta a disposición del personal herramientas, material de orientación, casos de estudio y otros recursos que le sirvan de guía en todos los aspectos del proceso de asociación, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ orientación sobre la evaluación de posibles asociados;</li> <li>○ lecciones extraídas de asociaciones exitosas;</li> <li>○ herramientas de evaluación de las asociaciones;</li> <li>○ opciones de asistencia técnica, y</li> <li>○ una base de datos central con información actualizada sobre los asociados clave.</li> </ul> </li> <li>• Establecimiento de contactos institucionales consolidados para las asociaciones clave.</li> <li>• Asunción del compromiso institucional de asegurar la complementariedad con las direcciones de programación, servicios jurídicos, comunicaciones y el Departamento de Servicios para las Operaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha creado un centro de recursos en línea que se encarga de las funciones de gestión mundial de los conocimientos y la orientación, que facilita el examen y el establecimiento de asociaciones eficaces.</li> <li>• Se ha fortalecido la gestión de los conocimientos en materia de asociaciones.</li> <li>• La participación en las sesiones de capacitación y los servicios de asesoramiento durante todo el proceso de aplicación de la directiva institucional en materia de asociaciones (a diciembre de 2016) fue de: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 1.571 miembros del personal en total de 77 oficinas en los países, a través de actividades de concienciación en general y capacitación, de los que:</li> <li>○ 265 miembros del personal recibieron capacitación facilitada por la Dirección de Coordinación de las Asociaciones y la Labor de Promoción (PGC), y</li> <li>○ 618 miembros del personal recibieron capacitación impartida por otras direcciones.</li> </ul> </li> <li>• Se ha creado una red mundial de coordinadores de asociaciones regionales y un grupo de trabajo sobre Asociaciones destacado en la Sede que se encarga de facilitar la conexión entre las dependencias funcionales para tratar sobre cuestiones relacionadas con las asociaciones.</li> <li>• La PGC y la Subdirección de Derecho Contractual y Estatutario (LEGC) presentaron material de orientación para facilitar las funciones de preparación, negociación y celebración de acuerdos más eficientes con los asociados, y para reforzar la coherencia en la aplicación de los acuerdos a nivel institucional.</li> <li>• Se ha creado la nueva página web sobre asociaciones en el nuevo sitio web WFPGo como página de inicio del Centro de recursos en materia de asociaciones.</li> </ul>

## 3.4 Procesos intergubernamentales clave

<b><u>Inversión:</u> Procesos intergubernamentales clave</b> <b>500.000 dólares en 2016</b> <b><u>Estado:</u> en curso</b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Velar por que se dé al hambre y la malnutrición la máxima prioridad en el programa mundial y por que el PMA sea considerado un asociado clave para resolver estos problemas.</p> <p><b>Justificación:</b> En 2016, varias cumbres mundiales siguieron sentando las bases para la elaboración del programa internacional en materia de desarrollo y ayuda humanitaria. Estos eventos mundiales repercutirán en el modus operandi del PMA. Al mismo tiempo, el PMA debe comenzar a aplicar los Objetivos de Desarrollo Sostenible mientras se aprueba la nueva Revisión cuatrienal amplia de la política en diciembre de 2016 y continúan los correspondientes procesos de reforma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de las actuaciones de promoción para que la seguridad alimentaria, la nutrición y la erradicación del hambre se incluyan en los documentos finales de las principales cumbres mundiales de 2016 y en los correspondientes comunicados.</li> <li>• Asignación de un funcionario del PMA a la Secretaría de la Cumbre Humanitaria Mundial.</li> <li>• Información periódica facilitada al Equipo Directivo y el Comité Directivo Superior sobre los resultados de los procesos intergubernamentales clave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha incorporado la visión del PMA sobre el hambre y la malnutrición como máxima prioridad al programa mundial como prueba su inclusión en determinados documentos finales, entre los que se incluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>La Conferencia Mundial sobre la Reducción del Riesgo de Desastres (2015)</li> <li>Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo (2015)</li> <li>La Asamblea General que adoptó la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015)</li> <li>El 21<sup>o</sup> período de sesiones de la Conferencia de las Partes en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (2015)</li> <li>La Cumbre Humanitaria Mundial (2016) y sus compromisos con el llamamiento del Secretario General en favor de la “Agenda para la Humanidad”, incluido el Gran Pacto</li> <li>La Cumbre de las Naciones Unidas sobre los Refugiados y los Migrantes (2016)</li> <li>La Tercera Conferencia de las Naciones Unidas sobre la Vivienda y el Desarrollo Urbano Sostenible – HÁBITAT III (2016)</li> </ul> </li> <li>• El PMA desempeñó una función importante en el proceso de formulación del Gran Pacto (incluida su participación como principal organismo con líneas de trabajo sobre las transferencias de base monetaria) y es uno de los siete miembros del Grupo de facilitación que dirigirá el proceso hasta octubre de 2017.</li> </ul>

#### 4. Procesos y Sistemas

##### 4.1 Alcance del examen de los procesos operativos

**Inversiones: Alcance del examen de los procesos operativos**  
**Sufragada con la inversión 1.1**  
**Estado: finalizada**

<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b>  Alinear los procesos operativos básicos con la nueva estructura orgánica.</p> <p><b>Justificación:</b>  Era necesario subsanar las deficiencias y los desfases en los procesos actuales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de las esferas susceptibles de mejoras en el marco de talleres sobre la optimación de los procesos.</li> <li>• Definición de las esferas que requieren mayor estudio, y del alcance del examen de los procesos administrativos y los aplicados en la gestión de los recursos humanos.</li> <li>• Aplicación de las mejoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presentaron al Comité Directivo Superior 38 oportunidades de mejoras, 13 de ellas prioritarias, en las siguientes esferas: gestión de la cadena de suministro, gestión del ciclo de los programas, gestión de recursos y actividades de seguimiento, presentación de informes y evaluación.</li> <li>• En la Fase 2 del examen de los procesos operativos se incluyeron las esferas de recursos humanos, operaciones, administración y seguridad.</li> </ul>

## 4.2 Fase 1 y Fase 1a del examen de los procesos operativos

<b><u>Inversiones: Fase 1 y Fase 1a del examen de los procesos operativos</u></b> <b>495.597 dólares en 2013 y 381.600 dólares en 2014</b> <b><u>Estado: finalizada</u></b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Realizar una consulta y un examen a nivel mundial de los procesos básicos del PMA.</p> <p><b>Justificación:</b> Para determinar las iniciativas necesarias para abordar posibilidades rápidas pero importantes para la mejora de los procesos, que pusieran de relieve las principales esferas de eficiencia y las cuestiones pendientes de armonización con los procesos básicos del PMA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de las medidas de armonización de los procesos operativos impulsados por la nueva estructura orgánica y establecimiento de prioridades.</li> <li>• Examen de los problemas y las posibles soluciones en las esferas de programas, cadena de suministro, gestión de recursos, seguimiento y presentación de informes, recursos humanos, operaciones, seguridad y procesos administrativos del PMA.</li> <li>• Realización de entrevistas a más de 300 administradores de operaciones del PMA pertenecientes a todas las esferas, en las que se aplicó una metodología inclusiva a nivel mundial. Este ejercicio sirvió para fomentar el diálogo intersectorial y entre la Sede y el personal sobre el terreno perteneciente a diferentes esferas.</li> <li>• Presentación de propuestas sobre opciones para la mejora de los procesos y la obtención de resultados rápidos.</li> <li>• Aprobación de 53 recomendaciones al final de la Fase 1a para mejorar esferas específicas a nivel institucional con cuatro recomendaciones multiselectoriales sobre mejoras en todas las esferas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha recomendado la adopción de nuevas iniciativas o el fortalecimiento de otras existentes para la puesta en práctica del Plan Estratégico, incluido el examen del Marco de financiación, se han evaluado las necesidades de financiación inicial para las oficinas en los países de tamaño pequeño y se han realizado encuestas agrupadas de indicadores múltiples, se han intensificado los procesos de información y de seguimiento y el fomento de las iniciativas sobre optimación de la cadena de suministro.</li> <li>• Habida cuenta del elevado número de iniciativas de cambio que debían ser objeto del establecimiento de prioridades y de armonización, se sentaron las bases de un proyecto para formalizar la función de gestión del cambio del PMA.</li> </ul>

## 4.3 Asignación de fondos destinados a fines específicos en el examen de los procesos operativos a las iniciativas priorizadas

## 4.3.1 Ampliación del sistema AskHR

<b><u>Asignación de fondos destinados a fines específicos en el examen de los procesos operativos a las iniciativas priorizadas</u></b>		
<b><u>Inversiones: Ampliación del sistema AskHR</u></b>		
<b>450.000 dólares en 2014</b>		
<b><u>Estado: finalizada</u></b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Hacer posible la ampliación del sistema AskHR como plataforma primordial para la gestión de la información.</p> <p><b>Justificación:</b> El personal y los directores del PMA en todo el mundo no tenían libre acceso a información sobre los recursos humanos que les permitiera orientar eficazmente a la fuerza de trabajo y les facilitara la toma de decisiones sobre asuntos y procesos relacionados con el personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoría de la información disponible sobre recursos humanos.</li> <li>• Realización de evaluaciones de la experiencia de los usuarios pertenecientes a todas las esferas, categorías y lugares.</li> <li>• Examen de los formularios de recursos humanos de uso común.</li> <li>• Renovación de los procesos, diseño y presentación gráfica del portal de la plataforma.</li> <li>• Trabajo realizado en colaboración con las direcciones de Tecnología de la Información, Recursos Humanos y la Oficina de Servicios Jurídicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se diseñó y puso en marcha un repositorio de datos sobre recursos humanos.</li> <li>• Se diseñó y puso en marcha un portal de autoservicio para el personal sobre recursos humanos.</li> <li>• Se actualizó la herramienta emisora de pasajes del sistema AskHR para facilitar la creación de una base de conocimientos y de un portal al servicio de clientes en el que los empleados del PMA en todo el mundo puedan presentar sus solicitudes.</li> <li>• El trabajo preliminar en el portal de autoservicio para el personal sobre recursos humanos y la creación de formularios en línea allanaron el camino para la implantación del proyecto de autoservicio del PMA.</li> </ul>

## 4.3.2 Simplificación y mejora de la preparación y revisión del presupuesto

**Asignación de fondos destinados en el examen de los procesos operativos a las iniciativas priorizadas**  
**Inversiones: Simplificación y mejora de la preparación y revisión del presupuesto**  
**96.000 dólares en 2014**  
**Estado: finalizada**

Objetivo y justificación	Actividades principales	Productos e impacto
<p><b>Objetivo:</b> Simplificar y mejorar la preparación y revisión del presupuesto mediante un aumento de las capacidades del personal sobre el terreno en materia de gestión de recursos.</p> <p><b>Justificación:</b> Se consideró que los procesos de aprobación del presupuesto eran ineficientes porque, entre otras cosas, había que rellenar formularios demasiado complejos y aportar diversos datos sobre los costos. Además, en el examen del presupuesto se producía una duplicación de funciones entre la Sede y los despachos regionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento del análisis de la gestión de recursos sobre el terreno.</li> <li>• Examen de los procesos de preparación y revisión del presupuesto para apoyar a los directores en los países con procesos y herramientas mejorados para la gestión de recursos y la ejecución de los programas.</li> <li>• Simplificación de los modelos de presupuestación para acompañar la descentralización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Han quedado establecidas las bases del enfoque sobre la presupuestación basada en los recursos y se ha investigado la posibilidad de seguir adelante con la descentralización de las actividades relacionadas con la gestión de recursos.</li> <li>• Se ha implantado la función descentralizada de revisión del presupuesto en virtud de las facultades delegadas en los directores regionales.</li> <li>• Está en marcha la implantación gradual de la planificación basada en los recursos y se ha incorporado al examen del Marco de financiación.</li> <li>• Se ha puesto en práctica la herramienta de síntesis de la gestión de recursos PRIMO (Project Resource Information Management Overview).</li> </ul>

## 4.3.3 Plena integración en el PMA de la gestión de riesgos en materia de seguridad

**Asignación de fondos destinados en el examen de los procesos operativos a las iniciativas priorizadas****Inversiones: Plena integración en el PMA de la gestión de riesgos en materia de seguridad****200.000 dólares en 2014****Estado: finalizada**

Objetivo y justificación	Actividades principales	Productos e impacto
<p><b>Objetivo:</b> Mejorar la integración de la gestión de los riesgos de seguridad en los procesos de diseño y ejecución de los proyectos.</p> <p><b>Justificación:</b> A menudo los programas del PMA se diseñan sin incluir información en materia de seguridad o la información que contienen es incompleta o se incorpora <i>a posteriori</i>, con los consiguientes riesgos que ello entraña. Por otro lado, los oficiales de seguridad regionales y sobre el terreno a menudo carecen de las facultades para participar en el proceso y respaldarlo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucionalización de la participación del personal de seguridad y aplicación de la metodología de gestión de los riesgos de seguridad para facilitar y apoyar los procesos de diseño y ejecución de los programas sobre el terreno y en la Sede.</li> <li>• Adopción de cambios clave en los procesos, las herramientas y los documentos; capacitación para clientes, y puesta en marcha de un cambio de cultura con miras a mejorar la colaboración entre las partes interesadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las facultades decisorias recaen ahora sobre las oficinas sobre el terreno.</li> <li>• Las responsabilidades han pasado de la Sede a los despachos regionales, con el consiguiente aumento de las competencias de los oficiales de seguridad regionales.</li> <li>• Los oficiales de seguridad regionales tienen mayor capacidad para apoyar el proceso de toma de decisiones a nivel de los despachos regionales y las oficinas en los países.</li> <li>• Se ha reforzado la aplicación de la gestión de los riesgos de seguridad en los procesos de diseño, planificación y ejecución de los proyectos.</li> <li>• Se ha implantado la institucionalización y la participación activa del personal en la elaboración y ejecución de los programas de seguridad y se le ha sensibilizado sobre las cuestiones de seguridad, con el consiguiente ahorro de costos con respecto a la adopción de medidas de seguridad y los ajustes de los programas <i>a posteriori</i>.</li> </ul>

4.3.4 *Fomento de las capacidades del personal en materia de seguimiento y evaluación***Asignación de fondos destinados en el examen de los procesos operativos a las iniciativas priorizadas****Inversión: Fomento de las capacidades del personal en materia de seguimiento y evaluación****140.000 dólares en 2014****Estado: finalizada**

<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Fomentar las capacidades y competencias del personal sobre el terreno encargado de las tareas de seguimiento y evaluación (SyE).</p> <p><b>Justificación:</b> Era necesario un fomento de las capacidades de seguimiento y evaluación con el fin de ampliar la base de datos empíricos del PMA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización de la serie completa de directrices institucionales en materia de SyE.</li> <li>• Diseño de un programa de capacitación sobre SyE.</li> <li>• Elaboración de material de capacitación e impartición de sesiones de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Han mejorado la capacidad y las prácticas de SyE a nivel de los países.</li> <li>• Ahora se dispone de mejores datos empíricos sobre los resultados operacionales del PMA.</li> <li>• Se ha puesto en práctica el primer pilar de la estrategia institucional en materia de seguimiento (establecimiento de procedimientos estándar, directrices normativas y herramientas de SyE).</li> <li>• Se ha ampliado el programa de capacitación sobre SyE para incluir a otros grupos de destinatarios (oficiales de programas, supervisores sobre el terreno, personal de los asociados cooperantes) propiciando así una mayor difusión de conocimientos en el seno del PMA y el fortalecimiento de las asociaciones externas.</li> </ul>

4.3.5 *Mejora de la presentación de informes institucionales***Asignación de fondos destinados en el examen de los procesos operativos a las iniciativas priorizadas****Inversión: Mejora de la presentación de informes institucionales****215.000 dólares en 2014****Estado: finalizada**

<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Racionalizar la presentación de informes del PMA para uso interno, para los donantes y para el sistema de las Naciones Unidas.</p> <p><b>Justificación:</b> Formular un nuevo modelo institucional para la presentación de informes que permita al PMA cumplir mejor con su obligación de informar a todas las partes interesadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de las necesidades en materia de presentación de informes y cálculo de los costos.</li> <li>• Realización de un estudio de evaluación comparativa sobre la presentación de informes a los donantes.</li> <li>• Celebración de consultas con el personal sobre el terreno acerca de las constataciones del estudio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los sistemas reestructurados de presentación de informes del PMA tendrán en cuenta los presupuestos de las carteras de proyectos en los países y los planes estratégicos para los países en el marco de la iniciativa hacia la hoja de ruta integrada.</li> <li>• Se han efectuado la definición, el examen y el cálculo exhaustivos de los costos de los informes solicitados actualmente por las oficinas del PMA.</li> <li>• Se han determinado las deficiencias, las redundancias y las mejoras propuestas.</li> <li>• Se han mejorados el proceso y el diseño del formato de los informes normalizados de los proyectos.</li> </ul>

4.3.6 *Mejora de las evaluaciones dirigidas por las oficinas en los países y los despachos regionales*

**Asignación de fondos destinados en el examen de los procesos operativos a las iniciativas priorizadas**  
**Inversión: Mejora de las evaluaciones dirigidas por las oficinas en los países y los despachos regionales**  
**315.000 dólares en 2014**  
**Estado: finalizada**

<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Reforzar la capacidad y los sistemas para apoyar las evaluaciones sobre el terreno y mejorar la base de datos empíricos del PMA sobre los resultados de las operaciones.</p> <p><b>Justificación:</b> Las oficinas sobre el terreno carecían de la capacidad necesaria para evaluar sus operaciones y no recibían el apoyo adecuado como consecuencia de una definición poco clara de las necesidades y de sus limitaciones en lo que respecta a sus capacidades de evaluación, orientación, capacitación, apoyo y recursos financieros. La examen de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) y el informe provisional del examen de la función de evaluación del PMA por expertos homólogos del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) confirmaron estas carencias e insistieron en la urgencia de un ejercicio de reflexión institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de las capacidades y sistemas de evaluación sobre el terreno.</li> <li>• Evaluación en consulta con el personal sobre el terreno de las carencias y las necesidades.</li> <li>• Formulación de opciones para que dirección adopte una decisión sobre el camino a seguir.</li> <li>• Establecimiento de normas por las que se registrarán todas las evaluaciones, las orientaciones y los instrumentos sobre el terreno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han reforzado las capacidades y los sistemas de evaluación sobre el terreno para que puedan cumplir los requisitos de rendición de cuentas y extraer lecciones de los resultados, en consonancia con las necesidades en materia de datos empíricos de la Iniciativa.</li> <li>• El impacto programático es ahora mayor gracias a un mejor diseño de los programas basados en datos empíricos, el fomento de la eficiencia y la eficacia en la utilización de recursos y el aumento de las capacidades y las competencias para reforzar a más largo plazo la contribución del PMA a la erradicación del hambre en el mundo (y contribuir al logro de al menos dos de las seis esferas prioritarias del PMA).</li> <li>• La concesión de máxima prioridad al apoyo que reciben las oficinas en los países puede propiciar la sistematización de la función de evaluación descentralizada.</li> <li>• Los compromisos asumidos por el PMA se traducen en resultados vinculados con el Plan Estratégico, y se han proporcionado más medios al personal del PMA más próximo al nivel de toma de decisiones sobre los programas.</li> </ul>

4.4 Sistema de *aprobación* de proyectos y Comité de Examen de Programas

**Inversión: Sistema de aprobación de proyectos y Comité de Examen de Programas**  
**149.475 dólares en 2014**  
**Estado: finalizada**

Objetivo y justificación	Actividades principales	Productos e impacto
<p><b>Objetivo:</b> Reforzar el proceso de aprobación de proyectos y el apoyo correspondiente a los programas.</p> <p><b>Justificación:</b> La decisión de revisar el antiguo proceso del Comité de Examen de Programas del PMA dio lugar a la necesidad de recursos adicionales para el fomento de las capacidades del personal de las oficinas de manera que este pudiera asumir: i) el diseño de un nuevo proceso de aprobación de programas, y ii) la prestación de apoyo a los programas mediante el sistema de aprobación de los proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento y actualización del sistema de aprobación de los proyectos y realización de actividades relacionadas con la solución de problemas.</li> <li>• Adecuación de las necesidades técnicas del sistema de aprobación de los proyectos en cumplimiento de los requisitos del segundo pilar del proceso.</li> <li>• Análisis de las carencias del antiguo proceso del Comité de Examen de Programas y posterior formulación de un nuevo proceso de examen y de aprobación de los proyectos, mediante un proceso consultivo interno.</li> <li>• Elaboración de un proyecto de mandato del nuevo proceso de examen de los programas.</li> <li>• Elaboración de un proyecto de la nueva Circular de la Directora Ejecutiva Circular sobre el proceso revisado de aprobación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha aplicado el proceso revisado de examen y aprobación de proyectos, incluido el fomento de las capacidades de los despachos regionales para aplicar dicho proceso revisado (evaluado en el marco del Plan de Gestión para 2015 y en el proceso de elaboración del presupuesto AAP).</li> <li>• El Comité de Examen de Programas dispone ahora de un proceso reforzado que además garantiza a los despachos regionales una dotación de personal con las capacidades necesarias para aplicar el proceso revisado de examen de los programas.</li> <li>• El fortalecimiento del proceso de examen de los programas incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>un anuncio puntual de los documentos en el sistema de aprobación de los proyectos;</li> <li>la programación de reuniones relacionadas con el proceso de examen de los programas;</li> <li>la presentación oportuna de notas para las actas sobre el proceso de examen de los programas, y</li> <li>un proceso revisado para la aprobación de los programas.</li> </ul> </li> <li>• Actualmente se lleva a cabo una actualización periódica del mandato del nuevo proceso de examen de los programas.</li> <li>• Se ha emitido la Directiva del Departamento de Gestión de Operaciones (OM) sobre el proceso revisado de examen y aprobación de los programas (2014), en la que se establecía un proceso de dos pilares para el examen y la aprobación de los documentos de los proyectos.</li> <li>• Se han formulado propuestas de inversión para reforzar la función del proceso de examen de los programas en los despachos regionales (Plan de Gestión para 2015).</li> </ul>

## 4.5 Racionalización de la compra de bienes y la contratación de servicios

<b><u>Inversión:</u> Racionalización de la compra de bienes y la contratación de servicios</b> <b>500.000 dólares en 2014</b> <b><u>Estado:</u> en curso</b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Racionalizar los procesos de compra y de contratación y mejorar la gestión de las relaciones con los proveedores.</p> <p><b>Justificación:</b> Los procesos de compra y de contratación son demasiado engorrosos (esto es, las herramientas e instrumentos son obsoletos y las normas y los reglamentos, demasiado rígidos); se ha perdido el equilibrio entre el riesgo financiero y las consideraciones operacionales. Por otra parte, la delegación de facultades para la gestión de la cadena de suministro es limitada y, en los casos en que esta existe, está obsoleta, sumándose a la lista de ineficiencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición, examen y determinación de oportunidades para aumentar el nivel de eficiencia y rediseñar los procesos seleccionados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha delegado el proceso de órdenes de microcompra a las oficinas sobre el terreno para agilizar los procesos de compras frecuentes de productos de poco valor.</li> <li>• Las disposiciones relativas a la aprobación <i>a posteriori</i> se han armonizado con las referentes a las facultades en materia de compras para racionalizar el proceso.</li> <li>• Se ha completado el análisis de gastos en bienes y servicios y se han determinado las principales categorías.</li> <li>• Se ha adoptado la modalidad de firma electrónica en las órdenes de microcompra.</li> <li>• Se ha incorporado el módulo de subastas inversas al programa "In-Tend".</li> <li>• Se ha contribuido al logro del objetivo de un ahorro del 10 % del valor anual (en el plazo de dos años desde la terminación de la aplicación, es decir antes de final de 2015).</li> <li>• Se ha contribuido a una reducción de los plazos de tramitación hasta de un 40 % gracias a la remodelación de los procesos, que deberá materializarse con el tiempo.</li> <li>• Se prevé que la compra de instalaciones móviles de almacenamiento generen ahorros adicionales.</li> </ul>

## 4.6 Fortalecimiento de la gestión integrada de la cadena de suministro del PMA

<b><u>Inversión:</u> Fortalecimiento de la gestión integrada de la cadena de suministro del PMA</b>		
<b>1.236.087 dólares en 2015</b>		
<b><u>Estado:</u> en curso</b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Establecer capacidad específica para fortalecer la gestión integrada de la cadena de suministro.</p> <p><b>Justificación:</b> Los procesos de planificación, adquisición y entrega que hacen posible la prestación de asistencia alimentaria en las modalidades de transferencias en especie, de base monetaria y de cupones representan el grueso de las actividades y de los recursos del Programa y, en consecuencia, presentan a un tiempo el principal riesgo y las mayores posibilidades. El ahorro, la eficiencia y la eficacia en la cadena de suministro no se materializan en todo su potencial debido a la falta de una visión y de objetivos estratégicos comunes respecto de la cadena de suministro, el enfoque de carácter reactivo en lugar de estar basado en la planificación, la falta de integración entre los distintos procesos, la fragmentación del proceso de toma de decisiones y una visibilidad y un control limitados que dificultan la descentralización estratégica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a la fusión de las direcciones de Adquisiciones y de Logística del PMA, dando lugar a la creación de la nueva Dirección de la Cadena de Suministro, que ofrece una plataforma para la integración de la cadena y para la transformación necesaria para apoyar el Plan Estratégico del PMA.</li> <li>• Prestación de apoyo operacional y analítico a través del grupo de trabajo sobre gestión de la cadena de suministro para todas las emergencias de nivel 3 y las operaciones complejas.</li> <li>• Elaboración de un tablero de gestión de la cadena de suministro para cada reunión del grupo de trabajo, que ofrece visibilidad de las operaciones y sirve de apoyo en la toma de decisiones.</li> <li>• Facilitación de un proceso de planificación de las adquisiciones y las entregas de productos y su aplicación en todo el grupo de trabajo sobre gestión de la cadena de suministro.</li> <li>• Elaboración de un conjunto de herramientas para una gestión óptima de la cadena de suministro (que incluye una herramienta para la optimización de la nutrición).</li> <li>• Mejora de las herramientas con funciones adicionales, que incluye el sistema de paridad de importación relativo a la cadena de suministro, los mapas relativos a la cadena de suministro y las redes de centros de información comercial.</li> <li>• Planificación periódica a nivel mundial a través de una plataforma multifuncional (presupuesto, programación, adquisiciones, envío y logística).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha establecido un grupo de trabajo sobre gestión de la cadena de suministro en todas las emergencias de nivel 3.</li> <li>• Se ha creado un nuevo tablero de gestión de la cadena de suministro.</li> <li>• Se han elaborado e implantado sobre el terreno tableros automáticos de gestión de la cadena de suministro.</li> <li>• Se han formulado nuevas herramientas para la gestión integrada de la cadena de suministro.</li> <li>• Se ha establecido una asociación con Quintiq (experto en planificación y optimización) para la aplicación de una solución informática para la planificación de las adquisiciones y entregas.</li> </ul>

4.7 *Desarrollo* de la capacidad de la cadena de suministro de alimentos nutritivos especializados

<b><u>Inversiones:</u> Desarrollo de la capacidad de la cadena de suministro de alimentos nutritivos especializados</b> <b>644.745 dólares en 2015 y 590.066 dólares en 2016</b> <b><u>Estado:</u> en curso</b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Poner los medios para que el PMA pueda responder de una manera eficiente y eficaz a la creciente demanda de alimentos nutritivos especializados en el contexto de la limitada capacidad de producción mundial.</p> <p><b>Justificación:</b> El rápido auge en el consumo de alimentos nutritivos especializados, unido al elevado valor y a la complejidad inherente de estos productos ha creado la necesidad urgente de reforzar la gestión de la cadena de suministro de alimentos nutritivos especializados prestando especial atención a tres desafíos concretos: i) la necesidad de mejorar la disponibilidad de estos productos para los beneficiarios; ii) la necesidad de simplificar la gestión de la cadena de suministro y de reducir los costos y los plazos de entrega, y iii) fomentar las capacidades de los gobiernos y los asociados para gestionar la cadena de suministro de alimentos nutritivos especializados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración, en colaboración con asociados de la ayuda humanitaria y el sector privado, de un manual detallado sobre la gestión de la cadena de suministro de alimentos nutritivos especializados.</li> <li>• Realización de consultas multifuncionales (nutrición, VAM, calidad, adquisiciones y logística) para fomentar la normalización en la gestión de los alimentos nutritivos especializados.</li> <li>• Formulación e impartición de sesiones de capacitación multisectorial sobre la gestión de la cadena de suministro de alimentos nutritivos especializados a médicos de medicina general de la Sede y los despachos regionales.</li> <li>• Fomento de las capacidades para la planificación, la optimización y la visibilidad de los alimentos nutritivos especializados.</li> <li>• Realización de análisis periódicos de la demanda, el suministro y la entrega en todo el mundo de alimentos nutritivos especializados.</li> <li>• Elaboración de un sistema de evaluación de la cadena de suministro para los gobiernos nacionales, y aplicación en fase piloto en dos países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha ampliado la propuesta de un sistema de evaluación de la cadena de suministro para los gobiernos nacionales y ahora es aplicable a cualquier tipo de producto, y no solo los alimentos nutritivos especializados.</li> <li>• Se han implantado las normas por las que se rige la cadena de suministro de alimentos nutritivos especializados.</li> <li>• Se ha optimizado la gestión de la cadena de suministro de alimentos nutritivos especializados.</li> <li>• Se ha fomentado la capacidad de los gobiernos en lo que respecta a la cadena de suministro.</li> </ul>

4.8 Plataforma *institucional* para las transferencias de base monetaria

**Inversión: Plataforma institucional para las transferencias de base monetaria**  
**8.900.000 dólares en 2015**  
**Estado: en curso**

Objetivo y justificación	Actividades principales	Productos e impacto
<p><b>Objetivo:</b> Que en el diálogo mundial el PMA surja como líder sobre inclusión financiera y asistencia humanitaria mediante el empoderamiento, con el Sistema de gestión de las operaciones de efectivo (SCOPE) como la plataforma para la gestión de información sobre los beneficiarios de todas las modalidades.</p> <p><b>Justificación:</b> Permitir que el PMA tenga la escala necesaria y aproveche las modalidades de transferencias de base monetaria y en especie en la asistencia alimentaria en función de las necesidades, y la capacidad para pasar de una modalidad a otra sin pérdida de tiempo. La aplicación constante de controles estrictos y un enfoque de gestión de los riesgos relacionados con la cartera de proyectos de transferencias de base monetaria del PMA en todo el mundo garantizan la seguridad de los recursos de los donantes y el Programa, así como el buen nombre de este.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de la prestación de apoyo a la labor diaria de las oficinas en los países en el análisis de las intervenciones y la elección de la modalidad de transferencia adecuada.</li> <li>• Impulso considerable en la elaboración e implantación de herramientas y directrices institucionales en todas las esferas (en un 90 % a septiembre de 2016).</li> <li>• Definición de los riesgos emergentes y las oportunidades en relación con la cartera de proyectos de transferencias de base monetaria del PMA mediante la medición y el análisis del crecimiento, la eficiencia y la eficacia.</li> <li>• Determinación de las esferas susceptibles de liderazgo estratégico y del establecimiento de asociaciones con otros agentes humanitarios y los gobiernos.</li> <li>• Consolidación y mantenimiento del servicio de apoyo técnico sobre el terreno en todas las funciones de las partes interesadas.</li> <li>• Examen del diseño y la ejecución de las transferencias de base monetaria para todo el programa de trabajo del PMA, y orientación al respecto.</li> <li>• Evaluación y análisis de la escala, la eficiencia, la eficacia y la optimización del valor de las transferencias de base monetaria para todo el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha elaborado una plataforma para una mayor independencia de las oficinas en los países y los despachos regionales en las operaciones de transferencias de base monetaria, que propicia su autonomía y la especialización del personal en la ejecución de estos programas, al tiempo que en el PMA aumenta el número de estas operaciones a una tasa anual del 10 %, con el fin de garantizar el mantenimiento de procesos y controles estándar.</li> <li>• Se ha implantado el sistema SCOPE —la plataforma del PMA para la gestión de los beneficiarios— en un número creciente de oficinas en los países (49 a diciembre de 2016). En el marco del proyecto se han elaborado sistemas para la gestión de la información de los beneficiarios cuyo objetivo llevar un registro de los 18 millones de beneficiarios del sistema SCOPE antes de final de 2016, con el registro de muchos millones más en años sucesivos. La agrupación de estas funciones en un solo lugar permite intercambiar la información sin fisuras y de manera segura entre todos los agentes de la ayuda humanitaria, con la consiguiente mejora de los niveles de calidad y preparación, al tiempo que se reduce el margen de error. El conocimiento de las necesidades reales de nuestros beneficiarios nos permite adecuar la asistencia idónea a la medida de las necesidades.</li> <li>• Se ha elaborado una plataforma central de tesorería para los beneficiarios, que consiste en una red de proveedores de servicios financieros que ofrezcan una cobertura considerable y lleven a cabo las transferencias de base monetaria con mayor celeridad y seguridad. Ya han sido seleccionados siete de estos proveedores y han comenzado los trámites para su contratación. Al mismo tiempo se han elaborado</li> </ul>

**Inversión: Plataforma institucional para las transferencias de base monetaria**  
**8.900.000 dólares en 2015**  
**Estado: en curso**

Objetivo y justificación	Actividades principales	Productos e impacto
	<p>programa de trabajo del PMA, e información al respecto.</p>	<p>modelos estándar para las oficinas en los países que deseen contratar los servicios de proveedores de servicios financieros locales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha creado una Cuenta especial para las transferencias de base monetaria que permite al PMA facilitar dichas transferencias en nombre otros agentes humanitarios de una manera transparente y eficiente.</li> <li>• Se ha puesto el sistema ARIF (Automated Real-Time Information Feed – flujo automatizado de información en tiempo real), fruto de la colaboración entre la dependencia de VAM del PMA y la Universidad de Leiden, que consiste en una herramienta de seguimiento y análisis digital para mejorar la rendición de cuentas a los beneficiarios y los donantes, que ahora tendrán acceso a un mayor volumen de datos sobre las operaciones con tarjetas electrónicas.</li> <li>• Se ha publicado un manual sobre las transferencias de base monetaria y su gestión financiera cuya finalidad es orientar a las oficinas en los países en los procesos financieros relacionados con estas transferencias y reducir a un mínimo los riesgos financieros.</li> <li>• En el LMS se han puesto en marcha dos cursos de aprendizaje en línea, uno de evaluación macrofinanciera (disponible en inglés, francés, español y árabe) y otro de evaluación microfinanciera (disponible solo en inglés, pero está en curso su traducción a las restantes versiones lingüísticas).</li> <li>• Se ha traducido al español y el francés el manual sobre las transferencias de base monetaria para ampliar su difusión mundial.</li> <li>• Se ha puesto en marcha una aplicación para la incorporación y contratación de minoristas que permite puntuar la calidad de sus servicios.</li> </ul>

**Inversión: Plataforma institucional para las transferencias de base monetaria**  
**8.900.000 dólares en 2015**  
**Estado: en curso**

Objetivo y justificación	Actividades principales	Productos e impacto
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha creado un equipo de apoyo sobre las transferencias de base monetaria y la preparación para la pronta intervención en emergencias con capacidad para un rápido despliegue y prestar ayuda a las oficinas en los países en la preparación para emergencias.</li> </ul>

4.9 Programa *relativo* a la continuidad de las operaciones en el PMA

**Inversión: Programa relativo a la continuidad de las operaciones en el PMA**  
**277.000 dólares en 2014**  
**Estado: finalizada**

Objetivo y justificación	Actividades principales	Productos e impacto
<p><b>Objetivo:</b> Establecer un programa relativo a la continuidad de las operaciones en el PMA.</p> <p><b>Justificación:</b> Para establecer un programa relativo a la continuidad de las operaciones en el PMA de conformidad con las conclusiones y las recomendaciones formuladas en el informe de la Dependencia Común de Inspección (DCI) "La continuidad de las operaciones en el sistema de las Naciones Unidas" (2011) y la posterior circular de la Directora Ejecutiva (OED2012/014), en la que se establecen los principios, el alcance, la organización y la gestión de un programa para el PMA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de los procesos operativos de la Sede en su sentido más amplio para determinar cuáles de ellos son esenciales para el PMA.</li> <li>• Establecimiento de un plan para la continuidad de las operaciones basado en el examen de los procesos operativos.</li> <li>• Realización de un ejercicio de capacitación y validación en relación con la continuidad de las operaciones en el PMA.</li> <li>• Establecimiento de un plan para la ejercitación, la validación, el mantenimiento y el examen de la continuidad de las operaciones.</li> </ul>	<p>El programa relativo a la continuidad de las operaciones en el PMA y el plan conexo para el mantenimiento y la ejercitación (cuya puesta en marcha está prevista para comienzos de 2017) aumentan la resiliencia institucional del PMA con especial hincapié en su capacidad para mantener en funcionamiento sus procesos esenciales tras un episodio perturbador.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha garantizado la armonización del PMA con la política del Sistema de Gestión de la Resiliencia Institucional de las Naciones Unidas, vigente desde el 1 de diciembre de 2015.</li> <li>• Se han sentado las bases para la aplicación del plan de continuidad de las operaciones para la Sede en su sentido más amplio, tras su implantación en todos los despachos regionales y la entrada en funcionamiento de sistemas informáticos conexos.</li> </ul>

4.10 Iniciativa de *gestión* de la seguridad de los sistemas para las transacciones de importancia fundamental

<b><u>Inversión:</u> Iniciativa de gestión de la seguridad de los sistemas para las transacciones de importancia fundamental</b>		
<b>850.000 dólares en 2014</b>		
<b><u>Estado:</u> en curso</b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Implementar una plataforma SAP para la gestión de la gobernanza, el riesgo y el cumplimiento de las normas, y adoptar todos los elementos necesarios para gestionar en el Sistema de cartografía de los procesos operativos del PMA los riesgos derivados de la división de tareas.</p> <p><b>Justificación:</b> A raíz de los ejercicios de auditoría informática se ha recomendado establecer un mecanismo de gobernanza de codificación fija para detectar los riesgos a nivel de los procesos operativos y reducirlos mediante la puesta en marcha de un cuadro de distribución de tareas, para lo cual se necesita un nuevo calibrado global de las autorizaciones concedidas en el marco del sistema WINGS para las transacciones diarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de los procesos de las esferas funcionales posibilitadas mediante el sistema WINGS.</li> <li>• Realización de un análisis de riesgos de los procesos operativos.</li> <li>• Definición de los riesgos de la división de tareas y determinación de estrategias de mitigación.</li> <li>• Demostración de plena operatividad de la plataforma SAP de gobernanza, gestión de riesgos y cumplimiento de las normas (GRC, Access Control 10) y evaluación de las prestaciones de la solución para determinar si con la adopción de un sistema de este tipo podrían cumplirse las normas recomendadas a raíz de la auditoría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han automatizado por completo los procedimientos de concesión y cancelación de autorización y de acceso al sistema WINGS, así como los de control del cumplimiento de la división de tareas en el sistema WINGS mediante la adopción de la plataforma de gobernanza, gestión de riesgos y cumplimiento de las normas.</li> <li>• Los formularios impresos, las validaciones por correo electrónico y la implementación manual de los accesos serán sustituidos por un sistema de autoservicio basado en la web y en consonancia con la división de tareas, que enviará automáticamente las solicitudes de acceso a los supervisores y responsables de las funciones.</li> <li>• El cuadro de distribución de tareas integrado del PMA se activará a través de la plataforma mediante controles de conformidad en directo de las solicitudes de acceso. La plataforma de orientación en línea servirá como navegador cartográfico para los procesos operativos y permitirá a los usuarios conocer las tareas y responsabilidades correspondientes a sus funciones operativas.</li> <li>• Esta función permite hacer extensivos los controles aplicados a la plataforma de gobernanza, gestión de riesgos y cumplimiento de las normas a otros sistemas de gestión de la información, garantizando así un enfoque coherente a nivel institucional de los controles internos, la división de tareas y la delegación de facultades.</li> </ul>

4.11 *Elaboración de una estrategia global de gestión de los conocimientos*

<b><u>Inversión:</u> Elaboración de una estrategia global de gestión de los conocimientos 500.000 dólares en 2016 <u>Estado:</u> en curso</b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Elaborar una estrategia institucional para la gestión de los conocimientos con el fin de trazar un esquema para la adopción de un enfoque reforzado y cohesivo sobre la gestión de los conocimientos en el PMA.</p> <p><b>Justificación:</b> El PMA acumula una gran cantidad de conocimientos institucionales pero estos se basan, en su mayoría, en experiencias personales. Sin una estrategia global de gestión de los conocimientos o con una sola vía de acceso a la fuente de información, el riesgo de que se pierdan estos conocimientos es considerable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de un ejercicio de evaluación comparativa para conocer los sistemas de gestión de los conocimientos que utilizan los organismos de las Naciones Unidas y las ONG</li> <li>• Realización de consultas con el personal de cinco regiones para conocer su aportación al proyecto de estrategia.</li> <li>• Elaboración del proyecto de estrategia para la gestión de los conocimientos, que fue respaldado por el Comité Directivo Superior.</li> <li>• Formulación de recomendaciones sobre la función del personal, los procesos y los sistemas en la gestión de los conocimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estrategia institucional constituirá la base de un enfoque sobre los conocimientos, que funcione debidamente y en el que todas las partes tengan acceso a la gestión de los conocimientos.</li> <li>• Se han combinado los conocimientos locales y regionales del PMA y se ha fomentado el intercambio y la distribución a nivel institucional y con los asociados.</li> <li>• Se han puesto en marcha tres proyectos piloto en tres comunidades de prácticas.</li> <li>• Se han mejorado la eficacia y la eficiencia de los programas gracias a las lecciones extraídas de pasadas experiencias.</li> <li>• Se han asignado las responsabilidades en materia de gestión de la información y mejora de los sistemas actuales.</li> <li>• Se han logrado ahorros considerables en tiempo del personal de la Sede y sobre el terreno gracias a que los empleados necesitan menos tiempo para buscar productos del conocimiento.</li> <li>• Se han eliminado obstáculos al intercambio de conocimientos entre todas las oficinas del PMA.</li> </ul>

## 4.12 Sistemas informáticos para la gestión de la información relativa a los documentos

**Inversión: Sistemas informáticos para la gestión de documentos presentados a efectos de información  
1.887.000 dólares en 2016 y 2017**

**Estado: en curso**

<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Crear sistemas mejorados de gestión de contenidos institucionales y motores de búsqueda que permitan una gestión actualizada de la información y de los conocimientos de manera que la toma de decisiones se base en datos empíricos.</p> <p><b>Justificación:</b> Docustore, el sistema de gestión de documentos que se utiliza actualmente en el PMA, ha quedado obsoleto y no cumple los requisitos para llevar a cabo las tareas de clasificación. El motor de búsqueda que acciona el sitio web WFPGo también está obsoleto y el proveedor ya no presta los servicios de mantenimiento. El motor de búsqueda actual no ofrece prestaciones básicas para recuperar la información de manera eficiente, como la clasificación basada en metadatos de los resultados de la búsqueda, consultas relacionadas ni las funciones de búsqueda avanzada. El personal pierde tiempo realizando búsquedas ineficaces, porque desconoce las orientaciones disponibles y debe reinventar la documentación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de estudios de mercado, internos y externos, para poder determinar los sistemas más adecuados.</li> <li>• Realización de consultas con los servicios de TI sobre la compra y la creación de un nuevo sistema de gestión de documentos.</li> <li>• Realización de un examen del sistema informático y de una encuesta a los usuarios de intranet para conocer sus experiencias.</li> <li>• Creación de un sistema de almacenamiento de documentos y de un motor de búsqueda interno.</li> <li>• Creación de una estructura de gobierno para la gestión del proceso de clasificación del sistema de almacenamiento de documentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha llevado a cabo la sustitución necesaria del actual sistema informático, que ha quedado obsoleto y no recibe servicios de mantenimiento.</li> <li>• Se ha puesto en funcionamiento el motor central para el almacenamiento y la distribución de documentos de la Junta Ejecutiva y otra documentación clave del PMA.</li> <li>• Se ha estimado el tiempo que el personal ahorra en la búsqueda de información relacionada con su trabajo (hasta 200 minutos por semana y empleado, según datos de la Encuesta al personal).</li> <li>• Se ha reducido el número previsto de solicitudes de apoyo relacionado con el sistema electrónico de gestión de contenidos, buscador y servicios de datos.</li> <li>• Ha aumentado el porcentaje previsto de empleados que sabrán donde buscar ejemplos de buenas prácticas y aprender de los compañeros.</li> </ul> <p>El proyecto está en curso y se encuentra aún en fase de elaboración. Se han realizado pruebas virtuales del sistema, por lo que los beneficios descritos obedecen a las previsiones pero aún no se han materializado. A partir de la primavera de 2017 se incluirán los documentos de la Junta Ejecutiva.</p>

## 4.13 Sistema de seguimiento de facturas

<b><u>Inversión:</u> Sistema de seguimiento de facturas</b> <b>100.000 dólares en 2016</b> <b><u>Estado:</u> en curso</b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Invertir en una nueva plataforma para la gestión del sistema de seguimiento de facturas que pueda implantarse a nivel mundial.</p> <p><b>Justificación:</b> Era necesario disponer de un sistema mejorado de seguimiento de facturas para hacer frente a los motivos de preocupación relacionados con el alto nivel de los costos recurrentes anuales en concepto de licencias, las costosas ampliaciones y el mantenimiento de la solución piloto. El PMA necesitaba una solución más sólida y fiable que requiera menos ancho de banda para llevar a cabo la ampliación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación propia del nuevo sistema de seguimiento de facturas, que entró en funcionamiento en la Sede y en las oficinas en Pakistán, Jordania, la República Árabe Siria y el Chad en octubre de 2016.</li> <li>• Realización de mejoras adicionales en la plataforma para la solución de cuestiones funcionales relacionadas con el producto anterior, incluida una mejor integración con el sistema WINGS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El nuevo sistema de seguimiento de facturas es una aplicación basada en la web, dotada de una estructura tecnológica ligera accesible a través de Internet que reduce las necesidades de ancho de banda, aumenta la fiabilidad y el rendimiento y permite la ampliación de la solución a un gran número de países.</li> <li>• La nueva tecnología es compatible con la utilización de plataformas múltiples, como las tabletas y los teléfonos inteligentes mediante una inversión mínima adicional.</li> <li>• La nueva plataforma para la gestión del sistema de seguimiento de facturas supera los problemas técnicos y funcionales relacionados con la solución informática anterior y reduce los componentes de costos externos reorientándose hacia un producto elaborado internamente.</li> <li>• El sistema de seguimiento de facturas es un requisito previo para poder adoptar cambios en los procedimientos que sean conformes a la búsqueda de la excelencia en materia de costos; cabe esperar que se originen solicitudes de cambio a medida que avanza la transformación de los procesos operativos.</li> <li>• Nuevas soluciones, como la adopción de los servicios de la plataforma central de tesorería pueden sacar provecho del sistema de seguimiento de facturas para respaldar los procesos automatizados de gestión de facturas.</li> </ul>

## 5. Programa

### 5.1 Aplicación del Plan Estratégico

<b><u>Inversión: Aplicación del Plan Estratégico,</u></b> <b>con el apoyo de la inversión 1.1</b> <b><u>Estado: finalizada</u></b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Definir los obstáculos que impiden que el PMA ponga plenamente en práctica el Plan Estratégico y eliminarlos.</p> <p><b>Justificación:</b> En el PMA se produjo una proliferación de nuevas iniciativas sobre la creación de nuevas herramientas que estuvieran en consonancia con la transición estratégica de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria. Estas iniciativas no siempre incorporaban nuevos dispositivos para agilizar la transición a la asistencia alimentaria, tampoco han estado siempre en sintonía con las necesidades detectadas sobre el terreno ni se han integrado sistemáticamente en los procesos operativos básicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organización de un taller para directores regionales y consultas con los directores en los países para analizar las inversiones necesarias en los planos regional y nacional y formular las debidas recomendaciones. Presentación de las conclusiones al Comité Directivo Superior, para aprobación.</li> <li>○ Prestación de apoyo a la transición coordinado con otros procesos de cambio; examen de las recomendaciones aprobadas en la fase de preparación del Plan de Gestión para 2014-2016 y redacción de un documento para el Grupo de referencia sobre la Revisión cuadrienal amplia de la política.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han evaluado los casos de incumplimiento de los Objetivos Estratégicos.</li> <li>• Se han adaptado las recomendaciones a las nuevas medidas, incluidas las inversiones necesarias.</li> <li>• Se han realizado las debidas aportaciones al Plan de Gestión para 2014-2016.</li> <li>• Se han recopilación las enseñanzas adquiridas en la puesta en práctica del nuevo Plan Estratégico.</li> </ul>

## 5.2 Grupo de referencia de la Revisión cuadrienal amplia de la política

**Inversión: Grupo de referencia de la Revisión cuadrienal amplia de la política**  
**243.985 dólares en 2013**  
**Estado: finalizada**

<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b>  Establecer en el PMA un grupo de referencia interno de la Revisión cuadrienal amplia de la política.</p> <p><b>Justificación:</b>  Tras la adopción de la Revisión cuadrienal amplia de la política en diciembre de 2012 se asignó a los departamentos responsables del PMA la misión de transmitirla a los directores en los países, velando por que todos dispusieran de una base común en su interacción con los coordinadores residentes, los equipos de las Naciones Unidas en los países y los Estados Miembros. Para apoyar este objetivo fueron necesarios renovados esfuerzos en materia de comunicación y coordinación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de información actualizada y coordinación de responsabilidades respecto de la Revisión cuadrienal amplia de la política en el seno del PMA.</li> <li>• Aportación de datos del OM al Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM).</li> <li>• Preparación de actualizaciones periódicas de datos para el Comité Directivo Superior.</li> <li>• Desempeño de funciones de coordinación y filtrado de todas las solicitudes procedentes del GNUM relativas a los procesos de la Revisión cuadrienal amplia de la política/“Unidos en la Acción”.</li> <li>• Elaboración de un cuadro recapitulativo para la aplicación de la Revisión cuadrienal amplia de la política.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los informes fueron fundamentales para el apoyo al Comité Directivo Superior en su toma de decisiones sobre cuestiones relacionadas con la Revisión cuadrienal amplia de la política y para facilitar la participación del PMA en el proceso correspondiente.</li> <li>• El coordinador superior del grupo de referencia asumió las funciones de coordinación a nivel departamental en la Cumbre Humanitaria Mundial de 2013, y sentó las bases para una participación similar en la Cumbre Humanitaria Mundial de 2016.</li> <li>• El coordinador superior pudo asimismo presentar al Comité Directivo Superior actualizaciones periódicas de iniciativa “Unidos en la Acción”.</li> </ul>

## 5.3 Mejora del conocimiento por parte del personal del Plan Estratégico y el Informe Anual de las Realizaciones

**Inversión: Mejora del conocimiento por parte del personal del Plan Estratégico y el Informe Anual de las Realizaciones**  
**120.000 dólares en 2013**  
**Estado: finalizada**

6 <b>Objetivo y justificación</b>	6 <b>Actividades principales</b>	6 <b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Mejorar el entendimiento del Plan Estratégico para 2014–2017, sus objetivos y su justificación por parte del personal y las partes externas del PMA.</p> <p><b>Justificación:</b> Dar a conocer el Plan Estratégico del PMA es un requisito fundamental para asegurar que: i) todo el personal tiene el mismo entendimiento de los objetivos institucionales cuando desempeña sus funciones; ii) las expectativas de los asociados y otros organismos de las Naciones Unidas se gestionan con eficacia, y iii) los miembros de la Junta conocen la utilización que hace el PMA de sus recursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de nuevos recursos para hablar a grupos destinatarios distintos: personal, miembros de la Junta, donantes, asociados, otros organismos de las Naciones Unidas y países anfitriones, incluida la traducción de determinado material.</li> <li>• Elaboración de herramientas que faciliten al personal una comunicación eficaz con los medios, los donantes, los gobiernos, los asociados, los beneficiarios o con otros miembros del personal.</li> <li>• Elaboración, difusión e impartición de capacitación en línea y cursos presenciales para el personal del PMA en materia de comunicación y relaciones con los medios.</li> <li>• Colaboración con la Dirección de Gestión y Seguimiento de las Realizaciones en la búsqueda de la información más útil, destacada y oportuna contenida en el Informe Anual de las Realizaciones para el personal.</li> <li>• Definición de formas en las que el Informe Anual de las Realizaciones puede contemplarse como una útil recopilación de datos en contraposición del ejercicio institucional necesario de presentar información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal tiene un mejor entendimiento del Plan Estratégico y de cómo transmitir su contenido a los grupos destinatarios.</li> <li>• Mediante la capacitación, se proporcionan herramientas que permiten al obtener el máximo beneficio de las posibilidades de transmitir los mensajes del PMA y dar a conocer las cuestiones en juego.</li> <li>• Se ponen de relieve el perfil de las principales operaciones del PMA y las cuestiones relacionadas con el hambre, al tiempo que se hace un buen manejo de la imagen del PMA, la labor de sensibilización pública y los riesgos para su reputación.</li> </ul>

## 5.4 Planes estratégicos para los países

**Inversión: Planes estratégicos para los países**  
**1.000.00 dólares en 2015 y 4.000.000 dólares en 2016**  
**Estado: en curso**

<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Realizar inversiones selectivas en países de interés mediante planes estratégicos para los países.</p> <p><b>Justificación:</b> Situación al PMA en la mejor posición posible para contribuir a las actuaciones nacionales encaminadas a erradicar el hambre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación experimental inicial por el PMA de estrategias para los países en 2009 a fin de determinar el mejor modo de situarse para contribuir a las actuaciones nacionales encaminadas a erradicar el hambre.</li> <li>• Realización de exámenes y evaluaciones independientes para confirmar la importancia del enfoque, poniendo de relieve al mismo tiempo la necesidad de mejorar el proceso mediante inversiones y un mayor apoyo institucional del PMA a nivel de los países.</li> <li>• Recomendación, a raíz del examen de los procesos operativos, de establecer un marco mejorado para la elaboración y la aprobación de estrategias que integre la planificación estratégica y operacional y para presentar a la Junta Ejecutiva un enfoque coherente del PMA por países, elaborando al mismo tiempo un plan de fomento de las capacidades internas y de movilización de recursos realista que facilite la aplicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han elaborado ocho planes estratégicos para los países.</li> <li>• En 19 países se han iniciado o completado exámenes estratégicos.</li> <li>• El PMA se ha situado, a nivel mundial y de los países, como organismo de asistencia alimentaria cualificado para promover y poner en práctica soluciones a largo plazo al problema del hambre, también en contextos de emergencia.</li> <li>• Las oficinas en los países pueden determinar la combinación óptima de operaciones del PMA que mejor contribuyan a alcanzar el objetivo del Hambre Cero, la seguridad alimentaria en todo el mundo y las prioridades en materia de nutrición específicas a los países.</li> <li>• Las oficinas en los países pueden crear enfoques programáticos basados en datos empíricos y prestar un apoyo eficaz a las capacidades nacionales para erradicar el hambre.</li> <li>• El uso de la planificación estratégica en los países para seleccionar el modus operandi más idóneo justifica el apoyo del PMA a un país y ha mejorado el diálogo con los gobiernos, ayudando a asegurar el respaldo y el apoyo a los planes estratégicos para los países, incluido el apoyo financiero.</li> <li>• En las futuras inversiones se podrán aprovechar las lecciones extraídas y mejorar así su eficacia y eficiencia.</li> </ul>

## 5.5 Actualización del sitio web WFPGo

<b><u>Inversión:</u> Actualización del sitio web WFPGo 300.000 dólares en 2015 <u>Estado:</u> en curso</b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Reacondicionar el sitio web WFPGo en base a un fácil manejo, una mayor funcionalidad y una ampliación del acceso que admita la elaboración de contenidos.</p> <p><b>Justificación:</b> La elaboración de contenidos para el actual sitio web WFPGo requiere conocimientos técnicos y capacitación específica, lo que significa que el acceso es limitado y el contenido lo controla un pequeño grupo de personas. El nuevo sistema de gestión de contenidos permitirá a los responsables de determinadas secciones cargar contenidos, y la actualización de la estructura informativa facilitará la búsqueda de información a todo el personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de amplias encuestas al personal para determinar sus necesidades más urgentes.</li> <li>• Acuerdo alcanzado sobre el nuevo enfoque y los nuevos principios del sitio web WFPGo y puesta en marcha del nuevo sitio, que mejora la función de búsqueda de información y permite su acceso desde aparatos de telefonía móvil.</li> <li>• Diseño y aprobación de la nueva estrategia relativa al sitio web WFPGo.</li> <li>• Selección del nuevo sistema de gestión de contenidos.</li> <li>• Elaboración del prototipo del sitio web y comienzo de la migración y mejora de los contenidos.</li> <li>• Creación de una nueva guía del editor Intranet.</li> <li>• Puesta a prueba de nuevas normas en el sitio web de servicios de la Sede.</li> <li>• Determinación de las necesidades de capacitación y entrenamiento del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad mejorada para el intercambio de conocimientos.</li> <li>• Se ha integrado la información destinada a los usuarios internos y externos, de manera que el personal está mejor preparado para ejecutar el Plan Estratégico del PMA.</li> <li>• Se ha puesto en servicio una herramienta que permite conectar con todo el personal en cualquier lugar, dejando atrás el actual enfoque centrado en la Sede y que facilita una comunicación mejor a nivel mundial.</li> <li>• Ahora los empleados pueden convertirse en embajadores activos del PMA.</li> </ul>

## 5.6 Actualización del sitio web WFP.org

<b><u>Inversión: Actualización del sitio web WFP.org</u></b> <b>495.500 dólares en 2015</b> <b><u>Estado: en curso</u></b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Actualizar el sitio web externo del PMA.</p> <p><b>Justificación:</b> La creación del sitio web WFP.org data de 2011, una época en la que el sitio recibía dos millones de visitas al año. En 2016 se alcanzó la cifra de cinco millones de visitas, lo que hizo necesario reacondicionar el sitio para evitar riesgos de seguridad y garantizar su capacidad de resaltar los mensajes clave del PMA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización del sitio web con la incorporación de la última versión del sistema de gestión de contenidos Drupal.</li> <li>• Realización de amplias encuestas a los usuarios para conocer sus experiencias y de un análisis de las necesidades de los grupos destinatarios prioritarios.</li> <li>• Nuevo diseño del interfaz de usuario del sitio para facilitar la utilización del mismo.</li> <li>• Simplificación del interfaz de administración de manera que al personal sobre el terreno le resulte más sencillo y fácil publicar contenidos, habida cuenta de las limitaciones de ancho de banda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sitio reacondicionado podrá alojar una estrategia de gestión de contenidos localizada y descentralizada, aprovechar mejor las oportunidades de movilización de fondos y de participación, y puede responder a un aumento del tráfico de datos durante las emergencias.</li> <li>• El sitio web estará equipado para soportar un aumento del interés de los medios de comunicación y las redes sociales de todo el mundo en la labor humanitaria del PMA, especialmente en el contexto de las emergencias de gran relieve y de la creciente demanda de aumento de visibilidad por parte de los donantes.</li> </ul>

## 5.7 Sensibilización pública y valorización de la imagen del PMA

<b><u>Inversión: Sensibilización pública y valorización de la imagen del PMA</u></b> <b>200.000 dólares en 2015</b> <b><u>Estado: finalizada</u></b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Sensibilizar a los ciudadanos con mayor capacidad de impacto e influencia en la labor humanitaria que desempeña el PMA.</p> <p><b>Justificación:</b> El personal directivo superior y los donantes comparten la opinión de que la sensibilización pública y la valorización de la imagen del PMA son bajas con respecto a su tamaño y alcance. Es necesario adoptar un nuevo enfoque respecto de la sensibilización pública y la valoración de la imagen del PMA para transmitir su finalidad y ofrecer un marco para los diferentes niveles de conocimientos e intervención, y un motivo para obtener el apoyo de la opinión pública.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de una agencia de comunicación externa creadora de contenidos que contribuya a elaborar nuevas herramientas.</li> <li>• Realización de la campaña conjunta de 12 meses titulada One Future#Zero Hunger (Un futuro común#Hambre Cero).</li> <li>• Utilización de la cooperación con los asociados para dar mayor difusión a los mensajes del PMA, influir en la situación del hambre y la malnutrición, y apoyar las campañas de sensibilización pública y valorización de la imagen del PMA.</li> <li>• Conclusión del informe sobre la encuesta realizada a las partes interesadas.</li> <li>• Inicio de la elaboración de la estrategia del PMA en materia de comunicación y valorización de su imagen.</li> </ul>	<p>La campaña de 12 meses de duración contribuyó a establecer el objetivo del Hambre Cero como condición imprescindible para el futuro progreso; los grupos destinatarios fueron los defensores del PMA en Internet, los posibles donantes y personas clave que pueden influir en la opinión pública. Algunos elementos destacados de la campaña fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• los mensajes de Facebook que llegaron a 1,3 millones de usuarios en el primer mes (un mensaje alcanzó la tasa de +2.000 % con respecto a un mensaje medio):</li> <li>• las impresiones registradas en Tweets alcanzaron un tasa media diaria del +200 %, y</li> <li>• la campaña estuvo presente en la EXPO Milán 2015, donde se organizó un evento especial que contó con el respaldo de personajes famosos.</li> </ul>

## 5.8 Nutrición

<b><u>Inversión: Nutrición</u></b> <b>500.000 dólares en 2016</b> <b><u>Estado: en curso</u></b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Ayudar al PMA a reforzar el componente de nutrición en sus intervenciones en emergencias, a fomentar su capacidad en la esfera de la nutrición, reforzar las asociaciones y poner en marcha las nuevas esferas programáticas, en particular programas que incorporen la nutrición.</p> <p><b>Justificación:</b> Para ayudar al PMA en la puesta en marcha de nuevas esferas programáticas, como programas en los que se tenga en cuenta la nutrición, es necesario apoyar la elaboración de orientación programática clave, así como las actuaciones de transferencia de conocimientos y desarrollo de las capacidades mediante la capacitación a nivel mundial y regional. Por otra parte, para apoyar el fortalecimiento del sistema institucional de gestión de los conocimientos es necesario mejorar, recopilar y transferir capacitación e información en materia de nutrición.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en la planificación estratégica por países (a nivel de la Sede y los despachos regionales) para asegurar la inclusión de las esferas prioritarias sobre nutrición en todas las nuevas estrategias para los países pertinentes.</li> <li>• Apoyo a la actualización del Marco de resultados institucionales y a la elaboración de orientaciones técnicas sobre SyE de la nutrición.</li> <li>• Aplicación con carácter experimental del proceso analítico “Subsanar el déficit de nutrientes” para determinar los obstáculos al consumo de dietas nutritivas adecuadas y apoyar la toma de decisiones en la planificación estratégica de tres países.</li> <li>• Fomento de la Academia de nutrición para aumentar las oportunidades de capacitación sobre nutrición en asociación con la Dirección de Recursos Humanos.</li> <li>• Establecimiento de una asociación con el Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias (IFPRI) y elaboración de indicadores, orientación y el esbozo de vías de impacto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzada la capacidad de intervención del PMA en materia de nutrición en las emergencias.</li> <li>• Elaboración de orientación e indicadores institucionales para la programación en la que se tenga en cuenta la nutrición, y de medidas clave que incluyen la nutrición.</li> <li>• Herramientas elaboradas para analizar la situación específica a la nutrición (herramienta para subsanar el déficit de nutrientes y calcular el costo de la dieta, elementos necesarios para fundamentar y orientar la formulación de estrategias para los países).</li> <li>• Fortalecimiento de asociaciones junto con asociados clave, incluidas: <ul style="list-style-type: none"> <li>actualización de la coordinación con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el módulo de acción agrupada de nutrición y otras organizaciones para el establecimiento de prioridades y la mejora de la prestación de servicios multisectoriales a fin de hacer frente a la malnutrición en las emergencias, y asociaciones con dependencias clave creadas y desarrolladas para incorporar la nutrición a las intervenciones, por ejemplo un sistema móvil de VAM (mVAM) para la conocer la situación de la nutrición.</li> </ul> </li> </ul>

## 6. Rendición de cuentas y financiación

### 6.1 Iniciativa “Excelencia en materia de costos” (incluida la realización de exámenes)

<b><u>Inversión:</u> Iniciativa “Excelencia en materia de costos” (incluida la realización de exámenes)</b> <b>139.800 dólares en 2014 y 800.000 dólares en 2016</b> <b><u>Estado:</u> en curso</b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b>            Buscar formas de reducir los costos y aumentar la eficiencia, manteniendo las inversiones en las esferas prioritarias estratégicas.</p> <p><b>Justificación:</b>            En un contexto en evolución, el PMA debe hacer frente a la creciente demanda de sus servicios y, al mismo tiempo, superar las nuevas dificultades que surjan. Si desea seguir siendo el organismo mejor situado para atender las necesidades humanitarias en todo el mundo debe adaptarse y buscar continuamente mejores fórmulas de trabajar, incluido el uso de nuevas tecnologías y la adopción de nuevos enfoques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de los costos en concepto de nóminas mediante un estudio de viabilidad de un centro de servicios.</li> <li>• Examen de las oportunidades de transformación y optimización de los procesos para lograr ahorros financieros, mejorar la prestación de servicios y agilizar la gestión de las oficinas para que centren su atención en labores más importantes.</li> <li>• Examen de los costos en conceptos distintos de la nómina (como los costos de apoyo globales) para determinar las posibilidades de ahorro.</li> <li>• Creación de un grupo asesor sobre excelencia en materia de costos.</li> <li>• Prestación de apoyo a los responsables de los costos de apoyo globales en la aplicación de una serie de oportunidades de optimización de los costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abandono del proyecto de centro de servicios, tras un estudio de viabilidad, y reorientación hacia una labor de transformación y optimización de los procesos.</li> <li>• Generación de ahorros financieros en general y mejoras sobre el terreno y en la Sede en relación con la prestación de servicios y el énfasis en las misiones gracias a la transformación de los procesos.</li> <li>• Generación de ahorros por valor de 3,8 millones de dólares en el presupuesto AAP gracias a un análisis de los costos de apoyo globales —y reinversión de la suma economizada (1,9 millones de dólares en un fondo para imprevistos para las oficinas en los países, y 1,9 millones de dólares en otras esferas estratégicas prioritarias). Se prevé que todos los años se generen ahorros.</li> </ul>

## 6.2 Examen del Marco de financiación – labor preparatoria

<b><u>Inversión: Examen del Marco de financiación – labor preparatoria</u></b> <b>250.000 dólares en 2013</b> <b><u>Estado: finalizada</u></b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Mejorar la gestión de recursos en las oficinas en los países para elevar sus niveles de eficiencia y eficacia.</p> <p><b>Justificación:</b> La reorientación estratégica del PMA de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria ha alterado la composición de los costos de los proyectos, y la actual estructura de financiación dificulta la transparencia y la capacidad del personal directivo de gestionar los costos de una manera eficaz y eficiente para aumentar al máximo el impacto en los beneficiarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los factores que determinan los costos y realización de una evaluación comparativa de los costos en Afganistán, el Chad, la República Democrática del Congo y Myanmar para estudiar cómo el PMA puede mejorar la transparencia y encontrar oportunidades para reducir costos.</li> <li>• Examen de la estructura financiera y el modelo operativo del PMA.</li> <li>• Elaboración de un enfoque de alto nivel con miras a mejorar la transparencia y la flexibilidad de las operaciones.</li> <li>• Presentación de un plan de medidas necesarias para aplicar el Marco de financiación realineado que facilite una mejor gestión de los costos y mayor transparencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La inversión sirvió para sentar las bases de la siguiente fase del examen del Marco de financiación para transformar el modo en que el PMA planifica las operaciones y elabora los presupuestos necesarios en los propios países, para empoderar así la toma de decisiones a nivel de las oficinas en los países, dotarlas de mayor flexibilidad y exigirles mayor rendición de cuentas.</li> <li>• Se examinó la estructura de financiación y el modelo operativo del PMA para apoyar los trabajos preliminares de la siguiente fase del examen del Marco de financiación.</li> <li>• Se elaboró un enfoque de alto nivel sobre cómo superar los actuales obstáculos detectados en tres componentes: mayor previsibilidad, más flexibilidad y mejor rendición de cuentas.</li> </ul>

## 6.3 Mejora del proceso de elaboración del Plan de Gestión

<b><u>Inversiones: Mejora del proceso de elaboración del Plan de Gestión</u></b> <b>136.595 dólares en 2013</b> <b><u>Estado: finalizada</u></b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Apoyar la preparación del Plan de Gestión para 2014–2016.</p> <p><b>Justificación:</b> Apoyar las líneas de trabajo para la puesta en práctica del Plan Estratégico y reforzar la rendición de cuentas con el fin de impulsar al PMA hacia la presupuestación basada en las realizaciones, la presupuestación trienal y la presupuestación de las inversiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesta en marcha de la implantación de un modelo de propuestas de inversión que tenga en cuenta los beneficios previstos de las asignaciones del presupuesto AAP.</li> <li>• Gestión de la base de datos sobre solicitudes de asignación del presupuesto AAP para (más tarde) poder establecer las prioridades de financiación extrapresupuestaria entre las solicitudes que no hayan sido respaldadas por el Grupo de Dirección para obtener financiación del presupuesto AAP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los años siguientes se ha mantenido el rumbo marcado en el Plan de Gestión para 2014-2016; el Plan de Gestión vigente está centrado en el plan de trabajo priorizado, que es de gran interés para la Junta Ejecutiva.</li> <li>• El proceso del Plan de Gestión para 2014–2016 dio lugar a la presentación a la Junta Ejecutiva de extractos clave del Plan antes de la última consulta oficiosa, lo que ha dado lugar a una mejora del proceso de consulta sobre el Plan de Gestión.</li> <li>• Se ha elaborado un Plan de Gestión que comienza con la planificación de las inversiones del presupuesto AAP vinculadas a indicadores clave de las realizaciones.</li> <li>• El Plan de Gestión empieza a reorientarse hacia la presupuestación trienal con la posibilidad de suprimir el primer año, adaptar los dos años restantes y añadir un tercer año en una fecha futura.</li> <li>• Se ha implantado el ejercicio de planificación para el establecimiento de prioridades para 2014, en el que se comienza a abordar la diferencia entre las necesidades operacionales proyectadas y las contribuciones previstas.</li> <li>• Se ha elaborado un Plan de Gestión que mejora el método de cálculo de los beneficiarios, incluida la introducción de los costos por beneficiario y una mejora de la definición y la medición de los beneficiarios.</li> <li>• La Junta ha apreciado la voluntad del PMA de abordar la cuestión del “desfase” y encontrar un modo mejor de presentar la información en el Plan de Gestión.</li> </ul>

6.4 Instrumentos en apoyo de la toma de decisiones y cumplimiento de los principios de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda

<b><u>Inversión:</u> Instrumentos en apoyo de la toma de decisiones y cumplimiento de los principios de la Iniciativa para la Transparencia de la Ayuda</b> <b>56.175 dólares en 2013</b> <b><u>Estado: finalizada</u></b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Fortalecer la rendición de cuentas del PMA.</p> <p><b>Justificación:</b> Tras convertirse en signatario de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI) y la publicación del primer lote de datos sobre la ayuda humanitaria en 2013, el PMA demostró su compromiso con la transparencia y las normas internacionales abiertas y adoptadas de común acuerdo respecto a la publicación de los datos. Para cumplir el compromiso con la transparencia era necesario publicar una mayor cantidad de datos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración y publicación de una mayor cantidad de datos sobre las transacciones (incluidos el presupuesto de las actividades y los fondos recibidos).</li> <li>• Publicación de los detalles de las actividades (incluidos los resultados o efectos y la referencia a los documentos de los proyectos pertinentes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El nuevo indicador de transparencia de la IATI (iniciado en diciembre de 2015) sitúa al PMA en el primer puesto entre los más de 450 organismos participantes.</li> <li>• El PMA está considerado el líder en materia de transparencia y rendición de cuentas en el ámbito mundial de la ayuda humanitaria.</li> <li>• 2013: aprobación de los presupuestos de proyectos publicados para todas las operaciones en curso.</li> <li>• 2014: publicación, en cumplimiento con la IATI, de los datos sobre ingresos en concepto de contribuciones (ingreso de fondos); publicación más frecuente y puntual de los datos, y publicación de los resultados de las actividades.</li> <li>• 2015: refuerzo del cumplimiento con la IATI al incluir los fondos fiduciarios y los gastos con cargo al presupuesto AAP; publicación de una nueva norma de la IATI.</li> </ul>

## 6.5 Apoyo para cumplir los requisitos de la Unión Europea en materia de presentación de informes

<b><u>Inversión: Apoyo para cumplir los requisitos de la Unión Europea en materia de presentación de informes</u></b> <b>125.571 dólares en 2014</b> <b><u>Estado: finalizada</u></b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Ampliar la capacidad de presentación de informes mediante la dotación de personal adicional y el fomento de las capacidades.</p> <p><b>Justificación:</b> El comienzo del nuevo ciclo y el Marco de financiación de la Unión Europea (UE) trajo consigo nuevos modelos de contratos y nuevas normas sobre la presentación de informes, además de una evaluación de los sistemas y procedimientos institucionales del PMA y una ronda de negociaciones con las instituciones de la UE sobre cuestiones contractuales y programáticas, para lo que fue necesario ampliar las capacidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación e implantación de una serie de herramientas y modelos de orientación para el personal sobre el terreno de manera que pueda atenerse a las normas establecidas por la UE.</li> <li>• Prestación de apoyo a las oficinas en los países en sus negociaciones con las delegaciones de la UE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha mejorado la calidad y la puntualidad de los informes estipulados por contrato, con el consiguiente aumento de la confianza de los donantes.</li> <li>• Se ha mejorado la comunicación con las oficinas del PMA en los países.</li> <li>• En las oficinas del PMA en los países se han fomentado los conocimientos sobre cómo se debe informar, cómo se elige a los asociados de la UE y se realizan el seguimiento y la auditoría correspondientes.</li> <li>• Se ha armonizado la estructura de financiación del PMA con el nuevo Marco de financiación de la UE.</li> <li>• Se ha prestado apoyo a las labores de comprobación realizadas por la UE.</li> </ul>

## 6.7 Consultoría sobre formas innovadoras de financiación

<b><u>Inversión: Consultoría sobre formas innovadoras de financiación</u></b> <b>108.996 dólares en 2014</b> <b><u>Estado: finalizada</u></b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Nombrar a un consultor que ejerza como Asesor Superior de la Directora Ejecutiva sobre formas innovadoras de financiación.</p> <p><b>Justificación:</b> En el marco de una asignación de servicios externos del Grupo Banco Mundial/Corporación Financiera Internacional (IFC) se nombró a un consultor que ayude al PMA a convocar y dirigir una asociación que integre a los sectores público y privado y a la sociedad civil para fomentar la participación inmediata de los mercados financieros en la asistencia alimentaria, la seguridad alimentaria y el socorro humanitario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los actuales mecanismos innovadores de financiación (en el PMA, las Naciones Unidas y el sector privado) para financiar la asistencia alimentaria.</li> <li>• Definición y estudio de mecanismos innovadores de financiación cuya aplicación en el PMA no había sido tenida en consideración anteriormente.</li> <li>• Búsqueda de posibles opciones para la participación del sector privado y las fundaciones en la ampliación y/o el aprovechamiento de los mecanismos de financiación existentes y/o nuevos que se utilizan en el PMA.</li> <li>• Definir y asegurar la participación (también financiera y en recursos humanos) de los asociados externos en estas actividades.</li> <li>• Creación de un grupo de expertos interno y un grupo asesor externo que apoyen la elaboración de conceptos para la financiación de la asistencia alimentaria.</li> <li>• Preparación de una nota conceptual para el debate en la Junta Ejecutiva.</li> <li>• Elaboración de un plan de acción para la aplicación del concepto, la asignación de responsabilidades la creación de la estructura orgánica necesaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Mecanismo de fomento de la seguridad alimentaria y la resiliencia a los fenómenos climáticos, puesto en marcha en el 21<sup>º</sup> período de sesiones de la Conferencia de las Partes, es el primer mecanismo institucional del PMA que usa las previsiones meteorológicas para desencadenar una acción a nivel comunitario antes de que se produzcan crisis climáticas.</li> <li>• Se ha establecido el objetivo de movilizar 400 millones de dólares para establecer un mecanismo de financiación de carácter permanente que sufrague las medidas de carácter preventivo.</li> <li>• En los ámbitos de la ayuda humanitaria y el desarrollo el PMA ocupa un lugar destacado en las cuestiones relacionadas con las medidas preventivas.</li> </ul>

<b><u>Inversión:</u> Consultoría sobre formas innovadoras de financiación 108.996 dólares en 2014 <u>Estado: finalizada</u></b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesta en marcha de la asociación de organizaciones en el Foro Económico Mundial y divulgación en la Cena de gala de los dirigentes mundiales.</li> </ul>	

## 6.8 Fortalecimiento de la gestión de las realizaciones en el PMA y facilitación de la toma de decisiones basadas en datos fácticos (COMET)

<b><u>Inversión:</u> Fortalecimiento de la gestión de las realizaciones en el PMA y facilitación de la toma de decisiones basadas en datos fácticos (COMET)</b> <b>6.500.000 dólares en 2015 y 1.500.000 dólares en 2016</b> <b><u>Estado:</u> en curso</b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Fortalecer la capacidad del PMA para aportar datos empíricos y rendir cuentas de los resultados obtenidos.</p> <p><b>Justificación:</b> El PMA ha elaborado e implantado en el transcurso de los años nuevos procesos y sistemas que facilitan el desempeño eficaz de las funciones de planificación, seguimiento y presentación de informes de los resultados. Ahora deben incorporarse estos procesos y sistemas a la hoja de ruta integrada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación del Sistema de seguimiento y gestión de las realizaciones y los riesgos a las actividades operativas diarias con ayuda de orientaciones y herramientas actualizadas.</li> <li>• Prestación de apoyo a los despachos regionales para que refuercen sus sistemas de seguimiento y presentación de informes a nivel de los países.</li> <li>• Formulación de un Marco normativo sobre seguimiento.</li> <li>• Elaboración de la estrategia de seguimiento institucional para 2015–2017 y de directrices sobre el seguimiento por terceros.</li> <li>• Elaboración de metodología para mejorar la agregación de los efectos, cuantificar a beneficiarios “potenciales” y calcular el costo por ración.</li> <li>• Fomento de la capacidad del personal para asimilar y aplicar los conceptos del Sistema de información sobre la gestión operacional de las realizaciones y los riesgos (PROMIS) en las tareas de diseño, planificación, ejecución, seguimiento, evaluación y presentación de informes de los resultados de los programas del PMA.</li> <li>• Implantación en todo el PMA de las herramientas de TI, incluidos los instrumentos COMET y SPRING y el sistema PROMIS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La disponibilidad del instrumento en todo el mundo ha facilitado la incorporación de las mejores prácticas al proceso de aprobación de proyectos, la gestión de asociaciones, el seguimiento y registro de los resultados y la conciliación en la contabilización de productos básicos.</li> <li>• Cuando llegue el momento de elaborar el Plan Estratégico para 2017–2021, los procesos mejorados contribuirán a reforzar la eficiencia, la eficacia y la redición de cuentas, de manera que las decisiones puedan tomarse lo más cerca posible del personal sobre el terreno con la ayuda de sistemas para hacer un seguimiento riguroso y demostrar los resultados.</li> <li>• Se han reducido los costos gracias a una menor inversión en los sistemas informáticos de elaboración interna sobre el terreno.</li> <li>• La atención se centra ahora en la ejecución de los programas y el personal dedica menos tiempo a los procesos del sistema PROMIS y a recopilar y analizar datos e informar al respecto.</li> <li>• La mejora del seguimiento y de la gestión de las realizaciones facilitó las labores de ejecución del marco de gestión de los riesgos orgánicos.</li> </ul> <p><i>Elaboración e implantación del sistema PROMIS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los módulos de diseño y ejecución del Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz (COMET) se elaboraron y aplicaron en 80 oficinas en los países; se impartió capacitación a más de 200 usuarios y otros</li> </ul>

<p align="center"><b><u>Inversión:</u> Fortalecimiento de la gestión de las realizaciones en el PMA y facilitación de la toma de decisiones basadas en datos fácticos (COMET) 6.500.000 dólares en 2015 y 1.500.000 dólares en 2016 <u>Estado:</u> en curso</b></p>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
	<p>(PROMIS fue retirado del servicio posteriormente tras su implantación inicial y puesta a prueba en dos regiones. El examen, actualmente en curso, permitió determinar que el sistema no era lo suficientemente flexible para dar apoyo al cambiante entorno de la gestión ni a los distintos niveles de la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países, y los constantes ajustes a estas diferencias resultarían demasiado costosos).</p>	<p>1.000 recibieron capacitación por conducto de otras personas que habían participado en cursos de formación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha elaborado, y aplicado en todo el mundo, el Instrumento de nueva generación para la presentación de los informes normalizados de los proyectos (SPRING).</li> <li>• Se han reajustado los procesos de seguimiento, los sistemas, herramientas y directrices al nuevo contexto de la Agenda 2030/OMS y al nuevo Plan Estratégico, los planes estratégicos para los países y el presupuesto para los programas en los países (comenzado en 2016).</li> <li>• En el marco del proyecto para mejorar los informes sobre las realizaciones, elaborado en consulta con las oficinas en los países, los despachos regionales y los donantes, debería revisarse la estructura de los informes normalizados de los proyectos.</li> </ul>

## 6.9 Apoyo al examen del Marco de financiación para aumentar la rendición de cuentas y promover la flexibilidad en la gestión de las operaciones

<p align="center"><b><u>Inversión:</u> Apoyo al examen del Marco de financiación para aumentar la rendición de cuentas y promover la flexibilidad en la gestión de las operaciones</b></p> <p align="center"><b>3.100.000 dólares en 2015</b></p> <p align="center"><b><u>Estado:</u> en curso</b></p>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Aumentar la rendición de cuentas en materia financiera y promover la flexibilidad en la gestión de las operaciones del PMA.</p> <p><b>Justificación:</b> El Marco de financiación del PMA se ha convertido en un impedimento para la capacidad de las oficinas en los países de aumentar al máximo el impacto en los beneficiarios. La inversión asignada al examen del Marco de financiación se canalizó hacia tres líneas de trabajo prioritarias: planificación basada en los recursos, prefinanciación global y presupuestación orientada a la eficacia operacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de amplias consultas con las partes interesadas y los Estados Miembros para recabar apoyos y dar a conocer el examen del Marco de financiación.</li> <li>• Creación de un grupo de trabajo (oficinas en los países, despachos regionales y Sede) para determinar las necesidades de una futura estructura presupuestaria para reducir la fragmentación interna, simplificar los procesos y aumentar al máximo la transparencia y la rendición de cuentas.</li> </ul> <p><i>Línea de trabajo relativa a la planificación basada en los recursos</i></p> <p><b>Fase 1:</b> Examen de los diversos enfoques y modelos adoptados oficiosamente por las oficinas en los países para ajustar las operaciones a la financiación disponible.</p> <p><b>Fase 2:</b> Análisis de las necesidades operativas y evaluación de riesgos.</p> <p><b>Fase 3:</b> Ayudar a las oficinas en los países piloto en la elaboración de planes de ejecución basados en los recursos.</p> <p><i>Línea de trabajo relativa a la prefinanciación global</i></p> <p><b>Fase 1:</b> Elaboración de modelos de riesgo.</p> <p><b>Fase 2:</b> Definición de los procesos y procedimientos.</p> <p><b>Fase 3:</b> Elaboración de un marco sobre la rendición de cuentas.</p> <p><b>Fase 4:</b> Realización de evaluaciones de referencia.</p> <p><i>Línea de trabajo relativa a la presupuestación orientada a la eficacia operacional</i></p> <p><b>Fase 1:</b> Examen de los procesos y estructuras actuales de presupuestación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planificación se basa en los recursos en nueve países piloto desde septiembre de 2015.</li> <li>• Se ha elaborado el concepto de prefinanciación global y se ha ayudado a una serie de oficinas en los países en los preparativos para la aplicación de la prueba piloto en 2016. Se han elaborado dos tipos preliminares de presupuesto y se han puesto a prueba en cinco países.</li> <li>• Las pruebas dirigidas por los propios países sirvieron de base en el diseño de una estructura presupuestaria de la cartera de proyectos en los países, que se convirtió en prototipo en 2016.</li> <li>• Véase la propuesta de inversión nº 6.9: Apoyo al examen del Marco de financiación para impulsar la evolución de la estructura de la financiación del PMA.</li> </ul>

<b><u>Inversión:</u> Apoyo al examen del Marco de financiación para aumentar la rendición de cuentas y promover la flexibilidad en la gestión de las operaciones</b> <b>3.100.000 dólares en 2015</b> <b><u>Estado:</u> en curso</b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
	<p><b>Fase 2:</b> Examen de la estructura financiera del UNICEF, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y otros organismos de las Naciones Unidas, así como de algunas ONG.</p> <p><b>Fase 3:</b> Determinación de las futuras necesidades.</p> <p><b>Fase 4:</b> Formulación de distintas opciones para la creación de una estructura presupuestaria que dé apoyo a todas las intervenciones y modalidades de asistencia alimentaria.</p>	

## 6.10 Apoyo al examen del Marco de financiación para impulsar la evolución de la estructura de financiación del PMA

<b>Inversión: Apoyo al examen del Marco de financiación para impulsar la evolución de la estructura de financiación del PMA</b>		
<b>2.500.000 dólares en 2016</b>		
<b>Estado: en curso</b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b>            Crear una nueva estructura financiera para garantizar que el PMA pueda llevar a cabo operaciones en las crisis humanitarias y prolongadas y para que siga siendo un asociado preferente fiable en la ejecución de las actividades de lucha contra el hambre.</p> <p><b>Justificación:</b>            La actual estructura financiera del PMA fue diseñada para la prestación de ayuda alimentaria; las modificaciones llevadas a cabo durante estos últimos años en relación con la transición a la asistencia alimentaria han sido solo de poca importancia. Esta estructura, basada en los proyectos, está fragmentada por múltiples consignaciones presupuestarias y no ofrece una clara línea de mira que vincule la estrategia, a través de las actividades, con los resultados y los costos.            La inversión asignada al examen del Marco de financiación se canalizó hacia tres líneas de trabajo</p>	<p><i>Planificación basada en los recursos</i>            2015: Nueve oficinas en los países elaboraron planes de ejecución basados en los recursos para 2016. Las lecciones extraídas permitieron corregir el enfoque y la plataforma. En el marco de la elaboración del Plan de Gestión para 2017–2019, todas las oficinas en los países prepararon un plan de ejecución basado en los recursos para 2017. Los planos se agregaron para crear el plan de trabajo priorizado global.</p> <p><i>Prefinanciación global</i>            Se elaboró el proceso de prefinanciación global y el modelo de determinación de riesgos, y la Directora Ejecutiva y el Comité de Asignación Estratégica de Recursos aprobaron una partida de 100,7 millones de dólares en concepto de prefinanciación global destinada a cinco oficinas en los países en el marco de siete operaciones.</p> <p><i>Presupuestación orientada a la eficacia operacional</i>            La estructura presupuestaria de las carteras de proyectos en los países propuesta fue el prototipo que se aplicó en ocho oficinas en los países en dos fases. En la fase 1 se perfeccionaron los aspectos “verticales” de la estructura para crear la deseada “línea de mira” desde la estrategia pasando por las actividades hasta los costos. En la fase 2 se hizo una simulación con la estructura presupuestaria con miras a contribuir a formular soluciones en distintas esferas: definición de procedimientos de contabilidad de costos; aplicación del principio de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el examen del Marco de financiación se ensayan nuevas fórmulas de ayuda a las oficinas en los países para que aprovechen al máximo sus recursos.</li> </ul> <p>El examen del Marco de financiación tiene los siguientes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ensayo de la prefinanciación global en al menos dos operaciones, con la elaboración de los procesos de prefinanciación global y mejora de la validación conceptual mediante proyectos piloto;</li> <li>• planificación basada en los recursos en al menos dos operaciones y elaboración y aplicación de una plataforma normalizada para toda las operaciones;</li> <li>• examen de la estructura presupuestaria de las operaciones, incluidas las opciones de presupuestos de las carteras de proyectos en los países, y</li> <li>• examen del Marco de financiación, como componente clave de la hoja de ruta integrada, para adoptar una estructura presupuestaria para las carteras de proyectos en los países que esté armonizada con el marco de planificación estratégica por países, apoye la puesta en práctica del Plan Estratégico y cree vínculos entre los recursos obtenidos y los resultados alcanzados para mejorar la gestión de las realizaciones y la presentación de informes a través del Marco de resultados institucionales.</li> </ul>

<p align="center"><b><u>Inversión:</u> Apoyo al examen del Marco de financiación para impulsar la evolución de la estructura de financiación del PMA</b></p> <p align="center"><b>2.500.000 dólares en 2016</b></p> <p align="center"><b><u>Estado:</u> en curso</b></p>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p>prioritarias: planificación basada en los recursos, prefinanciación global y presupuestación orientada a la eficacia operacional.</p>	<p>recuperación total de los costos; manera de abordar las situaciones de emergencia y las operaciones regionales; determinación de las necesidades de gobernanza, y armonización con las líneas de financiación de los donantes.</p> <p>Finalización de la definición de los requisitos mínimos operacionales de la solución informática para la primera tanda de presupuestos de las carteras de proyectos en países piloto. Conclusión de la integración de las misiones a los ocho países de la primera tanda.</p> <p>En 2016 tuvo lugar una amplia participación de donantes.</p>	

## 6.11 Refuerzo de la función de evaluación descentralizada

<b><u>Inversión: Refuerzo de la función de evaluación descentralizada</u></b> <b>600.000 dólares en 2015</b> <b><u>Estado: finalizada</u></b>		
<b>Objetivo y justificación</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Productos e impacto</b>
<p><b>Objetivo:</b> Reforzar la actual función de evaluación del PMA y empoderar a las oficinas en los países.</p> <p><b>Justificación:</b> La medida forma parte del compromiso del PMA de incorporar la evaluación a su cultura de rendición de cuentas y de capacitación (en consonancia con la nueva política en materia de evaluación), y para dar seguimiento a las recomendaciones formuladas en el examen de la función de evaluación del PMA entre 2008 y 2013 y el examen de los procesos operativos de la evaluación descentralizada realizados por expertos homólogos del UNEG y el CAD.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisión de normas y orientaciones a las oficinas en los países y los despachos regionales.</li> <li>• Prestación de asesoramiento técnico y servicio de asistencia, a pedido de las oficinas en los países y los despachos regionales.</li> <li>• Diseño de un sistema para valorar la calidad de las evaluaciones descentralizadas.</li> <li>• Actualización de los sitios de intranet e Internet.</li> <li>• Aumento de las aportaciones al proceso estratégico de examen de los programas para apoyar el uso de datos empíricos en la planificación de los programas.</li> <li>• Comienzo del diseño del marco de elaboración de informes sobre la función de evaluación y del sistema de información de gestión.</li> <li>• Incorporación de la evaluación descentralizada a la política y la estrategia de evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuye a las esferas prioritarias del PMA estipuladas por el Comité Directivo Superior para 2015-2016: mayor impacto programático gracias a la mejora del diseño de programas basado en datos empíricos, fomento de la eficacia y la eficiencia en la utilización de recursos y un aumento a largo plazo de las capacidades y las competencias necesarias para reforzar la contribución del PMA a la erradicación del hambre en el mundo.</li> <li>• Se ha sistematizado la función de evaluación descentralizada concediendo prioridad a la prestación de apoyo a las oficinas en los países, al tiempo que se protege una función de evaluación centralizada creíble.</li> <li>• Los compromisos asumidos por el PMA se traducen en resultados vinculados con el nuevo Plan Estratégico, y se proporcionan más medios al personal del PMA más cercano al nivel de toma de decisiones sobre los programas.</li> <li>• Se ha llevado a cabo un primer refuerzo de la función de evaluación descentralizada.</li> <li>• Se han elaborado y ensayado normas y orientaciones y se han puesto a disposición de las oficinas en los países.</li> <li>• Se ha establecido un servicio de asistencia a las oficinas en los países y los despachos regionales.</li> <li>• Se han establecido sistemas de evaluación de la calidad y la presentación de informes sobre la función de evaluación.</li> </ul>

## **Anexo B. Progresos realizados en la aplicación de las recomendaciones del examen de los procesos operativos**

En el presente Anexo figura una lista completa de las 57 medidas recomendadas en las dos fases del examen de los procesos operativos.

En la fase 1 se examinaron las posibilidades de mejoras en cuatro esferas:

- la gestión del ciclo de los programas, que incluye las estrategias para los países y el proceso de aprobación de los proyectos;
- la gestión, asignación y utilización de los recursos;
- la gestión de las cadenas de suministro, y
- el seguimiento, la presentación de informes y la evaluación.

Además, en la fase 1 también se determinaron cuatro esferas intersectoriales.

En la fase 1a) se examinaron las posibilidades de mejora en otras tres esferas:

- la administración;
- las operaciones de gestión de los recursos humanos, y
- la seguridad.

Las medidas se han organizado por esfera, y para cada recomendación del examen de los procesos operativos se indican los elementos siguientes:

- una descripción de la recomendación;
- el impacto probable;
- si se asignó financiación a la iniciativa encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad (en adelante denominada “la Iniciativa”);
- una conclusión general sobre el estado de aplicación de la recomendación;
- comparaciones relativas a las propuestas de inversión para financiar la Iniciativa, tal como figuran en el Anexo A, donde aparecen los resultados de las inversiones a la fecha;
- una breve exposición sobre las medidas aplicadas sin financiación asignada en virtud de la Iniciativa, e
- indicaciones de los ahorros obtenidos.

## Índice

<b>Fase 1 Recomendaciones .....</b>	<b>136</b>
Gestión del ciclo de los programas .....	136
Gestión, asignación y utilización de los recursos.....	139
Gestión de las cadenas de suministro.....	145
Seguimiento, presentación de informes y evaluación .....	149
Cuestiones intersectoriales.....	152
<b>Fase 1a Recomendaciones .....</b>	<b>155</b>
Administración .....	155
Operaciones de gestión de los recursos humanos .....	158
Seguridad .....	162

## Recomendaciones de la fase 1

### Gestión del ciclo de los programas, que incluye una estrategia para los países y el proceso de aprobación de los proyectos

	Recomendación	Descripción	Impacto probable y financiación de la Iniciativa encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad	Observaciones/resultados
<b>Mejoras a más largo plazo de la gestión del ciclo de los programas</b>				
1	Mejora de la gestión estratégica de las realizaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar indicadores claros y cuantificables, a fin de medir el impacto del PMA a nivel estratégico.</li> <li>Enfoque descendente de los indicadores, desde una visión institucional al Plan Estratégico y a estrategias regionales, estrategias para los países y proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias mejor definidas y centradas en los problemas.</li> <li>Capacidad para medir el impacto sobre el hambre y aprender de los éxitos obtenidos y de las dificultades encontradas.</li> <li>Mayor rendición de cuentas de las realizaciones.</li> <li><b>102.000 dólares EE.UU.</b> (2013).</li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>El PMA ha aumentado la calidad e intensidad de los indicadores que permiten medir el impacto que tiene el Programa, tal como se señala todos los años en el Informe Anual de las Realizaciones.</p> <p>Esta inversión inicial precedió al mayor apoyo posterior destinado a mejorar la gestión de las realizaciones.</p> <p><u>Para mayor información, véase el Anexo A, propuesta de inversión 6.7</u> — Fortalecimiento de la gestión de las realizaciones en el PMA.</p>
2	Nuevo marco para estrategias y proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un marco mejorado para la elaboración y aprobación de estrategias y documentos de los proyectos.</li> <li>Examinar el marco actual y formular recomendaciones, a fin de esclarecer, normalizar y simplificar el proceso de creación, examen y aprobación de documentos de estrategia y de proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un proceso de desarrollo y aprobación claro, ágil y más lógico.</li> <li>Carteras de proyectos en los países más coherentes y estratégicos.</li> <li>Panorama general más claro para la Junta Ejecutiva sobre la labor del PMA en los países y mejor supervisión estratégica.</li> <li><b>5 millones de dólares</b> (2015 y 2016).</li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>En la elaboración del nuevo enfoque de planificación estratégica por países se aborda esta recomendación.</p> <p><u>Para mayor información, véase el Anexo A, propuesta de inversión 5.4</u> — Planes estratégicos para los países.</p>

	Recomendación	Descripción	Impacto probable y financiación de la Iniciativa encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad	Observaciones/resultados
3	Mejora del proceso del Comité de Examen de Programas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un proceso del Comité de Examen de Programas que garantice proyectos de calidad de manera eficiente y oportuna.</li> <li>• Determinar los puntos de congestión en el proceso actual y proponer soluciones de mejora. Recomendar la asignación adecuada de recursos, especialización técnica y delegación de facultades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de proyectos de mejor calidad.</li> <li>• Un proceso racionalizado que se traduce en una mayor eficiencia en función del tiempo y de los costos.</li> <li>• <b>149.475 dólares</b> (2014).</li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>La inversión permitió diseñar un nuevo proceso del Comité de Examen de Programas ¿?.</p> <p><u>Para mayor información, véase el Anexo A, propuesta de inversión 4.4</u> — Sistema de aprobación de proyectos y Comité de Examen de Programas.</p>
4	Competencias del personal encargado de los programas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzar la capacidad de los oficiales de programas para diseñar y aplicar estrategias y proyectos eficaces destinados a reducir el hambre.</li> <li>• Unificar la orientación y capacitación del programa de "médicos de cabecera" en una herramienta sencilla y manejable.</li> <li>• Desarrollar una estrategia para contratar y retener a "especialistas".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor calidad del diseño y la ejecución de los proyectos y mayor impacto en la reducción del hambre.</li> <li>• Mayor satisfacción laboral en el personal encargado de los programas.</li> <li>• <b>181.000 dólares</b> (2013), <b>319.000 dólares</b> (2014), <b>1 millón de dólares</b> (2015), <b>1.028 millones de dólares</b> (2016).</li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>El PMA ha realizado una inversión considerable en mejorar las competencias del personal encargado de los programas.</p> <p><u>Para mayor información, véase el Anexo A, propuesta de inversión 2.6</u> — Desarrollo de competencias del personal encargado de los programas.</p>
<b>Resultados de efecto inmediato de la gestión del ciclo de los programas</b>				
5	Orientaciones sobre desarrollo de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar directrices institucionales sobre cómo organizar el desarrollo de capacidades y los proyectos de prestación de servicios.</li> <li>• Estudiar las nuevas oportunidades derivadas de los cambios en el Plan Estratégico y el Marco de financiación, y formular sugerencias adecuadas para las oficinas en los países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor claridad para las oficinas en los países sobre cómo organizar el desarrollo de capacidades y los proyectos de prestación de servicios.</li> <li>• <b>70.000 dólares</b> (2013).</li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>Nuevas directrices publicadas en 2015.</p>

	<b>Recomendación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto probable y financiación de la Iniciativa encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad</b>	<b>Observaciones/resultados</b>
6	Orientaciones sobre los procesos relativos al Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y el Plan de acción para el programa en el país	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar directrices institucionales claras sobre la colaboración del PMA con los procesos nacionales de planificación y con los del MANUD y del Plan de acción para el programa en el país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor colaboración eficaz del PMA en estos procesos para lograr la reducción del hambre.</li> <li>• <b>30.000 dólares</b> (2013).</li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>Un examen posterior reveló que no era necesaria una orientación específica del PMA puesto que el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM) ya había formulado las directrices pertinentes. En lugar de publicar material de orientación específico del PMA, se agregaron al Manual de instrucciones para la elaboración de los programas del PMA enlaces al correspondiente material de orientación del GNUM.</p>
7	Modelos de acuerdos de asociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar modelos normalizados de acuerdos de asociación del PMA con los gobiernos, los organismos de las Naciones Unidas, las instituciones académicas y el sector privado.</li> <li>• Determinar los actuales modelos de acuerdos y desarrollar una serie normalizada de modelos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorros en tiempo y costos al establecer asociaciones.</li> <li>• Menos confusión y retrasos para los asociados cuando trabajan con el PMA.</li> <li>• <b>55.000 dólares</b> (2013).</li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>Se elaboraron acuerdos de asociación jurídicos, orientaciones y modelos y se facilitaron a todo el personal del PMA con el fin de posibilitar la preparación, negociación y conclusión eficientes de acuerdos, así como la coherencia y uniformidad en la aplicación de acuerdos en todo el Programa.</p>

### Gestión, asignación y utilización de los recursos

	Recomendación	Descripción	Impacto probable y financiación de la Iniciativa	Observaciones
8	Simplificar y mejorar la preparación y revisión de los presupuestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examinar los procesos y herramientas disponibles para simplificar y agilizar la preparación y revisión de los presupuestos, entre otros, modelos simplificados, proceso racionalizado de aprobación y canalización (facultades delegadas).</li> <li>Análisis de la brecha entre las necesidades y la proyección de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilización de la capacidad mejorada y más concreta (por ejemplo, más tiempo dedicado al análisis en lugar de la revisión de los presupuestos).</li> <li>Claridad en cuanto a cómo manejar la brecha entre las necesidades y las proyecciones de recursos a nivel de los proyectos.</li> <li><b>96.000 dólares</b> (2014).</li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>Introducción gradual de la planificación de recursos.</p> <p>Actualmente, las revisiones descentralizadas de presupuestos se realizan en virtud de la facultad delegada en el Director Regional.</p> <p><u>Para mayor información, véase el Anexo A, propuesta de inversión 4.3.2</u> — Simplificación y mejora de la preparación y revisión de los presupuestos.</p> <p>Esta inversión se seleccionó también para examen por la Consultoría Externa. <u>Véase el Anexo C para los resultados del examen externo.</u></p>
9	Normalizar los procedimientos aplicables a los fondos fiduciarios de las oficinas en los países	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normalizar los procedimientos aplicables a los fondos fiduciarios para países concretos, con el fin de mejorar la ejecución y presentación de informes de la gestión (incluidas las operaciones bilaterales), examinar la delegación de facultades para aprobación y garantizar documentación y directrices normalizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprobación racionalizada y normalizada y procesos de ejecución para fondos fiduciarios para países concretos y bilaterales; proceso de aprobación más corto y tiempo de respuesta más rápida a las peticiones de los donantes y de los gobiernos.</li> <li><b>Ninguna financiación asignada a la Iniciativa.</b></li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>Nuevo proceso creado para la aprobación y gestión de los fondos fiduciarios mediante circular de la Directora Ejecutiva OED2016/006, publicada el 4 de mayo de 2016.</p>
10	Mejorar las previsiones y aumentar el volumen y la accesibilidad de los anticipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar el volumen y el acceso a los anticipos mediante la introducción de análisis de las tendencias, además de las garantías previstas como base; examinar métodos de evaluación de los riesgos de financiación para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor número de operaciones con nivel adecuado de fondos, posibilitando una gestión de los ingresos y los recursos más previsible.</li> <li>Optimizar la utilización de financiación anticipada del PMA [Mecanismo de</li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>El volumen de anticipos ha aumentado. Aumentos en los niveles del MFA.</p>

	Recomendación	Descripción	Impacto probable y financiación de la Iniciativa	Observaciones
		estudiar nuevos tipos de previsión y la posibilidad de anticipos a fondos fiduciarios.	<p>financiación anticipada (MFA) y Mecanismo para fomentar las compras a término (MFCT)] y Cuenta de respuesta inmediata (CRI).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ninguna financiación asignada a la Iniciativa.</b> Sin embargo, en el examen del Marco de financiación, se estudiaron aspectos de prefinanciación global.</li> </ul>	El examen del Marco de financiación está poniendo a prueba el concepto de prefinanciación global.
11	Examinar los procesos institucionales de asignación de recursos para aumentar la transparencia y la participación de los directores regionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la comunicación de los criterios y procesos del Comité de Asignación Estratégica de Recursos (por ejemplo, compartir notas para las actas), incluida la posibilidad de agregar directores regionales en calidad de miembros de ese Comité.</li> <li>• Desarrollar el proceso institucional para las asignaciones extrapresupuestarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plena adhesión por parte de los directores regionales.</li> <li>• Proceso institucional transparente para las asignaciones extrapresupuestarias.</li> <li>• <b>Ninguna financiación asignada a la Iniciativa.</b></li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>Importantes cambios en la composición del Comité de Asignación Estratégica de Recursos y alcance de las decisiones relativas a recursos tratadas por el Comité. Designación del Jefe de Gabinete para presidir las reuniones del Comité.</p>
12	Reforzar la gestión de recursos de los proyectos en las oficinas en los países	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la gestión de los recursos mediante el empoderamiento de los directores en los países y la clarificación de su rendición general de cuentas, al fortalecer y mejorar la función de gestión de los recursos (despachos regionales y oficinas en los países) y diseñar y aplicar un instrumento institucional de gestión de los recursos basado en mejores prácticas en los despachos regionales y en los informes de análisis financiero mensuales utilizados anteriormente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización más eficiente de los recursos disponibles, en particular subsanando las deficiencias en la cadena de suministro y los saldos no utilizados, cierres de proyecto más sencillos y transferencia de recursos y mayor visibilidad del estado de realización de los proyectos y de la utilización de los recursos de contribuciones (saldo de cierre).</li> <li>• <b>Financiación para la Iniciativa</b>, como parte del apoyo a las esferas de trabajo de la Oficina de Innovación y Apoyo a los Procesos Operativos (RMI) (2013-2014).</li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>Elaboración de una metodología y prueba del proyecto piloto en dos países.</p> <p><u>Para mayor información, véase el Anexo A, propuesta de inversión 1.1.4</u> — Mejora de la gestión de los recursos en las oficinas en los países.</p>

	Recomendación	Descripción	Impacto probable y financiación de la Iniciativa	Observaciones
13	Examinar el Marco de financiación a fin de aumentar la flexibilidad y eficiencia operacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examinar la actual plataforma del Marco de financiación, a fin de crear y aumentar la flexibilidad operacional (por ejemplo, por medio del control presupuestario único para todos los puestos cumulativos actuales y flexibilidad general en todos los componentes, entre otros, el examen de la manera en que se fijan las tarifas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor facultad decisoria para las oficinas en los países en materia de operaciones y presupuestos, posibilitando al PMA hacer el seguimiento exacto de los costos de ejecución, así como revisiones presupuestarias más ágiles y menos frecuentes.</li> <li><b>250.000 dólares</b> (2013), <b>2,5 millones de dólares</b> (2015), <b>3,1 millones de dólares</b> (2016).</li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>El examen del Marco de financiación ha sido tema central de la Iniciativa y parte clave de la hoja de ruta integrada aprobada por la Junta en noviembre de 2016.</p> <p><u>Para mayor información, véase el Anexo A, propuestas de inversión 6.2, 6.8 y 6.9, sobre la labor realizada en el Marco de financiación.</u></p> <p>El examen del Marco de financiación también se seleccionó para su revisión por el Consultor Externo. <u>Véase el Anexo C para los resultados del examen externo.</u></p>
14	Examinar los procedimientos de certificación de gastos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examinar las responsabilidades y los procedimientos de certificación de gastos (entre otros, los criterios del establecimiento de prioridades), y garantizar que se gestione con la debida frecuencia para mejorar la respuesta a las necesidades operacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información de la gestión más oportuna para las oficinas sobre el terreno, a fin de hacer el seguimiento del uso de las subvenciones de los donantes y de garantizar la ejecución puntual de las actividades de los proyectos en las oficinas en los países financiadas con dichas subvenciones.</li> <li><b>Ninguna financiación asignada a la Iniciativa.</b></li> </ul>	<p><b>Recomendación parcialmente aplicada</b></p> <p>El Departamento de Gestión de Recursos (RM) procedió al examen de las responsabilidades y los procedimientos de certificación de gastos, pero no se han desarrollado todas las herramientas previstas.</p>
15	Poner en marcha el sistema de seguimiento de facturas institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimizar los procesos de "obtención de pagos" mediante la automatización de la manipulación, la validación y el seguimiento de las facturas en las diferentes dependencias y con los usuarios pertinentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor eficiencia en los procesos; tiempo ahorrado en completar e imprimir documentos innecesarios, y menor exposición a los riesgos relacionados con la pérdida o fraude de facturas.</li> <li>Requisito previo para un centro de servicios compartidos.</li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>Se creó un nuevo sistema de seguimiento de facturas. Los países que utilizan dicho sistema notificaron una disminución del 50 % en el tiempo requerido para tramitar las facturas, y la Subdirección de Cuentas por Pagar de la Sede procesó un 30 % más de facturas, sin ningún aumento de personal. Ello se ha traducido en un ahorro de tiempo de más de</p>

	Recomendación	Descripción	Impacto probable y financiación de la Iniciativa	Observaciones
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>100.000 dólares (2016) + 502.000 dólares (2016)</b> de financiación adicional.</li> </ul>	<p>30 puestos a tiempo completo en toda la Sede, Pakistán, Jordania y el Chad para la gestión, el pago y el desembolso de facturas.</p> <p><u>Para mayor información, véase el Anexo A, propuesta de inversión 4.13</u> — Sistema de seguimiento de facturas.</p>
16	Poner en marcha la gestión activa de contribuciones por recibir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la gestión activa de las contribuciones mediante la aplicación de procedimientos de preparación de facturas y recordatorios corteses, a fin de aumentar la recaudación, gestión y presentación de informes de las contribuciones y, cuando proceda, creando un vínculo directo con la contraparte financiera del donante para cualquier actividad de seguimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar pérdidas y reducir el riesgo para la reputación del Programa debido a la mayor recaudación de contribuciones, información más exacta y actualizada de las contribuciones por cobrar y una relación más directa con la contraparte financiera del donante.</li> <li>• <b>Ninguna financiación asignada a la Iniciativa.</b></li> </ul>	<p><b>Recomendación parcialmente aplicada</b></p> <p>Tras el estudio realizado por The Boston Consulting Group (BCG) sobre el sistema de previsiones del PMA, un equipo técnico creado por la Dirección de Asociaciones con los Gobiernos ha revisado las directrices vigentes y ha mejorado los procesos de previsión. A principios de 2016, se finalizaron las directrices provisionales en materia de previsiones de las contribuciones, y estas se compartieron con los Oficiales de la Dirección de Asociaciones con los Gobiernos.</p>
17	Examinar los procesos de autorización y gestión de las contribuciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar las directrices y la documentación de los procedimientos de autorización y consignación mediante el intercambio de información sobre los procesos operativos institucionales, públicos y privados, adoptando decisiones sobre las funciones y responsabilidades y definiendo claramente las condiciones no negociables e inaceptables en las negociaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos medidas correctivas requeridas como resultado de acuerdos mal redactados, un procedimiento de autorización de acuerdos más ágil y consignaciones de contribuciones más exactas.</li> <li>• <b>Ninguna financiación asignada a la Iniciativa.</b></li> </ul>	<p><b>Recomendación no aplicada</b></p>

	Recomendación	Descripción	Impacto probable y financiación de la Iniciativa	Observaciones
18	Ejecutar un sistema institucional de gestión de las relaciones con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar un sistema de gestión de las relaciones con los clientes similar a la herramienta utilizada en el sector privado, desarrollar una estrategia de capacitación en movilización de fondos y aplicarla desde la Sede a los despachos regionales y sobre el terreno, y poner en marcha un sistema que permita garantizar la utilización uniforme y pertinente del sistema de gestión de las relaciones con los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejores relaciones con los donantes, información accesible sobre los donantes disponibles para el Programa, con posible aumento de las contribuciones debido a la evaluación integrada de las necesidades y la comunicación con los donantes.</li> <li>• <b>50.000 dólares</b> (2013).</li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada (2017)</b> Esta se aplicará en 2017, ya que se ha vuelto a presentar la iniciativa recientemente y se ha otorgado financiación para su ejecución.</p>
19	Garantizar estrategias de movilización de recursos plenamente participativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por que en las estrategias de movilización de recursos institucionales se tengan en cuenta las peticiones y cuestiones concretas del terreno; garantizar que se vincule la planificación con los presupuestos, que haya una clara estrategia de fondos plurianuales para los programas en los países y que se mida el desempeño de los fondos de los donantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una estrategia de movilización de recursos plenamente articulada y matizada permitirá al PMA posicionarse más adecuadamente en un entorno de movilización de fondos cambiante y variable, como también definir claramente la ubicación y responsabilidad de la movilización de fondos.</li> <li>• <b>Ninguna financiación asignada a la Iniciativa.</b></li> </ul>	<p><b>Recomendación no aplicada</b></p>

	Recomendación	Descripción	Impacto probable y financiación de la Iniciativa	Observaciones
20	Evaluar las necesidades de financiación inicial específicamente para proyectos innovadores en los países de ingresos medios y en las pequeñas oficinas en los países	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un estudio de caso a fin de categorizar y clasificar las necesidades de inversión iniciales en los países de ingresos medios y en las pequeñas oficinas en los países, y recaudar fondos para la redacción de propuestas complejas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor concientización por parte de las pequeñas oficinas en los países sobre dónde dirigirse o cuáles son los procedimientos para recaudar fondos con el fin de poner en marcha una iniciativa; posibilidad para el PMA de beneficiarse de inversiones pequeñas y mantener carteras en los países de ingresos medios.</li> <li><b>Ninguna financiación asignada a la Iniciativa.</b></li> </ul>	<b>Recomendación no aplicada</b>
21	Integrar el inventario de las competencias en materia de movilización de recursos en los perfiles de puestos, contratación y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear una red mundial de oficiales encargados de las relaciones con los donantes con competencias adecuadas, y capacitarlos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor unidad de acción al interactuar con los donantes; mejor retención de conocimientos y competencias durante los cambios de destino, y mayor capacidad de negociación para el PMA.</li> <li><b>Ninguna financiación asignada a la Iniciativa.</b></li> </ul>	<b>Recomendación parcialmente aplicada</b> Iniciativa parcialmente aplicada dado que se ha incluido la integración del inventario de competencias en el marco de la revisión general de todos los perfiles de puestos del PMA; sin embargo, no se ha realizado ninguna actividad de capacitación específica para los oficiales encargados de las relaciones con los donantes.

## Gestión de las cadenas de suministro

	Recomendación	Descripción	Impacto probable y financiación de la Iniciativa	Observaciones/resultados
22	Institucionalizar la gestión de las cadenas de suministro en todo el PMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una estrategia en materia de cadenas de suministro con una visión, definiciones y normas, así como una estructura para la gestión integrada de esas cadenas en todo el PMA.</li> <li>• Desarrollar e incorporar instrumentos relacionados con las cadenas de suministro, procedimientos operativos estándar y manuales.</li> <li>• Aumentar las capacidades del personal, la capacitación en materia de competencias y la cultura en el ámbito de las cadenas de suministro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentos de eficiencia y eficacia en el apoyo a los beneficiarios. Rendimiento superior a la inversión.</li> <li>• Mejores servicios para las oficinas en los países, decisiones oportunas y más acertadas.</li> <li>• Preparación y agilidad para los escenarios previstos.</li> <li>• Un panorama general holístico de la gestión de las cadenas de suministro facilita la toma de decisiones en las oficinas en los países y los despachos regionales.</li> <li>• <b>50.000 dólares (2013), 1,2 millones de dólares (2015).</b></li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>La mejora en la gestión de las cadenas de suministro fue un componente clave para la Iniciativa.</p> <p><u>Para mayor información, véase el Anexo A, propuesta de inversión 4.6 — Fortalecimiento de la gestión integrada de las cadenas de suministro del PMA.</u></p> <p>Esta inversión también se seleccionó para examen del Consultor Externo. <u>Véase el Anexo C para los resultados del examen externo.</u></p>
23	Desarrollar una estrategia del PMA de abastecimiento y entrega de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar una estrategia en materia de suministro, abastecimiento y entrega en todos los niveles, en particular la expedición y el transporte al primer punto de entrega, y estrategias específicas para los productos basadas en las regiones geográficas.</li> <li>• Desarrollo del análisis de la información sobre los mercados y competencias especializadas, así como herramientas e instrumentos actualizados para reducir los plazos de entrega.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor rendimiento en la financiación y el capital existentes; un 10 % de obtención de ahorros para reinyectar el capital del PMA.</li> <li>• Reducción en los plazos de entrega.</li> <li>• Mayor volumen de compras locales y vinculación de pequeños agricultores con las cadenas de suministro comerciales.</li> <li>• En el memorando de decisión se tomó nota de que no se había asignado ninguna financiación para la Iniciativa, ya que se disponía de otras fuentes.</li> <li>• <b>Ninguna financiación asignada a la Iniciativa.</b></li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b>, utilizando otras fuentes de fondos.</p> <p>En el Informe Anual de las Realizaciones de 2015 se comunicó que en el Plan operativo cuadrienal en materia de adquisiciones del PMA, puesto en marcha en 2013, figuraban unas metas sobre reducción de los plazos de tramitación, aumento de las compras a los pequeños agricultores, garantías de que todos los alimentos fuesen inocuos y de calidad apropiada, así como sobre obtención de ahorros.</p> <p>El PMA logró ahorros en la compra de alimentos por una cuantía de 30 millones de dólares en 2015 y 77 millones de dólares</p>

	Recomendación	Descripción	Impacto probable y financiación de la Iniciativa	Observaciones/resultados
				<p>desde 2013, un promedio del 3 % de las compras anuales. Lo logró por varios medios: compras estacionales, esto es, compras de alimentos después de la cosecha, cuando hay abundancia y los precios son bajos: el 40 % de las compras anuales de alimentos del PMA son de carácter estacional;</p> <p>uso de instrumentos de análisis de la información sobre los mercados para comprar grandes cantidades de alimentos a precios óptimos cuando los mercados son favorables, y</p> <p>uso de los mejores tipos de contrato, por ejemplo acuerdos de suministro de alimentos, para obtener descuentos por compras a granel.</p>
24	Racionalizar los procesos de compra de alimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Racionalizar los procesos de compra de alimentos en cuatro esferas principales: i) normas; ii) herramientas e instrumentos; iii) procesos, y iv) gestión del talento.</li> <li>Una vez que se hayan abordado las tres primeras esferas y que se haya aprobado una estrategia de suministro, organizar la delegación de facultades en las oficinas en los países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoptar decisiones lo más cerca posible del lugar de ejecución de las actividades.</li> <li>Otras reducciones en los plazos de entrega.</li> <li><b>50.000 dólares</b> (2013).</li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>Poca financiación para la Iniciativa para un examen de las normas y los reglamentos. Circular de la Directora Ejecutiva OED2013/023 sobre la delegación de facultades en materia de compra de alimentos (<i>Delegated Authority for Food Procurement</i>), publicada en diciembre de 2013, en la que se autoriza una mayor toma de decisiones sobre el terreno. Otras fuentes de fondos utilizados para racionalizar los procesos.</p> <p>Actualmente, se está redactando una nueva circular con el fin de aumentar la delegación de facultades en las oficinas en los países, la cual se publicará a principios de 2017.</p>

	Recomendación	Descripción	Impacto probable y financiación de la Iniciativa	Observaciones/resultados
25	Renovar la adquisición de bienes y la contratación de servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar la estrategia en materia de bienes y servicios con una clara definición de las funciones y responsabilidades (Roma, Dubái y el Depósito de Respuesta Humanitaria de las Naciones Unidas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma de decisiones lo más cerca posible del lugar de ejecución de las actividades.</li> <li>Reducción de la tramitación de las transacciones en la Sede, facilitando recursos de fuentes estratégicas de suministros.</li> <li><b>270.000 dólares</b> (2013), <b>500.000 dólares</b> (2014).</li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>Proceso de órdenes de microcompras delegado en las oficinas sobre el terreno para aliviar los procesos de compra de artículos de escaso valor.</p> <p>Aprobación posterior alineada a las facultades delegadas en materia de adquisiciones para racionalizar el proceso. Finalización del análisis de bienes y servicios y determinación de las principales categorías. Labor encaminada a la consecución del objetivo del 10 % de obtención de ahorros anual y la reducción de los plazos de tramitación de hasta el 40 %, mediante procesos reformulados (que se realizarán en el tiempo).</p> <p><u>Para mayor información, véase el Anexo A, propuesta de inversión 4.5 — Racionalización de la adquisición de bienes y servicios.</u></p>
26	Fortalecer la gestión operativa de la cadena de suministro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicar las normas relativas a la cadena de suministro; hacer uso de herramientas estándar, material de orientación, procedimientos operativos estándar y el mandato.</li> <li>Mantener múltiples vínculos con los "usuarios finales" para la utilización de la información relativa a la cadena de suministro, aunque fortaleciendo el uso operativo de esa cadena.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar más apoyo a la planificación y gestión de las operaciones (información de importancia crucial para las oficinas en los países, el Mecanismo para fomentar las compras a término, la movilización de fondos, la gestión de las cadenas de suministro).</li> <li>Toma de decisiones estructurada; por ejemplo, sobre cuestiones operacionales y asignación de recursos.</li> <li><b>80.000 dólares</b> (2013).</li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>Circular OED2014/006 de la Directora Ejecutiva sobre la información relativa a la gestión de las cadenas de suministro y necesidades de financiación (<i>Pipeline Management Information and Funding Requirements</i>), publicada en mayo de 2014. Además, con la ejecución del Sistema de apoyo a la gestión logística, se ha reforzado aún más el uso operativo de la cadena de suministro.</p>

	Recomendación	Descripción	Impacto probable y financiación de la Iniciativa	Observaciones/resultados
27	Integrar el sistema de efectivo y cupones a la gestión de las cadenas de suministro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un plan de ejecución y estructura de entrega para la puesta en funcionamiento de soluciones híbridas para la transferencia de efectivo y cupones, en particular de herramientas, instrumentos y capacidades del personal para asumir las funciones definidas a escala.</li> <li>• Proporcionar la orientación solicitada en materia de retos operacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad aprovechada para el despliegue. Mejor ejecución híbrida y ventaja comparativa más sólida.</li> <li>• Reducción en los costos y mayor eficacia.</li> <li>• Objetivos logrados en cuanto a la ampliación de la escala de la transferencia de efectivo y cupones.</li> <li>• <b>180.000 dólares</b> (2013).</li> <li>• Parte de la <b>inversión de 8,9 millones de dólares</b> (2015).</li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>Labor normativa preparatoria para el plan de ejecución y la estructura de entrega para la puesta en funcionamiento de la estrategia de transferencias de base monetaria. Resultó en una inversión mucho más considerable en transferencias de base monetaria para la Iniciativa en 2015.</p> <p><u>Para mayor información, véase el Anexo A, propuesta de inversión 4.8</u> — Plataforma institucional para las transferencias de base monetaria.</p>
28	Reforzar la aplicación de nuevas iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un plan de acción a fin de resolver la serie de cuestiones operacionales específicamente para el MFCT y alimentos nutritivos especializados, fijando plazos para cada medida.</li> <li>• Actualizar los procesos y manuales para esas iniciativas nuevas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor capacidad para poner en marcha el</li> <li>• MFCT y suministrar alimentos nutritivos especializados.</li> <li>• Se facilita la expansión a otras zonas.</li> <li>• Posibles ahorros en los costos y reducción de pérdidas.</li> <li>• <b>50.000 dólares</b> (2013).</li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p><u>Para mayor información, véase el Anexo A, propuesta de inversión 4.7</u> — Desarrollo de capacidades en materia de cadenas de suministro.</p>

### Seguimiento, presentación de informes y evaluación

	Recomendación	Descripción	Impacto probable y financiación para la Iniciativa	Observaciones/resultados
29	Reforzar el compromiso institucional en materia de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>La estrategia de seguimiento y evaluación (SyE) se revisará para garantizar y proteger la realización de las evaluaciones, el seguimiento y la evaluación en todos los niveles del Programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un método normalizado mundial del seguimiento debidamente comunicado.</li> <li>Esfera cubierta por otras asignaciones presupuestarias.</li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>Estrategia de seguimiento y examen institucional, publicada en 2015.</p>
30	Desarrollar capacidades del personal en materia de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización y ulterior desarrollo de orientaciones sobre SyE, elaboración de un programa especializado de aprendizaje y aplicación de la capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puesta en funcionamiento de la estrategia de seguimiento institucional.</li> <li><b>140.000 dólares</b> (2014).</li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>Actualización de las orientaciones. Ejecución financiada del programa de aprendizaje de SyE.</p> <p><u>Para mayor información, véase el Anexo A, propuesta de inversión 4.3.4</u> – Desarrollo de capacidades del personal en materia de seguimiento y evaluación.</p>
31	Mejorar la evaluación sobre el terreno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionar una serie de opciones presupuestadas al Comité Directivo Superior a fin de decidir sobre la manera más apropiada de avanzar hacia el reforzamiento de la función de evaluación sobre el terreno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>315.000 dólares</b> (2014) + <b>222.000 dólares</b> de financiación adicional.</li> <li>En 2015, se realizó otra inversión para la Iniciativa de <b>600.000 dólares</b>, destinada a una evaluación descentralizada más fuerte.</li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>Ha habido una mejora significativa en la calidad de las evaluaciones descentralizadas.</p> <p><u>Para mayor información, véase el Anexo A, propuesta de inversión 6.10</u> – Fortalecimiento de las evaluaciones descentralizadas.</p>

	Recomendación	Descripción	Impacto probable y financiación para la Iniciativa	Observaciones/resultados
32	Mejorar la presentación de informes institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartografía, examen y cálculo de los costos completos de la actual presentación de informes (entre otras cosas, el contenido, a quiénes va dirigido, la frecuencia, el tiempo requerido, el costo), que exigen las oficinas del PMA (especialmente las oficinas en los países) a nivel externo e interno, a fin de determinar las lagunas y la duplicación de tareas y de sugerir mejoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de informes institucionales más significativa y coherente, esto es, presentación de informes que satisfacen las necesidades de los donantes así como las necesidades de gestión, sin crear una carga poco realista a las oficinas en los países.</li> <li>• <b>215.000 dólares</b> (2014).</li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>La inversión permitió desarrollar una nueva herramienta para la elaboración de informes normalizados de los proyectos. El Instrumento de nueva generación para la presentación de los informes normalizados de los proyectos (SPRING) se desarrolló y aplicó a nivel mundial, con el fin de automatizar el proceso de elaboración de dichos informes. Se realizaron en 2015 unos 110 informes normalizados de los proyectos utilizando el SPRING, entre ellos los relativos a todas las operaciones de nivel 3. El PMA espera que, en 2016, todos los informes normalizados de los proyectos se elaboren utilizando el SPRING. <u>Para mayor información, véase el Anexo A, propuesta de inversión 4.3.5</u> — Mejora de la presentación de los informes institucionales.</p>
33	Revisar los procesos de gestión de las realizaciones y de los riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por medio de consultas sobre el terreno, la iniciativa permitirá centrar la atención en los actuales procesos de gestión de las realizaciones y de los riesgos en los distintos tipos de oficinas del PMA, así como determinar los puntos de simplificación e integración, sugerir revisiones y mejoras que posibilitarán la consecución del objetivo expreso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitir que el personal directivo gestione mejor las realizaciones y los riesgos en sus actividades cotidianas.</li> <li>• Inversión considerable de <b>6,5 millones</b> de dólares en 2015, para fortalecer la gestión de las realizaciones en el PMA.</li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>En 2016, se dio inicio a la reorganización de los procesos, sistemas, herramientas y orientaciones de seguimiento para el nuevo entorno después de la Agenda 2030 y la Cumbre Humanitaria Mundial, y el nuevo Plan Estratégico, el plan estratégico para el país y el presupuesto del programa en el país. <u>Para mayor información, véase el Anexo A, propuesta de inversión 6.7</u> — Fortalecimiento de la gestión de las realizaciones en el PMA y facilitación de la toma de decisiones basada en datos empíricos (COMET).</p>

	<b>Recomendación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto probable y financiación para la Iniciativa</b>	<b>Observaciones/resultados</b>
34	Reforzar la comunicación relativa a la gestión de las realizaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar una comunicación específica que sea clara y concisa. Actualizar y poner a disposición orientaciones relativas a la gestión de las realizaciones y los riesgos mediante recursos en la web, así como manuales y directrices impresos, y aprovechar al máximo las herramientas y actividades de comunicación existentes (Manual de instrucciones para la elaboración de los programas, Teamwork Space, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entendimiento común y concientización sobre las necesidades en términos de realizaciones y mejoras.</li> <li>Inversión considerable de <b>6,5 millones de dólares</b> en 2015 para fortalecer la gestión de las realizaciones en el PMA.</li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>Programa de aprendizaje sobre SyE ejecutado para reforzar las capacidades del personal del PMA (más de 120 graduados hasta la fecha). Las actividades de seguimiento han cobrado importancia fundamental en el PMA, y las inversiones en esa esfera han constituido una prioridad institucional.</p> <p><u>Para mayor información, véase el Anexo A. propuesta de inversión 6.7</u> — Fortalecimiento de la gestión de las realizaciones en el PMA y facilitación de la toma de decisiones basada en datos empíricos (COMET).</p>

## Cuestiones intersectoriales

	Recomendación	Cuestiones	Medidas actuales y propuestas - julio de 2013	Observaciones
35	Mejorar la gestión de la información y de los conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información y conocimientos que no se recaban de manera uniforme o fácilmente accesible (portales basados en la web, bases de datos, sistemas, conocimientos tácitos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades actuales y anteriores:</li> <li>• Prueba piloto de Boston Consulting Group (BCG) para la gestión de los conocimientos sobre la transferencia de efectivo y cupones.</li> <li>• Medida propuesta:</li> <li>• Desarrollar una estrategia de gestión de los conocimientos basada en el examen de las necesidades y exigencias de los usuarios en materia de gestión de la información y de los conocimientos.</li> <li>• Diseñar una estrategia de la información.</li> <li>• <b>500.000 dólares</b> (2016).</li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>Labor iniciada para desarrollar una estrategia integral de gestión de los conocimientos.</p> <p><u>Para mayor información, véase el Anexo A, propuesta de inversión 4.11</u> – Desarrollo de una estrategia integral de gestión de los conocimientos.</p>
36	Poner en marcha la gestión del proceso de cambio institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de coordinación, asignación de prioridades y métodos estandarizados para llevar a cabo nuevas iniciativas a nivel institucional que afectan a las actividades sobre el terreno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades actuales y anteriores:</li> <li>• Coordinación del proceso de fortalecimiento institucional a cargo del Jefe de Gabinete, con el apoyo del Departamento de Gestión de Recursos.</li> <li>• Grupo encargado de la aplicación del Plan Estratégico.</li> <li>• Numerosas oficinas de gestión de los proyectos.</li> <li>• Medida propuesta:</li> <li>• Evaluación de las necesidades y las opciones en materia de la gestión del proceso del cambio institucional en todo el PMA (por ejemplo, elaboración de un enfoque común centrado en las carteras de proyectos).</li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>Fondos asignados a la Iniciativa utilizados para apoyar al equipo encargado de la gestión global del cambio. Nueva Dirección de Innovación y Gestión del Cambio, creada en enero de 2014.</p> <p><u>Para mayor información, véase el Anexo A, propuesta de inversión 1.3</u> – Equipo encargado de la gestión global del cambio.</p>

	Recomendación	Cuestiones	Medidas actuales y propuestas - julio de 2013	Observaciones
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondos asignados a la Iniciativa utilizados para apoyar al equipo encargado de la gestión global del cambio. <b>244.000 dólares</b> (2014), <b>349.000 dólares</b> (2015), <b>359.000 dólares</b> (2016), <b>368.000 dólares</b> (2017).</li> </ul>	
37	Mejorar la rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de rendición de cuentas de una gestión orientada a los resultados ineficaz; no se ha obligado al personal a rendir cuentas por no lograr resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades actuales y anteriores:</li> <li>Líneas de trabajo para el fortalecimiento institucional de los recursos humanos.</li> <li>Proceso de gestión de las realizaciones de las distintas dependencias (plan anual de las realizaciones).</li> <li>Líneas de trabajo para el desempeño y la obligación de rendir cuentas del personal directivo.</li> <li>Medida propuesta:</li> <li>Las observaciones sobre la falta de rendición de cuentas deben reflejarse en las líneas de trabajo de Recursos Humanos.</li> <li><b>Se financia con otras inversiones de Recursos Humanos.</b></li> </ul>	<p><b>Recomendación parcialmente aplicada</b></p> <p>La recomendación se ha aplicado parcialmente a través de otras medidas, comenzando con el Plan de Gestión, el examen de políticas clave de la Dirección de Recursos Humanos sobre cuestiones relativas a las realizaciones, y gracias al establecimiento del equipo encargado de la gestión global del cambio que supervisa los progresos realizados en esas iniciativas. No obstante, se considera que hay margen para avanzar en esta esfera y que podrían realizarse otras mejoras.</p>

	Recomendación	Cuestiones	Medidas actuales y propuestas - julio de 2013	Observaciones
38	Directrices, manuales, delegación de facultades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los manuales y directrices contienen demasiada información, están demasiado recargados y carecen de aspectos esenciales accesibles, entre otras cosas, aumentos de la delegación de facultades para empoderar al personal sobre el terreno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades actuales y anteriores:</li> <li>Elaboración de distintos manuales (Manual de instrucciones del PMA para la elaboración de los programas, Manual de gestión de los recursos financieros, etc.).</li> <li>Lista completa de todas las facultades delegadas realizada por el Departamento de Gestión de Recursos y la Oficina de Servicios Jurídicos.</li> <li>Medida propuesta:</li> <li>Adoptar un enfoque común normalizado y simplificado para la redacción de los manuales, directrices y la delegación de facultades.</li> <li><b>Ninguna financiación asignada a la Iniciativa.</b></li> </ul>	<p><b>Recomendación no aplicada</b></p> <p>Si bien se han actualizado periódicamente las directrices, los manuales y la delegación de facultades, a través de otros proyectos no se ha llevado a cabo la reorganización prevista de todas las directrices, los manuales y la delegación de facultades.</p> <p>No obstante, el PMA está mejorando su sistema de gestión de documentos. <u>Para mayor información, véase el Anexo A, propuesta de inversión 4.12</u> — Sistemas de tecnología de la información para la gestión de la información relativa a los documentos.</p>

## Recomendaciones de la fase 1a

### Administración

	Recomendación	Descripción	Impacto probable y financiación para la Iniciativa	Observaciones
39	Hacer del Departamento de Administración un asociado estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir una orientación estratégica clara para el Departamento de Administración y su papel como asociado estratégico dentro y fuera del PMA, entre otras cosas: a) formular una declaración sobre su cometido; b) elaborar un modelo de responsabilidad, rendición de cuentas, consulta e información, así como indicadores clave de las realizaciones institucionales; c) revisar la delegación de facultades; d) repartir las responsabilidades de los procesos y darlas a conocer; e) elaborar y publicar un manual administrativo oficial actualizado; f) crear una plataforma mundial de información administrativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociaciones fortalecidas en el PMA y en la comunidad de asistencia humanitaria; una mayor presencia geográfica que aumenta la eficiencia de los procesos.</li> <li>Un enfoque más coherente, unificado y eficiente de todos los procesos administrativos en el mundo entero, con miras a mejorar la eficiencia, la gestión de los recursos y la calidad de los servicios prestados.</li> <li>Mejor acceso a la información relacionada con la administración que también permita al personal ahorrar tiempo.</li> <li><b>Ninguna financiación asignada a la Iniciativa.</b></li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>Creación de tres puestos de Oficial Administrativo Regional, a fin de reforzar las estrategias y los equipos de administración regionales. Mayor reconocimiento de las funciones administrativas y reforzamiento de las funciones administrativas de las oficinas en los países por medio de asignaciones temporales y reuniones regionales.</p>
40	Reforzar los conocimientos técnicos especializados a fin de apoyar la labor sobre el terreno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la calidad de la prestación de servicios técnicos sobre el terreno. El alcance del proyecto abarca lo siguiente: a) mejores conocimientos técnicos especializados de supervisión en construcción y la compra específica de equipos; b) introducción de dependencias con capacidad técnica, cuando sea necesario [vehículos ligeros, salud y seguridad en el trabajo, ordenación ambiental, etc.].</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menos consumo de combustible de hasta un 12 % (aproximadamente 3,6 millones de dólares/año) y menor emisión de gases de efecto invernadero.</li> <li>Un mejor acceso a conocimientos técnicos especializados permite realizar ahorros en el valor de los contratos gracias a una mayor eficiencia y a menos errores.</li> <li>Mayor seguridad y bienestar del personal gracias a una mejor gestión de los riesgos.</li> <li><b>Ninguna financiación asignada a la Iniciativa.</b></li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>Capacidad reforzada para asistir a las personas necesitadas, mediante el desarrollo de los servicios de ingeniería del PMA, como servicios institucionales clave. La dependencia ha pasado a ser un equipo mundial de profesionales en ingeniería que trabajan en 81 países y ejecutan 115 proyectos, prestando especial atención al apoyo prestado a nivel regional.</p>

	Recomendación	Descripción	Impacto probable y financiación para la Iniciativa	Observaciones
41	Reforzar las medidas administrativas en las situaciones de emergencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir claramente el mandato del Departamento de Administración en las situaciones de emergencia; elaborar procedimientos operativos estándar y comunicarlos al personal en el mundo entero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de los plazos de despliegue del personal administrativo en las situaciones de emergencia.</li> <li>Entorno de trabajo y condiciones de vida favorables para el personal, incluso en las fases tempranas de las situaciones de emergencia, en beneficio de su salud física y psicológica.</li> <li>Reforzamiento de las capacidades generales de intervención del PMA en casos de emergencia</li> <li><b>Ninguna financiación asignada a la Iniciativa.</b></li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b> en función de cada caso.</p> <p>Por ejemplo, el PMA creó una dependencia especializada en viajes para dar pleno seguimiento a la seguridad y localización del personal desplegado durante la emergencia ocasionada por el virus del Ébola en África occidental. El sistema centralizado de boletería aérea emitió 375 billetes, y se utilizó el programa de reserva de hoteles para reservar 2.085 habitaciones durante la epidemia.</p>
42	Establecer normas mínimas relativas al alojamiento que proporciona el PMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar normas mínimas mediante una política institucional, orientaciones para prestar un apoyo coherente a nivel de las oficinas en los países, así como mecanismos de seguimiento para confirmar la conformidad con la política institucional y medir su impacto en el personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejores condiciones de vida para el personal del PMA sobre el terreno.</li> <li>Mejora de la salud física y psicológica del personal y, en consecuencia, de su productividad.</li> <li><b>Ninguna financiación asignada a la Iniciativa.</b></li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>El PMA elaboró una directiva relativa a las condiciones para el alojamiento y realizó mejoras en 32 albergues (prácticamente la mitad de la totalidad de la red) en seis países, proporcionando alojamiento apropiado para el personal del PMA en zonas remotas y de difícil acceso.</p>
43	Desarrollar una estrategia de adquisición de instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formular una política estratégica en materia de compras, arrendamiento e inversiones de capital en las distintas instalaciones e infraestructuras.</li> <li>Difundir orientaciones fáciles de consultar a todas las oficinas, a fin de apoyar la toma de decisiones, entre otras cosas, mediante una lista de verificación de la adquisición de instalaciones y una herramienta para un análisis de la relación costo-beneficio (con instrucciones paso a paso).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar el uso óptimo de los recursos para las instalaciones del PMA en el mundo entero.</li> <li>Ahorros realizados en los costos identificados, si se refuerzan mediante la política institucional.</li> <li>Mayor productividad por parte del personal gracias a mejores condiciones de trabajo y de vida, especialmente en las oficinas en los países donde el PMA ha permanecido mucho tiempo.</li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>Se elaboró una política estratégica, tal como se había previsto, utilizando el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas ordinario, y un plan de inversiones de capital para las instalaciones, con los efectos y beneficios previstos.</p>

	Recomendación	Descripción	Impacto probable y financiación para la Iniciativa	Observaciones
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Introducir un sistema de datos de las instalaciones para comprobar la validez de los datos de referencia, así como la coherencia en materia de identificación de las instalaciones y de la presentación de informes al respecto en el mundo entero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Ninguna financiación asignada a la Iniciativa.</b></li> </ul>	
44	Fortalecer la gestión de los viajes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subsanar las actuales ineficiencias en materia de gestión de los viajes en el organismo especialmente mediante la aplicación de un programa informático de fácil utilización con un flujo de trabajo dinámico, a fin de posibilitar la fácil aprobación y conciliación de los viajes.</li> <li>Publicar un manual oficial del PMA relativo a los viajes. La transparencia y la comunicación mejorarán cuando se informe sobre los cambios aportados a la política y los consejos para la prestación de servicios sobre el respeto de las disposiciones en vigor, así como medidas para obtener ahorros en materia de viajes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un programa informático de viajes más actualizado permitirá ahorrar el monto previsto de 620.000 dólares, gracias a una reducción del 40 % en el tiempo de tramitación de 77.537 documentos de viaje emitidos en el mundo entero.</li> <li>Los procesos de una gestión de viajes mejorada y simplificada también permitirá al personal ahorrar tiempo.</li> <li>Mayor comprensión de las políticas y los procedimientos.</li> <li><b>Ninguna financiación asignada a la Iniciativa.</b></li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>El PMA ha firmado un contrato mundial de viajes con la compañía de gestión de viajes BCD, con mejores normas de servicios de viajes. Los servicios mundiales de BCD comprenden un servicio de venta de billetes las 24 horas del día todos los días de la semana para todos los viajeros en el mundo entero que hagan sus reservas a través de BCD, aplicaciones para teléfonos móviles para alertas de viaje, y un sistema de seguridad para la localización del personal.</p> <p>Cambios en la política sobre viajes introducidos por la Directora Ejecutiva en 2012, gastos reducidos específicamente relacionados con la categoría de costos de apoyo global. Los ahorros realizados entre 2013 y fines de 2015 en razón de la introducción de la suma mensual para la manutención para las oficinas sobre el terreno se estiman en 12,9 millones de dólares. Ahorro de otros 10 millones de dólares durante el mismo período de tiempo, con la reducción de la suma global para los viajes reglamentarios del personal.</p>

## Operaciones de gestión de los recursos humanos

	Recomendación	Descripción	Impacto probable y financiación para la Iniciativa	Observaciones
45	Simplificar, automatizar y normalizar los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar los procesos de recursos y procesos prolongados así como los flujos de trabajo, por ejemplo, subsidios de educación y la duración de las intervenciones.</li> <li>Desarrollar flujos de trabajo, formularios y firmas en línea normalizados a fin de simplificar el proceso relativo a los recursos humanos.</li> <li>Definir claramente las funciones operacionales (recursos humanos, personal directivo y finanzas) y facilitar la ejecución de las funciones al integrar herramientas de tecnología de la información (por ejemplo, el Sistema Mundial y Red de Información del PMA (WINGS), el autoservicio para el personal, el autoservicio para el personal directivo).</li> <li>Empoderar a empleados y al personal directivo a través de la utilización del autoservicio para el personal y para el personal directivo, a fin de presentar solicitudes a tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor agilización al reducir el número de aprobaciones y al tramitar las medidas de transferencia, mejorando con ello los tiempos de respuesta, y simplificación de las medidas de recursos humanos en todo el Programa, logro de mayor eficiencia y mayor satisfacción entre el personal, así como uso más eficiente del tiempo de trabajo.</li> <li>Mayor exactitud e integridad institucional en los datos relativos a los recursos humanos.</li> <li>Mejor desempeño del sistema a fin de reforzar el concepto de integrar la tecnología de la información y los procesos operativos.</li> <li>Ahorros en términos de fuerza de trabajo y tramitación de transacciones; optimización de la estructura de la Dirección de Recursos Humanos.</li> <li>Módulo de autoservicio para el personal activado en un entorno multilingüe.</li> <li><b>Financiación asignada a la Iniciativa en virtud de la excelencia en materia de costos y de un modelo estratégico de abastecimiento.</b></li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>Se hace hincapié en la excelencia en materia de costos, como parte de la iniciativa en curso que seguirá desarrollándose en 2017.</p> <p>El PMA ha lanzado también un nuevo sistema de contratación en línea. <u>Para mayor información, véase el Anexo A, propuesta de inversión 2.9</u> — Modelo estratégico de abastecimiento.</p>

	Recomendación	Descripción	Impacto probable y financiación para la Iniciativa	Observaciones
46	Descentralizar los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar la delegación de facultades (recursos humanos y finanzas) a fin de intensificar las funciones de los despachos regionales y las oficinas en los países (por ejemplo, ventajas y prestaciones: prestaciones de viaje, transferencias, solicitudes de prestaciones, contratos) una vez que los procesos se hayan automatizado, normalizado y definido claramente.</li> <li>• Crear y reforzar la capacidad de recursos humanos a escala regional y nacional.</li> <li>• Optimizar la eficiencia en función de los costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones de recursos humanos más eficientes y eficaces, mediante la ampliación de la delegación de facultades, tanto de la Dirección de Recursos Humanos como de la Dirección de Finanzas, acercando el apoyo de la Dirección de Recursos Humanos sobre el terreno.</li> <li>• Mayor rendición de cuentas por medio de la descentralización.</li> <li>• Mayor equilibrio entre las prioridades y los recursos de recursos humanos.</li> <li>• Conocimientos especializados de recursos humanos a nivel mundial y una "... reestructuración institucional) (que) permitirá agilizar y racionalizar la Sede (...) para que su labor se base en el terreno" centrada en "el establecimiento de estrategias, políticas y normas/la supervisión institucional/la rendición de cuentas".</li> <li>• <b>Ninguna financiación específica para la Iniciativa.</b></li> </ul>	<p><b>Recomendación parcialmente aplicada</b></p> <p>Iniciativa aplicada solo parcialmente, dado que el único componente puesto en práctica fue la descentralización del acuerdo de exención a fin de acortar o posponer la interrupción de los servicios de los consultores y titulares de contratos de servicios especiales. Esta facultad se delegó en las direcciones de la Sede y en los directores regionales.</p>

	Recomendación	Descripción	Impacto probable y financiación para la Iniciativa	Observaciones
47	Crear un proceso de control de la asistencia sanitaria en las situaciones de emergencia y los lugares de destino difíciles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y analizar las mejores prácticas de las Naciones Unidas en materia de atención de la salud en situaciones de emergencia.</li> <li>• Extender las prácticas sanitarias antes del despliegue, a fin de preparar más adecuadamente al personal de emergencias.</li> <li>• Desarrollar y probar métodos a fin de vigilar la salud y el bienestar del personal seleccionado para formar parte de la lista de reserva para la intervención en emergencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal apto, motivado, resiliente y disponible para el despliegue a lugares de destino difíciles.</li> <li>• Reducción de costos relativos a viajes y evacuaciones médicos, hospitalizaciones en caso de licencias por enfermedad y lesiones en acto de servicio (estimados en 2 millones de dólares).</li> <li>• Reducción de las obligaciones y mejora de la gestión de riesgos.</li> <li>• <b>Ninguna financiación específica para la Iniciativa.</b></li> <li>• Nuevo Fondo para el programa de bienestar del personal, creado en mayo de 2015.</li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>Medidas adoptadas como parte de la nueva estrategia del PMA en materia de bienestar, con financiación específica del Fondo para el programa de bienestar del personal creado en 2015. Esto incluye financiación para los consejeros del personal en el Despacho Regional para África Meridional (RBJ) y el Despacho Regional para América Latina y el Caribe (RBP), apoyo financiero para los programas de prevención del virus del Zika del RBP y financiación para los equipos médicos itinerantes de la región etíope de Somali, con el fin de proporcionar atención primaria de salud sobre el terreno y para la campaña de vacunación de empleados en Sudán del Sur.</p>
48	Desarrollar el sistema AskHR a fin de que constituya la plataforma de información principal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar el alcance del sistema AskHR y potenciarlo por medio de lo siguiente:</li> <li>• extender el sistema AskHR a todo el personal (entre otros, al personal de contratación local), y</li> <li>• desarrollar una base de conocimientos de Recursos Humanos para uso de los miembros del personal y la Dirección de Recursos Humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una base de información consolidada relacionada con los recursos humanos, cuya consulta sea de fácil acceso para todo el personal, incluso para el personal a nivel nacional.</li> <li>• Mayor reconocimiento en todo el Programa del sistema AskHR, como medio de información propicio.</li> <li>• Puesta en marcha del portal de autoservicio de recursos humanos, que posibilita plazos de intervención más rápidos.</li> <li>• Información estándar y coherente para el personal.</li> <li>• <b>450 000 dólares.</b></li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>Se creó y puso en marcha el repositorio de información relacionada con Recursos Humanos. Se diseñó el portal de autoservicio de recursos humanos. Se actualizó la herramienta de emisión de billetes del sistema AskHR con el fin de facilitar la creación de una base de conocimientos y un portal del cliente para las peticiones de los empleados del PMA en el mundo entero.</p> <p><u>Para mayor información, véase el Anexo A, propuesta de inversión 4.3.1 — Ampliación del sistema AskHR.</u></p>

	Recomendación	Descripción	Impacto probable y financiación para la Iniciativa	Observaciones
49	Mejorar la gestión de datos de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiar las necesidades y opciones correspondientes para ampliar los datos del personal, sin que estos se limiten a las necesidades de operaciones de Recursos Humanos, y mejorar los mecanismos de presentación de informes y de acceso manteniendo el enlace con otras funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se dispone de información intersectorial sobre el personal exacta y actualizada.</li> <li>Se posibilita la pronta toma de decisiones con plazos de intervención más cortos en las situaciones de emergencia.</li> <li>Se brinda apoyo más eficiente en materia de protección y seguridad del personal en diversas esferas funcionales.</li> <li><b>Ninguna financiación asignada a la Iniciativa.</b></li> </ul>	<p><b>Recomendación parcialmente aplicada</b></p> <p>La iniciativa no se abordó como un proyecto aislado; no obstante, se adoptaron medidas en otras iniciativas, como el autoservicio del PMA, la contratación por vía electrónica y la ampliación del proyecto de traspaso de personal local a fin de racionalizar, normalizar y automatizar los procesos para gestionar al personal local sobre el terreno.</p>

## Seguridad

	Recomendación	Descripción	Impacto probable y financiación para la Iniciativa	Observaciones
50	Analizar y elaborar un presupuesto del PMA para la seguridad sobre el terreno responsable y basado en las necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparar un presupuesto a fin de satisfacer las necesidades del PMA en materia de seguridad sobre el terreno, mediante:</li> <li>la evaluación de los actuales gastos en seguridad en todo el PMA y en el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (UNDSS);</li> <li>la colaboración con el Departamento de Gestión de Recursos (RM) a fin de establecer un mecanismo de financiación y de diseñar un modelo de presupuesto, y</li> <li>la creación de instrumentos que permitan a las oficinas en los países elaborar con exactitud sus presupuestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr un entendimiento acerca de cuánto gasta el PMA en seguridad sobre el terreno (en todo el Programa y en el UNDSS), y qué impulsa esos costos.</li> <li>Elaborar un modelo de presupuesto con flexibilidad para reorientar los recursos de seguridad en todo el PMA en función de las necesidades.</li> <li><b>Ninguna financiación asignada a la Iniciativa.</b></li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>Se creó una base de datos de presupuesto para la seguridad en el Despacho Regional para Asia y el Pacífico (RBB) y se utilizó para preparar un informe de financiación para todas las oficinas en los países de la región (2014). El modelo se aplicó luego en otros despachos regionales en 2015.</p>
51	Desarrollar conocimientos especializados en materia de seguridad y un proceso de gestión de la carrera para la Dirección de Seguridad sobre el Terreno (RMQ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparar un programa de aprendizaje a fin de que todo el personal del PMA conozca sus responsabilidades en materia de seguridad así como la función en constante evolución de la RMQ.</li> <li>Facilitar el proceso de gestión de la carrera al personal de la RMQ, a fin de garantizar que están preparados para apoyar las operaciones del PMA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilización de todo el personal del PMA acerca de la gestión de riesgos en materia de seguridad y el desarrollo de competencias, a fin de diseñar y ejecutar eficazmente las operaciones.</li> <li><b>Ninguna financiación asignada a la Iniciativa.</b></li> </ul>	<p><b>Recomendación parcialmente aplicada</b></p> <p>Se ha efectuado un análisis de las deficiencias de la capacitación para oficiales de seguridad; sin embargo, las actividades relacionadas con la trayectoria profesional no han permitido lograr avances significativos fuera de las perspectivas de carrera iniciales.</p>

	Recomendación	Descripción	Impacto probable y financiación para la Iniciativa	Observaciones
52	Reorganizar la gestión de la información de la RMQ para los usuarios finales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reorganizar la actual estructura de gestión de la información y los productos de la RMQ para apoyar más adecuadamente las necesidades y operaciones de los clientes y para reflejar mejor los actuales flujos de información en todo el PMA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal dispone de la información y el análisis contextuales exactos, oportunos y pertinentes que requiere para tomar decisiones relativas a las operaciones.</li> <li>Flujos de información relacionados con la seguridad en todo el PMA que reflejan las necesidades y que no son duplicaciones.</li> <li><b>Ninguna financiación asignada a la Iniciativa.</b></li> </ul>	<p><b>Recomendación parcialmente aplicada</b></p> <p>Se emprendieron las actividades relativas a "evaluar los flujos de información", las opciones de estructura/informes y "la consulta a las partes interesadas", pero no se llevaron plenamente a cabo debido a la escasez de personal y a otras prioridades.</p>
53	Fomentar la integración de la gestión de riesgos de seguridad en el proceso de formulación y ejecución de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar ajustes en el proceso de diseño y ejecución de los programas en las fases claves, a fin de garantizar el despliegue de personal de seguridad y la aplicación de una metodología de gestión de riesgos de seguridad, con el fin de contribuir positivamente a nivel de las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el diseño, la ejecución y los resultados de los programas, garantizando la colaboración estrecha del personal de seguridad y de los programas en las operaciones.</li> <li>Reducir los retrasos y limitaciones en el proceso de diseño y ejecución de los programas.</li> <li><b>200.000 dólares (2014) y 195.000 dólares de financiación adicional.</b></li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>La Sede ha delegado en los despachos regionales la facultad para tomar decisiones, concediendo a los oficiales de seguridad regionales mayor responsabilidad en el proceso de la toma de decisiones a nivel de esos despachos y de las oficinas en los países. Actualmente, la aplicación de la gestión de riesgos de seguridad es parte integrante del ciclo de los proyectos, y ha permitido ahorrar costos a partir de medidas de seguridad a posteriori, intervenciones de seguridad y ajustes en los programas.</p>
54	Desarrollar un plan de comunicaciones para generar mayor sensibilización sobre la gestión de riesgos de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar una estrategia de comunicación en todo el PMA a fin de que todo el personal conozca sus responsabilidades en materia de seguridad, cómo aplicar la metodología de la gestión de riesgos de seguridad y el papel en constante evolución de la RMQ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una "cultura de seguridad" en todo el Programa para mitigar los riesgos y apoyar operaciones que sean mejores y más seguras.</li> <li><b>Ninguna financiación asignada a la Iniciativa.</b></li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>Fortalecimiento de las misiones de asistencia a la seguridad por lo que respecta al enfoque y la frecuencia, a fin de ayudar a poner en práctica la gestión de riesgos de seguridad a nivel de las oficinas sobre el terreno.</p>

	Recomendación	Descripción	Impacto probable y financiación para la Iniciativa	Observaciones
55	Evaluar y reforzar la capacidad de enlace relacionada con la seguridad en la Sede/Nueva York	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un único punto de responsabilidad para todos los contactos relacionados con la seguridad del PMA, a fin de que el Programa pueda posicionarse estratégicamente en el marco del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz (DOMP) y el UNDSS, para orientar la formulación de políticas y decisiones y mejorar la rendición de cuentas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sentido de apropiación y responsabilidad claros para los contactos con la seguridad, a fin de garantizar que el PMA esté en "la mesa de negociaciones" para orientar las políticas y los programas en los foros interinstitucionales.</li> <li><b>Ninguna financiación asignada a la Iniciativa.</b></li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>Asociaciones fortalecidas con las partes interesadas externas en materia de negociaciones sobre el acceso humanitario (por ejemplo, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) y Médicos Sin Fronteras (MSF)), a fin de mejorar los conocimientos en torno al acceso humanitario y de reforzar el papel del PMA como una de las principales organizaciones dedicadas al acceso humanitario.</p>
56	Efectuar un examen externo de las actuales prácticas del PMA en materia de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar a una empresa externa para evaluar cómo, en circunstancias similares a las del PMA, las organizaciones del sector privado protegen a su personal y sus activos, y determinar mejoras para el PMA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las prácticas de seguridad del PMA están al día respecto a las normas e innovaciones vigentes.</li> <li><b>Ninguna financiación asignada a la Iniciativa.</b></li> </ul>	<p><b>Recomendación no aplicada</b></p> <p>No se puso en marcha la Iniciativa debido a limitaciones de financiación.</p>
57	Reforzar las actividades de preparación para el personal en lugares de destino de gran riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar actividades de capacitación política y cultural para el personal que se dirige a lugares de destino de gran riesgo, a fin de que estén debidamente preparados para los retos que deberán enfrentar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal cuenta con las competencias y las condiciones necesarias para diseñar y ejecutar programas seguros y eficaces.</li> <li><b>Ninguna financiación asignada a la Iniciativa.</b></li> </ul>	<p><b>Recomendación aplicada</b></p> <p>Se contrató a un consultor que examinó y revisó el material de capacitación existente y preparó material nuevo sobre la base de un análisis de las necesidades. El informe se presentó luego a la Dirección de Recursos Humanos a través del Sistema de gestión del aprendizaje, para su inclusión en sus páginas de contratación y de reasignación.</p>

## Anexo C: Constataciones del examen externo

### *Introducción*

En noviembre de 2016 Ernst & Young (EY) llevó a cabo un examen externo que consistió, por un lado, en investigar las inversiones realizadas en el marco de la iniciativa de fortalecimiento institucional encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad (en adelante, la Iniciativa) y, por otro, en indagar sobre los puntos de vista y opiniones de las principales partes interesadas.

En particular, el objetivo era analizar los datos recopilados en las entrevistas, los grupos de discusión y el examen de la documentación con el propósito de elaborar un informe por cada esfera prioritaria.

Entre las 58 inversiones realizadas en el marco de la Iniciativa, EY seleccionó tres de diferentes cuantías (mediana, pequeña y grande) para lo que se guio por los siguientes criterios:

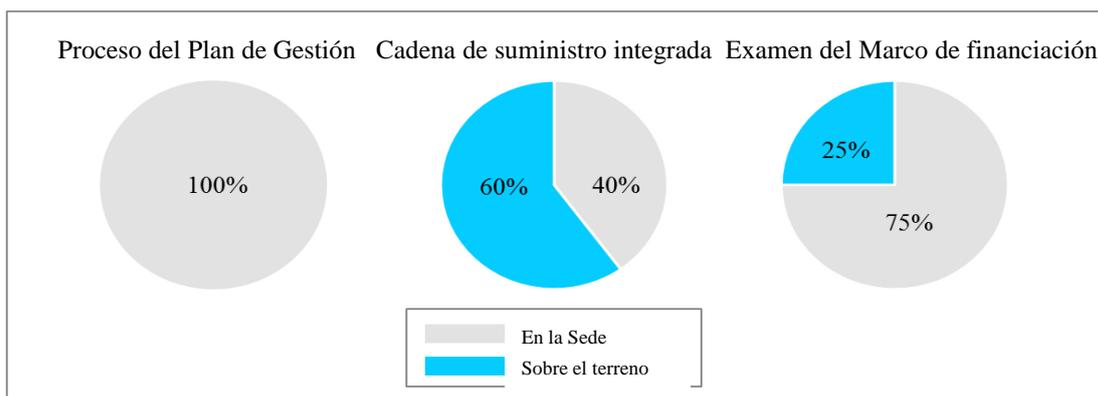
- la selección de una inversión perteneciente a las esferas de gestión más significativas en cuanto a la cobertura de la inversión: rendición de cuentas y financiación, por un lado, y procesos y sistemas, por otro, que representan el 26 % y el 30 % del total las inversiones, respectivamente;
- la selección de al menos un proyecto de gran envergadura, en lo que respecta al número de personas afectadas, y
- la selección de un proyecto centrado en temas en los que EY tenga conocimientos especializados, pero sobre los que no hubiera asesorado al PMA anteriormente.

Tras mantener conversaciones preliminares con representantes del PMA sobre los mencionados criterios, se procedió a la selección de las siguientes inversiones:

- “Actualización del proceso del Plan de Gestión” – inversión de pequeña cuantía con una repercusión amplia;
- “Fortalecimiento de la gestión integrada de la cadena de suministro del PMA” – inversión de una cuantía mediana en una esfera en la que EY tiene una sólida experiencia, y
- “Examen del Marco de financiación” – inversión de una cuantía grande.

En el ejercicio del encargo contratado, el equipo del examen externo:

- llevó a cabo más de 25 entrevistas con interlocutores clave que habían participado e influido en la toma de decisiones sobre las tres inversiones, pertenecientes a la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países. En la figura que aparece a continuación se indican las proporciones del personal entrevistado en la Sede y sobre el terreno para cada inversión;



- organizó un taller interactivo por cada esfera prioritaria del examen con el propósito de consolidar y compartir las constataciones recopiladas durante las entrevistas. Estos grupos de discusión interactivos brindaron a los participantes la posibilidad de intercambiar experiencias, expectativas, percepciones, creencias, ideas, y puntos de vista. Para evitar cualquier posible distorsión causada por la dinámica de los grupos, se animó a los distintos participantes a compartir también sus opiniones y experiencias personales, y
- analizó las constataciones de cada entrevista o taller, además de otra documentación disponible.

En las páginas que siguen a continuación se presentan de manera resumida las constataciones extraídas del examen externo.

## ***Esfera prioritaria 1: Actualización del proceso del Plan de Gestión***

### **Introducción**

Se solicitó una inversión por valor de 136.595 dólares EE.UU. para apoyar los trabajos de preparación del Plan de Gestión para 2014–2016, que pondría en marcha la ejecución del Plan Estratégico para 2014–2017 y proseguiría con la aplicación de la siguiente fase de la Iniciativa. El objetivo era mejorar la rendición de cuentas impulsando al PMA hacia la presupuestación basada en las realizaciones, la presupuestación trienal y la presupuestación de las inversiones.

### **Contexto**

Antes de la inversión, el PMA carecía de un proceso único para el examen institucional de las propuestas de inversión. Las propuestas presentadas durante el proceso de planificación de la gestión eran examinadas por el Grupo de Dirección, que decidía sobre su financiación o no con cargo al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP). Este examen se realizaba por separado del debate sobre la utilización de fondos extrapresupuestarios. Asimismo, las solicitudes de inversión para financiación AAP se presentaban en una gran variedad de formatos no normalizados y no siempre contenían la información necesaria para asegurar una gestión integral y eficaz de la inversión.

Esta inversión de la Iniciativa tenía por objeto racionalizar este proceso mediante la recopilación de información estándar sobre las inversiones normalizando para ello las propuestas de inversión, previamente priorizadas por las direcciones correspondientes. Este sistema permitiría al Grupo de Dirección establecer prioridades y promover una gestión eficaz de las inversiones, cualquiera que fuera su posible fuente de financiación.

### **Principales efectos de la inversión:**

- la implantación de un modelo estándar de propuesta de inversión para todas las solicitudes de financiación que se presenten al Grupo de Dirección y al Comité de Asignación Estratégica de Recursos del PMA (independientemente de la procedencia de los fondos) y de un proceso normalizado de Plan de Gestión (con plazos);
- la implantación de un Plan de Gestión mejorado, que incluye un plan de trabajo priorizado basado en las previsiones de financiación, y
- una reorientación importante hacia la presupuestación basada en las realizaciones.

### **Principales constataciones**

- El modelo de propuesta de inversión establece un formato estándar para todas las inversiones que necesiten financiación y representa una valiosa herramienta para el Grupo de Dirección, que podrá basar sus decisiones en aportaciones comparables de información. La adopción de los procesos normalizados y el modelo de propuesta de inversión han propiciado mejoras en:
  - el establecimiento de prioridades;
  - el seguimiento, y
  - la rendición de cuentas.
- El nuevo proceso de preparación del Plan de Gestión ha abierto una vía a la participación de diferentes agentes —la Dirección de Presupuesto y Programación, los responsables de los presupuestos, los responsables de las inversiones, el Comité de Asignación Estratégica de Recursos y la Directora Ejecutiva— que aumenta las

sinergias y la comparabilidad a nivel institucional. El presupuesto de referencia está ahora estrechamente vinculado a los planes anuales de las realizaciones que presenta cada responsable del presupuesto y favorece la presupuestación basada en las realizaciones. El formato estándar facilita la labor del Comité de determinar y apoyar las inversiones encaminadas al logro de los Objetivos Estratégico o a mitigar riesgos institucionales clave.

- El establecimiento de un modelo estándar brinda al PMA la oportunidad de presentar informes normalizados sobre el rendimiento de las inversiones, y el PMA podrá evaluar la capacidad de las direcciones y las oficinas respecto del aprovechamiento de las inversiones cuando examine futuras solicitudes. Este sistema de retroinformación basado en la rendición de cuentas contribuirá a la mejora continuada del proceso de establecimiento de prioridades.
- Aunque es evidente que el personal ha cambiado de actitud en lo que respecta a preparar las inversiones, aún debe recibir más orientación. Formular y utilizar los indicadores clave de las realizaciones de manera adecuada, presentar los informes sobre el rendimiento de la inversión y asumir una mayor responsabilidad presupuestaria son elementos fundamentales de un proceso estructurado del Plan de Gestión, incluida la presupuestación basada en las realizaciones, conceptos todos ellos que el Programa está asimilando gradualmente. Es importante seguir dando apoyo en las esferas de la comunicación y la capacitación para mantener este cambio.

#### **Aspectos tangibles:**

##### ***Mejora de la rendición de cuentas avanzando hacia la presupuestación basada en las realizaciones***

#### **Logros:**

- La rendición de cuentas y la trazabilidad de las inversiones han resultado fortalecidas gracias a la incorporación de las propuestas de inversión.
- El Plan de Gestión está ahora vinculado a los planes anuales de las realizaciones de las direcciones y las oficinas, contribuyendo así a una presupuestación basada en las realizaciones.
- El Informe Anual de las Realizaciones incluía en 2013 y 2015 cierta información sobre los efectos de las propuestas de inversión relacionadas con la Iniciativa.

#### **Posibilidades de mejora:**

- Actualmente, el Plan de Gestión no incluye un examen de las inversiones en curso ni en el pasado porque resulta poco práctico en las fechas en que se prepara el Plan de Gestión (esto es, seis meses antes de que finalice el año). El PMA debe plantearse la posibilidad de incluir la presentación sistemática de información sobre los efectos de las inversiones en el Informe Anual de las Realizaciones.
- Las actividades de seguimiento de las inversiones no están adecuadamente estructuradas ni normalizadas. Se podría definir una presentación periódica de información para las direcciones que reciban fondos, y poder así seguir de cerca el destino de esos fondos en relación con el logro de objetivos.
- Existe asimismo la posibilidad de mejorar la estructura del modelo de propuesta de inversión dando visibilidad a los costos de personal y facilitando con ello la planificación de las direcciones y el seguimiento de los costos.

### ***Establecimiento de prioridades***

#### **Logros:**

- Las solicitudes de inversión se someten a un proceso inicial de establecimiento de prioridades en el que se utilizan las propuestas presentadas por las direcciones.
- Se ha encomendado a las direcciones que incluyan en sus presupuestos una “reorientación” del 5 % al inicio del proceso de planificación; estos fondos se utilizarán más tarde para financiar las actividades priorizadas por el Grupo de Dirección.
- El Comité de Asignación Estratégica de Recursos examina las propuestas de inversión antes de presentarlas a la Directora Ejecutiva para la aprobación final.

### ***Presupuestación trienal***

- La presupuestación trienal, acompañada de un buen sistema de previsión financiera, es un plus para el organismo.

### ***Mejora de la calidad del Plan de Gestión para 2014–2016 y del proceso de elaboración***

#### **Logros:**

- Se ha normalizado el proceso del Plan de Gestión con la participación más estructurada del Grupo de Dirección a través del Comité de Asignación Estratégica de Recursos.
- El Plan de Gestión presenta ahora un plan de trabajo más realista y con visión de futuro gracias a la inclusión del plan de trabajo priorizado que se basa en la financiación prevista. Esta metodología ofrece una base más realista para evaluar el logro de los Objetivos Estratégicos.
- La adopción de medidas adicionales en materia de consulta con la Junta Ejecutiva durante el proceso de preparación del Plan de Gestión a lo largo del año ha contribuido a intensificar la participación de la Junta en la toma de decisiones clave sobre planificación antes de que dé comienzo la formulación detallada de los proyectos. Este método contribuye, por consiguiente, a reducir al mínimo la labor inherente a la revisión del documento de planificación.

#### **Posibilidades de mejora:**

- Se podrían mejorar la capacitación y la preparación respecto de la presentación de aportaciones al Plan de Gestión estableciendo una comunicación más regular.

### ***Reacciones de las partes interesadas***

- **Impacto en el desempeño diario de las actividades:** pese a que la preparación de las propuestas de inversión es una actividad laboriosa, las partes interesadas comparten la opinión de que el nuevo enfoque contribuye a la mejora del proceso del Plan de Gestión en términos de tiempo y eficiencia. Antes de que se adoptaran el modelo de propuesta de inversión y las directrices conexas, la información que facilitaban las direcciones estaba desestructurada, no contenía los datos necesarios para establecer prioridades entre las inversiones ni indicadores para poder hacer un seguimiento.
- **Percepción del valor añadido:** habida cuenta de su cuantía, relativamente pequeña con respecto a la media de las inversiones realizadas en el marco de la Iniciativa, y del hecho de que los logros propiciados por la inversión son principalmente intangibles, se considera que ha traído consigo un cambio profundo que abarca desde los miembros del personal de las direcciones que participan en la elaboración de las

solicitudes de financiación, hasta el Comité de Asignación Estratégica de los Recursos, que decide sobre la priorización de las inversiones.

- **Comunicación/capacitación:** el Departamento de Gestión de Recursos (RM) organizó para los responsables de los presupuestos sesiones informativas sobre cómo conducir a sus respectivas direcciones a través del nuevo proceso del Plan de Gestión, y el personal responsable de presupuesto y programación así como el responsable de gestión de las realizaciones y seguimiento del RM se ofreció para ayudar a resolver cualquier problema mediante consultas personalizadas a todo aquel que necesitara sus servicios. Se llevó a cabo una campaña de comunicación a nivel institucional para anunciar el comienzo del proceso y los plazos correspondientes. Aun así, las partes interesadas entrevistadas consideraban que las orientaciones sobre la preparación de propuestas de inversión podían mejorarse intensificando la prestación de apoyo durante el proceso completo.

## ***Esfera prioritaria 2: Fortalecimiento de la gestión integrada de la cadena de suministro del PMA***

### **Introducción**

Esta inversión de 1,2 millones de dólares tenía por objeto crear capacidad específica para fortalecer la gestión integrada de la cadena de suministro del PMA. Los procesos de planificación, adquisición y entrega representan la parte principal de las actividades y los recursos del Programa y, en consecuencia, presentan a un tiempo los mayores riesgos y las mayores posibilidades. Los principales desafíos relacionados con la gestión de la cadena de suministro del PMA pueden resumirse como sigue: i) la falta de una visión y de objetivos comunes respecto de la cadena de suministro; ii) el enfoque de carácter reactivo adoptado en la gestión de las operaciones de la cadena de suministro, en lugar de estar basado en la planificación; iii) la falta de integración entre los distintos procesos que integran toda la cadena de suministro; iv) la fragmentación y el carácter secuencial del proceso de toma de decisiones, que no fomenta la colaboración ni la rendición de cuentas, y v) una visibilidad y un control limitados que dificultan la descentralización de la cadena de suministro hacia las oficinas en los países para dar mayor coherencia estratégica a su gestión.

### **Contexto**

La institucionalización de la gestión de la cadena de suministro del PMA tiene su origen en los resultados del examen de los procesos operativos, en el que se formularon siete recomendaciones relacionadas con las distintas esferas de gestión. Se encomendó a la Dependencia de Planificación Logística que apoyara al Director Ejecutivo Adjunto en la aplicación de la recomendación de “institucionalizar la gestión de la cadena de suministro”, formulada en dicho examen, con especial hincapié en la elaboración de una estrategia, plataformas estructurales y herramientas que apoyen la toma de decisiones basadas en datos empíricos y fomenten la predisposición a la colaboración. La visión de integrar la cadena de suministro desde las perspectivas de la estrategia, la estructura, el proceso y las personas dio lugar al establecimiento de la Dirección de la Cadena de Suministro y a la fusión de las funciones de logística y adquisiciones.

El grupo de trabajo sobre gestión de la cadena de suministro para las emergencias de nivel 3 está integrado por el Grupo de Dirección y expertos técnicos de las funciones clave (programa, presupuesto y programación, el Mecanismo de gestión global de los productos (MGGP), relaciones con los donantes, compras y logística). Bajo la dirección del Director Ejecutivo Adjunto responsable de Servicios para las Operaciones y el grueso del personal directivo de las oficinas en los países y los despachos regionales, este equipo multidisciplinario presta apoyo a las oficinas en los países y los despachos regionales en las tareas de planificación y coordinación de las operaciones de nivel 3. La Dependencia de Planificación Logística presta desde hace años apoyo administrativo y en materia de análisis avanzados al grupo de trabajo sobre gestión de la cadena de suministro en todas las emergencias de nivel 3.

Este enfoque de colaboración multidisciplinaria, con visión de futuro y basado en datos empíricos, respecto de la gestión de la cadena de suministro adoptado por el grupo de trabajo ya ha dado pruebas de beneficios tangibles en contextos de emergencia de nivel 3: se han reducido los plazos de entrega y el uso de prefinanciación ha permitido mejorar al máximo la eficiencia y reducir al mínimo los costos. El enfoque ante emergencias de nivel 3 sirvió como modelo para la institucionalización e integración de la gestión de la cadena de suministro en el PMA.

En consonancia con los resultados del examen de los procesos operativos y en el marco de la reestructuración orgánica, la Dependencia de Planificación Logística llevó a cabo un

examen de las capacidades de la cadena de suministro en el que pudo constatar una serie de deficiencias. Una recomendación clave fue la de implantar en el PMA la planificación de ventas y operaciones, que dio lugar al fomento de capacidades y la gestación de competencias en materia de planificación de la cadena de suministro bajo la dirección de la Dependencia de Planificación Logística (proceso, herramientas, la dependencia de planificación, perfiles y competencias de los responsables de la planificación). Asimismo se determinó que la gestión de las realizaciones constituía una laguna importante de la capacidad, por lo que se elaboró un marco de gestión de las realizaciones en la cadena de suministro y se determinaron indicadores clave de las realizaciones.

Con el fin de facilitar la planificación, la visibilidad y la optimización de la cadena de suministro la Dependencia de Planificación Logística elaboró y gestó varias soluciones, entre las que cabe destacar las siguientes: tableros de gestión de la cadena de suministro, la herramienta de planificación “*Optimus*” y el sistema de precios de paridad de las importaciones para la cadena de suministro. En 2016 se eligió a la asociada voluntaria Quintiq, una empresa informática líder experta en planificación y optimización, para la implantación progresiva en el transcurso de tres años de una solución informática de planificación avanzada de las operaciones.

Durante el período que abarca la propuesta de inversión, los despachos regionales y las oficinas en los países recibieron amplio apoyo en el establecimiento de estructuras regionales para el grupo de trabajo sobre gestión de la cadena de suministro, el fomento de capacidades y competencias locales, la planificación de las operaciones, el manejo de sistemas de análisis avanzados y la formulación de iniciativas sobre optimización (por ejemplo, las misiones de optimización realizadas en la República Árabe Siria, el Iraq, el Yemen, Malí y Etiopía, y se planificó el apoyo a los despachos regionales del PMA de El Cairo, Johannesburgo, Dakar y Nairobi). Para apoyar la ampliación institucional de las intervenciones basadas en la nutrición se elaboró un manual sobre la gestión de la cadena de suministro de alimentos nutritivos especializados en el que se trata sobre todas las funciones y que ha sido difundido entre todas las oficinas sobre el terreno, incluidas las de los asociados y otros organismos. Asimismo se impartió un programa para capacitadores sobre alimentos nutritivos especializados dirigido a los participantes de todos los despachos regionales.

### **Principales efectos de la inversión:**

La gestión integrada de la cadena de suministro trajo consigo un nuevo enfoque operacional, apoyado por herramientas y plataformas para la toma de decisiones basadas en datos empíricos, como el grupo de trabajo sobre gestión de la cadena de suministro que integra al personal directivo superior de las funciones clave del PMA.

### **Principales constataciones**

- La mayor integración entre las esferas funcionales, el enfoque multidisciplinario sobre la gestión de la cadena de suministro, el diseño de herramientas de gestión y el apoyo operacional intersectorial han situado a las oficinas en los países en el centro del proceso. Por otra parte, el grupo de trabajo sobre gestión de la cadena de suministro hace posible la planificación y la gestión conjuntas de las operaciones, lo que ha dado pruebas de grandes mejoras de las realizaciones.
- Se han elaborado herramientas innovadoras para apoyar la visibilidad, la planificación y la optimización de la cadena de suministro. En los tableros de gestión se va agregando la información procedente de las oficinas en los países y las dependencias funcionales de la Sede —programa, gestión de recursos, relaciones con los donantes, compras y logística— para ofrecer una visión integral de la intervención en una emergencia de nivel 3 y apoyar el proceso de toma de decisiones del Grupo de Dirección.

- La Dependencia de Planificación Logística ha elaborado el marco de indicadores clave de las realizaciones en la cadena de suministro así como un tablero para su gestión, haciendo uso del modelo de referencia de operaciones de la cadena de suministro (SCOR), un sistema estándar en el sector. El Programa aún tiene pendiente el desafío de la plena aplicación del sistema de gestión de las realizaciones en la cadena de suministro, para lo que será necesaria una plataforma integrada de gestión de datos. La disponibilidad de datos de calidad permitirá aprovechar todo el potencial de las realizaciones y el análisis avanzado de la cadena de suministro.
- Las actividades de la Dependencia de Planificación Logística favorecen la colaboración en la gestión de la cadena de suministro: existe colaboración multidisciplinaria entre el grupo de trabajo sobre gestión de la cadena de suministro, el grupo de planificación y otras plataformas de gestión de distintas funciones. Las herramientas elaboradas para apoyar la gestión integrada ha demostrado que la adopción de un enfoque de colaboración integral en la gestión de la cadena de suministro favorece los objetivos operativos. Por ejemplo, el tablero de gestión de la cadena de suministro para una emergencia de nivel 3 requiere las aportaciones y la colaboración de las funciones operativas clave. El establecimiento de dicho tablero como instrumento institucional de gestión de la cadena de suministro en las operaciones de nivel 3, y el hecho de que el personal de nivel ejecutivo, directivo superior y técnico solicitara su automatización es prueba de su aceptación y del reconocimiento de que existe una colaboración real entre las distintas funciones. Por otra parte, la institucionalización de los grupos de trabajo sobre gestión de la cadena de suministro a todos los niveles y en todos los grupos funcionales para propiciar la planificación global de la cadena de suministro y el establecimiento de la función mediadora de la Dependencia de Planificación Logística demuestran el impacto del nuevo concepto y el nuevo enfoque sobre la gestión de la cadena de suministro en el Programa.

#### ***Recuadro 1: El caso de Siria***

- Antes de aplicar un enfoque integrado a la cadena de suministro, los plazos para la operación del PMA en Siria eran muy variables; oscilaban entre dos y 16 semanas. El grupo de trabajo sobre gestión de la cadena de suministro ha dado visibilidad a las compras respecto de la demanda y las necesidades exactas, lo que permite a la Dirección de Adquisiciones entablar acuerdos y asociaciones innovadores con los proveedores. Se podrían diseñar, en colaboración con las dependencias de transporte y logística, planes operacionales de futuro que redujeran los plazos, primero, a ocho semanas, después a seis y en algunos casos a cuatro. La integración total de la cadena de suministro facilita la visibilidad, la disponibilidad de datos y de información, permite realizar análisis avanzados y hacer una utilización óptima de las canastas de alimentos y de la red de entrega, lo que a su vez ha dado lugar a una reducción considerable de la variabilidad de los plazos y a la generación de ahorros por valor de unos 20 millones de dólares a la

**Recuadro 2: El caso del Iraq**

- La Dependencia de Planificación Logística elaboró y puso a prueba una solución de optimización para facilitar el diseño de las intervenciones de asistencia alimentaria y la red de cadenas de suministro. Los potentes algoritmos de la solución “*Optimus*” permiten simultáneamente optimizar las canastas de alimentos (valor nutricional, selección de productos, tamaños de las raciones), las modalidades de transferencia (entregas de alimentos en especie, transferencias de base monetaria o raciones híbridas), la cadena de suministro (plazos, capacidades) y sortear las limitaciones presupuestarias. “*Optimus*” ayuda a simular programas hipotéticos desde la perspectiva de la cadena de suministro para la mejora constante del diseño de las intervenciones del PMA y, en definitiva, aumentar al máximo el impacto de cada dólar invertido. En el Iraq se elaboró una herramienta para determinar la canasta de alimentos idónea en función de los costos en una situación de falta de fondos. Se lograron ahorros por valor de 1,1 millones de dólares al mes reduciendo en 2,24 dólares los costos mensuales por beneficiario (lo que equivale a un recorte del 17 %) gracias a la optimización de la cadena de suministro, sin reducir

**Aspectos tangibles:*****Integración estratégica de la cadena de suministro*****Logros:**

- se ha mejorado la colaboración entre las funciones centrales y los niveles corporativos gracias al establecimiento institucional del grupo de trabajo sobre gestión de la cadena de suministro;
- la Dependencia de Planificación Logística desempeña una función “integradora” prestando apoyo a los equipos multidisciplinarios pertenecientes a todos los niveles institucionales para optimizar las operaciones con ayuda del análisis avanzado y la coordinación, y
- se ha fomentado la creación de la Dirección de la Cadena de Suministro, así como de visión, estrategia, objetivos e indicadores clave de las realizaciones. Se ha gestado el servicio de planificación de la cadena de suministro en la nueva Dirección de la Cadena de Suministro del PMA.

**Posibilidades de mejora:**

- la integración de las adquisiciones y el transporte está en curso.

***Proceso y sistemas de la cadena de suministro*****Logros:**

- se han elaborado nuevas herramientas de planificación y optimización (*Optimus* y *Quintiq*) para apoyar a las oficinas en los países en el diseño de planes y redes de cadenas de suministro más eficaces en función de los costos, y
- se ha institucionalizado el tablero de gestión de la cadena de suministro en las emergencias de nivel 3 y se ha automatizado la solución para empoderar a todas las oficinas en los países.

**Posibilidades de mejora:**

- la gestión de datos se puede mejorar. Si el PMA se propone mantener y ampliar la gestión basada en datos empíricos de sus operaciones debe poner en marcha

un proyecto para la gestión de datos maestros sobre la cadena de suministro;

- actualmente no se dispone de sistemas para calcular los recortes de gastos ni la reducción de los plazos, y
- integrar las herramientas informáticas de la cadena de suministro a otros sistemas informáticos.

### ***Desarrollo de las capacidades del personal encargado de la cadena de suministro***

#### **Logros:**

- el grupo de trabajo sobre gestión de la cadena de suministro fomenta la colaboración y la transparencia, y hace posible la planificación y la ejecución de las operaciones en todas las funciones y a todos los niveles, y
- se han creado y gestado competencias de análisis avanzado en la Sede y en determinados despachos regionales.

#### **Posibilidades de mejora:**

- el personal encargado de las operaciones necesita más tiempo para asimilar la integración, en términos de capacitación y perfeccionamiento profesional.

### ***Apoyo multidisciplinario a las operaciones de la cadena de suministro***

#### **Logros:**

- el análisis avanzado facilita la toma de decisiones basadas en datos empíricos sobre el diseño y la ejecución de las operaciones;
- la información de una sola procedencia que facilitan el grupo de trabajo sobre gestión de la cadena de suministro y su tablero de datos ofrecen una imagen clara de las operaciones y mejoran el proceso de toma de decisiones;
- la adopción de la herramienta informática SCIPS ha mejorado los procesos de toma de decisiones y de rendición de cuentas;
- la mayor visibilidad de la demanda y de las operaciones ha hecho posible entablar acuerdos a largo plazo para la operación en Siria (precios establecidos, bajo nivel de riesgo, sin inversión inicial), y
- la optimización de las misiones en la República Árabe Siria y el Iraq ha propiciado una reducción considerable de los costos.

#### **Posibilidades de mejora:**

- suplir la falta de fondos y de recursos para ampliar el enfoque a nivel institucional y seguir con el empoderamiento de las oficinas en los países.

### **Reacciones de las partes interesadas**

- **Impacto en el desempeño diario de las actividades:** se considera que esta inversión ha facilitado y mejorado la colaboración vertical y horizontal y ha creado sinergias. El establecimiento de equipos multidisciplinarios mediante la institucionalización del grupo de trabajo sobre gestión de la cadena de suministro ha congregado a miembros del personal directivo superior procedentes de todas las funciones, los despachos regionales y las oficinas en los países, propiciando a su vez la planificación conjunta y una mejor gestión de las operaciones.

- **Percepción del valor añadido:** la inversión ha cambiado el modo en que se gestiona la información y se aprovecha para la toma de decisiones sobre las operaciones, y ha permitido adoptar nuevas herramientas y plataformas para la gestión integral de la cadena de suministro. El uso que se hace actualmente del análisis avanzado fomenta la eficacia en la toma de decisiones, propiciando el ahorro de tiempo y de costos gracias, principalmente, a una mejor planificación y una mayor visibilidad.
- **Actitud y competencias:** predomina la idea general de que aún será necesario un esfuerzo en lo que respecta a la capacitación del personal sobre la cadena de suministro. En este sentido, la aplicación eficaz de los sistemas de comunicación y de capacitación representa uno de los principales desafíos para reforzar la gestión integrada de la cadena de suministro en todo el PMA.

## ***Esfera prioritaria 3: Examen del Marco de financiación***

### **Introducción**

El objetivo del examen del Marco de financiación es aumentar al máximo la eficacia operacional mediante una planificación financiera realista, una mejor rendición de cuentas, la racionalización de los procesos y la armonización de los marcos de financiación y de resultados. En el examen del Marco de financiación se han invertido 10,85 millones de dólares en total (de los que 5,85 millones de dólares se financiaron con cargo a la Iniciativa) que se canalizaron hacia tres líneas de trabajo prioritarias:

- 2013: 250.000 dólares para el examen de las actuaciones y la rendición de cuentas del personal directivo;
- 2015: 3,1 millones de dólares para el Componente 3 del examen del Marco de financiación: Rendición de cuentas;
- 2016: 7,5 millones de dólares para el examen del Marco de financiación (2,5 millones de dólares a cargo de los fondos asignados a la Iniciativa y 5 millones de dólares a cargo del Comité de Asignación Estratégica de Recursos).

Las inversiones y los efectos previstos están en consonancia con los objetivos principales de la Iniciativa, a saber: poner a las personas a las que prestamos asistencia en el centro de nuestra atención; proporcionar datos probatorios sobre los resultados y rendir cuentas de los mismos, y garantizar la transparencia, hacer una utilización óptima de los recursos y rendir cuentas al respecto.

### **Contexto**

El antiguo Marco de financiación no demostraba que el PMA fuera plenamente apto para su finalidad, habida cuenta de que las oficinas sobre el terreno solo tenían una facultad limitada para tomar decisiones y de que su rendición de cuentas sobre los resultados se veía obstaculizada por la estructura de gestión de los recursos basada en los insumos y la falta de vinculación entre los recursos obtenidos y los resultados alcanzados. Su estructura no propiciaba la aplicación eficaz del marco de planificación estratégica por países.

La complejidad del marco es la causa de la falta de coherencia entre la planificación, la gestión, el cálculo de los costos y el gasto de las operaciones. Fuera del PMA daba la impresión de falta de transparencia en la definición de los factores que determinan los costos y la formulación de los resultados.

El nuevo Marco de financiación presentó en 2016 una nueva estructura presupuestaria para las carteras de proyectos en los países que apoyara la aplicación del Plan Estratégico para 2017–2021 sobre el terreno a través de planes estratégicos para los países. La línea de trabajo relativa a la planificación basada en los recursos implantó progresivamente durante 2016 en todas las oficinas en los países el modelo de plan de ejecución basado en los recursos y la plataforma de gestión correspondiente. Se ha aplicado con carácter experimental la prefinanciación global, y en 2017 se estudiará cualquier posible mejora en materia de eficiencia.

Durante su segundo período de sesiones ordinario de noviembre de 2016, la Junta Ejecutiva aprobó los principios por los que se guiará la introducción de presupuestos de las carteras de proyectos en los países de carácter piloto en 2017 y la ultimación de la estructura de estos presupuestos.

## Principales efectos previstos de la inversión

### Presupuestación orientada a la eficacia operacional:

- apunta a reducir la fragmentación interna, simplificar los procesos y aumentar al máximo la transparencia, la flexibilidad y la rendición de cuentas. Será la base de la estructura del presupuesto de las carteras de proyectos en los países y está en consonancia con el enfoque de planificación estratégica en los países;
- permite economizar costos mediante la mejora de los procesos o el aumento de la productividad;
- evalúa positivamente el presupuesto de la cartera de proyectos en el país (es flexible, informativa, transparente y facilita la extracción de datos), y
- el presupuesto de la cartera de proyectos en el país tiene en cuenta los requisitos de los donantes y aumenta la transparencia para informar a los donantes sobre las actividades.

### Planificación basada en los recursos:

- normaliza los planes de ejecución —antes llamados planes basados en los recursos— en las oficinas en los países con el fin de mejorar la planificación y la gestión de las realizaciones;
- la nueva estructura de costos permitirá a los responsables considerar elementos de costos detallados acordes a las categorías de costos armonizadas de las Naciones Unidas y facilitará la planificación conjunta, la presentación de informes y una comparación más clara con otros organismos, y
- si se implanta o aprueba, el traspaso de funciones, como elaboración del presupuesto y programación, de la Sede a las oficinas en los países simplificará el trabajo de estas (la programación y el cálculo de gastos se realizaban en la Sede). Actualmente solo se delega la programación.

### Prefinanciación global:

- permite conceder autorizaciones presupuestarias globales a las oficinas en los países en una fase temprana del proceso a fin de reducir los efectos de la fragmentación de los flujos de financiación, acrecentar la previsibilidad de los recursos y aumentar al máximo la eficiencia y la eficacia, y
- favorece las actividades orientadas a fortalecer la cultura de gestión del PMA y armonizar sus estructuras de financiación, la dotación de personal y los recursos para conseguir el máximo impacto en los beneficiarios.

## Reacciones de las partes interesadas

### Valor añadido:

la percepción general es que este cambio está conduciendo al PMA por la vía de la responsabilidad desde el punto de vista fiscal. De hecho, el nuevo Marco de financiación “obligará” a los responsables de los programas o de las actividades a ser más conscientes del impacto financiero de las medidas que adoptan para controlar su presupuesto. En el pasado no se reparaba en este aspecto y el riesgo de una gestión poco eficaz del gasto era elevado. Con la nueva estructura presupuestaria, los responsables deberán adecuar su ejecución para que sea más eficaz.

**Desafíos:**

- mantener una actitud abierta a la hora de evaluar los problemas que puedan surgir en los países piloto del nuevo Marco de financiación a partir de marzo de 2017 y extraer las enseñanzas oportunas.

**Impacto en el desempeño diario de las actividades**

**Beneficiarios y oficinas en los países en el centro de nuestra acción.** El cambio tendrá un fuerte impacto en el desempeño diario de las actividades en la Sede y en los países: se delegarán actividades a nivel de los países y se pondrá a las oficinas en los países en el centro de la labor del PMA. Este cambio se percibe como una gran oportunidad en lo que respecta a aumentar la flexibilidad de las oficinas en los países. De hecho, la nueva estructura presupuestaria para la cartera de proyectos en los países permite trasladar fondos entre las distintas categorías de costos sin proceder a una revisión presupuestaria.

**Actividades de comunicación e información a los donantes.** La nueva estructura presupuestaria permite una fácil extracción de la información pertinente para rendir cuentas a los donantes, mejorar la transparencia y, en definitiva, reforzar su compromiso.

**Desafíos:**

- el cambio debe ir acompañado de la asignación eficaz de las competencias del personal y una redefinición de las responsabilidades. En particular, el personal directivo en las oficinas en los países necesitará adquirir nuevas competencias que abarquen la estrategia, la planificación, la gestión de recursos y las finanzas. El PMA está definiendo actualmente una estrategia para cubrir estas necesidades, y
- la reconfiguración de las herramientas y plataformas actuales que hagan posible llevar a cabo el plan definido.

**Impulsar el cambio**

**Comunicación/capacitación:** la percepción general es que el diálogo horizontal y vertical entre la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países propició el cambio. El aprendizaje fue multidireccional: la Sede participó en sesiones con un equipo de consultores que prestó apoyo técnico, junto con personal clave especializado de los despachos regionales. Por otra parte, se procedió a un intercambio de mejores prácticas entre las oficinas en los países.

**Desafíos:**

- evaluar las nuevas competencias que necesitan los miembros del personal directivo de las oficinas en los países y proporcionarles capacitación a la medida de sus necesidades;
- con el fin de asegurar una prestación de apoyo técnico suficiente durante el período de implantación es fundamental encontrar el mejor modo de transferir y reproducir los conocimientos de los recursos humanos cualificados que participaron en la elaboración de los prototipos, y
- en lo que respecta a las configuraciones de los sistemas, existe el temor generalizado acerca de cómo cambiarán realmente las operaciones presupuestarias (en Jordania, por ejemplo). Algunos países han tenido ocasión de realizar pruebas, pero otros (como Bangladesh) deben aún disipar sus dudas operacionales.

**Recuadro 3: El caso de Zimbabwe**

- En Zimbabwe se utilizaba desde hacía varios años el “antiguo” sistema presupuestario institucional, y ha sido necesario superar una serie de dificultades y problemas relacionados con el sistema. Durante la elaboración del prototipo se implantó con éxito la presupuestación orientada a la eficacia operacional a través de un enfoque de coordinación ascendente. Un equipo de la Sede se desplazó a la oficina en el país, donde evaluó las necesidades de la oficina mediante una recopilación de las opiniones del personal sobre cómo debería ser el diseño del marco institucional. Partiendo de esos datos se comenzó a elaborar la estructura completa. En este proceso quedaron de manifiesto tres aspectos positivos, a saber:
  - la Sede tenía la capacidad necesaria para prestar una asistencia técnica adecuada;
  - la dotación de personal nacional con mucho talento y muy competente, y
  - la fuerte motivación y el firme compromiso del personal.
- El personal era consciente de que la presupuestación orientada a la eficacia operacional permitiría a la oficina eliminar uno de los factores relacionados con sus limitados recursos: la falta de transparencia tenía un efecto negativo en la percepción de los donantes.
- **Transparencia, reducción del riesgo para la reputación y desarrollo de las capacidades:** Zimbabwe es uno de los países donde el entorno operativo es más estricto. Aun cuando siguen contribuyendo, los donantes son muy susceptibles a la utilización que se hace de sus contribuciones. Es fundamental asegurarles que sus contribuciones se utilizan realmente de un modo satisfactorio para ellos. El nuevo marco ha hecho posible:
  - demostrar a los donantes la capacidad de cumplimiento de la oficina, y la eficacia de las operaciones en función de los costos, y
  - el desarrollo de las competencias del personal y el aprovechamiento de todo su potencial en un nuevo contexto.
- **Oportunidades:**
  - Desarrollo de **capacidades de gestión y de liderazgo** que complementen las capacidades técnicas disponibles;
  - **Elaboración de herramientas** que permitan configurar el sistema para que el plan funcione correctamente, y
  - **Prefinanciación global:** el hecho de que el 75 % de la contribución sea en especie dificulta la aplicación en Zimbabwe de la modalidad de prefinanciación global. La elaboración de un plan estratégico para el país ayudará a negociar las condiciones de las contribuciones y, en última instancia, permitirá a la oficina en el país hacer pleno uso del enfoque de prefinanciación global.

### Lista de siglas utilizadas en el presente documento

AAP	(presupuesto) administrativo y de apoyo a los programas
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
COMET	Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FoodSECuRE	Mecanismo de fomento de la seguridad alimentaria y la resiliencia a los fenómenos climáticos
IATI	Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda
IPSAS	Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público
LESS	Sistema de apoyo a la gestión logística
LMS	Sistema de gestión del aprendizaje
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MPI	Mecanismo de presupuestación de las inversiones
mVAM	sistema móvil de análisis y cartografía de la vulnerabilidad
NEPAD	Nueva Alianza para el Desarrollo de África (1 vez)
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OEM	operación de emergencia
OM	Departamento de Gestión de Operaciones
ONG	organización no gubernamental
ONU-SWAP	Plan de Acción para todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
OPSR	operación prolongada de socorro y recuperación
PACE	evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias
PEP	plan estratégico para el país
PG	Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción

PGC	Dirección de Coordinación de las Asociaciones y la Labor de Promoción
PGM	Dirección de Comunicaciones
PGP	Dirección de Asociaciones con el Sector Privado
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROMIS	Sistema de información sobre la gestión institucional de las realizaciones y los riesgos
RMB	Dirección de Presupuesto y Programación
RMQ	Dirección de Seguridad sobre el Terreno
SABER-SF	Enfoque sistemático para lograr mejores resultados educativos mediante la alimentación escolar
SCOPE	Sistema de gestión de las operaciones de efectivo
SPRING	Instrumento de nueva generación para la presentación de los informes normalizados de los proyectos
TTAM	transporte terrestre, almacenamiento y manipulación
UE	Unión Europea
UNDSS	Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
VAM	análisis y cartografía de la vulnerabilidad
WINGS	Sistema Mundial y Red de Información del PMA