



Distribución: general

Fecha: 27 de enero de 2017

Original: inglés

Tema 11 del programa

WFP/EB.1/2017/11-C

Asuntos administrativos y de gestión

**Para información**

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

## **Informe resumido del examen de la iniciativa de fortalecimiento institucional encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad**

### **Resumen**

En 2012 el PMA era una organización humanitaria mundial con una justificada reputación por realizar su trabajo en las circunstancias operacionales más difíciles. La iniciativa encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad (denominada en adelante “la Iniciativa”) buscaba consolidar el Programa basándose en sus fortalezas básicas y abordando las cuestiones que requerían atención, y lo hizo a través de una amplia gama de inversiones selectivas destinadas a alcanzar ocho objetivos.

Mientras el PMA trabajaba en la iniciativa, el mundo no permaneció inmóvil. Lamentablemente, en los últimos cuatro años y medio la situación humanitaria ha cambiado de forma radical, dando lugar a un número creciente de operaciones de emergencia de más larga duración.

¿Qué resultados ha alcanzado la Iniciativa? En este examen se reseñan los éxitos logrados y las dificultades encontradas en esta compleja labor de fortalecimiento institucional. No todo salió como estaba previsto, y por el camino se dieron algunos traspiés.

Ahora bien, hay pruebas evidentes de que el PMA es manifiestamente más fuerte que en 2012:

- Se dispone de una base más sólida de datos empíricos para las políticas y programas del PMA, y la amplia capacitación impartida en las competencias básicas necesarias ha permitido reforzar la ejecución de los mismos.
- Se aplica un enfoque más enérgico y profesional a todos los aspectos de la gestión de los recursos humanos del PMA y se presta más atención a la capacitación y el apoyo al personal nacional, que es la piedra angular de la eficacia operacional del PMA.
- El PMA se ha convertido en líder en programas y mecanismos de transferencia basados en el uso del efectivo, que están centrados firmemente en los nuevos sistemas y se ven respaldados por orientaciones claras y una amplia labor de capacitación del personal.

### **Coordinadores del documento:**

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

Sr. M Lofvall  
Jefe  
Gestión del Proceso de Cambio a Escala Mundial  
Tel.: 066513-3146

- La Junta Ejecutiva ha aprobado una hoja de ruta que define la labor que el PMA ha de llevar a cabo para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, mediante una planificación estratégica impulsada por los países, un marco de financiación mejorado y una medición de los resultados más eficaz. La hoja de ruta integrada se inspira en proyectos piloto de gran envergadura y en muchos de los resultados de la Iniciativa, sin la cual probablemente esta hoja de ruta integrada no habría podido ponerse en práctica.

Se han alcanzado muchos e importantes resultados, pero queda más por hacer. El PMA tiene que seguir evolucionando, cambiando y mejorando para atender y superar todos los nuevos desafíos y lograr el objetivo del Hambre Cero. La Iniciativa sitúa al Programa en buena posición para conseguirlo.

## Informe resumido de la Iniciativa

- 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” (denominada en adelante “la Iniciativa”).
- 2 A finales de 2016, el PMA realizó un examen de los resultados de la iniciativa, dirigido por un grupo consultivo interno, y un examen suplementario detallado de tres inversiones del PMA llevado a cabo por un consultor externo<sup>1</sup>. En el presente informe se resumen los resultados de la iniciativa, mientras que en el informe completo y sus anexos se incluyen los objetivos, las actividades principales y los productos de las cerca de 60 inversiones efectuadas, así como las conclusiones detalladas del examen externo<sup>2</sup>.

## Antecedentes

- 3 Cuando tuvo inicio la iniciativa encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad, el PMA se describía como un organismo fundamentalmente sano que hacía un trabajo excelente<sup>3</sup>. Así y todo, la opinión general era que el Programa podía hacerlo mucho mejor, es decir, que podía y debía dar el salto de “bien” a “excelente”.
- 4 Este examen se centra en los ocho objetivos de la Iniciativa y en las inversiones extraordinarias —las inversiones “básicas”— realizadas entre enero de 2013 y octubre de 2016. Estos objetivos e inversiones se rigieron por los cuatro principios presentados en el Marco de Acción de 2012<sup>4</sup> y por las cinco prioridades establecidas en junio de 2013 para lograr la excelencia<sup>5</sup> (Figura 1). En el examen también se tienen en cuenta las medidas y las inversiones —las “otras” inversiones— que han fortalecido al PMA en consonancia con los objetivos de la iniciativa pero que se financiaron por otros medios.
- 5 En el período abarcado por la iniciativa, la situación humanitaria cambió radicalmente: nunca antes el PMA había tenido que afrontar tantas emergencias contiguas en gran escala. Esta realidad obligó al Programa a aumentar sus capacidades de intervención en casos de emergencia más allá de lo que había previsto inicialmente<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Las inversiones se seleccionaron para que fueran representativas de los distintos tipos de inversión (de cuantía baja, media y alta) realizados en el marco de la iniciativa.

<sup>2</sup> Examen de la iniciativa encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad.

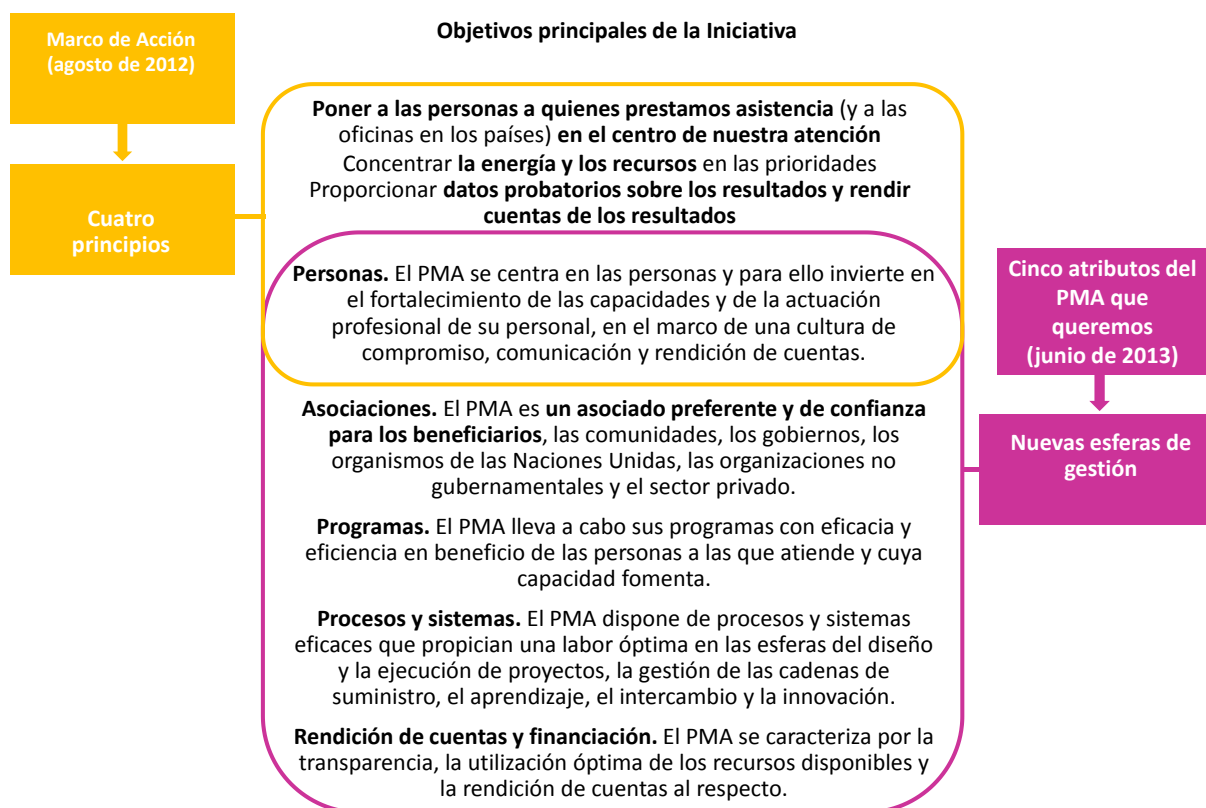
<sup>3</sup> Marco de Acción de 2012.

<sup>4</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.

<sup>5</sup> Estas prioridades se incluyen en las cinco esferas de gestión sobre las que se informa en el Informe Anual de las Realizaciones del PMA.

<sup>6</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.

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



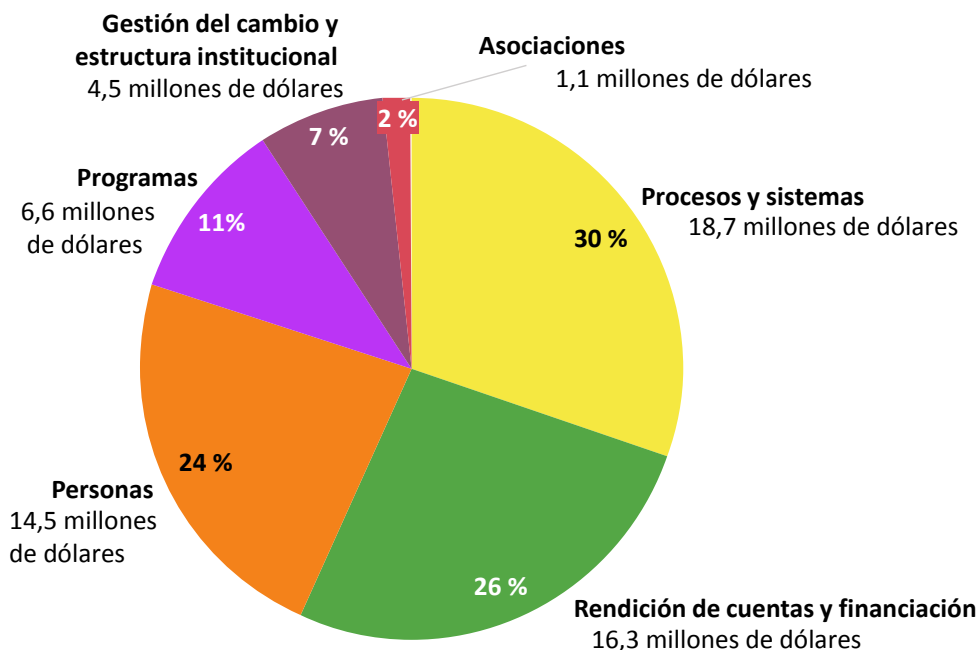
## Inversiones básicas en la Iniciativa

6 A través de la Iniciativa se hicieron 58 inversiones extraordinarias:

- Las asignaciones presupuestarias totales ascendieron a 72,1 millones de dólares EE.UU.<sup>7</sup>, incluidos 10,1 millones de dólares destinados a los gastos de recursos humanos relacionados con la reestructuración llevada a cabo en 2013 (Figura 2).
- 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>8</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.

<sup>7</sup> Al 7 de diciembre de 2016 el PMA había gastado 61,8 millones de dólares de esta partida presupuestaria. Los saldos no utilizados se arrastrarán a 2017.

<sup>8</sup> Esto se debe en parte a la disponibilidad de otras fuentes de financiación, como los fondos fiduciarios para la elaboración de programas.

**Figura 2: 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.

### Otras inversiones acordes con los objetivos de la iniciativa

- 7 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 donantes o el Mecanismo de presupuestación de las inversiones. 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.
- 8 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.

## Constataciones

9 Las constataciones se presentan en función de los ocho objetivos principales de la iniciativa.

### **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**

- 10 Una de las conclusiones del Marco de Acción de 2012, corroborada por otras evaluaciones<sup>9</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. La estructura orgánica del PMA tenía que realinearse en torno a sus prioridades estratégicas para concentrar los esfuerzos en el terreno y garantizar una aplicación más eficaz del Plan Estratégico<sup>10</sup>.
- 11 Una de las primeras medidas tomadas, en febrero de 2013, consistió en establecer una nueva estructura orgánica<sup>10</sup>, en la que se aclaró la función que debían desempeñar los despachos regionales en apoyo de las oficinas en los países. Junto con otros cambios estructurales realizados en enero de 2015, esa medida permitió reducir la superposición de funciones y responsabilidades en la Sede, por ejemplo, mediante la creación de una sola Dirección de Políticas y Programas. También hay datos que evidencian una colaboración más eficaz entre las direcciones, en particular en el marco de la elaboración de la hoja de ruta integrada y del fortalecimiento de los sistemas utilizados en apoyo de las transferencias de base monetaria.
- 12 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 administrativo y de apoyo a los programas (AAP) se asignó a los despachos regionales y las oficinas en los países; el porcentaje ha aumentado al 43,8 % para 2017.
- 13 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 de oficinas pequeñas y oficinas en países de ingresos medios, declararon que no estaban recibiendo el apoyo que necesitaban en todas las esferas.
- 14 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 hace otro tanto con 19 oficinas. Además, las regiones pueden dar prioridad a diferentes esferas programáticas por lo que se refiere a la prestación de apoyo: 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 esto no sea así en todas las regiones.
- 15 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 proporcionan 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. Recientemente, las auditorías internas han advertido a la dirección de la necesidad de redactar los mandatos más detalladamente para aclarar la función de apoyo de los despachos regionales establecida en el documento “Un PMA apto para su finalidad – Nueva estructura institucional”.

---

<sup>9</sup> En el informe completo figuran referencias a informes de evaluación de 2012 que respaldan el Marco de Acción.

<sup>10</sup> WFP/EB.2/2012/5-A/1 y “Un PMA apto para su finalidad – Nueva estructura institucional”, agosto de 2012.

## Objetivo 2: Personas

- 16 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. 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.
- 17 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.
- 18 Mediante la Iniciativa, el PMA ha hecho grandes inversiones en la elaboración y la puesta en práctica de una estrategia en materia de personal que comporta grandes cambios en todos y cada uno de los aspectos de la forma en que el Programa gestiona los recursos humanos. En febrero de 2016 la Secretaría presentó a la Junta Ejecutiva un informe parcial sobre la aplicación de la estrategia en materia de personal<sup>11</sup>:
- Ha habido una notable reorientación hacia los 3.400 miembros del personal del PMA de contratación nacional, quienes ahora se gestionan según las mismas reglas que el resto del personal y reciben capacitación por medio de sistemas de aprendizaje a distancia. Las oficinas en los países consideran el nuevo Sistema de gestión del aprendizaje una herramienta útil para ayudar al personal nacional a fortalecer sus capacidades.
  - Miles de miembros del personal del PMA se han beneficiado de capacitación en esferas funcionales como la elaboración de programas y las transferencias de base monetaria.
  - Ha habido cambios importantes en los dispositivos de gestión de la actuación profesional y de ascenso y en materia de promoción profesional y capacitación del personal directivo. Ahora las evaluaciones independientes de las capacidades de gestión de los miembros del personal son un requisito previo para la promoción a puestos de nivel P-5 y de categoría superior.
  - Gracias a un programa de nueva concepción para favorecer el acceso de las mujeres a los puestos directivos y a los cambios introducidos en el proceso de contratación se ha mejorado el equilibrio de género entre el personal de nivel superior<sup>12</sup>. Sin embargo, es necesario seguir trabajando para lograr la meta de la paridad de género.
- 19 Las conclusiones 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 superiores 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 todavía se veían en apuros para obtener a tiempo las competencias especializadas que necesitaban, sobre todo cuando había que encontrarlas a nivel internacional. Esto indica que los procedimientos de gestión de las reasignaciones, la lista de personal de reserva y la reserva interna talento aún no están funcionando como deberían, lo que obliga a utilizar contratos de servicios y a recurrir a consultores, incluso en las operaciones de nivel 3 de gran envergadura.

---

<sup>11</sup> WFP/EB.1/2016/4-E.

<sup>12</sup> El equilibrio de género mejoró globalmente, pasando del 31 % al 34 % en el conjunto de los puestos entre 2012 y 2016, si bien el mayor aumento se registró en los puestos de la categoría D1, donde se pasó del 32 % al 41 %.

- 20 La multiplicación 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 inmediato. 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 inmensidad 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 usar una lista de personal externo para intervenciones de emergencia con el fin de promover un despliegue más rápido.
- 21 Uno de los efectos de la mayor carga de trabajo del PMA es un aumento significativo 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 contratado a nivel internacional por el Programa. Cuesta menos emplear a miembros del personal titulares de contratos de breve duración que a personal profesional de contratación internacional y, naturalmente, resulta más ventajoso utilizarlos 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 de la equidad de la contratación de breve duración y de su impacto en la competitividad del PMA como empleador: esos contratos no se consideraban atractivos ni apetecibles para el personal.
- 22 Actualmente el PMA está estudiando cuatro cuestiones relacionadas con el uso de personal nacional:
- *Nacionalización de las 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.
- 23 En general, el PMA ha hecho progresos en abordar varias cuestiones importantes que influyen en la forma en que gestiona los recursos humanos, como se reseña en el informe presentado en enero de 2016 a la Junta Ejecutiva. Esta reorientación de la atención hacia el personal nacional ha sido ampliamente aprobada por los directores en los países, aunque hay 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 hay mayores oportunidades de promoción profesional, aprendizaje y crecimiento. El PMA ha sido creativo en la búsqueda de formas de 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.

### **Objetivo 3: Asociaciones**

- 24 En el Marco de Acción de 2012 se puso de relieve que, aun cuando las asociaciones se hayan vuelto cada vez más importantes para el logro de los Objetivos Estratégicos del PMA, este no siempre desarrolla asociaciones verdaderamente colaborativas. Durante muchos años el Programa ha confiado en su capacidad para hacer las cosas por sí mismo o recurriendo a la contratación de asociados en la ejecución. Sin embargo, la estrategia de asistencia alimentaria requiere asociaciones más colaborativas y estratégicas, junto con actividades de desarrollo de las capacidades, especialmente sobre el terreno. Lo que se precisa es una verdadera cultura de asociación, especialmente a nivel operacional.



- 25 Solo una pequeña proporción de las inversiones extraordinarias realizadas en el marco de la iniciativa encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad estuvieron destinadas a promover las asociaciones. Sin embargo, la creación de un nuevo Departamento de Asociaciones, Gobernanza y Promoción<sup>13</sup> y la mayor importancia atribuida a las asociaciones como una de las cinco esferas de gestión han tenido un impacto más amplio en la promoción de las asociaciones en todo el PMA. Hay muchos ejemplos recientes de asociaciones sólidas entabladas para realizar actividades de promoción conjuntas y compartir conocimientos, capacidades y recursos.
- 26 Los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) subrayan la importancia de los esfuerzos del PMA por entablar asociaciones más fuertes y eficaces. Las limitaciones detectadas en 2012 —como la falta de una estrategia en materia de asociaciones clara y la inadecuación de las orientaciones y la capacitación en esta esfera— se han abordado con los cursos y materiales didácticos elaborados por el nuevo Centro de recursos en materia de asociaciones. No obstante, muchos de los empleados entrevistados no conocían este centro ni habían utilizado las orientaciones disponibles.
- 27 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 reconoce cada vez más los beneficios de trabajar con otros actores en pos de objetivos comunes. Esta creciente cultura de asociación también es evidente en la colaboración establecida entre las distintas direcciones por este personal directivo. A nivel nacional, las preferencias del personal de nivel superior de las oficinas en los países y las suboficinas pueden tener un gran impacto en el tipo de asociaciones que entabla el PMA: la mayoría de las asociaciones que se establecen con organizaciones no gubernamentales 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.
- 28 En el PMA hay cierto temor de que el término “asociación” pierda su significado por el hecho de ser aplicado a cualquier interacción entre una o más personas o entidades. En el futuro, el Programa tiene que concentrarse 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.

#### **Objetivo 4: Procesos y sistemas**

- 29 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. Para lograrlo, el PMA efectuó un diagnóstico mediante un examen de los procesos operativos en dos fases (2013 y 2014), antes de realizar inversiones concretas y de adoptar otras medidas destinadas a resolver los problemas detectados.
- 30 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>14</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.

---

<sup>13</sup> Denominado Departamento de Asociaciones y Gobernanza de febrero de 2013 a diciembre de 2014.

<sup>14</sup> Gestión del ciclo de los programas; gestión y uso de los recursos; gestión de la cadena de suministro; seguimiento examen y evaluación; administración; operaciones de recursos humanos, y seguridad.

- 31 El examen de los procesos operativos generó más de 150 propuestas de mejoras, que se redujeron a 57 prioridades de actuación, entre ellas cuatro cuestiones intersectoriales. Debido a la amplia gama de cambios propuestos y a los escasos recursos disponibles, no era práctico ni posible aplicar inmediatamente todas esas recomendaciones derivadas del examen de los procesos operativos:
- El primer paso fue aprobar, en octubre de 2013, 1,39 millones de dólares para adoptar alcanzar 14 medidas que permitiera lograr “resultados rápidos”. Esta labor consistió en aplicar 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 aprobaron 3,18 millones de dólares para: i) actualizar los procedimientos de aprobación de proyectos; ii) racionalizar la compra de bienes y la 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 destinaron 1,51 millones de dólares a financiar ocho medidas suplementarias que se consideró tendrían el 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 a fin de desarrollar y poner en práctica la plataforma del PMA para las transferencias de base monetaria.
  - Entre 2014 y 2016 se asignaron 0,94 millones de dólares a estudiar la posibilidad de instituir un centro de servicios y a definir los aumentos de eficiencia que podrían realizarse en el PMA en lo relativo a los costos de apoyo no relacionados con la nómina. Más adelante esta tarea se amplió para incluir la reestructuración de los procesos<sup>15</sup>.

#### **Recuadro 1: Apoyo prestado a las transferencias de base monetaria**

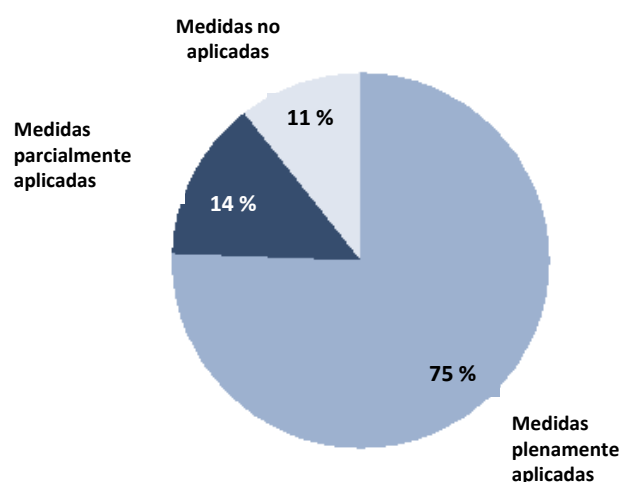
El creciente uso de las transferencias de base monetaria asegura un nivel de flexibilidad y acceso que no es posible con la asistencia alimentaria tradicional, y pone a los beneficiarios en el centro de la labor del PMA al darles la posibilidad de elegir los alimentos básicos en función de sus preferencias. Se han elaborado varios sistemas y herramientas para mejorar los programas de transferencias de base monetaria y promover procesos más eficientes. Entre las medidas destinadas a promover esas transferencias cabe destacar:

- el desarrollo de las capacidades por medio de una capacitación multidisciplinaria;
- la elaboración, en marzo de 2015, de un manual sobre transferencias de base monetaria accesible a la comunidad de ayuda humanitaria 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;
- el desarrollo de un conjunto de instrumentos de seguimiento de las actividades basadas en el uso del efectivo en abril de 2016;
- la creación de una plataforma digital de gestión de los beneficiarios y las modalidades de transferencia (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.

<sup>15</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.

- 32 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).
- 33 De las 57 recomendaciones, 30 recibieron financiación con cargo a la Iniciativa y 52 (más del 90 %) se aplicaron total o parcialmente. Por ejemplo:
- las siete recomendaciones relativas a la gestión del ciclo de los programas se financiaron y aplicaron;
  - se aplicaron las siete recomendaciones sobre la cadena de suministro del PMA (una de ellas se financió por separado con fondos no provenientes de la Iniciativa), y
  - las seis recomendaciones sobre administración se aplicaron sin recurrir a los fondos asignados con cargo a la Iniciativa; fueron los directores quienes reasignaron recursos u obtuvieron otras financiaciones.

**Figura 3: Medidas adoptadas a raíz de las recomendaciones del examen de los procesos operativos**



- 34 La fase de diagnóstico del examen de los procesos operativos provocó un gran entusiasmo por el entre el personal que participó en el proceso, pero también generó grandes expectativas. Muchos miembros del personal expresaron su decepción por el ritmo de ejecución y falló la comunicación sobre la manera en que iban a implementarse las recomendaciones derivadas del examen de los procesos operativos. Este informe constituye la primera reseña de las medidas resultantes del examen de los procesos operativos. En él se sugiere que dicho examen ha tenido más éxito de lo que suponen muchos miembros del personal en determinar las medidas necesarias para mejorar los procesos operativos y los sistemas del PMA.
- 35 Muchas de las medidas resultantes del examen de los procesos operativos se examinan en el marco de los otros objetivos de la Iniciativa y se recogen en las seis esferas prioritarias definidas en 2015. Algunos cambios importantes en los sistemas, como el LESS, se financiaron con fuentes diferentes de las que se utilizaron para esta Iniciativa.
- 36 El personal directivo del PMA ha estimado unos ahorros efectivos y potenciales de 87 millones de dólares en 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.

### **Objetivo 5: Programas**

- 37 El Marco de Acción de 2012 puso de relieve que, debido al paso de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria, era necesario ampliar la gama de actividades del PMA. Este último introdujo 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.
- 38 La esfera “Programas” recibió una proporción relativamente pequeña de las inversiones de la Iniciativa porque muchos cambios en las políticas y programas realizados en este período se financiaron con recursos extrapresupuestarios.
- 39 Dos grandes inversiones realizadas en el marco de la Iniciativa abordaron la necesidad de mejorar los conocimientos teóricos y prácticos en materia de programación y de aumentar las capacidades en la esfera de la nutrición:
- 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 se beneficiaron del nuevo Itinerario de aprendizaje completo sobre los programas. Un grupo de funcionarios del PMA pertenecientes a varios niveles —incluidos directores en los países, directores adjuntos en los países y personal de nivel P-2 y P-3— comparten ahora un marco y un enfoque comunes y de reconocida eficacia para el diseño de los programas.
  - La inversión en nutrición realizada en el marco de la Iniciativa ha ayudado a la nueva Dirección de Nutrición, creada en 2015, a garantizar que las prioridades en la materia queden reflejadas en los nuevos PEP. 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<sup>16</sup> y la herramienta para calcular el costo del régimen alimentario<sup>17</sup>, han sido fundamentales para conformar y orientar las estrategias para los países.
- 40 También se prestó apoyo a la planificación estratégica por países en el marco de la hoja de ruta integrada (Recuadro 2).

**Recuadro 2: La iniciativa encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad allanó el camino hacia 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>18</sup>, aprobada por la Junta en noviembre de 2016. Con estas inversiones se abordaron tres de los cuatro pilares de la hoja de ruta: 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 oficinas elaboraron un 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 experimentalmente en 2016. La Directora Ejecutiva aprobó una partida de 100,7 millones en concepto de prefinanciación global destinada a cinco oficinas en los países en el marco de siete operaciones. Estos anticipos se están reembolsando.
- El PMA ultimó una revisión de su estructura presupuestaria; la estructura del presupuesto de la cartera de proyectos en el país derivada de este examen se estableció, en dos fases distintas, 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).

<sup>16</sup> El instrumento del PMA para subsanar el déficit de nutrientes analiza los datos sobre los mercados, las prácticas alimentarias locales y la malnutrición con el fin de determinar las deficiencias y los obstáculos para una ingesta adecuada de nutrientes.

<sup>17</sup> La herramienta para calcular el costo del régimen alimentario fue elaborada por Save the Children para evaluar el costo de una dieta mínimamente aceptable que satisfaga todas las necesidades de nutrientes.

<sup>18</sup> En la hoja de ruta integrada se armonizan la estrategia, la estructura programática, la gestión y planificación financieras, el seguimiento y los mecanismos de presentación de información con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

- 41 El PMA ha hecho progresos significativos en una amplia gama de cuestiones programáticas, sobre todo con apoyo financiero extrapresupuestario. Ha preparado una serie de documentos de política sólidos y ha elaborado materiales de orientación más eficaces. Las opiniones de los directores en los países apuntan a que se necesitan orientaciones claras y previsibles sobre la puesta en práctica del nuevo Plan Estratégico para 2017-2021 en las oficinas en los países, en particular en lo relativo al resultado estratégico 3, sobre la productividad y los ingresos de los pequeños agricultores, y al resultado estratégico 4, relativo a los sistemas alimentarios sostenibles.

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

- 42 El Marco de Acción de 2012 puso de relieve la naturaleza cambiante del entorno de financiación del PMA, caracterizado por una creciente competencia por los recursos y por unos donantes para los que era sumamente importante que los programas se llevaran a cabo a nivel nacional.
- 43 El objetivo principal de las inversiones de la iniciativa en la esfera “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 a proporcionar datos probatorios 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 Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda.
- 44 No cabe duda de que el Marco de financiación vigente no es apto para la finalidad del PMA; la importancia que atribuye a los insumos y la falta de vínculos entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos limitan las facultades decisorias en las oficinas sobre el terreno y ponen trabas a la rendición de cuentas de los resultados. En su forma 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.
- 45 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), que se establecieron en 2008, no fue necesario realizar nuevas inversiones. El PMA ha seguido consolidando su buena reputación mediante la actualización de sus normas y procesos de control interno en 2015, y aplicando por completo las prácticas de gestión de riesgos adoptadas en 2011. El Programa también 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.
- 46 En lo que respecta al uso óptimo de los recursos, se prevé que la Iniciativa permita ahorrar 122,3 millones de dólares entre 2013 y 2019, 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. Algunos ahorros futuros dependerán de la labor suplementaria que se realice en los próximos dos años.

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

- 47 En el Marco de Acción de 2012 se subrayó que el PMA debía centrar sus recursos en las prioridades. El PMA ha procurado aplicar esta recomendación de dos maneras:
- garantizando que todas las inversiones realizadas en el marco de la Iniciativa estuvieran centradas en los siete temas definidos en el Marco de Acción y en las seis esferas prioritarias adicionales aprobadas por la Junta en mayo de 2015 para llevar a término la Iniciativa;
  - 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 discrecionales del PMA tuvieran como objetivo estas esferas prioritarias.

- 48 Las modalidades adoptadas en el marco de la Iniciativa para asegurar la gestión del proceso de cambio permitieron orientar las inversiones extraordinarias hacia las esferas prioritarias.
- 49 La Iniciativa y algunas medidas de carácter más general acordes con sus objetivos han tenido asimismo un gran impacto en garantizar que el Programa concentre su energía y recursos en las prioridades:
- Los cambios en la estructura y el alcance del Plan de Gestión del PMA han llevado a la formulación de un nuevo plan de ejecución —el plan de trabajo priorizado— que se basa en la financiación prevista y reconoce la necesidad para el PMA de procurar responder a las necesidades en el marco de su labor.
  - El Programa ha seguido centrándose en hallar formas innovadoras de planificar y financiar sus actividades para establecer nexos más claros entre las inversiones estratégicas y los resultados, entre otras cosas mediante un nuevo Mecanismo de presupuestación de las inversiones.
- 50 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.
- 51 La mayor focalización en las prioridades conformes al nuevo enfoque del PMA de “vivir con sus propios medios” ha hecho que en los últimos dos años se hayan transferido 100 millones de dólares con cargo al presupuesto AAP para financiar las operaciones<sup>19</sup>. Esto equivale a 290 millones de raciones diarias de alimentos adicionales para las personas que necesitan asistencia alimentaria.

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

- 52 Un principio básico del Marco de Acción de 2012 era la necesidad de que el PMA facilitara datos probatorios sobre los resultados y rindiera cuentas de los mismos.
- 53 El PMA ha avanzado en la mejora de la base de datos probatorios utilizados para la toma de decisiones sobre cómo atender las necesidades de los beneficiarios, pero hay que seguir trabajando para mejorar la calidad y la utilidad de la labor de medición de los resultados y, en particular, de los efectos.
- 54 Una mayor focalización en el seguimiento ha sido esencial para abordar las preocupaciones planteadas por varias evaluaciones de proyectos del PMA. Sin embargo, los resultados de las evaluaciones de países concretos realizadas en 2015 indican que sigue siendo necesario mejorar el seguimiento y el análisis, especialmente para apoyar innovaciones como las transferencias de base monetaria.

#### **Recuadro 3: Resultados no previstos de la Iniciativa**

*Algunas inversiones no funcionaron según lo previsto.* Por ejemplo, la adaptación del nuevo Sistema de información sobre la gestión institucional de las realizaciones y los riesgos (PROMIS), que utilizó programas informáticos comerciales, resultó demasiado costosa cuando el PMA adoptó un nuevo Marco de resultados.

*Algunos resultados fueron distintos de lo esperado.* La labor del PMA para lograr la excelencia en materia de costos permitió constatar que el establecimiento de un centro de servicios común no era una opción viable, pero que podían realizarse economías mediante la reestructuración de los procesos. La iniciativa “Excelencia en materia de costos” permitió economizar 3,8 millones de dólares en 2016, con previsibles ahorros adicionales de 2017 en adelante.

<sup>19</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 tiene 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).

## Consideraciones sobre el enfoque adoptado para lograr un PMA plenamente apto para su finalidad

- 55 El PMA decidió desde el principio 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 primeras etapas 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.
- 56 El examen realizado permitió constatar que habría sido provechoso establecer un equipo encargado 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>20</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 planteados 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 el examen de los procesos operativos. Si todas las medidas se hubieran financiado y controlado a nivel central no habría habido ningún incentivo para ello.
- 57 El examen puso de relieve los beneficios siguientes derivados de la Iniciativa:
- 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 entrar en acción, y promovía un enfoque polifacético en el que las actividades se realizaban en paralelo.
  - 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 proporcionar apoyo directo para la elaboración de la hoja de ruta integrada.
- 58 En el examen también se hallaron varios ámbitos en los que las actividades de la iniciativa podrían haberse gestionado mejor, a saber:
- *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>21</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

---

<sup>20</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.

<sup>21</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.

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 actuación, 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 importantes medidas para elaborar sistemas destinados a las transferencias de base monetaria y automatizar determinados procesos transaccionales críticos.

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

**Datos estadísticos fundamentales sobre la iniciativa encaminada a lograr un PMA plenamente apto para su finalidad**

- Los costos de las 58 inversiones presupuestadas y de la reestructuración del personal ascendieron a 72,1 millones de dólares.
- Las economías y los aumentos de eficiencia se estiman en 122,3 millones de dólares, incluidos 87 millones de dólares derivados del examen de los procesos operativos.
- De las 57 recomendaciones del examen de los procesos operativos, el 90 % se ha puesto en práctica total o parcialmente, y el 40 % se aplicó sin ninguna financiación directa de la Iniciativa.
- Se elaboraron nueve PEP y se realizaron 18 exámenes estratégicos.
- El PMA obtuvo el primer puesto entre las 450 organizaciones que participaron en la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda.
- 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 directa a más de 200 usuarios y otros 1.000 recibieron capacitación indirectamente por conducto de personas que habían participado en cursos de formación para capacitadores.
- Los contratos de 3.400 miembros del personal nacional se transfirieron al régimen de empleo de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).
- 543 puestos de miembro de personal nacional de plazo fijo se convirtieron en nombramientos permanentes.
- Se elaboraron nuevos marcos de promoción profesional con 30 posibles trayectorias profesionales y 593 experiencias prácticas para dar la posibilidad al personal de alcanzar sus metas profesionales.
- 201 dirigentes de todo el mundo participaron en el Itinerario de aprendizaje completo sobre los programas.
- 2.250 miembros del personal de todas las esferas funcionales recibieron capacitación en transferencias de base monetaria.
- Más de 500 dirigentes —el 38 % de los cuales de contratación nacional— participaron en el programa “Liderazgo para alcanzar el objetivo del Hambre Cero”.
- En el primer semestre de 2016, concluyeron el curso “Sistema de gestión del aprendizaje” 16.573 personas, es decir, tres veces más que en 2015; en el 70 % de los casos se trataba de personal de contratación nacional.



**Lista de las siglas utilizadas en el presente documento**

AAP	(presupuesto) administrativo y de apoyo a los programas
COMET	Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
IPSAS	Norma Internacionales de Contabilidad para el Sector Público
LESS	Sistema de apoyo a la gestión logística
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
PEP	plan estratégicos para un país
PROMIS	Sistema de información sobre la gestión institucional de las realizaciones y los riesgos
SCOPE	plataforma digital de gestión de los beneficiarios y las modalidades de transferencia