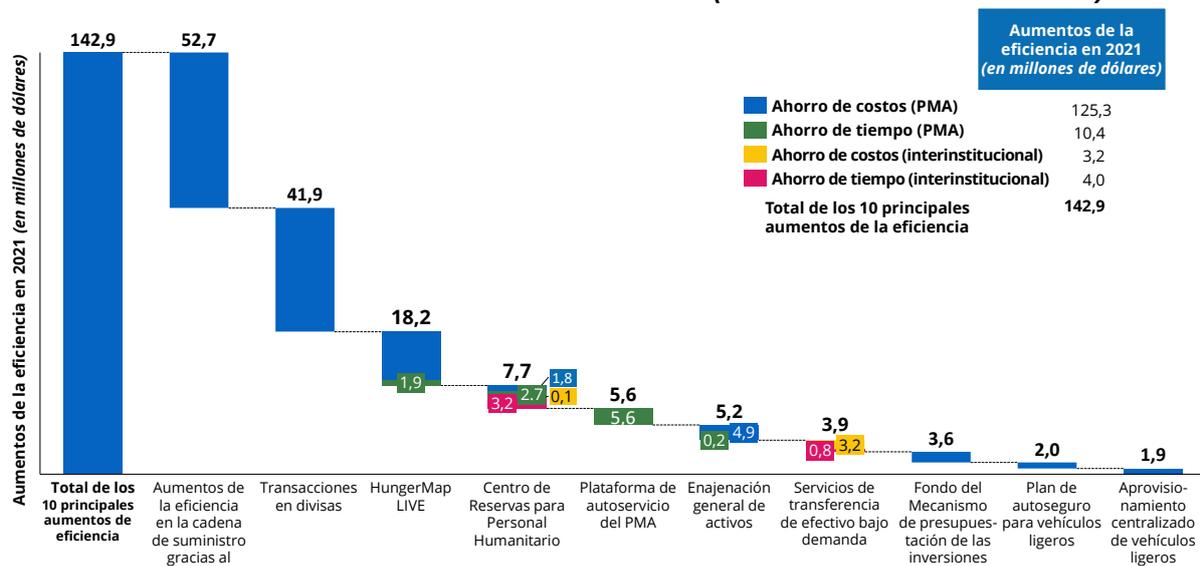


## ANEXO III-C: INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA SOBRE LOS 10 PRINCIPALES AUMENTOS DE EFICIENCIA LOGRADOS EN 2021

La eficiencia es una de las prioridades clave del Director Ejecutivo y un valor fundamental para el PMA: por cada dólar ahorrado, el Programa puede prestar a un mayor número de personas que padecen hambre la asistencia alimentaria que tanto necesitan y, en las situaciones de emergencia, cuando se trata de hacer llegar a la población más vulnerable alimentos que salven sus vidas, no hay tiempo que perder.

En este anexo figura información pormenorizada sobre las 10 iniciativas más importantes en lo que al aumento de eficiencia se refiere.

**Figura 1: Ahorros totales logrados gracias a las 10 principales iniciativas de aumento de la eficiencia del PMA en 2021 (en millones de dólares EE.UU.)**



Nota: Los montos en dólares correspondientes a las unidades equivalentes a tiempo completo (ETC) ahorradas se han establecido sobre la base de un salario anual medio de 36.000 dólares (para el personal contratado localmente) y de 162.480 dólares (para el personal con contrato internacional).

Nota: El monto total comprende los ahorros de costos y los ahorros de tiempo (en ETC).

Abreviaturas: MGGP=Mecanismo de gestión global de los productos; SCOPE= plataforma digital del PMA para la gestión de los datos sobre los beneficiarios y de las transferencias.

### Proceso de seguimiento y presentación de información sobre los aumentos de eficiencia logrados en 2021

En 2021, el PMA siguió, midió y comunicó los aumentos de eficiencia logrados en todo el organismo. Con arreglo a la definición de la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación del Desarrollo (OCD), existen tres componentes que sustentan los aumentos de eficiencia y eficacia: los aumentos de eficiencia en los costos, los aumentos de eficiencia en el uso del tiempo y la mejora de la calidad<sup>1</sup>. En esta labor se recabó información de 14 esferas funcionales de la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países. Las iniciativas encaminadas a mejorar la eficiencia abarcan todos los programas del PMA y cubren los aumentos de eficiencia internos e interinstitucionales logrados en 2021. Todas las estimaciones de aumentos de eficiencia se han validado verificando los cálculos realizados, se presentan con explicaciones claras de los supuestos básicos, se han evaluado en función de una serie coherente de criterios de inclusión y han sido examinadas y aprobadas por los correspondientes directores del PMA.

*El aumento de eficiencia en los costos* corresponde a la reducción de los recursos financieros desembolsados para lograr un determinado efecto. Es decir, es el valor (en dólares EE.UU.) ahorrado cuando se introduce una nueva forma de trabajar para lograr los mismos resultados (por ejemplo, una tarifa preferencial acordada con determinados hoteles permite un aumento de eficiencia en los costos).

*El aumento de eficiencia en el uso del tiempo* corresponde a la reducción de las horas de trabajo necesarias para realizar una tarea dada y conseguir los mismos resultados. Se presenta como el número de ETC ahorradas cuando con una nueva forma de trabajar se logran los mismos resultados (por ejemplo, la transformación digital automatizada de los procedimientos de reserva, facturación y presentación de informes se traduce en una mayor eficiencia en materia de tiempo).

### Iniciativas principales que han favorecido los aumentos de eficiencia

1. El aumento de eficiencia de cada iniciativa comprende los aumentos de eficiencia logrados en el PMA o interinstitucionales. Cada uno de los aumentos de eficiencia logrados se desglosa, cuando procede, por ahorros de costos y de tiempo (en ETC).

### Operaciones de la cadena de suministro (responsabilidad de la Dirección de la Cadena de Suministro)

#### *Aumentos de eficiencia en la cadena de suministro gracias al MGGP (con el respaldo de la Dirección de Planificación y de las Realizaciones Institucionales)*

Aumento total de eficiencia para el PMA		Aumento total de eficiencia a nivel interinstitucional		Aumento total de eficiencia en 2021
Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	
52,7 millones de dólares	-	-	-	52,7 millones de dólares
52,7 millones de dólares			-	

2. El MGGP es un mecanismo estratégico de gestión de financiación anticipada gracias al cual el PMA dispone de una consignación interna de 800 millones de dólares para adquirir productos alimenticios y establecer depósitos preventivos en determinados lugares

<sup>1</sup> En la presentación de informes anuales el hincapié se ha puesto en la medición del valor en dólares EE.UU. de la evitación de gastos y el ahorro de tiempo en ETC.

estratégicos antes de que las oficinas en los países reciban las contribuciones que les han sido asignadas. El mecanismo tiene los siguientes objetivos: i) reducir los plazos de entrega de los alimentos; ii) acortar los plazos de las intervenciones de emergencia; iii) comprar alimentos cuando las condiciones del mercado son más favorables y aprovechando las economías de escala y, iv) promover las compras locales y regionales (en particular, a los pequeños agricultores) siempre que sea posible. En 2021, las compras a través del MGGP permitieron a las oficinas en los países receptoras recibir sus productos en un plazo medio de 32 días, lo cual significa una reducción del 73 % frente a la media de 120 días de los procesos de compra convencionales. En 2021, **los aumentos de eficiencia**<sup>2</sup> alcanzaron los **52,7 millones de dólares** gracias a las compras realizadas en el momento más oportuno y a las economías de escala. Se trata de una cifra neta, en la que se tienen en cuenta algunos casos en que los precios pagados a través del MGGP fueron más elevados en comparación con el procedimiento “convencional” (por ejemplo, cuando las necesidades eran tan apremiantes que no fue posible adquirir los alimentos durante el período posterior a la cosecha).

### Finanzas (responsabilidad de la Dirección de Finanzas)

#### Transacciones en divisas

Aumento de la eficiencia total para el PMA		Aumento de la eficiencia total interinstitucional		Aumento de la eficiencia total en 2021
Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	
41,9 millones de dólares	-	-	-	41,9 millones de dólares
41,9 millones de dólares			-	

- El PMA convierte importantes cantidades de divisas fuertes<sup>3</sup> en monedas locales para pagar a los proveedores locales. Desde 2007, el PMA se esfuerza por obtener los mejores tipos de cambio posibles cuando realiza conversiones monetarias por licitación pública. Los flujos financieros del PMA también inyectan las divisas fuertes que tanto se necesitan en los sistemas financieros locales. Desde 2010, el PMA ha centralizado la conversión de divisas para las oficinas sobre el terreno, con los consiguientes aumentos de eficiencia acumulados de 171,0 millones de dólares a finales de 2021 y de **41,9 millones de dólares en aumentos de eficiencia en los costos** solo en 2021. Los aumentos de eficiencia se calculan a partir de las diferencias entre los tipos de cambio efectivos aplicados a las transacciones en divisas y el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas para las distintas transacciones. Cada diferencia se pondera de acuerdo con el volumen de las transacciones a las que corresponde. Además, las transacciones centralizadas en divisas en nombre de 52 oficinas en los países permitieron reponer las cuentas bancarias de las operaciones locales a menor costo. El volumen de las operaciones de cambio de divisas en 2021 ascendió a 1.230 millones de dólares.

<sup>2</sup> Los ahorros de costos se calculan como la diferencia entre los precios pagados por las oficinas en los países para comprar alimentos por conducto del MGGP y las compras “convencionales”, considerando los costos de los alimentos y el transporte externo, cuando proceda. El ahorro neto resultante representa el precio más alto que las oficinas en los países habrían debido pagar de no existir el MGGP (esto es, si todas las compras se hubieran efectuado mediante el procedimiento “convencional”).

<sup>3</sup> Por “divisas fuertes” se entiende el dinero emitido por un país considerado estable política y económicamente.

**Servicios de transferencia de efectivo bajo demanda**

Aumento de la eficiencia total para el PMA		Aumento de la eficiencia total interinstitucional		Aumento de la eficiencia total en 2021
Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	3,9 millones de dólares
-	-	3,1 millones de dólares	4,7 ETC	
-		3,9 millones de dólares		

4. En los países en los que el PMA estableció mecanismos digitales de gran escala para la entrega de las transferencias de base monetaria (TBM) como asistencia alimentaria, los otros organismos de las Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales y Gobiernos se han puesto en contacto con el PMA con miras a canalizar sus TBM mediante esos mecanismos, usando los contratos y las plataformas del Programa. Esta participación en los servicios de transferencia de efectivo del PMA crea un aumento de la eficiencia en otras entidades de las Naciones Unidas mediante la simplificación de sus procesos de TBM, la reducción de la duplicación de instrumentos y la posibilidad de una gestión más integral de los fraudes y abusos posibles. En 2021, otras entidades de las Naciones Unidas obtuvieron un aumento de eficiencia en los costos de **3,1 millones de dólares**<sup>4</sup> al utilizar los servicios de transferencia de efectivo del PMA. Asimismo, el uso de los servicios redujo el tiempo necesario para seleccionar y contratar proveedores de servicios financieros, lo que dio lugar a un **aumento de eficiencia en el uso del tiempo de 4,7 ETC**<sup>5</sup> en otras entidades de las Naciones Unidas en 2021.

**Servicios de gestión (responsabilidad de la Dirección de Servicios de Gestión)****Centro de Reservas de las Naciones Unidas**

Aumento de la eficiencia total para el PMA		Aumento de la eficiencia total interinstitucional		Aumento de la eficiencia total en 2021
Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	7,7 millones de dólares
1,8 millones de dólares	73,5 ETC	0,1 millones de dólares	89,2 ETC	
4,4 millones de dólares		3,3 millones de dólares		

5. El Centro de Reservas de las Naciones Unidas es un servicio de alcance mundial y abierto a la comunidad de ayuda humanitaria en general que presta servicios de apoyo y reserva digitalizados para alojamiento, transporte, servicios médicos y asesoramiento. En 2021, tras haber facilitado el acceso en línea a los centros de alojamiento del PMA, la tasa de ocupación

<sup>4</sup> El aumento de eficiencia en los costos se calcula como la diferencia entre el costo para otras entidades de las Naciones Unidas de utilizar los servicios de transferencia de efectivo del PMA (que es de entre 0 y el 1 % del valor transferido) y el costo de utilizar los procedimientos convencionales de las entidades para administrar las contribuciones (que es de un promedio del 5,3 % en costos de apoyo indirecto, de conformidad con el Plan de Gestión para 2020-2022); esta diferencia se aplica a los costos operacionales directos totales de la actividades de TBM de que se trate.

<sup>5</sup> El aumento de eficiencia en el uso del tiempo se calcula como la reducción del tiempo necesario para el proceso de selección y contratación de un proveedor de servicios financieros cuando otras entidades de las Naciones Unidas utilizan los servicios de transferencia de efectivo del PMA (10 días hábiles) en lugar de seleccionar y contratar proveedores de servicios financieros por su cuenta (90 días). El aumento de eficiencia que se comunica en el presente documento considera solo aquellos casos en los que una entidad de las Naciones Unidas empezó por primera vez a utilizar servicios de transferencia de efectivo del PMA en un país en concreto en 2021.

aumentó, con lo que se aumentó la eficiencia en los costos en **1,6 millones de dólares**<sup>6</sup> y la eficiencia **en el uso del tiempo** en **37,5 ETC** para el PMA y **73,2 ETC**<sup>7</sup> para otras entidades de las Naciones Unidas. En julio de 2019 se puso en marcha el servicio de movilidad de pasajeros de las Naciones Unidas, que permite al personal humanitario reservar vehículos ligeros y contratar choferes de las Naciones Unidas, y a los administradores utilizar de manera eficaz un servicio de apoyo de alcance mundial en materia de movilidad. En 2021, mediante los servicios de movilidad común contratados a través de la plataforma del Centro de Reservas de las Naciones Unidas, el PMA aumentó la eficiencia en los costos internos en **0,2 millones de dólares** y en **0,1 millones de dólares**<sup>8</sup> para otras entidades de las Naciones Unidas, a los que se añaden los aumentos de eficiencia en el uso del tiempo de **36,0 ETC** para el PMA y **16,0 ETC**<sup>9</sup> para otras entidades de las Naciones Unidas. En total, considerando tanto el alojamiento como los servicios de movilidad, el PMA generó un aumento de eficiencia en los costos de 1,9 millones de dólares y un aumento de eficiencia en el uso del tiempo de 163 ETC, equivalente a 7,7 millones de dólares<sup>9</sup>.

### Enajenación general de activos

Aumento de la eficiencia total para el PMA		Aumento de la eficiencia total interinstitucional		Aumento de la eficiencia total en 2021
Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	5,2 millones de dólares
4,9 millones de dólares	6,4 ETC	-	-	
5,2 millones de dólares		-		

6. En 2019, se creó en la Sede el Equipo de enajenación general de activos para acelerar y optimizar mediante subastas públicas los ingresos resultantes de activos que eran equipo obsoleto o en desuso. La fuente principal de ingresos es la venta de vehículos ligeros que han superado su vida útil (cinco años o más de 150.000 km recorridos). En 2019, el PMA sometió su sistema de enajenación de activos a una “prueba de concepto”, tras la cual lo incorporó a una nueva forma de trabajar. En 2021, el PMA generó **un aumento de eficiencia en los costos de 4,9 millones de dólares**<sup>10</sup> en ingresos netos obtenidos de la venta de activos obsoletos o en desuso y en ahorros obtenidos de la evitación de gastos de alquiler para el almacenamiento de esos activos. La enajenación de activos se realiza en asociación con la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). En 2021, el PMA también logró un **aumento de eficiencia en el uso del tiempo** interno equivalente a **6,4 ETC**<sup>11</sup> al adoptar el enfoque y los servicios del ACNUR.

<sup>6</sup> El aumento de eficiencia en los costos se basa en una comparación entre la tasa de ocupación de 2021 y un valor de referencia, que se ajustó para considerar los efectos de la pandemia de la COVID-19 según los cálculos que se presentan en un [informe de mercado elaborado por Fitch](#), en el que se indica que los niveles de ocupación en los hoteles cayeron en un 60 % a causa de la pandemia.

<sup>7</sup> El aumento de eficiencia en el uso del tiempo se calcula como la diferencia entre el tiempo empleado antes y después de la automatización de los procesos de reserva, facturación, presentación de informes y control de calidad.

<sup>8</sup> El aumento de eficiencia en los costos se basa en la agrupación de aproximadamente 36.000 itinerarios (a través de traslados compartidos) tanto dentro del PMA como con otras entidades de las Naciones Unidas.

<sup>9</sup> Los equivalentes en dólares de las ETC ahorradas se basan en un salario promedio de 36.000 dólares anuales.

<sup>10</sup> Los aumentos de eficiencia en los costos se derivan de la eliminación de aproximadamente 25.000 activos en 27 subastas públicas realizadas en 20 países y de los costos promedio anuales de almacenamiento evitados gracias a la liquidación de activos.

<sup>11</sup> El cálculo del ahorro de ETC en la gestión del registro maestro de equipo se basa en los siguientes supuestos: se enajenan alrededor de 25.000 activos por año y cada activo requiere 0,45 horas anuales de gestión del registro (contabilización, conciliación, etc.).

**El fondo del Mecanismo de presupuestación de las inversiones para proyectos de ingeniería (responsabilidad de la Dirección de Planificación y de las Realizaciones Institucionales)**

Aumento de la eficiencia total para el PMA		Aumento de la eficiencia total interinstitucional		Aumento de la eficiencia total en 2021
Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	3,6 millones de dólares
3,6 millones de dólares	-	-	-	
3,6 millones de dólares		-		

7. El equipo de ingenieros del PMA administra los planes de mejora de las instalaciones sobre el terreno, que se benefician del fondo del Mecanismo de presupuestación de las inversiones (MPI)<sup>12</sup> destinado a proyectos de ingeniería, un fondo rotatorio que asigna préstamos para proyectos de capital, como la construcción de oficinas y alojamientos, que pueden demostrar beneficios cuantificables económicos y en términos de eficiencia. En 2021, se generó un **aumento de eficiencia en los costos de 3,6 millones de dólares** a partir de dos proyectos financiados por el MPI: un proyecto en Somalia generó un aumento de eficiencia en los costos de 0,3 millones de dólares<sup>13</sup> en ahorros en alquileres al reorientar los pagos por alquileres o arrendamiento en los que se habría incurrido de otro modo y la base logística para las operaciones humanitarias de Djibouti obtuvo un aumento de eficiencia de 3,3 millones de dólares<sup>14</sup> por un aumento en la eficiencia operativa y ahorros en el alquiler para almacenamiento que no habrían sido posibles sin el apoyo del fondo de MPI.

**Plan de autoseguro para vehículos ligeros**

Aumento de la eficiencia total para el PMA		Aumento de la eficiencia total interinstitucional		Aumento de la eficiencia total en 2021
Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	2,0 millones de dólares
2,0 millones de dólares	-	-	-	
2,0 millones de dólares		-		

8. El plan de autoseguro se estableció en 2007 y es obligatorio para todos los vehículos ligeros y blindados del PMA. Se cobra una prima anual baja de aproximadamente 420 dólares por vehículo ligero, en comparación con una tarifa media del mercado de aproximadamente 1.092 dólares<sup>15</sup>. En 2021, esto permitió un **aumento de eficiencia en los costos de 2,0 millones de dólares** en los seguros de los vehículos ligeros de un promedio de 2.982 vehículos asegurados. Desde que se inició el plan de autoseguro en 2007 se logró un aumento de eficiencia en los seguros de casi 22 millones de dólares<sup>16</sup>.

<sup>12</sup> La administración central del MPI está a cargo de la Dirección de Planificación y de las Realizaciones Institucionales.

<sup>13</sup> La estimación del aumento de eficiencia en los costos obtenido por ahorros en alquileres en Somalia se basó en los costos de alquiler pagados en años anteriores por los locales del recinto común de las Naciones Unidas en Garowe.

<sup>14</sup> La estimación del aumento de eficiencia en los costos obtenido por ahorros operativos y en los alquileres en la base logística para las operaciones humanitarias de Djibouti consideró las reducciones en los gastos por sobrestadía de los buques, gastos de fletes, costos de estiba y desestiba, costos de derivación, costos de reenvasado y etiquetado, y costos de almacenamiento. Los aumentos de eficiencia se calcularon en dólares ahorrados por tonelada - multiplicados por el volumen de toneladas en cuestión.

<sup>15</sup> La estimación del aumento de eficiencia en los costos se deriva de un costo de adquisición promedio de 25.405 dólares por vehículo, multiplicado por la prima promedio común de seguro (4,30 %).

<sup>16</sup> Los aumentos de eficiencia en los costos se derivan de una comparación histórica de las primas estimadas del mercado y las primas de los planes de autoseguro desde 2007 a 2021

**Aprovisionamiento centralizado de vehículos ligeros**

Aumento de la eficiencia total para el PMA		Aumento de la eficiencia total interinstitucional		Aumento de la eficiencia total en 2021
Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	1,9 millones de dólares
1,9 millones de dólares	-	-	-	
1,9 millones de dólares		-		

9. En 2007, el PMA creó el Programa mundial de arrendamiento de vehículos, un servicio interno centralizado para la provisión de vehículos ligeros para las intervenciones del Programa. Dentro del Programa mundial de arrendamiento de vehículos el PMA logró ahorros significativos mediante la contratación directa con Toyota de vehículos estándar. En 2021, se compraron 521 vehículos (los cinco tipos principales de vehículos en existencias son: Prado, LC76, LC79DC, LC79SC e Hiace), lo que generó un **aumento de eficiencia en los costos total de 1,9 millones de dólares**.<sup>17</sup>

**Investigación, análisis y seguimiento (responsabilidad de la Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento)****Mapa del hambre en tiempo real (HungerMapLIVE)**

Aumento de la eficiencia total para el PMA		Aumento de la eficiencia total interinstitucional		Aumento de la eficiencia total en 2021
Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	18,2 millones de dólares
16,3 millones de dólares	24,4 ETC	-	-	
18,2 millones de dólares		-		

10. Los sistemas de seguimiento de la seguridad alimentaria casi en tiempo real permiten al PMA facilitar las estimaciones diarias de la situación de seguridad alimentaria en los países que se enfrentan a crisis alimentarias. Mediante comunicaciones vocales, los datos sobre los indicadores clave se recopilan constantemente, se analizan y visualizan casi en tiempo real, y se incorporan al Mapa del hambre en tiempo real (HungerMapLIVE, disponible en: <https://hungermap.wfp.org/>), el sistema mundial de seguimiento del hambre del PMA. El objetivo del Mapa del hambre en tiempo real es permitir a las oficinas en los países del PMA, los Gobiernos y la comunidad de asistencia humanitaria en general seguir a diario la seguridad alimentaria, detectar los problemas en tiempo real en caso de crisis y facilitar la información necesaria para intervenir con rapidez y mitigar sus efectos.
11. Los sistemas tradicionales de seguimiento de la seguridad alimentaria consisten, entre otras cosas, en recopilar datos en gran escala muchas veces al año, lo que puede requerir mucho tiempo y recursos. Los sistemas de seguimiento de la seguridad alimentaria casi en tiempo real ofrecen una forma muy flexible y eficiente de recopilar información a diario. Una combinación de los sistemas tradicionales y los sistemas casi en tiempo real permite aumentar la eficiencia aportando datos actualizados sin cesar, a un costo inferior y en menos tiempo que el que necesitaría el sistema tradicional por sí solo, además de garantizar la calidad y solidez de los sistemas. En 2021, el aumento de eficiencia derivado del

<sup>17</sup> Los aumentos de eficiencia en los costos se derivan de una reducción de costos promedio de entre aproximadamente 25.000 y 29.000 dólares por vehículo ligero provisto por el Programa mundial de arrendamiento de vehículos, escalado por los 521 vehículos ligeros proporcionados en 2021.

aprovechamiento de los sistemas de seguimiento de la seguridad alimentaria casi en tiempo real (para reemplazar un promedio de 1,9 encuestas presenciales del muestreo de la población de cada uno de los 36 países) dio lugar a un **aumento de eficiencia en los costos de 16,3 millones de dólares**<sup>18</sup>. Este empeño también generó un **aumento adicional de eficiencia en el uso del tiempo de 24,4 ETC**<sup>19</sup> (equivalente a 1,9 millones de dólares), impulsado por reducciones en los costos y el tiempo requerido para la recopilación y el análisis de los datos. Los aumentos de eficiencia se calculan sobre la base del seguimiento casi en tiempo real en 39 países en 2021.

### Recursos humanos (responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos)

#### **Plataforma de autoservicio del PMA. Digitalización de los procesos de documentación en materia de recursos humanos**

Aumento de la eficiencia total para el PMA		Aumento de la eficiencia total interinstitucional		Aumento de la eficiencia total en 2021
Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	5,6 millones de dólares
-	121,6 ETC	-	-	
5,6 millones de dólares		-		

12. La plataforma de autoservicio del PMA, que cuenta con el respaldo de la Dirección de Tecnología de la Información, permite que los formularios relacionados con los recursos humanos que se utilizan comúnmente pasen de un formato impreso a uno digital. La conversión comprende la migración completa de los formularios y los procesos conexos a la plataforma en línea, lo que facilita un proceso de gestión de los recursos humanos más racional y eficiente. Los formularios digitalizados en materia de recursos humanos comprenden, entre otros, solicitudes de vacaciones, registros de asistencia o documentación sobre ceses en el servicio y jubilaciones. Mediante la ampliación de esta labor, que forma parte de la iniciativa en curso de gestión del capital humano, en los próximos años la documentación relativa a los recursos humanos de los más de 20.000 empleados del PMA se gestionará en la plataforma de autoservicio del Programa. En 2021, la digitalización de los formularios relativos a los recursos humanos mediante la plataforma generó un **aumento de eficiencia** interno en el **uso del tiempo de 121,6 ETC**<sup>20</sup>, equivalentes a aproximadamente **5,6 millones de dólares**.

<sup>18</sup> La estimación del aumento de eficiencia en los costos se deriva de la diferencia entre los costos totales correspondientes a realizar el seguimiento casi en tiempo real y llevar a cabo las encuestas presenciales mediante tecnologías móviles (calculados como el costo unitario de una entrevista multiplicado por el número de entrevistas realizadas). En los países en los que el seguimiento casi en tiempo real reemplazó a las encuestas presenciales durante 2021, los aumentos de eficiencia se calcularon proporcionalmente según el mes en que se produjo el reemplazo. En los países en los que el seguimiento casi en tiempo real se había utilizado con anterioridad a 2021, el aumento de eficiencia se calculó para todo el año.

<sup>19</sup> El aumento de eficiencia en el uso del tiempo se calculó como la diferencia entre el tiempo estimado utilizado por los empleados del PMA para realizar entrevistas presenciales y el utilizado para el seguimiento casi en tiempo real.

<sup>20</sup> El aumento de eficiencia se calcula como la diferencia entre el tiempo estimado destinado por diferentes partes interesadas a tareas relacionadas con los procesos de documentación en materia de recursos humanos antes y después de la digitalización de dichos procesos.