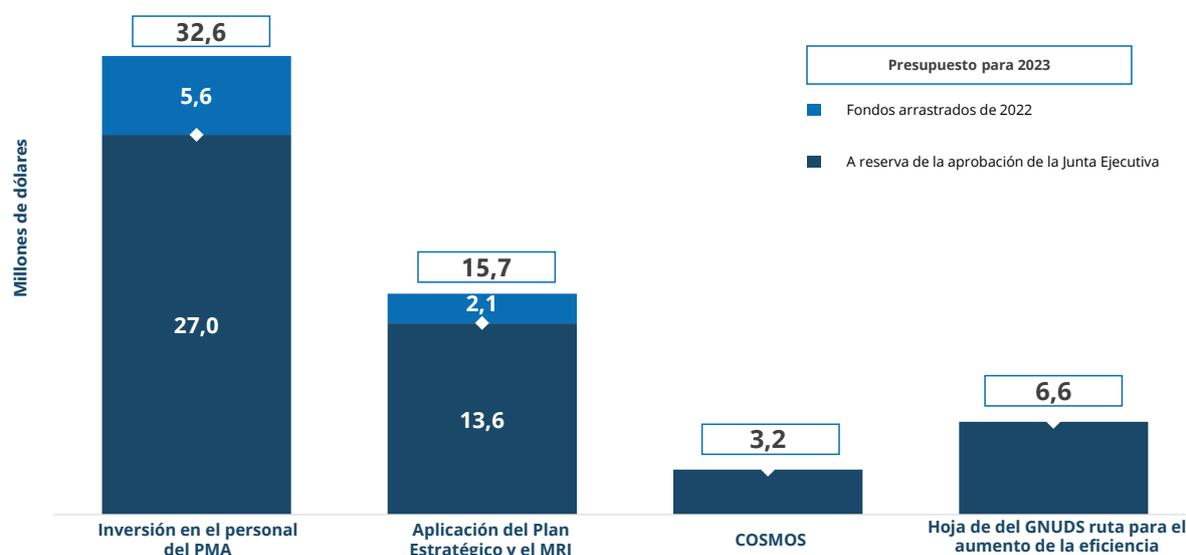


ANEXO V

Notas conceptuales sobre las iniciativas institucionales de importancia fundamental propuestas

1. En 2015, la Junta Ejecutiva aprobó la utilización de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para financiar las iniciativas institucionales de importancia fundamental. Hasta ese año, esta cuenta se empleaba como fuente de financiación de actividades similares, pero faltaba un marco en el que se definieran los parámetros de utilización conexos. Desde entonces, el PMA ha utilizado las iniciativas aprobadas por la Junta para fortalecer sus sistemas y su fuerza de trabajo y, en definitiva, para mejorar los servicios que presta a las personas aquejadas de inseguridad alimentaria.
2. En el presente anexo se expone información pormenorizada sobre las iniciativas institucionales de importancia fundamental propuestas para 2023, entre otras cosas sobre los resultados que se prevé obtener y las actividades pensadas para el año, los planes de ejecución, los presupuestos y los indicadores clave de las realizaciones¹. Tal como se muestra en la figura A.V.1, los montos que se pide que apruebe la Junta representan las necesidades de financiación con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP en 2023, que, en el caso de las dos primeras iniciativas, son inferiores a los presupuestos para 2023 debido a los montos arrastrados de 2022.

Figura A.V.1: Iniciativas institucionales de importancia fundamental propuestas, 2023 (millones de dólares)



¹ "Informe del Auditor Externo sobre las iniciativas institucionales de importancia fundamental" (WFP/EB.A/2021/6-F/1).

Iniciativa institucional de importancia fundamental plurianual relativa a la inversión en el personal del PMA (se solicita la aprobación de 27,0 millones de dólares para el segundo año de la iniciativa)

Dependencia responsable	Dependencia de Coordinación de los Asuntos de Personal y la Cultura Organizacional (PCC)	Presupuesto propuesto para 2023 <i>Para la aprobación de la Junta</i>	32,6 millones de dólares <i>27,0 millones de dólares</i>
Dependencias participantes	PCC, todos los despachos regionales y las oficinas en los países y las direcciones participantes ²	Duración de la iniciativa (año 2 de 3)	Tres años (2022-2024)
Conexión con los resultados de gestión del MRI del PMA	<input type="checkbox"/> Eficacia en las situaciones de emergencia <input checked="" type="checkbox"/> Gestión del personal <input type="checkbox"/> Establecimiento de asociaciones eficaces <input type="checkbox"/> Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero <input type="checkbox"/> Datos empíricos y aprendizaje <input type="checkbox"/> Aprovechamiento de la tecnología <input type="checkbox"/> Aprovechamiento de la innovación		

Sinopsis

- En la política del PMA en materia de personal se expone la visión de futuro que tiene el Programa sobre su fuerza de trabajo, en la que equipos diversos, comprometidos, cualificados y de gran desempeño, seleccionados en función del mérito, operan en un entorno de trabajo saludable e inclusivo, hacen suyos los valores del PMA y trabajan junto con los asociados para salvar vidas y cambiar la vida de las personas a las que el Programa presta asistencia. Para lograrlo, la política refleja la interdependencia de la totalidad de las políticas, las estrategias, los marcos y los planes de acción de las distintas esferas funcionales del PMA y constituye el marco para cumplir las cuatro esferas de prioridades señaladas para la gestión del personal: "agilidad y flexibilidad", "desempeño y mejora", "diversidad e inclusión" y "atención y apoyo".
- A fin de aplicar de forma eficaz las iniciativas encaminadas a lograr la excelencia en la gestión del personal del PMA en las cuatro esferas de prioridades, se requiere un proceso continuo, coordinado y gradual de gestión del cambio.
- Precisamente para iniciar dicho proceso, la Junta, en el marco de la aprobación del Plan de Gestión del PMA para 2022-2024 en su segundo período de sesiones ordinario de 2021, aprobó un presupuesto para el primer año de una iniciativa de importancia fundamental trienal relativa a la inversión en el personal del PMA. Para acelerar y ampliar la iniciativa en su segundo año y lograr el cambio de cultura y de comportamiento necesario, el PMA seguirá fortaleciendo su capacidad organizacional para establecer, llevar a la práctica e incorporar actividades y procesos institucionales e interfuncionales nuevos y revisados con los que lograr los efectos que se espera obtener de cada producto entregable. En aras de la continuidad, los productos entregables de la iniciativa para 2023 son los mismos que se establecieron para 2022: gestión dinámica de las estructuras orgánicas y los puestos; adquisición y retención de talentos diversificados; desarrollo de las capacidades y competencias; creación de lugares de trabajo respetuosos e inclusivos, y seguridad, salud y bienestar de los empleados.

² Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial (CAM), Dirección de Transferencias de Base Monetaria (CBT), Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales (CPP), Dirección de Finanzas (FIN), Dirección de Recursos Humanos (HRM), Dirección de Servicios de Gestión (MSD), Dirección de Nutrición (NUT), Departamento de Asociaciones y Promoción (PA), Dependencia de Coordinación de los Asuntos de Personal y la Cultura Organizacional (PCC), Departamento de Elaboración de Programas y Políticas (PD), Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo (PRO), Dirección de Programas en las Escuelas (SBP), Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro (SCO), Dirección de Seguridad (SEC), Dirección de Bienestar del Personal (WEL), Despacho Regional para Asia y el Pacífico (RBB), Despacho Regional para Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental (RBC), Despacho Regional para África Occidental (RBD), Despacho Regional para África Meridional (RBJ), Despacho Regional para África Oriental (RBN) y Despacho Regional para América Latina y el Caribe (RBP).

6. En 2023 se elaborarán planes para el tercer y último año de la iniciativa (es decir, 2024) centrando la atención en integrar o concluir las actividades y en adecuar las necesidades y los efectos previstos a los cambios producidos en el entorno de trabajo del PMA, como los introducidos por el Plan Estratégico para 2022-2025, las obligaciones de rendición de cuentas con arreglo a la política del PMA en materia de personal, la puesta en práctica del Marco de dotación de personal y el sistema de gestión del capital humano y la planificación funcional de la fuerza de trabajo.
7. En 2023, en la ejecución de 82 actividades en el marco de esta iniciativa colaborarán como mínimo 19 dependencias, entre departamentos, direcciones y otras oficinas de la Sede, despachos regionales y oficinas en los países participantes. Las funciones del PMA que intervendrán directamente son las de comunicación, finanzas, programación, asociaciones, recursos humanos, servicios de gestión, planificación de las realizaciones, seguridad y bienestar.

CUADRO A.V.1: INICIATIVA INSTITUCIONAL DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL RELATIVA A LA INVERSIÓN EN EL PERSONAL DEL PMA – PRESUPUESTO (<i>millones de dólares</i>) Y NÚMERO DE EMPLEADOS EN EQUIVALENTES A TIEMPO COMPLETO (ETC)*, POR RESULTADO PREVISTO						
Producto entregable	Total		Sede		Despachos regionales y oficinas en los países	
	Presupuesto	ETC	Presupuesto	ETC	Presupuesto	ETC
1: Gestión dinámica de las estructuras orgánicas y los puestos	4,7	27	2,4	9	2,3	18
2: Adquisición y retención de talentos diversificados	7,4	50	2,8	16	4,6	34
3: Desarrollo de las capacidades y competencias	7,3	57	3,6	22	3,7	35
4: Creación de lugares de trabajo respetuosos e inclusivos	7,6	35	4,7	23	2,9	12
5: Seguridad, salud y bienestar de los empleados	5,6	27	2,0	7	3,6	20
Total	32,6	196	15,5	77	17,1	119

* ETC = número de empleados de plantilla y que no forman parte de la plantilla (por ejemplo, los consultores) en equivalentes a tiempo completo.

8. El **producto entregable 1** se centra en la gestión dinámica de las estructuras orgánicas y los puestos y tiene el objetivo de acelerar la armonización de la fuerza de trabajo con las necesidades observadas del Programa. Las actividades incluyen la gestión de los cambios necesarios en los PEP y los procesos de planificación estratégica de la fuerza de trabajo, la alineación estructural y los cambios que proceda introducir en los puestos de personal y las modalidades de contrato pertinentes.
9. Este producto entregable comprende 15 actividades, con un presupuesto total de 4,7 millones de dólares para 2023³. El 60 % de las actividades se llevará a cabo sobre el terreno, bajo la dirección de los despachos regionales y con el apoyo de la Sede. Las actividades se centrarán en proporcionar orientación sobre la gestión del personal a los directores de los despachos regionales y las oficinas en los países, aplicar las estrategias y

³ Sobre la base de las 20 actividades implementadas en 2022, con un presupuesto total de 7,5 millones de dólares.

medidas derivadas de los exámenes de la fuerza de trabajo en conexión con las estructuras orgánicas, los puestos y las modalidades de contrato del PMA, así como en mejorar las intervenciones regionales en casos de emergencia y el apoyo a las actividades de preparación para la intervención inmediata de las oficinas en los países.

10. El **producto entregable 2** se centra en la adquisición y la retención de talentos diversificados con miras a desarrollar la fuerza de trabajo idónea del PMA, utilizando un enfoque receptivo e innovador para gestionarla. A fin de mejorar la capacidad del PMA para atraer y retener a personal más diversificado las actividades incluirán la elaboración de campañas, políticas, procesos, sistemas y competencias eficaces en materia de contratación y la colaboración con organizaciones que representen a las personas con discapacidad.
11. Este producto entregable tiene un presupuesto de 7,4 millones de dólares para 2023 y comprende 15 actividades sobre el terreno y cinco actividades en la Sede. Las actividades permitirán al PMA atraer y retener a personal que cuente con las competencias más diversas y velar por que sea asignado a los puestos adecuados; acelerar la contratación y reducir los obstáculos para su despliegue, incluidos los relacionados con el género y la diversidad, y adoptar buenas prácticas en la adquisición de talento. Otras actividades tienen por objeto mejorar la coordinación de las decisiones sobre dotación de personal y la recopilación de datos para medir la diversidad de la fuerza de trabajo.
12. El **producto entregable 3** va encaminado a acelerar el desarrollo de las competencias y las capacidades de los empleados del PMA para cumplir las normas institucionales y estrategias funcionales señaladas, así como a satisfacer las necesidades de las oficinas en los países, lo cual incluye orientación estratégica sobre los PEP durante el proceso de gestión del cambio.
13. En el marco de este producto entregable se están realizando 22 actividades, con un presupuesto total de 7,3 millones de dólares; el 77 % de las actividades es gestionado por los despachos regionales. Las actividades van encaminadas a mejorar las competencias y capacidades de los empleados por medio de iniciativas sincronizadas en esferas institucionales prioritarias, como la discapacidad y otras formas de inclusión; el liderazgo, la gestión y las competencias lingüísticas; el asesoramiento personalizado, la tutoría, el apoyo técnico y las actividades de capacitación para los empleados de las oficinas en los países, y las sesiones de capacitación interfuncional específica en materia de gestión de recursos.
14. Las actividades de los despachos regionales incluyen capacitación sobre liderazgo y gestión de oficiales nacionales, acceso de las mujeres a cargos directivos, liderazgo de personas y equipos; programas para directores y jefes de oficina, y necesidades funcionales registradas.
15. El **producto entregable 4** se centra en el continuo desarrollo de lugares de trabajo respetuosos e inclusivos. Las actividades incluyen el suministro de orientación y apoyo institucionales con respecto a la accesibilidad inclusiva mediante el examen de las instalaciones del PMA, haciendo hincapié en las situadas sobre el terreno, y la elaboración de políticas y procesos de certificación pertinentes que abarquen todas las esferas de la diversidad y la inclusión, entre ellas la paridad de género, la inclusión de la discapacidad y la lucha contra el racismo.
16. Este producto entregable tiene un presupuesto de 7,6 millones de dólares para 2023 y comprende 11 actividades, de las cuales aproximadamente la mitad está dirigida desde la Sede. Los objetivos son crear una cultura organizacional más propicia, en especial sobre el terreno, mediante la implementación sistemática de planes de acción basados en los resultados de las encuestas mundiales del personal, políticas institucionales y mejoras como las iniciativas "Respect+" y "Speak Up!", así como mediante la elaboración y la puesta en práctica de propuestas encaminadas a que el lugar de trabajo sea más accesible.

17. El **producto entregable 5** se centra en el fomento de la protección, la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados. Las actividades realizadas garantizan que las operaciones sobre el terreno tengan acceso a instrumentos eficaces para reducir al mínimo los daños evitables a los empleados y optimizar las condiciones de seguridad y salud laborales en los entornos de trabajo del PMA. Se llevarán a cabo sobre el terreno evaluaciones de los riesgos relativos a la seguridad y la salud en el trabajo, y se prestará asistencia para la elaboración de planes de medidas correctivas y preventivas.
18. El deber de cuidado del PMA a todos los empleados se respetará implementando 14 actividades destinadas al cumplimiento de las normas de seguridad y protección, la mejora de la resiliencia de los empleados y la lucha contra el estrés y la ansiedad, y mediante la realización de misiones de supervisión y el fomento de la rendición de cuentas. El presupuesto para este producto entregable es de 5,6 millones de dólares para 2023; el 80 % de las actividades se centrará en el apoyo de los despachos regionales a las oficinas en los países y contará con la asistencia de un equipo destacado en la Sede.

CUADRO A.V.2: PRESUPUESTO POR PARTIDA DE GASTOS, INCLUIDAS LAS NECESIDADES DE DOTACIÓN DE PERSONAL, 2023				
Dependencia	Costos de personal (millones de dólares)	Costos no relacionados con el personal* (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Puestos (ETC)**
Despachos regionales y oficinas en los países	13,1	4,0	17,1	119
Departamento de Cultura Organizacional	4,6	4,8	9,4	53
Departamento de Gestión	1,3	0,5	1,8	14
Departamento de Elaboración de Programas y Políticas	0,6	1,5	2,1	4
Departamento de Asociaciones y Promoción	0,4	0,4	0,8	4
Departamento de la Cadena de Suministro, Emergencias y Seguridad	0,2	1,2	1,4	2
Total	20,2	12,4	32,6	196

* Los costos no relacionados con el personal incluyen, entre otros, los de los consultores, el personal de contratación nacional, el personal con contratos de asistencia temporal, las licencias, la capacitación y la gestión del cambio.

** Los puestos incluyen el número de empleados de plantilla y que no forman parte de la plantilla, como los consultores, en equivalente a tiempo completo, y tienen en cuenta asimismo las asignaciones internas temporales de los despachos regionales y las oficinas en los países.

Plan de ejecución

19. A fecha de agosto de 2022, la iniciativa se estaba realizando a través de un marco de múltiples partes interesadas, con 82 actividades diseñadas en torno a los cinco productos entregables básicos descritos anteriormente. Todas las actividades están integradas en los planes de trabajo periódicos de las oficinas participantes y en el proceso anual de planificación de las realizaciones, y cuentan con la coordinación y el apoyo de un equipo específico perteneciente al Departamento de Cultura Organizacional (WP).

Implementación de actividades de carácter único y plurianual en la Sede

20. El fin de las actividades que se realizan en la Sede es mejorar la cultura organizacional general del PMA y ampliar la capacidad, sobre todo en los despachos regionales y las oficinas en los países, atendiendo a los compromisos del PMA de crear y mantener una fuerza de trabajo diversificada y lugares de trabajo inclusivos y a su necesidad de establecer nuevos procesos y actividades a nivel local. En la Sede, 15 direcciones tienen actividades que apoyan el logro de al menos uno de los cinco productos entregables, apoyándose en los avances realizados en el primer año.
21. En la iniciativa se incluyen otras actividades necesarias para crear capacidad estratégica a nivel departamental. Por ejemplo, a la esfera funcional de asociaciones mundiales del PMA se le prestará apoyo para la gestión estratégica del talento a fin de garantizar que a cada miembro del personal se le asignen las funciones más adecuadas.

Ejecución de actividades de carácter único y plurianual en los despachos regionales y las oficinas en los países

22. Los seis despachos regionales están ejecutando actividades para apoyar el logro de los cinco productos entregables e intensificarán la asistencia a las oficinas en los países hasta que los cambios propuestos se incorporen en sus PEP.
23. Las repercusiones del proceso de gestión del cambio dependen de la capacidad de los despachos regionales y las oficinas en los países para poner en práctica múltiples iniciativas y aplicar nuevas normas y prácticas. La iniciativa institucional de importancia fundamental permite a los primeros establecer capacidades de gestión del cambio, ampliar la capacidad existente y apoyar a las oficinas en los países, principalmente en dos esferas: la de adquisición de talentos y de aprendizaje y desarrollo profesional, y la de salud y bienestar en el trabajo. El PMA podrá cumplir así su deber de proteger a todos sus empleados de manera más rápida y eficaz.
24. En el marco de las actividades de adquisición de talentos y de aprendizaje y desarrollo profesional, el PMA invertirá en mejorar su en esta esfera enfocando incorporando herramientas de evaluación de candidatos y dotando al personal directivo de las herramientas necesarias para que se conviertan en promotores de la adquisición de talento. Importantes focos de atención serán el desarrollo de una fuerza de trabajo del PMA de cara al futuro y el posicionamiento del Programa como líder en materia de diversidad de la fuerza de trabajo, entre otras cosas ofreciendo oportunidades reales de promoción profesional.
25. Las actividades relacionadas con la salud y el bienestar en el trabajo se centrarán en introducir normas que garanticen que el PMA cumpla con su deber de cuidado respecto de la totalidad de los empleados de todas las regiones, lo cual incluye la prestación del apoyo médico y técnico necesario. La iniciativa institucional de importancia fundamental también ayudará al Programa a asegurar servicios de gestión de casos médicos fundamentados en pruebas para todos los empleados en los despachos regionales y las oficinas en los países. Entre estos servicios figuran la gestión de la certificación médica, las licencias por enfermedad, los viajes y evacuaciones por razones médicas y el establecimiento de alojamientos razonables para las personas con discapacidad, así como la prestación de asesoramiento individual y de apoyo psicosocial en grupo para los empleados y sus familiares.
26. La estrategia de planificación ascendente adoptada en 2022 garantizará que la iniciativa haga uso de los talentos y las competencias del personal tanto a nivel funcional como geográfico. También garantizará el sentido de apropiación en los niveles adecuados y aprovechará la experiencia y la base de conocimientos del PMA a nivel mundial, contando con la participación de las oficinas en los países por conducto de los despachos regionales.

27. Dada la complejidad del programa previsto, en su ejecución se seguirá un enfoque escalonado para fortalecer la supervisión, la presentación de informes sobre las realizaciones y el control presupuestario por lo que concierne a los distintos productos entregables y a las diferentes partes interesadas y actividades. Esta medida de garantía de calidad se introdujo con éxito en 2022 y está coordinada por la PCC.
28. Los calendarios de planificación y examen están plenamente armonizados con los ciclos institucionales del PMA; las actualizaciones se presentan trimestralmente al Comité de Presupuesto Global, y en cada Informe Anual de las Realizaciones del PMA se incluye un examen de fin de año sobre la ejecución del presupuesto.

CUADRO A.V.3: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE ^a		
Producto entregable 1: Gestión dinámica de las estructuras orgánicas y los puestos (4,7 millones de dólares)		
<i>Efectos previstos: las operaciones del PMA pueden favorecer la armonización en cuanto a estructura, fuerza de trabajo, idioma y competencias para así acrecentar la eficiencia operacional^b.</i>		
Indicador clave de las realizaciones ^c	Valor de referencia ^d	Meta para 2023
Número de funciones y oficinas en los países que cuentan con un plan de acción de la fuerza de trabajo	26 %	54 %
Porcentaje de empleados con contratos de breve duración	60 % ^e	49 %
Producto entregable 2: Adquisición y retención de talentos diversificados (7,4 millones de dólares)		
<i>Efectos previstos: la fuerza de trabajo del PMA se irá asemejando más al personal con el que el Programa desea contar en el futuro adoptando un enfoque de adquisición y retención de talentos más inclusivo y receptivo basado en las políticas, los procesos, los sistemas y las competencias específicos que se necesitan para lograr unos procesos de contratación más ágiles que atraigan a personas adecuadas para conformar una reserva de talentos más diversificada^b.</i>		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2023
Porcentaje de mujeres dentro del personal de categoría profesional de contratación internacional y el personal de contratación nacional	42 %	Por confirmar ^f
El PMA cumple o supera los requisitos establecidos en el marco de rendición de cuentas de la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad con respecto al empleo.	Cercano a los requisitos	Requisitos cumplidos
Producto entregable 3: Desarrollo de las capacidades y competencias (7,3 millones de dólares)		
<i>Efectos previstos: mejora, por parte del PMA, de las competencias y capacidades de sus empleados para cumplir las normas institucionales señaladas, prestar apoyo a los PEP y adecuarse a las estrategias funcionales^b.</i>		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2023
Porcentaje de las oficinas que disponen de un plan de acción para armonizar sus prácticas de gestión del personal con la política del PMA en la materia y sus iniciativas de habilitación en esta esfera	0 % ^g	90 %
Tasa de cumplimiento del programa de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE)	89 %	100 %
Porcentaje de empleados que completan las sesiones de capacitación obligatorias en materia tanto de protección contra la explotación y el abuso sexuales como de prevención de las conductas abusivas en el PMA y de respuesta a las mismas (hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación)	0 % ^g	95 %

CUADRO A.V.3: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE ^a		
Producto entregable 4: Creación de lugares de trabajo respetuosos e inclusivos (7,6 millones de dólares)		
<i>Efectos previstos: mayor prevención del comportamiento inapropiado y más accesibilidad inclusiva en los lugares de trabajo del PMA^b.</i>		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2023
Porcentaje de las oficinas que han implantado herramientas institucionales de prevención de conductas abusivas (hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación) y de divulgación sobre este tema para los empleados	50 %	90 %
El PMA cumple o supera los requisitos establecidos en el marco de rendición de cuentas de la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad con respecto a la accesibilidad.	Se cumplen los requisitos	Se cumplen los requisitos ^h
Producto entregable 5: Protección, seguridad, salud y bienestar de los empleados (5,6 millones de dólares)		
<i>Efectos previstos: cumplimiento de las obligaciones en materia de protección y seguridad en el trabajo, políticas de seguridad y gestión de riesgos y procesos y procedimientos conexos; mitigación y minimización de los daños evitables a los empleados, y mejora de las disposiciones sobre bienestar de los empleados a nivel regional.</i>		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2023
Porcentaje de cumplimiento de la política del PMA en materia de gestión de la seguridad y de su Marco de rendición de cuentas	95 %	95 % ⁱ
Porcentaje de agentes de coordinación de seguridad y salud sobre el terreno en el trabajo que han recibido capacitación acorde con la norma establecida	0 % ^g	95 %
Número de exámenes de salud sobre el terreno llevados a cabo en las oficinas en los países	0	10

^a Los indicadores clave de las realizaciones para 2023 se han actualizado a partir de los de 2022 para armonizarlos con el MRI para 2022-2025, aprobado en 2022.

^b Las metas para 2023 se basan en el resultado de gestión 2 del MRI y en información de otras bases de datos del PMA.

^c “Marco de resultados institucionales del PMA para 2022-2025” (WFP/EB.1/2022/4-A/Rev.1).

^d Salvo indicación en contrario, los valores de referencia se basan en los datos a 31 de diciembre de 2021.

^e Valores de referencia de 2021.

^f Está previsto que se establezca una meta a nivel institucional de aquí a finales de 2022.

^g Las líneas de base se establecen en 0 % debido a la falta de datos históricos disponibles, incluidos los lugares donde la capacitación obligatoria es nueva.

^h Este indicador clave de las realizaciones es general del sistema de las Naciones Unidas, y en el indicador del MRI sobre la [Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad](#) consta de submetas específicas. En el caso del PMA, el valor del indicador “supera los requisitos” en la meta señalada para 2025.

ⁱ Véase el código de indicador clave de las realizaciones del MRI del PMA i.SEC.1: un valor inferior al 95 % significa que se deben aplicar una serie de medidas obligatorias que requieren una actuación inmediata por parte de la oficina en el país; los valores de entre el 95 % y el 100 % están marcados en verde; los de entre el 70 % y el 94 % están en amarillo, y los valores inferiores al 70 % están marcados en rojo.

Iniciativa institucional de importancia fundamental plurianual relativa a la aplicación del nuevo Plan Estratégico y el nuevo Marco de resultados institucionales (se solicita la aprobación de 13,6 millones de dólares para el segundo año de la iniciativa)

Dirección responsable	Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales (CPP)	Presupuesto propuesto para 2023: <i>Para la aprobación de la Junta:</i>	15,7 millones de dólares <i>13,6 millones de dólares</i>
Dependencias participantes	Departamento de Gestión (RM): CPP, Dirección de Tecnología (TEC); Departamento de Elaboración de Programas y Políticas (PD): Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo (PRO), Oficina de Género (GEN), Dirección de Nutrición (NUT), Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento (RAM), Dirección de Innovación y Gestión de los Conocimientos (INK), Dependencia de Asociaciones con las ONG (NGO); Departamento de Asociaciones y Promoción (PA): Dirección de Asociaciones Públicas y Movilización de Recursos (PPR); Direcciones que dependen directamente del Director Ejecutivo (OED): OEV	Duración de la iniciativa (año 2 de 3)	Tres años (2022-2024)
Conexión con los resultados de gestión del MRI del PMA	<input checked="" type="checkbox"/> Eficacia en las situaciones de emergencia <input type="checkbox"/> Gestión del personal <input checked="" type="checkbox"/> Establecimiento de asociaciones eficaces <input checked="" type="checkbox"/> Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero <input checked="" type="checkbox"/> Datos empíricos y aprendizaje <input checked="" type="checkbox"/> Aprovechamiento de la tecnología <input checked="" type="checkbox"/> Aprovechamiento de la innovación		

Sinopsis

29. La iniciativa institucional de importancia fundamental relativa a la implementación del Plan Estratégico y el MRI para 2022-2025, aprobado por la Junta en su período de sesiones anual de 2022, refleja la determinación del PMA de fortalecer y mejorar la planificación, los sistemas de presentación de informes y los procesos relativos a las realizaciones institucionales, prestando al mismo tiempo un mayor apoyo a las oficinas en los países en relación con los programas. La iniciativa garantizará que el PMA vaya por buen camino para lograr los objetivos establecidos en el nuevo Plan Estratégico y ayudará a definir y alcanzar sus objetivos futuros.
30. El primer tramo de financiación (15,35 millones de dólares) destinado a la iniciativa se aprobó en el período de sesiones anual de 2022 de la Junta y abarcó cuatro productos entregables destinados a apoyar la transición de los sistemas y las plataformas del PMA, incluidos los procesos relativos al presupuesto y las realizaciones y los sistemas para el diseño, la planificación y el seguimiento de los PEP y la presentación de informes sobre sus resultados, en el marco del nuevo MRI. La financiación solicitada para la iniciativa en 2023 permitirá cubrir la continuación de las actividades clave que comenzaron en 2022 y dos productos entregables adicionales (el 5 y el 6) destinados a fortalecer el apoyo a los

programas prestado a las oficinas en los países. Los nuevos productos entregables facilitarán la labor sobre el terreno, ya que servirán para reforzar las cuatro prioridades transversales definidas en el Plan Estratégico y se centrarán en esferas decisivas de apoyo a los programas, como la generación de datos empíricos, el seguimiento sobre el terreno y la gestión de los asociados cooperantes.

31. En el marco del producto entregable 5, las inversiones previstas tienen por objeto apoyar la sostenibilidad ambiental mediante la aplicación de salvaguardias ambientales y sociales en todas las etapas de los PEP, desde el diseño hasta la ejecución y el seguimiento. Se promoverá la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres mediante la creación, o la revisión, de instrumentos que permitan incorporar a los PEP las aspiraciones relativas a estas esferas y evaluar los progresos realizados. También es necesario introducir cambios en los sistemas del PMA con el fin de reforzar la integración de la nutrición y apoyar la mejora de las medidas en materia nutricional en todo el Programa. En las actividades del Programa, en particular las relacionadas con la preparación y respuesta en casos de emergencia, deben integrarse plenamente mecanismos comunitarios de retroalimentación, que son un instrumento básico para cumplir con la obligación de rendición de cuentas y asegurar una programación y ejecución eficaces.
32. El PMA debe ajustar sus procesos y sistemas para lograr una movilización de fondos satisfactoria y poder cumplir su cometido de salvar vidas y cambiar la vida de las personas definida en el Plan Estratégico. Para ello, se basará en iniciativas institucionales como la iniciativa institucional de importancia fundamental sobre la estrategia relativa al sector privado, que está previsto termine a finales de 2022 y que ha generado lecciones actualmente utilizadas con el fin de elaborar una hoja de ruta de los cambios necesarios para posicionar al PMA como actor clave en la labor encaminada a cambiar la vida de las personas. La hoja de ruta se introducirá en todo el PMA en 2023.
33. El producto entregable 6 incluye iniciativas centradas en reforzar el seguimiento sobre el terreno y la gestión de los asociados cooperantes. El seguimiento de los procesos es esencial para valorar la ejecución prevista de un programa con el fin de comprobar sus realizaciones y encontrar formas de mejorar la calidad de la ejecución. Los sistemas actuales de seguimiento de los procesos de las oficinas en los países pueden aprovecharse, por ejemplo, empleando el programa informático SugarCRM, para mejorar su eficiencia y acrecentar la coherencia a la hora de utilizarlos. Un sistema que funcione es fundamental para que las oficinas en los países puedan determinar, priorizar, rastrear y resolver los problemas encontrados a través del seguimiento que requieran medidas correctivas. Por otra parte, en su cartera de programas, el PMA mejorará sistemáticamente los procesos institucionales de gestión de los asociados cooperantes mediante el desarrollo de un conjunto mínimo de requisitos, orientaciones, herramientas digitales y apoyo para garantizar una incorporación adecuada de los asociados y el cumplimiento de las políticas del PMA por parte de las entidades nacionales y locales, incluidos los grupos de mujeres y jóvenes, y para fortalecer su sostenibilidad a largo plazo.
34. La generación de datos empíricos, incluidos los que facilitan la evaluación, será fundamental para que el PMA pueda contribuir a erradicar el hambre y alcanzar los ODS, e implicará una serie de medidas, desde evaluaciones previas que sirvan de base para diseñar y orientar los programas hasta el seguimiento y la evaluación a posteriori de la eficiencia, la eficacia y el impacto producido. Tal como se destaca en el Plan Estratégico, se considera que la generación de datos empíricos es tanto un "factor catalizador" como un "principio rector". Las iniciativas de generación de datos empíricos incluyen el ensayo de innovaciones en materia de gestión de los conocimientos, la puesta en marcha de una evaluación de mitad

de período⁴ sobre el Plan Estratégico para 2022-2025 —una de las dos evaluaciones estratégicas contempladas en el programa de trabajo de la OEV⁵ para 2023—, así como la actualización de los sistemas y herramientas de generación de datos empíricos y su armonización con el nuevo Plan Estratégico.

CUADRO A.V.4: PRESUPUESTO DE LA INICIATIVA INSTITUCIONAL DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2023 (millones de dólares)*			
Producto entregable	2022	2023	Total
1: Reorganización de los informes financieros y los informes que se presentan a los donantes, de los sistemas de recuento de beneficiarios y de las plataformas (incluidas las normas sobre presentación de informes de los marcos de cooperación de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible [MCNUDS])	4,5	1,4	5,9
2: Plena armonización de la planificación, la presupuestación y la presentación de informes de todas las oficinas en los países con el nuevo Plan Estratégico y el nuevo MRI	2,9	1,4	4,3
3: Optimización de los procedimientos presupuestarios sobre el terreno a fin de mejorar la comunicación de información sobre la relación entre los recursos y el logro de resultados	4,2	2,7	6,9
4: Apoyo a los proyectos y gestión del cambio	1,7	1,5	3,2
5: Incorporación sistemática de las prioridades transversales en las operaciones del PMA	-	3,6	3,6
6: Fortalecimiento de la generación de datos empíricos, el seguimiento sobre el terreno y la gestión de los asociados cooperantes	-	5,1	5,1
Total	13,3	15,7	29,0

* Las cifras no incluyen los 2,07 millones de dólares arrastrados de la iniciativa para el período 2022-2023, examinados y aprobados por la Junta en su período de sesiones anual de 2022.

35. El **producto entregable 1** se centra en la reorganización de los informes financieros, los sistemas de recuento de beneficiarios y otros sistemas y plataformas fundamentales de comunicación de información, entre otras cosas por medio de:

- la ultimación (comenzada en 2022) de procesos operativos relacionados con el MRI que ya se habían examinado, con el objeto de reorganizar los instrumentos existentes (el Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz [COMET] y el Instrumento de nueva generación para la presentación de los informes normalizados de los proyectos [SPRING]), a fin de que los PEP puedan funcionar y transmitir información con eficacia⁶ y reforzar el recuento de beneficiarios en consonancia con el nuevo Plan Estratégico y el nuevo MRI, y

⁴ A mediados de 2020 se realizó un examen de mitad de período el Plan Estratégico para 2017-2021, que abarcó los tres primeros años del período de ejecución.

⁵ Conforme al presentado a la Junta en la consulta anual sobre evaluación en mayo de 2022.

⁶ De conformidad con lo recomendado en el “Informe del Auditor Externo sobre la gestión de la información relativa a los beneficiarios”, de 2021, a lo largo del ciclo de presentación de informes de 2022 el PMA indicará, por medio de los informes anuales sobre los países, la duración de la asistencia prestada a nivel nacional.

- la puesta en marcha de mejores herramientas de visualización (tableros de control) que reflejen las prioridades transversales incluidas en el nuevo Plan Estratégico y el nuevo MRI.
36. El **producto entregable 2** tiene por objeto lograr la plena armonización de todas las actividades de planificación, seguimiento y presentación de informes realizadas en virtud del nuevo Plan Estratégico y el nuevo MRI, por medio de:
- la puesta en marcha y la implantación de un doble sistema de planificación y presentación de informes que permita a los 13 PEP cuyo período de ejecución termina en 2023 seguir funcionando con arreglo al anterior MRI, mientras que los PEP que los sustituyan funcionarán con arreglo al nuevo MRI, y
 - la adaptación y activación de herramientas de planificación presupuestaria y presentación de informes (como el tablero de gestión del PMA y el portal de información sobre los PEP) que apoyen el diseño de nuevos PEP con arreglo al nuevo marco y la reorganización de los más de 50 PEP existentes que continuarán en 2023.
37. El **producto entregable 3** se centra en optimizar los procedimientos presupuestarios sobre el terreno, por medio de:
- el descubrimiento, el diseño y la utilización de procesos de planificación presupuestaria sobre el terreno (plan basado en las necesidades, plan de ejecución y actualizaciones sobre las cadenas de suministro) que optimicen el trabajo cotidiano de los oficiales encargados del presupuesto y la programación sobre el terreno, permitan tomar mejores decisiones en todos los niveles del PMA, refuercen la supervisión y, en última instancia, mejoren la eficiencia y la eficacia del proceso. La plena utilización de estos procesos servirá para consolidar y armonizar los flujos de trabajo en la preparación de los presupuestos de las oficinas en los países para crear una solución moderna y dinámica que sustituya la actual infraestructura técnica fragmentada, mejore la integración con los sistemas institucionales y esté en consonancia con el nuevo Plan Estratégico, el nuevo MRI y la nueva línea de mira, y
 - el lanzamiento técnico y la adopción de soluciones de planificación presupuestaria y plataformas de presentación de informes que permitan la presentación de informes automatizados a un nivel inferior al de las actividades (también en el caso de las actividades de fortalecimiento de las capacidades), reflejen las prácticas actuales de combinación de actividades de distintas categorías a nivel operacional y reduzcan la carga que representa la elaboración de informes sobre el terreno.
38. El **producto entregable 4** garantiza que haya una buena coordinación de la gestión de proyectos en todas las líneas de trabajo de la iniciativa institucional de importancia fundamental, así como suficiente capacitación sobre gestión del cambio, por medio de:
- una estrecha coordinación entre los equipos de gestión del cambio sobre el terreno y los oficiales encargados de la gestión de proyectos que se dedicarán a la obtención de los diversos productos entregables en 2022 y 2023, así como la gestión del cambio para la implementación efectiva de iniciativas conexas;
 - orientación y apoyo a las oficinas en los países sobre la armonización de la aplicación de las políticas mundiales y de la ejecución de los PEP con el nuevo Plan Estratégico, y
 - apoyo operacional sobre el terreno a las oficinas en los países con el fin de orientar el diseño de sus PEP y ayudarlos a elaborar y aplicar estrategias plurianuales de fortalecimiento de las capacidades nacionales en consonancia con las prioridades nacionales y los MCNUDS.

39. El **producto entregable 5** implica integrar sistemáticamente las cuatro prioridades transversales del Plan Estratégico para 2022-2025 en las operaciones del PMA y realizar los ajustes necesarios para movilizar fondos con éxito para la totalidad del Plan Estratégico, por los medios siguientes:
- *sostenibilidad ambiental*: establecimiento de una estructura de dotación de personal encargado de las salvaguardias ambientales y sociales para ayudar a todas las regiones a incorporar dichas salvaguardias en los programas del PMA con miras a determinar, evitar, mitigar y reducir al máximo los posibles efectos ambientales y sociales negativos de la ejecución de los PEP;
 - *igualdad de género y empoderamiento de las mujeres*: renovación de los instrumentos programáticos y los mecanismos de gestión de las realizaciones y rendición de cuentas, entre otras cosas mediante el ensayo de nuevos indicadores mundiales de los efectos, la revisión del programa de transformación de las relaciones de género en consonancia con el nuevo Plan Estratégico y la nueva política de género, y la impartición de capacitación con la que garantizar que se cumplan plenamente las aspiraciones del PMA en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres;
 - *protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas*: desarrollo de mecanismos comunitarios de retroalimentación que sean interoperables, estén integrados y sean adecuados para los fines de la preparación y la respuesta en casos de emergencia, basados en tres pilares: soluciones digitales; análisis, elaboración de normas y actuación, y capacidades de despliegue y asociaciones;
 - *integración de la nutrición*: perfeccionamiento de los sistemas del PMA para reforzar la integración de la nutrición y hacer el seguimiento de los resultados obtenidos en esta esfera a escala institucional, entre otras cosas mejorando la planificación y el seguimiento de la entrega de productos nutricionales especializados, fomentando la capacidad de los sistemas de alerta temprana para señalar los riesgos de malnutrición y asegurándose de que los sistemas de presentación de informes den cuenta de los avances del PMA hacia sus metas de nutrición, y
 - la ultimación y difusión de la hoja de ruta sobre los principales cambios recomendados en los procesos mundiales de movilización de recursos del PMA para que este pueda financiar plenamente su nuevo Plan Estratégico, prestando mayor atención a los temas de resiliencia y fortalecimiento de sistemas. A la hora de aplicar estos cambios deberán tenerse en cuenta las diferencias de entornos, programas y oportunidades, y se necesitará una gran capacidad de personal que se encargue de informar y capacitar a todas las partes interesadas.
40. El **producto entregable 6** se centra en fortalecer la generación de datos empíricos y la evaluación por parte del PMA, el seguimiento sobre el terreno, la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y la supervisión y el apoyo de los asociados cooperantes, por medio de:
- el ensayo de innovaciones sobre gestión de los conocimientos —por ejemplo, la sustitución de la introducción manual de datos por procesos automatizados o el uso de la inteligencia artificial para la minería de textos— que ayuden al PMA a asegurarse de que se disponga de los datos empíricos y los conocimientos idóneos necesarios para adoptar decisiones fundadas;
 - una evaluación de mitad de período del Plan Estratégico para 2022-2025;
 - la actualización y armonización de los sistemas y herramientas de generación de datos empíricos, centrándose en la comprobación experimental de los nuevos indicadores del MRI y en la mejora de los sistemas e instrumentos estandarizados de recopilación de datos basados en encuestas de los hogares (utilizando el sistema Codebook y el programa informático Survey Designer);

- la utilización del programa informático SugarCRM como plataforma mundial para gestionar y analizar los datos procedentes de los mecanismos comunitarios de retroalimentación y del seguimiento de procesos, para así mejorar la gestión de casos y fundamentar el diseño y la adaptación de los programas y la adopción de medidas correctivas;
- el suministro de licencias a todas las oficinas en los países y el desarrollo de una interfaz que posibilite la interoperabilidad y la configuración;
- el suministro de financiación para digitalizar por completo los procesos de gestión de los asociados cooperantes en 2023, y
- la prestación de orientación y apoyo para abordar las necesidades de fortalecimiento de las capacidades de los asociados cooperantes a nivel local, velando por una incorporación apropiada de las organizaciones locales y por su adhesión a las políticas del PMA.

CUADRO A.V.5: PRESUPUESTO POR PARTIDA DE GASTOS, INCLUIDAS LAS NECESIDADES DE DOTACIÓN DE PERSONAL				
Dependencia	Costos de personal (millones de dólares)	Costos no relacionados con el personal* (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Puestos (ETC)**
Departamento de Gestión	1,6	4,1	5,7	12,3
Departamento de Elaboración de Programas y Políticas	2,3	6,1	8,4	21,2
Departamento de Asociaciones y Promoción	0,4	0,7	1,1	4,0
Direcciones que dependen del Director Ejecutivo	-	0,5	0,5	-
Total	4,3	11,4	15,7	37,5

* Los costos no relacionados con el personal incluyen, entre otros, los de los consultores, el personal de contratación nacional, el personal con contratos de asistencia temporal, las licencias, la capacitación y la gestión del cambio.

** Los puestos incluyen el número de empleados de plantilla y que no forman parte de la plantilla, como los consultores, en ETC, y tienen en cuenta asimismo las asignaciones internas temporales de los despachos regionales y las oficinas en los países.

CUADRO A.V.6: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE*	
Indicador clave de las realizaciones	Meta para finales de 2023
Producto entregable 1: Reorganización de los informes financieros y los informes que se presentan a los donantes, de los sistemas de recuento de beneficiarios y de las plataformas (1,4 millones de dólares)	
<i>Efecto previsto: reorganización de los informes financieros, los informes que se presentan a los donantes y los informes institucionales, de los sistemas de recuento de beneficiarios y de las plataformas</i>	
Porcentaje de los sistemas y plataformas reorganizados en función del nuevo Plan Estratégico y el nuevo MRI	100
Puntuación con arreglo al índice de transparencia de la ayuda de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (revisión cuadrienal amplia de la política) (<i>resultado de gestión 4</i>)	100
Porcentaje de diseños de PEP que están armonizados con el MCNUDS (<i>resultado de gestión 3</i>)	100 (según proceda)
Número de países en los que el PMA utiliza y/o contribuye a la plataforma UN INFO (<i>resultado de gestión 6</i>)	100 (según proceda)
Porcentaje de oficinas en los países capacitadas y en condiciones de informar sobre las prioridades transversales	75
Producto entregable 2: Plena armonización de la planificación, la presupuestación y la presentación de informes de todas las oficinas en los países con el nuevo Plan Estratégico y el nuevo MRI (1,4 millones de dólares)	
<i>Efecto previsto: plena armonización de la planificación, la presupuestación y la presentación de informes con el nuevo Plan Estratégico y el nuevo MRI en todas las oficinas en los países</i>	
Porcentaje de los marcos lógicos y presupuestos de las actividades en los países de los PEP que están en consonancia con los nuevos Plan Estratégico, MRI y línea de mira	100
Portal de información sobre los PEP y plan de gestión de las actividades en los países plenamente armonizados con el nuevo MRI y disponibles para los miembros de la Junta Ejecutiva	Plenamente alcanzado
Producto entregable 3: Optimización de los procedimientos presupuestarios sobre el terreno a fin de mejorar la comunicación de información sobre la relación entre los recursos y el logro de resultados (2,7 millones de dólares)	
<i>Efecto previsto: Optimización de los procedimientos presupuestarios sobre el terreno que se traduce en una mejor comunicación de información sobre la relación entre los recursos y el logro de resultados</i>	
Porcentaje de oficinas en los países que presentan informes en los que se relacionan los recursos con el logro de resultados (incluidos los costos por beneficiario)	100*
Porcentaje de oficinas en los países que han adoptado nuevos instrumentos de presupuestación	100
Porcentaje de oficinas en los países que publican actualizaciones sobre la cadena de suministro conforme a los plazos establecidos	80
Producto entregable 4: Apoyo a los proyectos y gestión del cambio (1,5 millones de dólares)	
<i>Efecto previsto: gestión eficaz de los proyectos y del cambio</i>	
Porcentaje de los PEP readaptados puestos en marcha el 1 de enero de 2023	100
Número de oficinas en los países a las que se han proporcionado orientaciones sobre fortalecimiento de las capacidades de los países adaptadas a cada caso por medio de misiones sobre el terreno	5
Porcentaje de líneas de trabajo eliminadas gradualmente	100

CUADRO A.V.6: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE*	
Indicador clave de las realizaciones	Meta para finales de 2023
Producto entregable 5: Incorporación sistemática de las prioridades transversales en las operaciones del PMA (3,6 millones de dólares)	
<i>Efecto previsto: incorporación sistemática de las prioridades transversales en las operaciones del PMA</i>	
Porcentaje de cambios con efectos a corto plazo relacionados con la hoja de ruta que se han introducido en la Sede	85
Número de iniciativas de importancia fundamental relacionadas con las cuestiones de género que se han revisado	3
Porcentaje de herramientas encaminadas a impulsar un uso eficaz de los mecanismos comunitarios de retroalimentación sobre preparación y respuesta ante emergencias que se han introducido	100
Plan de acción elaborado e implementación para la modificación gradual de los sistemas	100
Producto entregable 6: Fortalecimiento de la generación de datos empíricos, el seguimiento sobre el terreno y la gestión de los asociados cooperantes (5,1 millones de dólares)	
<i>Efecto previsto: fortalecimiento de la generación de datos empíricos, el seguimiento sobre el terreno y la gestión de los asociados cooperantes</i>	
Número de proyectos piloto de gestión de los conocimientos que se han elaborado	1-2
Porcentaje de la evaluación de mitad de período del nuevo Plan Estratégico que se ha contratado	100
Porcentaje de nuevos indicadores del MRI basados en encuestas de los hogares que se han integrado en el sistema Codebook	100
Número de países que utilizan SugarCRM para hacer el seguimiento de los procesos	15
Se determinan las necesidades de aprendizaje en materia de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y protección	100

* Se han desarrollado indicadores clave de las realizaciones adicionales y más pormenorizados para el seguimiento interno.

Iniciativa institucional de importancia fundamental plurianual relativa a la optimización y simplificación del modelo de apoyo a las oficinas en los países (3,2 millones de dólares)

Dirección responsable	OED	Presupuesto propuesto para 2023: <i>Para la aprobación de la Junta:</i>	3,2 millones de dólares <i>3,2 millones de dólares</i>														
Dependencias participantes	Dependencias piloto participantes, como la Dirección de Transferencias de Base Monetaria (CBT), la SCO y la TEC, y dependencias de apoyo, como la Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial (CAM), la CPP, la Dirección de Recursos Humanos (HRM) y la INK	Duración de la iniciativa (año 1 de 1)	Primer año de una iniciativa de un año de duración (2023)														
Conexión con los resultados de gestión del MRI del PMA	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Eficacia en las situaciones de emergencia</td> <td>Gestión del personal</td> <td>Establecimiento de asociaciones eficaces</td> <td>Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero</td> <td>Datos empíricos y aprendizaje</td> <td>Aprovechamiento de la tecnología</td> <td>Aprovechamiento de la innovación</td> </tr> </table>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Eficacia en las situaciones de emergencia	Gestión del personal	Establecimiento de asociaciones eficaces	Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero	Datos empíricos y aprendizaje	Aprovechamiento de la tecnología	Aprovechamiento de la innovación
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>											
Eficacia en las situaciones de emergencia	Gestión del personal	Establecimiento de asociaciones eficaces	Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero	Datos empíricos y aprendizaje	Aprovechamiento de la tecnología	Aprovechamiento de la innovación											

Sinopsis

41. El objetivo general de la iniciativa institucional de importancia fundamental relativa a la optimización y simplificación del modelo de apoyo a las oficinas en los países (COSMOS) es mejorar la eficacia y la eficiencia del apoyo prestado a estas oficinas por la Sede mundial para que puedan centrar sus esfuerzos en las operaciones y satisfacer las crecientes necesidades de los beneficiarios, sobre todo teniendo en cuenta las complicadas perspectivas mundiales. El proyecto se basa en la premisa de que el apoyo a las oficinas en los países comprende actividades administrativas, servicios estándar, conocimientos técnicos especializados, capacidad operacional —como asignaciones de carácter temporal— y apoyo ad hoc.
42. Se espera que, con el apoyo del personal directivo superior, en 2023 se pongan en marcha proyectos piloto con el fin de examinar y ensayar un modelo teórico para lograr una organización más eficaz del apoyo a las oficinas en los países del PMA. Si los proyectos piloto siguen adelante, las primeras funciones en participar serán las de tecnología, TBM y operaciones de la cadena de suministro.
43. El nuevo modelo tiene por objeto promover una mayor eficiencia, eficacia, excelencia funcional y claridad en las interacciones de las oficinas en los países con las funciones de apoyo. En él se examina cómo la prestación de apoyo eficiente a las oficinas en los países afecta tanto a la función interesada como a las interacciones interfuncionales. Se facilitará la gestión de los conocimientos para conocer las mejores prácticas en cada función y difundir los hallazgos en el conjunto del PMA.
44. La secretaría de la iniciativa COSMOS colaborará con recursos interfuncionales específicos proporcionados por la INK en lo relativo a la gestión de los conocimientos, por el Departamento de Cultura Organizacional (WP) en lo relativo a la gestión del cambio, por la CAM en lo relativo a la comunicación y por la CPP para la formulación de ICR con los que medir el impacto.

CUADRO A.V.7: PRESUPUESTO POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2023	
Producto entregable	2023 (millones de dólares)
1: Gobernanza del programa	1,0
2: Validación del modelo futuro	0,2
3: Coordinación de las iniciativas de gestión del cambio	0,5
4: Ampliación a funciones adicionales	1,3
5: Plan de implantación en todo el organismo	0,2
Total	3,2

Producto entregable 1: Gobernanza del programa

45. Se ha creado una secretaría del programa encargada de la supervisión y coordinación a nivel institucional y de garantizar la coherencia entre los proyectos piloto. La secretaría también será responsable de los siguientes elementos del proyecto:
- *Gestión de los proyectos, incluidas la coordinación y la planificación:* coordinar el ensayo y la implementación, en su caso, del nuevo modelo operativo.
 - *Gobernanza:* establecer una estructura de gobernanza general que marque la dirección y resuelva los problemas.
 - *Apoyo a las distintas funciones:* proporcionar a las distintas funciones apoyo continuo (que incluya la coordinación interfuncional) para el diseño y la ejecución de los proyectos piloto y reducir las superposiciones e incoherencias innecesarias entre dichos proyectos.
 - *Apoyo a las oficinas en los países:* coordinar las interacciones y la puesta a prueba, en su caso, con las oficinas en los países seleccionadas. Velar por que los cambios se orienten a que las oficinas en los países puedan responder mejor a las necesidades operacionales y se apliquen de manera que los trastornos sean mínimos.
 - *Gestión del cambio:* proporcionar un marco de gestión del cambio y comunicación destinado a garantizar que las iniciativas contribuyan a un cambio coherente en lugar de funcionar como proyectos independientes.
 - *Seguimiento:* observar los avances con respecto a los hitos y medir el impacto (empleando ICR).
 - *Coordinación con las iniciativas en curso:* coordinar los proyectos piloto con las iniciativas institucionales y funcionales en curso a fin de mantener la armonización, por ejemplo, con la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, la solución global de pagos y el proyecto de transformación del Despacho Regional para Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental.

Producto entregable 2: Validación del futuro modelo (fase de ejecución de proyectos piloto)

46. Se espera que el nuevo modelo al que se apunta se pruebe experimentalmente en 2023 para validar y medir su impacto potencial. El examen y la comprobación del modelo para cada una de las funciones interesadas (tecnología, TBM y cadena de suministro) estarán dirigidos por la dirección correspondiente. Para validar el modelo propuesto, cada función que participe pasará por una etapa piloto de diseño y ejecución. Algunas etapas del proceso de validación se han llevado a cabo en 2022.

Producto entregable 3: Coordinación de las iniciativas de gestión del cambio

47. La secretaría de la iniciativa COSMOS utilizará el marco elaborado en virtud el producto entregable 1 y colaborará con las funciones pertinentes para coordinar la gestión del cambio (WP), la comunicación (CAM), la gestión de los conocimientos (INK) y el seguimiento de los ICR (CPP).

Producto entregable 4: Ampliación a funciones adicionales

48. Si en los productos entregables 2 y 3 los resultados son satisfactorios, el programa se extenderá a funciones adicionales. Ya se ha seleccionado a la CAM para la próxima fase de ensayo. Se pedirá a cada función que cree unos o varios equipos funcionales mundiales, para lo cual se establecerá una base de referencia detallada, se cartografiarán los principales procesos y obligaciones de rendición de cuentas y se efectuará un análisis de las necesidades de apoyo de las oficinas en los países.

Producto entregable 5: Plan de implantación en todo el organismo (a partir de 2024)

49. Los proyectos piloto generarán efectos tempranos para las direcciones interesadas e impulsarán un cambio en todo el PMA. Aportarán información para conocer el potencial del modelo y la viabilidad de un mayor despliegue en el futuro. Si, sobre la base de los resultados de los proyectos piloto iniciales, el Grupo Directivo aprobara la implantación del nuevo modelo operativo en todo el organismo, se desarrollará un plan de implementación pormenorizado para guiar la adopción en todas las funciones, en el cual se señalarán los instrumentos, los recursos y las iniciativas de cambio orgánico necesarias, por ejemplo, la actualización de políticas y marcos.
50. El presupuesto para 2024 y más adelante (según proceda) se definirá en 2023 una vez que se aclaren el alcance de los cambios necesarios, el enfoque de aplicación y el nivel requerido de coordinación institucional.

CUADRO A.V.8: PRESUPUESTO POR PARTIDA DE GASTOS, INCLUIDAS LAS NECESIDADES DE DOTACIÓN DE PERSONAL				
Departamento	Costos de personal (millones de dólares)	Costos no relacionados con el personal* (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Puestos (ETC)**
OM	2,6	0,6	3,2	15,1
Total	2,6	0,6	3,2	15,1

* Los costos no relacionados con el personal incluyen, entre otros, los de los consultores, el personal de contratación nacional, el personal temporero, las licencias, la capacitación y la gestión del cambio.

** Los puestos incluyen el número de empleados de plantilla y que no forman parte de la plantilla, como los consultores, en equivalente a tiempo completo, y tienen en cuenta asimismo las asignaciones internas temporales de los despachos regionales y las oficinas en los países.

Plan de implementación

51. La implementación de la iniciativa COSMOS seguirá un enfoque por fases, con puntos de decisión después de cada fase para que las repercusiones de los cambios se comprendan antes de que comiencen las fases posteriores.
52. En 2023, la iniciativa COSMOS se centrará en lo siguiente:
- ensayar el modelo para las funciones de tecnología y TBM (que se diseñarán a lo largo 2022);
 - terminar de diseñar el modelo de la función relacionada con la cadena de suministro y ponerlo a prueba, y

- si los ensayos dan buenos resultados, ultimar el diseño del nuevo modelo y prepararse para su aplicación e implantación.

CUADRO A.V.9: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE		
<p>Producto entregable 1: Gobernanza del programa (1,0 millones de dólares)</p> <p><i>Efectos previstos: para facilitar las decisiones sobre la ampliación del programa, la secretaría de la iniciativa COSMOS recopilará y presentará los resultados de los proyectos, incorporando las ideas de los equipos de cada función y de las oficinas en los países donde se hayan realizado proyectos piloto, así como de los miembros del comité asesor y el comité directivo del proyecto.</i></p> <p><i>Será esencial que las oficinas en los países participen en el proceso para garantizar que el diseño del modelo operativo satisfaga sus necesidades.</i></p>		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta
Los resultados de los proyectos (inclusive sobre los riesgos y problemas) se presentan periódicamente al personal directivo superior para posibilitar una toma de decisiones eficaz sobre si proceder con la iniciativa COSMOS y cómo hacerlo al cabo de cada etapa.	-	Plenamente alcanzada
Adecuación de los resultados de los proyectos piloto y modelos propuestos de la iniciativa COSMOS a las necesidades de las oficinas en los países	-	Aprobación del modelo por las oficinas en los países
<p>Producto entregable 2: Validación del futuro modelo (0,2 millones de dólares)</p> <p><i>Efectos previstos: recomendaciones claras formuladas al comité directivo y al personal directivo superior sobre los efectos de los modelos a los que se apunta (su capacidad demostrada para mejorar la velocidad y la calidad del apoyo prestado a las oficinas en los países).</i></p>		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta
Validación, mediante el ensayo, del futuro modelo para tres funciones	-	Plenamente alcanzada
Presentación de los resultados al personal directivo superior para que decida si seguir planificando la implantación en todo el organismo		Plenamente alcanzada
<p>Producto entregable 3: Coordinación de las iniciativas de gestión del cambio (0,5 millones de dólares)</p> <p><i>Efectos previstos: gestión del cambio y comunicación: elaboración y difusión de orientaciones y comunicaciones sobre la fase piloto y una fase de aplicación posterior; disponibilidad de las mejores prácticas y los enfoques recomendados</i></p>		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta
Desarrollo de un enfoque de comunicación y gestión del cambio por fases (ensayo e implantación)	-	Plenamente alcanzada
Desarrollo de un marco de gestión de los conocimientos	-	Plenamente alcanzada
Desarrollo de un marco de seguimiento y evaluación	-	Plenamente alcanzada

CUADRO A.V.9: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE		
Producto entregable 4: Ampliación a funciones adicionales (1,3 millones de dólares)		
<i>Efectos previstos: el diseño de futuros modelos incorpora el aprendizaje a partir de los proyectos piloto y se aprueba como modelo que se implantará.</i>		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta
Ampliación y ultimación del futuro diseño sobre la base de las lecciones aprendidas de los proyectos piloto iniciales	-	Plenamente alcanzada
Presentación de los resultados al personal directivo superior para que decida sobre si proceder a la ampliación a todo el organismo	-	Plenamente alcanzada
Producto entregable 5: Plan de implantación en todo el organismo (de 2024 en adelante) (0,2 millones de dólares)		
<i>Efectos previstos: elaboración y adopción de un plan de implementación pormenorizado y un programa de cambio para garantizar que la implantación del nuevo modelo operativo se lleve a cabo de manera sistemática, fluida y según el calendario previsto en todo el PMA</i>		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta
Elaboración de directrices sobre los proyectos y de una base de conocimientos para apoyar una implantación general	-	Plenamente alcanzada
Elaboración de un enfoque de gestión del cambio y un plan de implantación	-	Plan elaborado
Presentación de los resultados al personal directivo superior para que decida si proceder a la ampliación a todo el organismo	-	Plenamente alcanzada

Iniciativa institucional de importancia fundamental plurianual relativa a la Hoja de ruta del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible para el aumento de la eficiencia (6,6 millones de dólares)

Dirección responsable	Dirección de Servicios de Gestión (MSD)	Presupuesto propuesto para 2023: <i>Para la aprobación de la Junta:</i>	6,6 millones de dólares <i>6,6 millones de dólares</i>
Dependencias participantes	INK; Dirección de Finanzas (FIN)	Duración de la iniciativa (año 1 de 2)	Dos años (2023-2024)
Conexión con los resultados de gestión del MRI del PMA	<input type="checkbox"/> Eficacia en las situaciones de emergencia <input type="checkbox"/> Gestión del personal <input checked="" type="checkbox"/> Establecimiento de asociaciones eficaces <input type="checkbox"/> Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero <input type="checkbox"/> Datos empíricos y aprendizaje <input type="checkbox"/> Aprovechamiento de la tecnología <input type="checkbox"/> Aprovechamiento de la innovación		

Sinopsis

53. El Grupo de Innovaciones Institucionales prosigue sus esfuerzos por cumplir con los objetivos generales de eficiencia establecidos por el Secretario General en 2017 y se compromete a lograr el ahorro anual de 310 millones de dólares solicitado a través de una variedad de iniciativas interinstitucionales, institucionales y bilaterales. La hoja de ruta para el aumento de la eficiencia revisada, correspondiente al período 2022-2024, está en consonancia con la revisión cuadrienal amplia de la política para 2021-2024 y amplía efectivamente en dos años, hasta 2024, el plazo inicial para realizar actividades fundamentales de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

54. El fin de la financiación que se solicita para esta iniciativa institucional de importancia fundamental es que la dirección pueda apoyar las iniciativas de reforma del Secretario General durante el período ampliado. La inversión propuesta garantizará que el PMA tenga la capacidad de prepararse para la labor de reforma interinstitucional y responder a la misma, dirigiendo cuando proceda, y de establecer su posición y ampliar sus ofrecimientos con respecto a la reforma. La inversión propuesta incluye actividades relacionadas con los objetivos clave establecidos por el Secretario General para lograr un aumento de eficiencia por valor de 310 millones de dólares anuales.
55. Aunque la iniciativa está dirigida por la MSD, también contará con la participación de la FIN y la INK y se mantendrá una estrecha colaboración con la HRM, la SCO, la TEC, la Oficina de Asuntos Jurídicos (LEG), las oficinas en los países y los despachos regionales, especialmente en lo que respecta a los servicios mundiales compartidos y los centros locales de servicios compartidos.
56. En el cuadro A.V.10 se muestra el presupuesto de la iniciativa institucional de importancia fundamental para 2023 por producto entregable. Aunque se supone que el producto 4 se ultimaré en 2023, se necesitará financiación adicional por valor de unos 5 millones de dólares en 2024 para los productos entregables 1, 2 y 3.

CUADRO A.V.10: PRESUPUESTO POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2023 (millones de dólares)	
Producto entregable	2023
1: Actividades del GNUDS	2,1
1a. Locales comunes	0,2
1b. Estrategia relativa a las operaciones institucionales	0,5
1c. Centros locales de servicios compartidos	0,7
1d. Servicios mundiales compartidos (incluida la contribución a la Oficina de Coordinación del Desarrollo de las Naciones Unidas)	0,7
2: Centro de Reservas de las Naciones Unidas	1,8
3: Flota de vehículos de las Naciones Unidas	1,4
4: Solución global de pagos (FIN)	1,3
Total	6,6

57. Esta iniciativa institucional de importancia fundamental consta de cuatro productos entregables, con una duración prevista de dos años, aunque se supone que el producto 4 se ultimaré en 2023:
- El **producto entregable 1**, es decir, las actividades del GNUDS, abarca las esferas específicas elaboradas en la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a las que el PMA se ha comprometido a contribuir, en algunos casos asumiendo un papel de liderazgo. Dichas actividades incluyen trasladar más oficinas a locales comunes de las Naciones Unidas, adoptar una estrategia relativa a las operaciones institucionales y desarrollar los servicios comunes a escala local y mundial.
 - En relación con el **producto entregable 2**, dedicado al Centro de Reservas de las Naciones Unidas, el PMA logrará nuevos aumentos de eficiencia en 2023 y posteriormente ofreciendo servicios de uso compartido de vehículos y viajes compartidos para toda la comunidad humanitaria.

- En el caso del **producto entregable 3**, relacionado con la flota de vehículos de las Naciones Unidas, se necesita financiación para sufragar los costos administrativos del establecimiento de un servicio de adquisición de vehículos ligeros para arrendarlos a las entidades de las Naciones Unidas sobre la base de la recuperación total de los costos, de manera similar al Programa mundial de arrendamiento de vehículos del PMA. El producto entregable contempla poner a prueba el servicio y luego estandarizarlo de modo que llegue a ser el proveedor habitual de vehículos ligeros.
- El **producto entregable 4**, consistente en la solución global de pagos, tiene por objeto reunir la función mundial de cuentas por pagar del PMA en un único punto a fin de aliviar la carga de trabajo de las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede en la realización de pagos rutinarios. El proyecto se beneficiará de la experiencia del UNICEF y la FAO y se espera que sirva para reforzar los controles y generar para el PMA aumentos de eficiencia importantes a partir de 2023.

CUADRO A.V.11: PRESUPUESTO POR PARTIDA DE GASTOS, INCLUIDAS LAS NECESIDADES DE DOTACIÓN DE PERSONAL				
Dependencia	Costos de personal (millones de dólares)	Costos no relacionados con el personal* (millones de dólares)	Costos totales (millones de dólares)	Puestos (ETC)**
Departamento de Gestión	2,5	3,4	5,9	25,5
Departamento de Elaboración de Programas y Políticas	0,4	0,3	0,7	6,0
Total	2,9	3,7	6,6	31,5

* Los costos no relacionados con el personal incluyen, entre otros, los de los consultores, el personal de contratación nacional, el personal con contratos de asistencia temporal, las licencias, la capacitación y la gestión del cambio.

** Los puestos incluyen el número de empleados de plantilla y que no forman parte de la plantilla, como los consultores, en equivalente a tiempo completo, y tienen en cuenta asimismo las asignaciones internas temporales de los despachos regionales y las oficinas en los países.

Plan de implementación

58. Para la implementación de la iniciativa son fundamentales los siguientes hitos y actividades:

- evaluar la repercusión del uso compartido de locales y posiblemente introducirlo en otros países (para finales de 2023);
- gestionar la participación de los países, la validación de datos y el apoyo en la plataforma UN INFO (hasta finales de 2024);
- poner al PMA en situación de dirigir la aplicación de la versión 2.0 de la estrategia relativa a las operaciones institucionales, en coordinación con la OCD, lo que redundará en aumentos de eficiencia y servicios de mayor calidad, incluidos los servicios comunes de gran impacto (a lo largo del cuarto trimestre de 2024);
- apoyar la hoja de ruta para el aumento de la eficiencia de la reforma las Naciones Unidas por lo que se refiere a la adopción y la puesta en funcionamiento de estructuras de centros locales de servicios compartidos de las Naciones Unidas e impulsar el aumento de la eficiencia en la presentación de datos a nivel nacional (antes de finales de 2024);
- presidir el equipo de tareas interinstitucional sobre servicios compartidos mundiales, coordinar la labor de desarrollo y presentar la línea de trabajo sobre los servicios compartidos mundiales en diversos foros (a lo largo de 2023);

- fomentar la capacidad de las oficinas en los países para poner en funcionamiento y automatizar servicios de transporte de pasajeros y de uso compartido de vehículos a través del Centro de Reservas de las Naciones Unidas (antes de finales de 2024);
- celebrar acuerdos con al menos otras cinco entidades de las Naciones Unidas sobre el uso de los servicios de la flota de vehículos de las Naciones Unidas (antes de finales del primer trimestre de 2023);
- recibir pedidos de arrendamiento y adquirir y desplegar vehículos para los servicios de la flota de vehículos de las Naciones Unidas (antes de finales de 2024);
- asegurar las operaciones de tramitación de facturas y pagos para las oficinas en los países y los despachos regionales utilizando una nueva solución de acceso a los servicios al cliente que funcionará desde el emplazamiento del sistema global de pago (para octubre de 2023), y
- trasladar las tareas relacionadas con las cuentas por pagar que actualmente se realizan en la Sede a la solución global de pagos (antes de finales de 2023).

CUADRO A.V.12: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE

Producto entregable 1a: Locales comunes (0,2 millones de dólares)		
<i>Efectos previstos: mayor presencia del PMA en instalaciones compartidas y mayor conocimiento de las iniciativas de reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo entre el personal de las oficinas en los países</i>		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2023
Porcentaje de oficinas del PMA en los países que comparten locales con otras entidades de las Naciones Unidas	48	50
Porcentaje de oficinas del PMA en los países que han recibido el apoyo solicitado	-	100
Porcentaje de oficinas en los países que han recibido capacitación sobre la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo	50	100
Porcentaje de oficinas en los países que han aplicado el instrumento de evaluación ambiental de la Asociación Internacional de Evaluación para el Desarrollo	25	100
Producto entregable 1b: Estrategia relativa a las operaciones institucionales (0,5 millones de dólares)		
<i>Efectos previstos: fortalecimiento de la capacidad de las oficinas en los países y los despachos regionales gracias a la ampliación de la estrategia relativa a las operaciones institucionales del PMA; posicionamiento de este como organismo principal en la línea de trabajo 5 de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo con miras a la prestación mundial de servicios de apoyo comunes</i>		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2023
Número de documentos de orientación sobre análisis de costos y beneficios y porcentaje de herramientas desarrolladas	0 y 0 %	1 y 100 %
Número de sesiones y seminarios web de capacitación organizados a escala mundial y regional	4 regionales	1 mundial 6 regionales
Porcentaje de oficinas en los países en las que se han examinado ahorros potenciales por valor de 1 millón de dólares o más a través del proceso de examen anual de la estrategia relativa a las operaciones institucionales	50	100
Porcentaje de implementación de los servicios comunes gestionados por el PMA	30 (a 4 de julio de 2022)	2023: 50 2024: 90

CUADRO A.V.12: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE		
Producto entregable 1c: Centros locales de servicios compartidos (0,7 millones de dólares)		
<i>Efectos previstos: firma de memorandos de entendimiento exhaustivos y de acuerdos de prestación de servicios; ultimación de propuestas de asignación de recursos a nivel nacional</i>		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2023
Número de países en los que se ha aplicado la hoja de ruta del GNUDS para el aumento de la eficiencia	6 países	50 países
Producto entregable 1d: Servicios mundiales compartidos (0,7 millones de dólares)		
<i>Efectos previstos: mayores economías de escala y eficiencia para el PMA y las entidades asociadas de las Naciones Unidas gracias a la ampliación de los servicios compartidos mundiales</i>		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2023
Número de servicios compartidos mundiales ampliados y prestados externamente al PMA	2	5
Producto entregable 2: Centro de Reservas de las Naciones Unidas (1,8 millones de dólares)		
<i>Efectos previstos: mayor uso de los acuerdos de uso compartido de vehículos sobre el terreno, impulsado por el fortalecimiento de la gestión, el apoyo y las herramientas</i>		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2023-2024
Número de misiones de apoyo a la puesta en marcha de acuerdos de uso compartido de vehículos	4	2023: 25 2024: 33
Número de oficinas del PMA en los países que han firmado acuerdos de uso compartido de vehículos	15	2023: 25 2024: 40
Número de funciones de autoservicio desarrolladas para las oficinas en los países	0	2023: 2 2024: 3
Producto entregable 3: Flota de vehículos de las Naciones Unidas (1,4 millones de dólares)		
<i>Efectos previstos: en las primeras fases del proyecto, los organismos clientes ponen a prueba la utilización del servicio de flota de las Naciones Unidas y lo adoptan como fuente habitual de vehículos ligeros una vez que se han demostrado los beneficios en las oficinas en los países. En las últimas fases, el crecimiento del número de vehículos se acelera.</i>		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2023-2024
Número de vehículos arrendados a través de la flota de las Naciones Unidas	0	2023: 250 2024: 500
Producto entregable 4: Solución global de pagos (1,3 millones de dólares)		
<i>Efectos previstos: análisis de las repercusiones del cambio; políticas y procedimientos al respecto; manual de capacitación; informes de evaluación sobre el seguimiento de las realizaciones</i>		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2023
Número de oficinas en los países en las que la solución se ha puesto a prueba	1	10
Transferencia a la solución global de pagos de las tareas relativas a las cuentas por pagar realizadas en la Sede	Sede	Solución global de pagos
Porcentaje de clientes que expresan satisfacción y tramitan los pagos en el momento oportuno	N/A	80