
ANEXO III-C: INFORMACIÓN ADICIONAL SOBRE LOS 10 PRINCIPALES AUMENTOS DE EFICIENCIA LOGRADOS EN 2020

La eficiencia, además de ser una de las principales prioridades del Director Ejecutivo, es un valor fundamental del PMA: cada dólar ahorrado permite al PMA proporcionar a un mayor número de personas con 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 principales iniciativas encaminadas a mejorar la eficiencia con ahorros confirmados. En la figura a continuación se ofrece un resumen de los principales ahorros que se consiguieron en 2020.

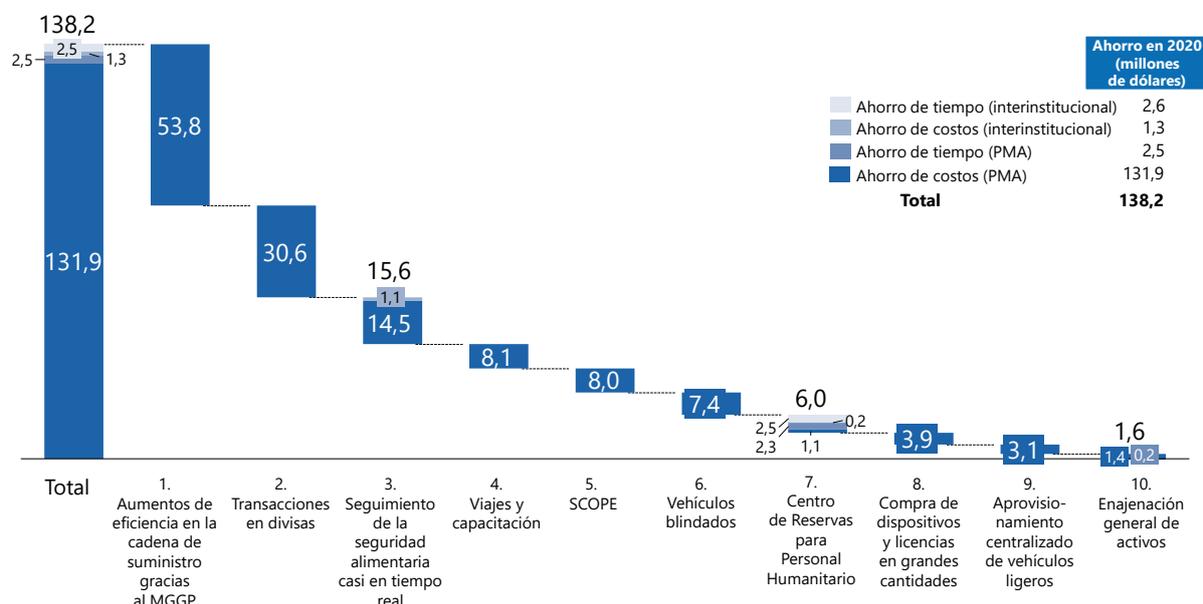
Proceso de seguimiento de los aumentos de eficiencia logrados en 2020

1. En 2020, el PMA siguió, midió y comunicó los aumentos de la eficiencia logrados en toda la organización. En esta labor se recabó información de 13 esferas funcionales de la Sede, despachos regionales y oficinas en los países. Las iniciativas encaminadas a fomentar la eficiencia abarcan la cadena de valor del PMA, desde las iniciativas relacionadas con los programas hasta las iniciativas de los servicios de apoyo; el presente anexo comprende los aumentos de eficiencia tanto internos como a nivel interinstitucional de 2020. Todas las estimaciones de los ahorros 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 examinados y aprobados por los directores del PMA responsables.
2. Con arreglo a la definición de la OCD de las Naciones Unidas, existen tres componentes que sustentan los aumentos de eficiencia y eficacia: la evitación de gastos, el ahorro de tiempo y la mejora de la calidad. La evitación de gastos corresponde a la reducción de los recursos financieros desembolsados para lograr un determinado efecto. Es decir, es el valor que se ahorra (en dólares EE.UU.) cuando se introduce una nueva forma de trabajar para lograr los mismos resultados (por ejemplo, una tarifa preferencial acordada con determinados hoteles permite ahorrar gastos). El ahorro de 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 unidades equivalentes a tiempo completo (ETC) ahorradas cuando una nueva forma de trabajar logra los mismos resultados (por ejemplo, la transformación digital automatizada de los procedimientos de reserva, facturación y presentación de informes se traduce en un ahorro de tiempo). Por mejora de la calidad se entiende la mejora de los efectos, como una mayor supervisión y control, menores emisiones de dióxido de carbono, plazos de entrega más breves o una mejora en el seguimiento, logrados con un nivel de recursos determinado. La descripción de las mejoras de la calidad ofrece información detallada sobre los principales beneficios conseguidos para el procedimiento o el servicio de que se trate (por ejemplo, el seguimiento informatizado de los activos reduce el riesgo de que los mismos se extravíen).

Principales iniciativas de ahorro

- Las cifras notificadas en cada iniciativa engloban los ahorros del PMA y, si procede, los ahorros interinstitucionales. El total comprende las economías acumuladas derivadas de los ahorros de costos y/o de los ahorros en ETC, según proceda.

Ahorros totales resultantes de los 10 principales aumentos de la eficiencia en 2020



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

Finanzas

TRANSACCIONES EN DIVISAS				
Ahorro total para el PMA		Ahorro total interinstitucional		Ahorro total en 2020
Costo	ETC	Costo	ETC	
30,6 millones de dólares	-	-	-	30,6 millones de dólares
30,6 millones de dólares	-	-	-	

- El PMA convierte importantes cantidades de monedas fuertes¹ 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. Estos flujos financieros inyectan 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 ahorros acumulados² o ganancias de 129,1 millones de dólares a finales de 2020, de los cuales 30,6 millones de dólares solo en 2020. Los ahorros se calculan sumando 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. Las compras centralizadas de divisas en nombre de 52 oficinas en los países permitieron reponer las cuentas bancarias de las operaciones locales a menor costo. El volumen total de las operaciones de cambio de divisas en 2020 ascendió a 1.250 millones de dólares.

¹ Por "divisas fuertes" se entiende el dinero emitido por un país considerado estable política y económicamente.

² Ahorros acumulados al 31 de diciembre de 2020. Los ahorros se calculan sobre la base de la diferencia real entre un tipo de cambio aplicado a las transacciones en divisas y el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas ponderado en función del volumen de transacciones.

Servicios de gestión

APROVISIONAMIENTO CENTRALIZADO DE VEHÍCULOS LIGEROS				
Ahorro total para el PMA		Ahorro total interinstitucional		Ahorro total en 2020
Costo	ETC	Costo	ETC	
3,1 millones de dólares	–	–	–	3,1 millones de dólares
3,1 millones de dólares		–		

5. En 2007, el PMA estableció el Programa mundial de arrendamiento de vehículos (ahora denominado Centro de gestión de la flota) como un servicio interno centralizado que provee vehículos ligeros con accesorios preseleccionados para las intervenciones en los países. El Centro de gestión de la flota ha permitido al PMA ahorrar unos 3 millones de dólares al año gracias a las tarifas preferenciales concedidas por los fabricantes y repartir el costo de la adquisición de vehículos en un período de cinco años. En 2020, el Centro abasteció 372 vehículos ligeros con accesorios de serie y facultativos. La reducción estimada del costo por vehículo fue de 8.400 dólares, con lo cual en 2020 se hicieron economías por un valor total de 3,1 millones de dólares.

AHORROS DE COSTOS EN VEHÍCULOS BLINDADOS				
Ahorro total para el PMA		Ahorro total interinstitucional		Ahorro total en 2020
Costo	ETC	Costo	ETC	
7,4 millones de dólares	–	–	–	7,4 millones de dólares
7,4 millones de dólares				

6. El aprovisionamiento centralizado de vehículos blindados por parte del Centro de gestión de la flota, incluido el uso de vehículos suministrados por los donantes (para los que solo se necesita subcontratar el blindaje complementario), permitió al PMA reducir el costo por vehículo blindado de un promedio de 173.000 dólares a 77.000 dólares. En 2020, el Centro compró 24 vehículos blindados y convirtió 52 vehículos ligeros en vehículos blindados por conducto de un proveedor local de Dubái, ahorrando así 7,4 millones de dólares.

ENAJENACIÓN GENERAL DE ACTIVOS				
Ahorro total para el PMA		Ahorro total interinstitucional		Ahorro total en 2020
Costo	ETC	Costo	ETC	
1,4 millones de dólares	6,8	–	–	1,6 millones de dólares
1,6 millones de dólares		–		

7. En 2019 se creó el Equipo de enajenación general de activos para acelerar la remoción de activos o equipo obsoletos o en desuso y optimizar los ingresos resultantes de las subastas públicas. La fuente principal de esos ingresos es la venta de vehículos ligeros que resultan anticuados o ya no sirven para las actividades del PMA. En 2019, el PMA sometió su sistema de enajenación general de activos a una “prueba de concepto”, tras la cual lo incorporó a una nueva forma de trabajar. En 2020, el Programa generó 1,4 millones de dólares en ingresos netos³ procedentes de la venta de activos obsoletos o en desuso. La enajenación de activos se realiza en asociación con el ACNUR.

³ Los ingresos netos corresponden a los ingresos procedentes de las subastas menos los gastos de organización de las mismas. El total de ingresos netos se deriva de las ventas de activos en 10 oficinas en los países (Chad, Côte d'Ivoire, Guinea, Kenya, Liberia, el Níger, Santo Tomé y Príncipe, Sierra Leona, Somalia y Uganda) y un despacho regional (el Despacho Regional para África Oriental).

Adoptando el enfoque y los servicios de enajenación de activos del este último organismo, el PMA logró ahorros de tiempo que en 2020 ascendieron a 6,8 ETC, de los cuales 6 ETC en la gestión de almacenes⁴ y 0,8 ETC en la gestión del registro maestro de equipo⁵.

CENTRO DE RESERVAS PARA EL PERSONAL HUMANITARIO				
Ahorro total para el PMA		Ahorro total interinstitucional		Ahorro total en 2020
Costo	ETC	Costo	ETC	
1,1 millones de dólares	63,0	0,2 millones de dólares	69,4	6,0 millones de dólares
3,3 millones de dólares		2,7 millones de dólares		

8. El Centro de Reservas para Personal Humanitario 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 2020, tras haber facilitado el acceso en línea a los centros de alojamiento del PMA, la tasa de ocupación aumentó, con lo que se generaron 1,0 millones de dólares en ingresos adicionales y 36 ETC⁶ en ahorro de tiempo para el PMA, y 69,4 ETC en ahorro de tiempo interinstitucional. En julio de 2019 se puso en marcha el servicio de movilidad de las Naciones Unidas, que permite al personal humanitario reservar vehículos de las Naciones Unidas (muchos de los cuales pertenecen al PMA) y contratar choferes, y ofrece a los administradores un servicio mundial de apoyo eficaz en materia de movilidad. En 2020, el PMA consiguió ahorros de costos internos por valor de 0,1 millones de dólares y un ahorro de tiempo de 24 ETC, prestando al mismo tiempo servicios de movilidad comunes a otros organismos valorados en 0,2 millones de dólares⁷. En abril de 2020 se pusieron en marcha los servicios de transporte aéreo a través del centro de reservas, cuya utilización se volvió obligatoria en junio. En 2020, estas iniciativas generaron ahorros de tiempo de 3 ETC⁸ para el PMA gracias a la automatización del envío de los documentos de reserva, un servicio de reserva de última hora y el fraccionamiento de viajes que incluyen varios vuelos.

Investigación, análisis y seguimiento

SEGUIMIENTO DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA CASI EN TIEMPO REAL (mVAM)				
Ahorro total para el PMA		Ahorro total interinstitucional		Ahorro total en 2020
Costo	ETC	Costo	ETC	
14,5 millones de dólares	0,4	1,1 millones de dólares	0,8	15,6 millones de dólares
14,5 millones de dólares		1,1 millones de dólares		

9. Los sistemas de seguimiento de la seguridad alimentaria casi en tiempo real permiten al PMA facilitar estimaciones diarias de la situación de seguridad alimentaria a los países que se enfrentan a crisis alimentarias. Mediante comunicaciones vocales, los datos sobre los indicadores clave se

⁴ Los ahorros de tiempo en la gestión de los almacenes expresados en ETC se derivan del cierre de ocho almacenes pequeños donde se trabajaba dos horas diarias y de un almacén de tamaño medio-grande, que representa 2 ETC, así como de la reducción del tiempo necesario para gestionar los activos restantes en los almacenes tras la enajenación de los activos excedentes (2 ETC).

⁵ El cálculo del ahorro de tiempo en la gestión del registro maestro de equipo se basa en los supuestos siguientes: se enajenan 2.688 activos por año, y cada activo requiere 0,5 horas de gestión del registro (contabilización, conciliación, etc.) por año.

⁶ Basado en una comparación con un nivel de referencia ajustado que tiene en cuenta los efectos de la pandemia de COVID-19, la cual, según un [informe de mercado elaborado por Fitch](#), supuso una disminución del 60 % de los niveles de ocupación de los hoteles. Los ingresos acumulados adicionales generados para el PMA desde 2017 ascienden a 2,3 millones de dólares. Véase: [Fitch Ratings. 2020. European Hotel Occupancy Rates will not Recover until 2023. Fitch Wire.](#)

⁷ El ahorro de tiempo se calcula como la diferencia entre el tiempo empleado antes y después de la automatización de los procedimientos de reserva, consolidación y presentación de informes.

⁸ Para calcular el ahorro de costos se tiene en cuenta el ahorro que supone agrupar dos reservas distintas efectuadas a través del centro de reservas pero no las reservas únicas relativas a varios pasajeros. Además, los ahorros relacionados con la gestión de los libros de registro digitales no se incluyen en el cálculo de los ahorros de tiempo logrados en 2020.

recopilan constantemente, se analizan y visualizan casi en tiempo real, y se incorporan al mapa del hambre en tiempo real (*HungerMap LIVE*), el sistema mundial de seguimiento del hambre del PMA⁹. El objetivo es permitir a la dirección, los despachos regionales y las oficinas en los países del PMA, así como a sus asociados, seguir a diario la situación, detectar los problemas en tiempo real en caso de crisis y facilitar la información necesaria para intervenir con rapidez y mitigar sus efectos.

10. Los sistemas tradicionales de seguimiento de la seguridad alimentaria consisten, entre otras cosas, en recopilar datos en gran escala varias 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 sistemas tradicionales y casi en tiempo real permitirá aumentar la eficiencia aportando datos actualizados sin cesar a un costo inferior y en menos tiempo, además de garantizar la calidad y solidez de los sistemas.
11. En 2020, los ahorros de costos logrados gracias a los sistemas de seguimiento de la seguridad alimentaria casi en tiempo real ascendieron a 15,6 millones de dólares¹⁰ y los ahorros de tiempo, a 12 ETC, dado que las actividades de recopilación y análisis de los datos se realizaron más rápidamente y a un costo inferior. Estos ahorros se calculan teniendo en cuenta la ampliación del seguimiento casi en tiempo real en 38 países en 2020 y el apoyo prestado al Plan Mundial de las Naciones Unidas de Respuesta Humanitaria a la COVID-19 y a algunos procesos interinstitucionales, como la CIF y el *Cadre harmonisé* en cinco países.

Operaciones relacionadas con la cadena de suministro

AUMENTOS DE EFICIENCIA EN LA CADENA DE SUMINISTRO GRACIAS AL MGGP				
Ahorro total para el PMA		Ahorro total interinstitucional		Ahorro total en 2020
Costo	ETC	Costo	ETC	
53,8 millones de dólares	–	–	–	53,8 millones de dólares
53,8 millones de dólares		–		

12. El MGGP es un mecanismo de prefinanciación cuya dotación de recursos asciende a 560 millones de dólares y que permite al PMA comprar alimentos y transportarlos a lugares de entrega estratégicos antes de que las oficinas en los países reciban las contribuciones confirmadas. El mecanismo tiene por objetivo reducir los plazos de entrega de los alimentos, acortar los plazos de las intervenciones de emergencia, comprar alimentos cuando las condiciones del mercado son favorables y aprovechando las economías de escala, y, de ser posible, promover las compras locales y regionales (en particular, a los pequeños agricultores).
13. En 2020, la compra de alimentos a través del MGGP permitió a las oficinas en los países destinatarias recibir los alimentos en un plazo medio de 28 días, lo cual supone una reducción del 77 % respecto del plazo de entrega medio de 120 días del procedimiento de adquisición "convencional". Estas reducciones revistieron especial importancia para los alimentos nutritivos especializados y durante las crisis humanitarias, dado que siete de las ocho oficinas en los países

⁹ Disponible en el siguiente enlace: <https://hungermap.wfp.org>.

¹⁰ Los ahorros se calculan a partir de la diferencia en el costo total de organizar las encuestas por teléfono móvil y de realizar entrevistas presenciales (calculadas como el número de entrevistas multiplicado por el costo promedio de cada entrevista). En el transcurso de un año, el seguimiento casi en tiempo real reemplaza dos rondas de entrevistas presenciales. Los ahorros logrados en 2020 se calculan proporcionalmente según la cantidad de meses en los que se utilizó un seguimiento casi en tiempo real en cada uno de los 28 países donde se introdujo la iniciativa en 2020. Se contó un año entero para los países que adoptaron el sistema antes de 2020. En cuanto a los cinco países para los cuales se notificaron ahorros interinstitucionales (Djibouti, Etiopía, Kenya, la República Centroafricana y la República Democrática del Congo, por un total de 1,1 millones de dólares), se considera que una ronda de seguimiento casi en tiempo real reemplaza una serie de entrevistas presenciales. Se emplea un costo unitario de 30 dólares para cada entrevista presencial, sobre la base del costo promedio en los cuatro países evaluados en 2019 con este fin (Nepal, Nigeria, la República Democrática del Congo y el Yemen). El costo unitario es el precio acordado con los proveedores de servicios en los acuerdos a largo plazo.

que se enfrentaban a situaciones de emergencia de nivel 3 dependían del MGGP para satisfacer la mayoría de sus necesidades operacionales. En 2020, las compras en el momento oportuno y las economías de escala generaron 53,8 millones de dólares¹¹ en ahorros de costos para los países beneficiarios.

Tecnología

SCOPE				
Ahorro total para el PMA		Ahorro total interinstitucional		Ahorro total en 2020
Costo	ETC	Costo	ETC	
8,0 millones de dólares	–	–	–	
8,0 millones de dólares		–		

14. El PMA ha logrado considerables aumentos de la eficiencia en la gestión de la información de los beneficiarios eliminando de SCOPE, su plataforma para la gestión de los beneficiarios y las modalidades de transferencia, las identidades biométricas¹² duplicadas.
15. En 2020, la eliminación de los registros duplicados de SCOPE, realizada por las oficinas en los países, permitió ahorrar en total unos 8,0 millones de dólares¹³. El cálculo de estos ahorros se basa en la reducción del número de transferencias múltiples a los beneficiarios para los que había varios registros.
16. La eliminación de los duplicados conlleva asimismo aumentos de eficacia asociados a la mejora de la calidad gracias a la reducción de los errores de inclusión de beneficiarios, una mayor precisión de los datos sobre el tamaño de los hogares para una planificación más eficaz y eficiente, y mejores niveles de garantía y control.
17. Más en general, SCOPE contribuye a aumentar la eficacia global automatizando importantes procedimientos operacionales durante el ciclo de vida de los programas y facilitando una supervisión, un control y un seguimiento de los recursos más eficaces. Además, así se contribuye a mitigar los riesgos operacionales y financieros. Gracias a los controles de aplicación y a su mecanismo de acceso basado en la función desempeñada, SCOPE garantiza la separación de tareas. También sirve como fuente de datos básicos de los cuales las oficinas en los países pueden derivar conocimientos y análisis operacionales. En lugares donde no se dispone de proveedores de servicios financieros adecuados, el PMA puede utilizar SCOPE para establecer un servicio seguro de cupones electrónicos o impresos de circuito cerrado para la transferencia de las prestaciones a los beneficiarios, mejorando la supervisión y los controles que facilitan los asociados cooperantes y que, en algunos casos, estos cobran por separado.

¹¹ Monto basado en la diferencia de precio entre los productos básicos comprados por medio del MGGP y los adquiridos con los sistemas convencionales.

¹² La identidad biométrica se basa en las huellas dactilares de los beneficiarios, que se utilizan con fines de identificación. Cada beneficiario debería tener una sola huella dactilar, y cada huella debería identificar a un único beneficiario, aunque en algunos casos varias identidades están vinculadas a una única huella.

¹³ Para cada oficina en los países, el monto de los costos evitados corresponde a la diferencia entre el volumen efectivo y el volumen previsto de las transferencias adicionales en 2020 (sobre la base de un cociente del volumen total de transferencias en 2019). Las transferencias adicionales son las transferencias que los beneficiarios reciben más allá de las prestaciones a que tienen derecho debido a la existencia de registros múltiples. Los costos evitados solo se contabilizan como ahorros efectivos realizados gracias al sistema SCOPE cuando la oficina en el país interesada comunica una mejora de los resultados relativos a al menos tres de los cuatro indicadores clave de las realizaciones: el porcentaje de nuevos registros que el sistema SCOPE reconoce como duplicados; el volumen real de duplicados que las distintas oficinas en los países eliminan del sistema para lograr una correspondencia unívoca entre los datos biométricos ingresados y las identidades; el total de transferencias adicionales realizadas en favor de beneficiarios registrados varias veces, y el número de identidades obsoletas o duplicadas que deben eliminarse del sistema.

COMPRAS DE DISPOSITIVOS Y LICENCIAS EN GRANDES CANTIDADES				
Ahorro total para el PMA		Ahorro total interinstitucional		Ahorro total en 2020
Costo	ETC	Costo	ETC	
3,9 millones de dólares	–	–	–	3,9 millones de dólares
3,9 millones de dólares		–		

18. El PMA compra grandes cantidades de licencias y dispositivos, como tarjetas inteligentes y terminales de pago móvil, que necesita para los sistemas de registro biométrico y gestión de las transferencias utilizados en sus programas. Al comprar un gran volumen y, por tanto, beneficiarse de las economías de escala, el PMA logró ahorrar aproximadamente 3,9 millones de dólares. La adquisición centralizada de licencias para programas de biometría le permitió reducir el costo de los derechos de licencia, asistencia y mantenimiento, que hubiera sido mayor si cada despacho regional los hubiese adquirido por separado. Ejemplo de ello es el sistema de asistencia condicionada basada en la demanda (CODA), que registra la información de los beneficiarios utilizando solamente un dispositivo móvil, una tarjeta inteligente y una aplicación exclusiva que funciona tanto en línea como fuera de línea, por lo que resulta ideal para los lugares remotos. La compra de tarjetas móviles y terminales de pago móvil mediante acuerdos a largo plazo para adquirir grandes cantidades permitió obtener descuentos de entre 25 % y el 55 % en comparación con los precios estándar al por menor.

Sede del PMA

VIAJES Y CAPACITACIÓN FINANCIADOS CON CARGO AL PRESUPUESTO AA				
Ahorro total para el PMA		Ahorro total interinstitucional		Ahorro total en 2020
Costo	ETC	Costo	ETC	
8,1 millones de dólares	–	–	–	8,1 millones de dólares
8,1 millones de dólares		–		

19. En 2020 se impusieron restricciones de viaje en la mayoría de los países donde opera el PMA, obligando a la dirección a desarrollar modalidades de trabajo alternativas, en particular para los viajes y la capacitación del personal. La dirección revisó los presupuestos de las direcciones de la Sede, generando ahorros de 5,0 millones de dólares en el presupuesto AAP y 3,1 millones de dólares en financiación multilateral. En el Plan de Gestión se establecen las asignaciones de recursos básicos con cargo al presupuesto AAP y las inversiones de carácter extraordinario que se financiarán con cargo a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP. Estas propuestas demuestran que el PMA está determinado a lograr un liderazgo eficaz en las situaciones de emergencia y a asegurar la excelencia de sus programas para contribuir a avanzar en el logro de los ODS. Las contribuciones multilaterales son aquellas para las cuales el PMA decide en qué programa en el país u otro tipo de actividad se utilizarán y la modalidad de empleo, y comprenden las contribuciones recibidas en respuesta a un llamamiento amplio y para las cuales los informes presentados a la Junta son prueba suficiente de que se han satisfecho los requisitos de presentación de informes impuestos por los donantes¹⁴. En total, los costos de viaje y capacitación se redujeron en 8,1 millones de dólares. De esta forma, el PMA logró aprovechar la pandemia en 2020 como oportunidad para transformar y aumentar la eficiencia en todo el organismo.

¹⁴ Los fondos multilaterales son fundamentales para las intervenciones de emergencia y las operaciones prolongadas de socorro y recuperación del PMA. Como no se requiere la presentación de informes adicionales, las contribuciones multilaterales reducen la carga administrativa para el PMA y aumentan la eficiencia, dado que la mayor parte de los recursos se destinan directamente a las intervenciones. El uso de fondos multilaterales está sujeto a un cuidadoso proceso de establecimiento de prioridades y asignación. La competencia del PMA en materia de evaluación de las necesidades, mercados de alimentos y logística garantiza una excelente relación costo-eficacia.