



World Food Programme
Programme Alimentaire Mondial
Programa Mundial de Alimentos
برنامج الأغذية العالمي

Junta Ejecutiva

Primer período de sesiones ordinario
Roma, 28 de febrero-2 de marzo de 2022

Distribución: general

Tema 6 del programa

Fecha: 17 de enero de 2022

WFP/EB.1/2022/6-A

Original: inglés

Informes de evaluación

Para examen

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

Informe resumido de la evaluación estratégica del empleo de tecnologías por el PMA en entornos difíciles

Resumen

La presente evaluación estratégica del empleo de tecnologías por el PMA en entornos difíciles, realizada entre septiembre de 2020 y septiembre de 2021, cumple tanto con el propósito de rendir cuentas como con el de favorecer el aprendizaje. Su objetivo es aportar enseñanzas e ideas para contribuir a orientar la transformación digital del PMA y el uso que hace el Programa de la tecnología en entornos difíciles con el fin de mejorar las operaciones y la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas.

Los hallazgos se basan en la triangulación de información procedente de múltiples fuentes, a saber, seis estudios de casos de países, entrevistas con más de 300 informantes clave, y encuestas y debates de grupos de discusión en los que participaron 1.000 miembros del personal y 1.400 personas que reciben asistencia del PMA.

El uso de las tecnologías digitales para apoyar la planificación, el diseño, la orientación de la ayuda, la ejecución, el seguimiento, la gestión y la seguridad de las operaciones caracteriza desde hace tiempo las actividades realizadas por el Programa en los entornos difíciles. En particular, el PMA ha desarrollado y desplegado una amplia cartera de tecnologías digitales internas y externas, a nivel local e institucional, con el fin de respaldar sus operaciones. Esto se debe a que en el PMA se reconoció prontamente el potencial de estas tecnologías, lo cual ha ido acompañado de una creciente consideración del riesgo que plantean el desarrollo y el uso de los datos y las tecnologías digitales en los entornos difíciles.

En consonancia con la política en materia de evaluación (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1), el presente informe ha sido objeto de una edición no exhaustiva para respetar la integridad e independencia de los hallazgos derivados de la evaluación. Por este motivo, es posible que algunos de los términos y expresiones en él utilizados no se ajusten plenamente a la terminología estándar del PMA o a las prácticas de edición seguidas habitualmente. Si necesita alguna aclaración a este respecto, sírvase dirigirse a la Directora de la Oficina de Evaluación.

Coordinadores del documento:

Sra. A. Cook
Directora de la Oficina de Evaluación
Tel.: 066513-2030

Sr. M. Carbon
Oficial Superior de Evaluación
Tel.: 066513-4272

La importancia de la transformación digital del PMA y los retos que esta plantea se han reconocido y se tienen cada vez más en cuenta en sus planes estratégicos y su estructura orgánica. Según esta evaluación, hay datos empíricos convincentes de que el empleo de tecnologías digitales aumenta la eficacia y la eficiencia de las operaciones del PMA. Se observan importantes avances en la adopción de medidas para hacer frente a los riesgos en materia de protección de datos y ciberseguridad gracias a la rápida ampliación de los procesos, las políticas y las directrices prácticas.

Tras reconocer las competencias y la experiencia excepcionales del PMA, en esta evaluación se constata que falta claridad estratégica tanto en lo que se refiere a una orientación coherente en la esfera de la transformación digital como a un posicionamiento bien definido acerca de cuestiones controvertidas relacionadas con el uso de la tecnología con fines humanitarios. Esto incluye el uso de la biometría, las soluciones de código abierto, las asociaciones entre el sector público y el privado y la prestación de servicios digitales a los Gobiernos. Esta falta de claridad obstaculiza los progresos a nivel interno y socava las posibilidades de que el PMA se posicione como líder creíble y de confianza en el ámbito de este tipo de tecnologías.

A pesar de los logros alcanzados, la transformación digital del PMA sigue tropezando con grandes dificultades, como la fragmentación de la gobernanza y las responsabilidades, las tensiones no resueltas entre los servicios de tecnología centralizados y las necesidades de las operaciones en los países, y la exigencia de una mayor inversión en recursos humanos. Quizás lo más importante es que, debido a la rápida expansión del uso de las tecnologías digitales y el procesamiento de datos en el PMA, se corre el riesgo de fallar a las personas a quienes se supone debe prestarse asistencia, al no incluirlas de manera significativa en las elecciones y evaluaciones de tecnología y al traspasar la carga tecnológica y los riesgos de protección a las personas y las comunidades, sobre todo en los entornos difíciles.

El PMA ha demostrado un firme compromiso estratégico con su transformación digital, centrándose en la eficiencia operacional. Este compromiso debe ir acompañado de la misma determinación por lo que se refiere a la inclusión y la protección, así como de un claro posicionamiento interno y externo sobre el uso responsable de los datos y las tecnologías digitales.

En este informe se formulan varias recomendaciones, que requieren todas una atención especial en lo que respecta a los entornos difíciles. Entre ellas cabe destacar las siguientes: la formulación de una visión estratégica general para el uso de los datos y las tecnologías digitales en la que las personas y la protección sean preocupaciones fundamentales, y la traducción de esta visión en normas, directivas y orientaciones prácticas claras; el fortalecimiento de las modalidades de gobernanza para la transformación digital; la elaboración de nuevas estrategias para garantizar una protección efectiva de las personas y la gestión de los riesgos relacionados con el empleo de las tecnologías digitales; la incorporación sistemática de las cuestiones relativas a la inclusión y la igualdad de género y una colaboración más eficaz con las comunidades en el desarrollo y el uso de dichas tecnologías; la elaboración de un enfoque apropiado para gestionar la información y el aprendizaje sobre el uso de tecnologías digitales por el PMA; el aumento de las inversiones en el desarrollo de capacidades relacionadas con las competencias básicas en tecnología de la información y la alfabetización en el uso de datos, y el establecimiento de nuevas asociaciones en materia de tecnología.

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado "Informe resumido de la evaluación estratégica del empleo de tecnologías por el PMA en entornos difíciles" (WFP/EB.1/2022/6-A) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.1/2022/6-A/Add.1, y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones formuladas en el informe, teniendo en cuenta las consideraciones planteadas por sus miembros durante los debates.

* Se trata de un proyecto de decisión. Si desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento relativo a las decisiones y recomendaciones que se publica al finalizar el período de sesiones.

Introducción

Características de la evaluación

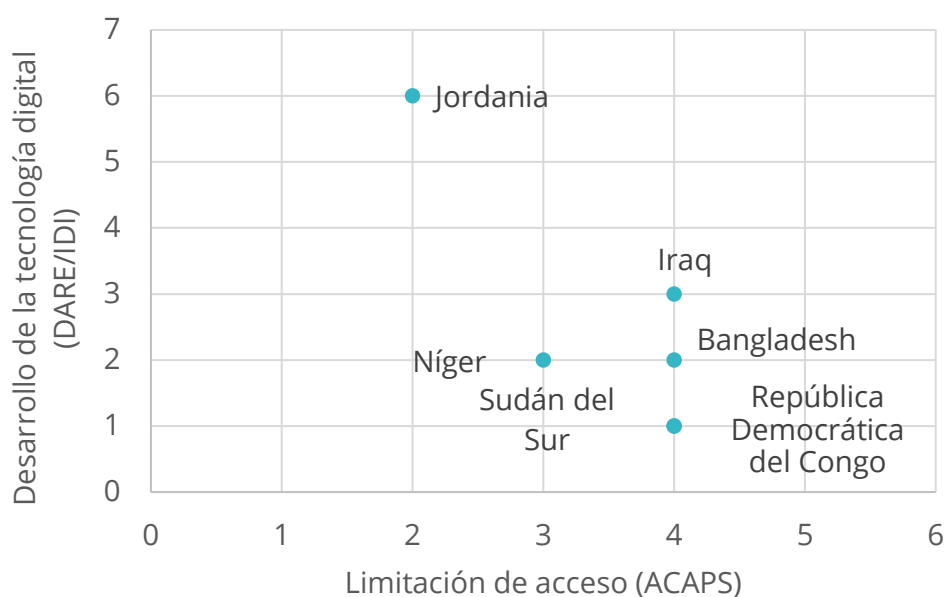
- La presente evaluación estratégica se centra en el empleo de datos y tecnologías digitales por el PMA en entornos difíciles entre 2014 y 2021. La evaluación tiene por objeto determinar si el Programa utiliza, y está en condiciones de utilizar, las tecnologías digitales más apropiadas para lograr sus objetivos en condiciones difíciles, y si ha establecido medidas adecuadas a fin de mitigar y gestionar los riesgos para las poblaciones y las operaciones derivados del uso de datos y tecnologías digitales en entornos difíciles. En la evaluación se considera que un entorno es difícil cuando las operaciones del PMA se enfrentan a importantes limitaciones de acceso (por ejemplo, debido a la inseguridad o a obstáculos físicos) o cuando existen barreras importantes al uso de las tecnologías digitales (por ejemplo, debido a la mala cobertura de la red de telefonía móvil o a restricciones políticas). El marco conceptual de la evaluación considera cuatro pilares: tecnologías digitales, personas, políticas y procesos y asociaciones. Las preguntas básicas de la evaluación se han formulado en el contexto de estos cuatro pilares (figura 1).

Figura 1: Preguntas y marco conceptual de la evaluación

	PREGUNTAS PLANTEADAS EN LA EVALUACIÓN	SISTEMA DE USO DE LA TECNOLOGÍA
TECNOLOGÍAS DIGITALES	1 ¿Cómo ayuda el uso de tecnologías digitales al PMA a aumentar la eficacia y la eficiencia de sus operaciones en los entornos difíciles?	<i>Incluye las características, las aplicaciones y el estado (etapa en el proceso de innovación) de las tecnologías digitales utilizadas o promovidas por el PMA. También abarca las infraestructuras y los recursos (financiación) que sustentan estas tecnologías.</i>
PERSONAS	2 ¿Qué interés reviste el uso de las tecnologías digitales en los entornos difíciles para las personas que reciben asistencia del PMA, y cómo inciden estas personas en dicho uso?	<i>Se refiere a los usuarios de las tecnologías, los responsables de la toma de decisiones tecnológicas, los encargados del desarrollo y la gestión de esas tecnologías, las poblaciones destinatarias y las personas que inciden en el uso de estas tecnologías.</i>
POLÍTICAS Y PROCESOS	3 ¿En qué medida son apropiadas las políticas y los procesos del PMA para permitir el uso estratégico de las tecnologías digitales, promover la innovación y gestionar los riesgos que plantea su uso en los entornos difíciles?	<i>Incluye el entorno normativo en el que se basa el desarrollo, la adopción y el uso de las tecnologías y los datos digitales. También incluye asuntos relacionados con la generación, la gestión, el uso y la gobernanza de los datos digitales.</i>
ASOCIACIONES	4 ¿Cuán eficazmente consigue el PMA gestionar sus asociaciones en lo relativo a poner a disposición de las mismas y utilizar tecnologías digitales en entornos difíciles?	<i>Se centra en los asociados con los que el PMA colabora en sus operaciones y que hacen posible el uso de las tecnologías o inciden en dicho uso. Esta cuestión también abarca los servicios y las transferencias de TIC y datos digitales que el PMA ofrece a estos asociados.</i>

- En la evaluación se utilizó un diseño no experimental basado en una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, tanto convencionales como participativos. A nivel mundial, la evaluación incluyó un amplio estudio teórico, una encuesta en línea al personal del PMA en la que participaron 874 personas, 96 entrevistas con informantes clave y una actividad de aprendizaje comparativo en la que participaron otras cuatro organizaciones humanitarias¹. A nivel local, la evaluación incluyó seis estudios de casos detallados de países seleccionados por su representación regional y por las limitaciones experimentadas en cuanto al acceso humanitario y el desarrollo digital (figura 2). Los estudios de casos incluyeron estudios teóricos, 182 entrevistas a informantes clave, encuestas a 1.260 beneficiarios y 137 debates de grupos de discusión, en los que también participaron mujeres, personas de edad, adolescentes y personas con discapacidad.

¹ El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), Mercy Corps y la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

Figura 2: Países objeto de estudio y alcance del ACAPS/IDI

Fuentes: Aide à la Décision Économique. 2021; ACAPS. 2020. Humanitarian Access Overview.

Abreviaturas: DARE = Índice de Evaluación de los Derechos de Accesibilidad Digital de la Iniciativa Global para las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) Inclusivas; IDI = índice de desarrollo de las TIC de la Unión Internacional de Telecomunicaciones.

Contexto

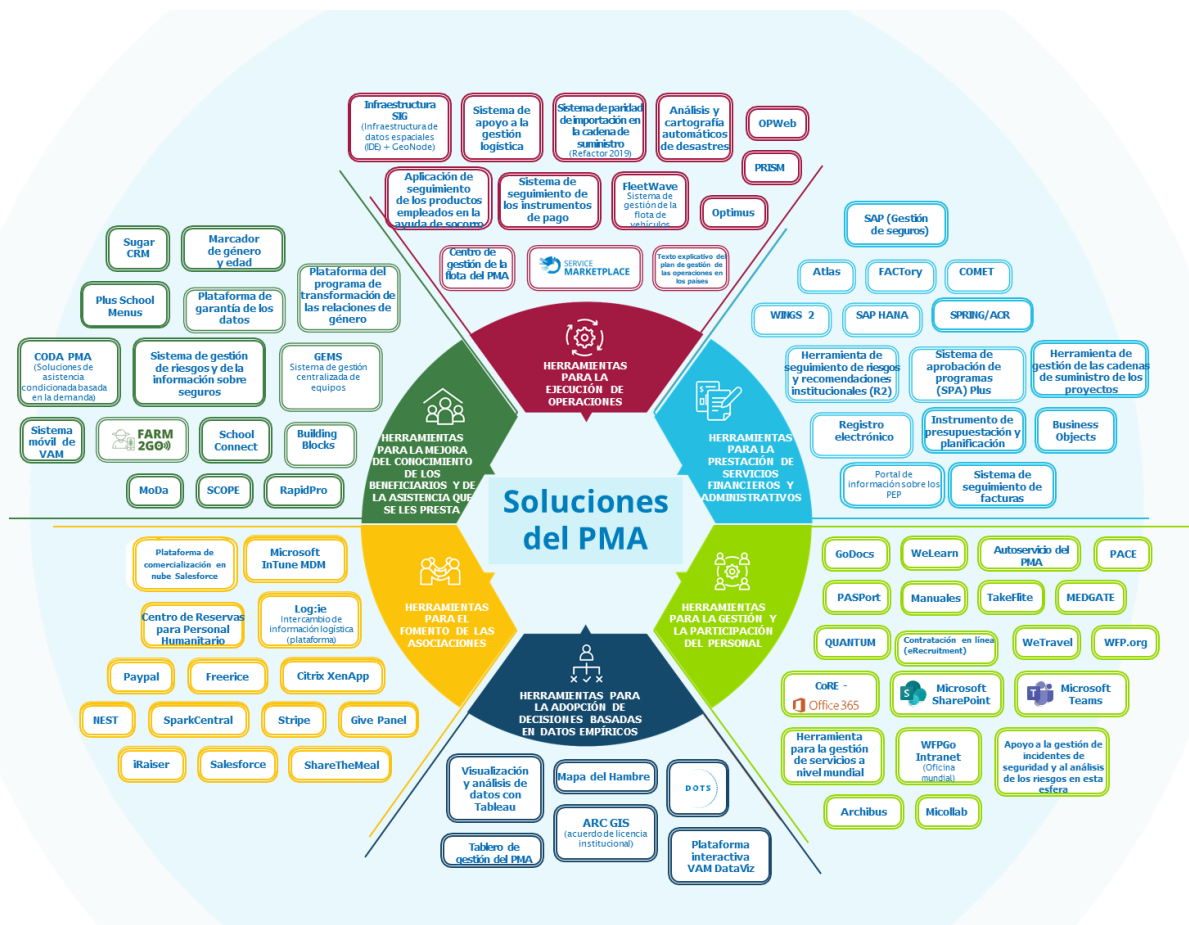
3. En el último decenio, en el contexto humanitario se ha observado un aumento del número, la magnitud, la complejidad y la duración de las crisis humanitarias debido a los conflictos violentos, el cambio climático, las epidemias y otros desastres naturales y provocados por el hombre de proporciones cada vez mayores. Puesto que no hay indicios de que estas tendencias cambien en el futuro próximo, se prevé que las necesidades de asistencia humanitaria seguirán aumentando. Al mismo tiempo, el déficit de financiación humanitaria es cada vez mayor, al igual que las expectativas de los donantes y los políticos con respecto a la transparencia, la rendición de cuentas y la optimización del uso de los recursos en relación con la asistencia humanitaria. Por consiguiente, las organizaciones humanitarias se enfrentan a un aumento de las necesidades en todo el mundo, así como a expectativas cada vez mayores en relación con la eficiencia en función de los costos y la protección de las personas a las que prestan asistencia.
4. Al mismo tiempo, debido a la duración prolongada de muchas crisis contemporáneas, la mayoría de los entornos en los que trabaja el PMA se ven afectados de una manera u otra por la fragilidad y la pobreza extrema, que suelen estar vinculadas a los conflictos o a otros desastres naturales o provocados por el hombre, y se ven agravadas por ellos. Paralelamente, y en respuesta a estas tendencias, el PMA ha realizado una importante transición de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria, que ha ido acompañada de un rápido incremento de las transferencias de base monetaria (TBM), con lo que se espera prestar en el momento oportuno una asistencia adecuada a un mayor número de personas que la necesitan, a la vez que se garantiza que las operaciones sean eficientes en función de los costos.
5. Al mismo tiempo, en todo el sector humanitario, los datos y las tecnologías digitales se consideran factores de transformación que deben utilizarse para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En el último decenio se han desplegado innovaciones digitales para garantizar a las poblaciones que se desplazan el acceso a Internet y la conectividad, permitir el empleo de aplicaciones de pago con dinero móvil para las TBM y facilitar el registro y la verificación de la identidad, entre otras cosas. La innovación tecnológica en el sector

humanitario puede mejorar la calidad y la continuidad de la asistencia y aumentar la eficacia y la eficiencia, pero también puede plantear grandes riesgos e incertidumbres, como posibles repercusiones para las poblaciones afectadas. Por ejemplo, las tecnologías digitales pueden generar más desigualdad y violencia, incluidas amenazas a la privacidad que es un derecho humano fundamental, el riesgo de que aumenten las disparidades y los desequilibrios a causa de la obtención de datos por las elites, la amenaza de robo de identidad y fraude, y el impacto ambiental de la infraestructura tecnológica.

Asunto

6. Durante el período objeto de la evaluación, el PMA ha realizado importantes inversiones en tecnologías digitales con el fin de apoyar la planificación, el diseño, la orientación de la ayuda, la ejecución, el seguimiento, la gestión y la seguridad de sus operaciones. El Programa utiliza y gestiona estas tecnologías en todas las esferas prioritarias y actividades, así como en todos los entornos en los que trabaja. En la figura 3 se muestran las soluciones y los sistemas internos utilizados en todos los niveles institucionales y dependencias orgánicas, así como soluciones específicas para los programas, diseñadas a ese mismo nivel. También existen múltiples soluciones locales, desarrolladas en las oficinas en los países. Paralelamente al desarrollo de las principales tecnologías digitales y del mayor uso de datos digitales para la toma de decisiones sobre los programas, el PMA ha establecido una amplia cartera de políticas y procesos para orientar el empleo y desarrollo de tecnologías digitales. Durante este período también se han establecido más asociaciones con otros actores en el ámbito de la tecnología con fines humanitarios, entre ellos actores del sector privado y Gobiernos.

Figura 3: Cartera de soluciones de datos y tecnologías digitales del PMA



Fuente: PMA, 2021.

Hallazgos derivados de la evaluación

Tecnologías digitales

¿Cómo ayuda el uso de tecnologías digitales al PMA a aumentar la eficacia y la eficiencia de sus operaciones en los entornos difíciles?

7. Existen datos empíricos convincentes de que el uso de datos y tecnologías digitales por el PMA aumentó la eficacia de sus operaciones al mejorar la orientación de la ayuda y la adaptación y prestación de asistencia para satisfacer mejor las necesidades de los beneficiarios. La tecnología digital ha mejorado la recopilación de información sobre las personas atendidas, lo que ha permitido evaluar de forma más objetiva y precisa el nivel de necesidad en las zonas seleccionadas. El empleo de tecnologías digitales está relacionado con la mejora de la coordinación de la logística y la ejecución de los programas, así como con la racionalización de las actividades de seguimiento y evaluación.
8. Asimismo, hay datos empíricos que demuestran que el uso de datos y tecnologías digitales aumenta la eficiencia de las operaciones gracias al tiempo ahorrado por el personal con la automatización de las tareas rutinarias, la simplificación de la distribución de la asistencia y la reducción de errores debidos al registro digital, la mejora de la gestión de la cadena de suministro y la reducción de los costos de seguimiento, entre otras cosas.
9. Debido a que el PMA utiliza tecnologías digitales en los procesos de trabajo internos y en la prestación de la asistencia a los beneficiarios, el Programa estaba bien preparado para hacer frente a la crisis de la COVID-19 y pudo adaptarse con eficacia a las circunstancias impuestas por la pandemia y las restricciones resultantes. A pesar de las dificultades en las fases iniciales de esta adaptación, se considera que el PMA logró mantener un grado satisfactorio de continuidad en la prestación de servicios gracias al empleo de tecnologías digitales.
10. En algunos países (por ejemplo, Jordania y Bangladesh), el uso de la tecnología digital forma parte integral de todas las esferas de las operaciones, mientras que en otros este uso es más limitado, especialmente en el caso de las tecnologías dirigidas a los beneficiarios (por ejemplo, en la República Democrática del Congo y el Níger), debido a ciertos obstáculos como una infraestructura física deficiente y unos recursos humanos y financieros limitados. En general, se considera que las tecnologías digitales del PMA se adaptan bien a estos contextos y son pertinentes para sus operaciones. Sin embargo, estas percepciones no son tan positivas en los entornos más difíciles, donde importantes dificultades operacionales impiden su uso y pueden hacer que dichas tecnologías resulten menos apropiadas. Por conducto del módulo de acción agrupada de telecomunicaciones de emergencia, el PMA ha apoyado la instalación y el mantenimiento de la infraestructura de conectividad en contextos muy difíciles. Desde 2005, este módulo ha intervenido en más de 40 crisis en todo el mundo, incluidas ocho situaciones de emergencia en 2021.
11. Sin embargo, existe la percepción generalizada de que el desarrollo de las tecnologías digitales es un proceso de arriba abajo y de que las soluciones institucionales están diseñadas para satisfacer necesidades específicas sin celebrar suficientes consultas con las oficinas en los países y los usuarios finales. Esto pone de relieve la necesidad de mejorar la participación y las capacidades digitales y realizar evaluaciones de las necesidades antes de desarrollar y desplegar tecnologías.

12. Más en general, falta una labor sistemática de evaluación y análisis del uso y el despliegue de las tecnologías digitales, en particular en los entornos difíciles. El PMA no aplica procesos sistemáticos que permitan evaluar con rigurosidad los costos y beneficios del despliegue de la tecnología digital, en particular los costos generales de desarrollo y mantenimiento y las consecuencias para la protección (inclusión, seguridad, integridad y dignidad) de las personas a las que presta asistencia. Esto afecta a la capacidad del Programa para aprender, tomar decisiones con mayor conocimiento de causa y compartir las enseñanzas extraídas sobre las tecnologías digitales.
13. Si bien el PMA ha hecho avances importantes en el uso de la tecnología digital, en esta evaluación se llega a la conclusión de que todavía pueden aprovecharse importantes oportunidades en este sentido y, sobre todo, desde una perspectiva práctica, todavía no se aprovecha debidamente la enorme cantidad de datos que se recopilan sistemáticamente, pero que aún se utilizan en medida escasa. Con inversiones complementarias en recursos de procesamiento de datos, se podría apoyar la toma de decisiones basada en datos y mejorar el uso de las tecnologías digitales en el PMA. También hay mucho margen para mejorar la interoperabilidad entre los sistemas con miras a reducir las duplicaciones y aumentar la eficiencia de los procesos de conciliación de los datos almacenados en las diferentes aplicaciones.
14. A nivel estratégico, y esto es quizás lo más importante, el PMA podría utilizar mejor sus competencias y experiencia excepcionales en el uso de las tecnologías digitales en el contexto de la acción humanitaria para contribuir a determinar las mejores prácticas con los asociados e influir en las iniciativas de transformación digital en todo el sector humanitario, así como con los asociados gubernamentales, consolidando así su posición como interlocutor y asociado esencial en el diálogo sobre la transformación digital en todo el sector.

Personas

¿Qué interés reviste el uso de las tecnologías digitales en los entornos difíciles para las personas que reciben asistencia del PMA, y cómo inciden estas personas en dicho uso?

15. En general, las tecnologías digitales tienen un efecto positivo en la vida de los beneficiarios del PMA, ya que contribuyen a darles acceso a la asistencia, a permitir cierta flexibilidad y a preservar su dignidad. Esto se debe en parte a las cuantiosas inversiones destinadas al uso de herramientas y tecnologías digitales para conocer mejor a los beneficiarios. Los datos oportunos y detallados obtenidos con estas tecnologías pueden contribuir directamente a la toma de decisiones y permiten orientar la ayuda, ampliar las operaciones y atender las necesidades de las poblaciones de una manera más eficaz, lo cual es fundamental en los entornos difíciles.
16. No obstante, la falta de conectividad local, los problemas técnicos y otros obstáculos suelen limitar los beneficios de las tecnologías digitales para las personas en esos entornos. Si bien estas tecnologías pueden contribuir a que las intervenciones sean más oportunas y eficientes en función de los costos, se corre el riesgo de que la carga de los fallos tecnológicos recaiga en gran medida en las personas que reciben asistencia del PMA. El Programa depende cada vez más de procesos basados en datos cuantitativos que podrían ser automatizados, pero ha prestado poca atención a los posibles sesgos, lagunas o errores de interpretación de los datos debido a las tecnologías utilizadas para recopilarlos y analizarlos.
17. Se considera con frecuencia erróneamente que el uso de la tecnología digital por el PMA es inclusivo o neutral. Cuando se comprende que la utilización de ciertas tecnologías digitales puede excluir a algunos grupos, se despliegan esfuerzos relativamente limitados para emplear medidas especiales que permitan tener en cuenta las distintas necesidades o lograr la participación activa de los grupos más marginados.

18. Más concretamente, en el desarrollo y el uso de las tecnologías digitales no se tienen en cuenta de manera sistemática las cuestiones de género, ni tampoco se hace un seguimiento de las repercusiones que estas tecnologías puedan tener en materia de género. Entre los aspectos positivos, cabe destacar que existen ejemplos en los que el PMA utiliza la tecnología digital para empoderar activamente a las mujeres, generalmente en el contexto de la inclusión financiera.
19. En cuanto a la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, el empleo de mecanismos comunitarios de retroalimentación basados en la tecnología ha ampliado las posibilidades de los beneficiarios para dar a conocer sus necesidades y preocupaciones al PMA. La tecnología digital también permite mejorar el registro de las opiniones recibidas y el seguimiento de medidas adoptadas en respuesta a las denuncias. Sin embargo, aparte de las limitaciones de acceso digital que afectan a algunos grupos de población, estos mecanismos a menudo no son suficientemente conocidos por las poblaciones afectadas y, por lo tanto, no permiten una participación significativa. En consecuencia, los mecanismos de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas basados en la tecnología se limitan principalmente a la presentación de informes sobre cuestiones técnicas y con fines de notificación, y no se utilizan para incorporar sistemáticamente las opiniones de las personas y potenciar su participación. De hecho, cuando el PMA introduce en los procesos de asistencia nuevas tecnologías digitales que conllevan una interfaz con el público, no se exige que los beneficiarios se adhieran de manera sistemática a esta nueva modalidad .
20. El PMA ha hecho rápidamente los progresos necesarios para reforzar la ciberseguridad y, cada vez más, la protección de los datos a nivel de todo el organismo, con lo cual se mejoran la visibilidad, los mecanismos de control y los procedimientos. Sin embargo, esto no es suficiente para abordar una preocupación más fundamental y general por la protección y la seguridad de las poblaciones afectadas y del personal humanitario en vista de la evolución de los riesgos y las amenazas resultantes del uso de los datos y las tecnologías digitales. Incluso si consideramos únicamente la protección de los datos, el cumplimiento de las normas y procedimientos por el personal del PMA sobre el terreno y los asociados cooperantes es deficiente, lo que produce riesgos constantes para la protección de los datos, la seguridad y la privacidad. Las aportaciones de los especialistas en género y ética del Programa parece que se dejan de lado. Además, los esfuerzos del PMA por paliar algunos riesgos parecen hacer que estos recaigan en las personas que reciben asistencia, como es el caso, por ejemplo, de algunas medidas adoptadas hace poco para seguir de cerca y abordar el riesgo de uso abusivo de la asistencia financiera.
21. Al mismo tiempo, se ha constatado que los beneficiarios no están debidamente informados y no comprenden del todo los riesgos asociados a la comunicación de sus datos. A pesar de las implicaciones éticas, al parecer el PMA no se preocupa lo suficiente por garantizar que las personas de las que recoge datos estén suficientemente informadas para dar un consentimiento informado válido, un problema en muchas organizaciones humanitarias². Esta y otras limitaciones en el intercambio de datos y la inclusión de los asociados muestran que las prácticas del PMA en este ámbito siguen siendo en gran medida extractivas y no tienen en cuenta el contexto en los entornos difíciles.
22. Tanto a nivel interno como externo, el PMA no invierte lo suficiente en la alfabetización digital y el desarrollo de la capacidad tanto de su personal como de sus asociados cooperantes en tecnología de la información, lo que amplía la brecha entre las capacidades

² Véase, por ejemplo: Naciones Unidas. 2020. Informe de la Relatora Especial sobre las formas contemporáneas de racismo, discriminación racial, xenofobia y formas conexas de intolerancia (A/75/590); Human Rights Watch. 2021. United Nations Shared Rohingya Data without Informed Consent; Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas. 2021. From Digital Promise to Frontline Practice: New and Emerging Technologies in Humanitarian Action, y The Engine Room. 2019. Unpacking "Informed Consent".

tecnológicas y el rápido aumento del uso de la tecnología digital en todos los niveles del organismo. Este déficit de inversiones es importante porque las herramientas digitales que utiliza el PMA son cada vez más complejas de gestionar y, sin embargo, las oportunidades de capacitación son limitadas. En general, no se han hecho esfuerzos suficientes para gestionar los cambios más amplios, a nivel orgánico y de comportamiento, resultantes de la introducción de las tecnologías digitales.

23. A pesar de estas dificultades, en general las tecnologías digitales han contribuido a aumentar la eficiencia, la escala y la frecuencia del seguimiento y a superar los problemas de seguimiento en situaciones difíciles y de emergencia. Aunque el PMA ha puesto en marcha importantes iniciativas de integración de datos para obtener conocimientos más profundos (por ejemplo, la plataforma de integración de datos DOTS), la información sobre los beneficiarios sigue estando dispersa en varios formatos y sistemas que no son coherentes ni están integrados entre sí, se repiten o son exclusivos, están en poder de los asociados y a menudo no están digitalizados, y tampoco se mantiene una correlación exhaustiva y continuada de los datos³. Además, parece que el personal dedicado al acopio y la gestión de datos no es suficiente y no dispone del tiempo ni de las competencias necesarias para garantizar la calidad de los datos recopilados y procesados con los sistemas del PMA, lo que afecta negativamente a la capacidad del Programa para tomar decisiones y aprender de sus operaciones.

Políticas y procesos

¿En qué medida son apropiadas las políticas y los procesos del PMA para permitir el uso estratégico de las tecnologías digitales, promover la innovación y gestionar los riesgos que presenta su uso en los entornos difíciles?

24. El PMA ha ampliado rápidamente sus políticas y procesos relacionados con los datos y las tecnologías digitales, lo que ha permitido simplificar los criterios y procesos de desarrollo e implantación de la tecnología en los distintos niveles del Programa. En el último año se ha producido una aceleración en la publicación y revisión de políticas y procesos fundamentales, lo que ha sentado una sólida base de orientación que ha contribuido a reforzar la ciberseguridad y, cada vez más, la protección de los datos, entre otras ventajas.
25. Estos esfuerzos están en consonancia con el desarrollo y expansión rápidos del uso de la tecnología digital y el despliegue de soluciones institucionales. Sin embargo, la falta de acuerdo sobre una visión centralizada en la esfera de las tecnologías digitales está exacerbando las tensiones y ha dado lugar a duplicaciones y sistemas mal integrados. Se espera que esta situación mejore ya que, desde octubre de 2020, se ha ampliado el ámbito de trabajo del Comité de Tecnología y Actividades Digitales del PMA para que incluya la prestación de orientación y la supervisión de la elaboración de las hojas de ruta de desarrollo digital, en el marco de las cuales se da prioridad a las iniciativas digitales.
26. Al mismo tiempo, últimamente se ha intentado aclarar y mejorar la gobernanza y los procesos descentralizados relacionados con la innovación digital, por ejemplo, con el nombramiento de responsables de relaciones con los usuarios y la creación de una red de desarrollo de programas informáticos sobre el terreno a finales de 2020. Estas medidas deberían mejorar el proceso para introducir nuevas soluciones, que, durante esta evaluación, seguía considerándose lento, costoso y engorroso, lo que contribuye a crear tensiones entre las necesidades de innovación rápida y la gestión de los riesgos. Sin embargo, el conocimiento de las nuevas políticas sigue siendo limitado. En la práctica, solo las grandes oficinas en los países que cuentan con una financiación previsible pueden diseñar soluciones a nivel local conformes a las normas del PMA⁴, mientras que las demás

³ Oficina de Auditoría Interna. 2020. *Advisory Assurance - Beneficiary data mapping*.

⁴ Estudios de casos de Sudán del Sur y el Iraq.

intentan eludir los procedimientos estándar y desarrollar soluciones paralelas. Es importante destacar que el PMA no cuenta con orientaciones adaptadas específicamente al desarrollo o al uso de tecnologías en entornos difíciles, donde los riesgos suelen ser mayores. En términos más generales, los mandatos y las responsabilidades no son claros y carecen de continuidad, por ejemplo a la hora de abordar el vínculo entre la seguridad física y la ciberseguridad, por un lado, y entre la protección de los datos y la protección de los civiles, por otro.

27. En cuanto a la gestión de las tecnologías, hay varios procedimientos operativos estándar (destinados tanto a países como a procesos concretos), orientaciones sobre la oferta, el despliegue y el mantenimiento de soluciones tecnológicas, y conjuntos de herramientas y guías sobre la protección de los datos y la privacidad. Sin embargo, una vez que las soluciones pasan a formar parte de la cartera de tecnologías del PMA, las orientaciones centrales son limitadas y fragmentadas, y las directrices pertinentes suelen considerarse opcionales. Las lagunas en los conocimientos del personal son el principal obstáculo para la plena aplicación de estas orientaciones, junto con la percepción de que a menudo es difícil aplicarlas en la práctica.
28. Desde el punto de vista estratégico, en las políticas y directrices se menciona la función estratégica que la tecnología digital ha desempeñado en el PMA, pero no se presenta un panorama completo de la importancia estratégica específica que esta tecnología tiene actualmente en el Programa, ni tampoco de la función que debería desempeñar, especialmente en los entornos difíciles. En particular, en los planes estratégicos del Programa hasta 2021 no se hace referencia a la tecnología digital como prioridad o factor catalizador estratégicos. En consecuencia, fue difícil discernir cuál era exactamente la postura o la orientación estratégica del PMA en relación con el uso de la tecnología digital, específicamente para las operaciones en los países. Desde una perspectiva operacional y en algunos procesos concretos y consolidados —por ejemplo, las cadenas de suministro y las TBM—, hay mayor claridad y una comprensión común de la función que desempeña la tecnología digital en el PMA.
29. En el Plan Estratégico para 2022-2025, aprobado recientemente, la tecnología digital se considera por primera vez como factor catalizador en apoyo de la visión establecida para los próximos cuatro años. Según este plan, el PMA consolidará su compromiso de convertirse en un organismo basado en los datos y las tecnologías digitales para fundamentar la toma de decisiones y aumentar la agilidad y la eficiencia operacionales, y su enfoque con respecto a la tecnología consistirá en situar a las personas en un lugar central de conformidad con los principios de “no hacer daño”, participación, no discriminación e inclusión.
30. El PMA presta actualmente una mayor atención a los riesgos que plantea el uso de la tecnología digital para sus operaciones y ha realizado importantes inversiones al respecto. Las responsabilidades en materia de gestión de la vulnerabilidad y los riesgos relacionados con las tecnologías están repartidas entre varias direcciones del PMA, entre ellas varias dependencias de la Dirección de Tecnología (la Subdirección de Seguridad Informática, la Subdirección de Gestión de Servicios y la Subdirección de Aplicación de Soluciones Digitales), así como los despachos regionales⁵. Sin embargo, aunque se espera que los despachos regionales ofrezcan ciertas garantías en materia de tecnología, en la evaluación se constató que los procesos establecidos no eran suficientes para garantizar que esta función se desempeñara con eficacia y rigurosidad. En las oficinas en los países, las partes interesadas señalaron que disponían de herramientas y las utilizaban para evaluar y mitigar los riesgos derivados del uso de los datos y las tecnologías digitales. Sin embargo, en la evaluación también se constató que el carácter descentralizado del PMA otorga a los dirigentes en los

⁵ “Examen de la gestión de las cuestiones importantes señaladas en 2019 en materia de riesgos y control” (WFP/EB.A/2020/6-E/1); y PMA. 2019. *Internal Audit on Information Technology Vulnerability Management in WFP*.

países facultades sobre muchos procesos tecnológicos y permite que no se cumplan las recomendaciones de la Dirección de Tecnología, incluso cuando son fundamentales para la mitigación de los riesgos y la seguridad. Además, se observó que en el Programa no se realizaban de forma sistemática comprobaciones de las realizaciones y exámenes de los riesgos en relación con las soluciones digitales a lo largo de su ciclo de vida, y que sus costos se consideraban el principal obstáculo para su utilización.

31. Se aprovechan muy poco los conocimientos sobre el uso de las tecnologías digitales en entornos difíciles. El intercambio de experiencias dentro de las oficinas en los países y entre ellas, así como entre estas y los despachos regionales y la Sede, depende de las personas y no de los sistemas. En concreto, no todos los despachos regionales dedican la misma energía a la puesta en común de los conocimientos relativos a los distintos procesos relacionados con la tecnología digital y al establecimiento de vínculos entre las oficinas en los países y la Sede (o incluso los expertos de los despachos regionales). Por lo que se refiere al uso de las tecnologías digitales, en el PMA la cultura de gestión de los conocimientos no está suficientemente desarrollada y el intercambio de información con agentes externos es limitado.
32. Faltan orientaciones para llevar a cabo una labor continua de seguimiento y evaluación de las realizaciones respecto del uso de datos y tecnologías digitales en entornos difíciles. En los distintos niveles del organismo no existen procesos sistemáticos para hacer un seguimiento de las soluciones y la calidad de los datos, en particular para determinar si los sistemas creados —incluidos los sistemas anteriores— siguen adaptándose a la evolución de las necesidades del PMA. En general, parece que el enfoque para el seguimiento del uso de la tecnología se ajusta a las circunstancias del caso, y no se han establecido indicadores institucionales ni responsabilidades de seguimiento claros. En la evaluación se constató que el mantenimiento o la ampliación de las soluciones dependía del patrocinio del personal directivo superior, y no se basaba en una evaluación rigurosa y continua de las realizaciones.
33. Por otra parte, la capacidad del PMA de movilizar fondos para la innovación tecnológica ha aumentado considerablemente con el tiempo. Sin embargo, las limitaciones de recursos siguen siendo un obstáculo, por ejemplo, para apoyar ciertos procesos relacionados con el despliegue, el apoyo y la supervisión de la tecnología digital utilizada en entornos difíciles. En estos entornos, la tecnología digital ofrece sin duda un mayor rendimiento si se diseña y adapta de manera apropiada al contexto e incluye un apoyo adecuado a los recursos humanos. Sin embargo, debido a la estructura descentralizada del Programa en lo que respecta a la financiación de las soluciones digitales y la innovación, al equipo de evaluación le resultó difícil determinar si los niveles de financiación (o las modalidades de gestión de dichos fondos) eran adecuados para el volumen de trabajo del PMA y el número de soluciones que necesitaba.

Asociaciones

¿Cuán eficazmente consigue el PMA gestionar sus asociaciones en lo relativo a poner a disposición de las mismas y utilizar tecnologías digitales en entornos difíciles?

34. El PMA lidera la prestación de servicios de tecnología digital en todo el sector humanitario, ya que pone sus sistemas y soluciones a disposición de las operaciones de diversas organizaciones internacionales y nacionales. También colabora con los actores humanitarios en el marco de iniciativas conjuntas centradas en la recopilación, el análisis y el intercambio de datos y, en especial, en el intercambio de los datos de registro de los beneficiarios, lo que es de suma importancia. Sin embargo, el PMA no suele adoptar o utilizar tecnologías o sistemas desarrollados o gestionados por otras organizaciones humanitarias.
35. Habida cuenta del importante valor que puede obtenerse de las asociaciones en materia de datos, durante los últimos años el PMA ha fortalecido los mecanismos para mejorar su enfoque con respecto a estas asociaciones y la propiedad de los datos. Sin embargo, hay

varios obstáculos que impiden aprovechar plenamente el potencial de intercambio de datos, como las diferencias en los mandatos y las políticas, la falta de acuerdos en esta esfera (véase el párrafo 38) y la ausencia de normas de interoperabilidad aplicables a los sistemas del PMA y a los de sus asociados. Del mismo modo, aunque el Programa podría estar en condiciones de ampliar su función en la puesta a disposición de plataformas tecnológicas comunes para la comunidad humanitaria —también durante la fase inicial de las situaciones de emergencia—, las estrategias, los mandatos y la normativa de las organizaciones dificultan la cooperación.

36. Se reconoce ampliamente que el PMA, en el marco de sus operaciones, proporciona las tecnologías digitales necesarias y transfiere competencias a sus asociados, entre ellos los Gobiernos nacionales, otras entidades de las Naciones Unidas y los asociados cooperantes. Este apoyo fue objeto de especial reconocimiento durante la pandemia de COVID-19. Sin embargo, algunos asociados (asociados cooperantes y Gobiernos) aún no cuentan con las competencias y los recursos necesarios para beneficiarse plenamente de las tecnologías del Programa. De hecho, el Programa no ha avanzado tanto en el fomento de las capacidades de los asociados en materia de uso general de los datos y las tecnologías digitales, a no ser que se trate de capacidades directamente necesarias para utilizar las tecnologías que precisan para ejecutar el trabajo junto con el Programa. La función y las responsabilidades del PMA en materia de fomento de las capacidades de los asociados no están bien definidas, aunque este aspecto está adquiriendo mayor importancia a medida que la agenda humanitaria ha ido adaptando las intervenciones al contexto local.
37. En cuanto a las asociaciones con proveedores de servicios de tecnología digital, el PMA ha conseguido posicionarse como pionero en el panorama de la tecnología con fines humanitarios por su colaboración con el sector privado para impulsar las innovaciones en beneficio de sus operaciones. En la Sede, ha establecido varias asociaciones para desarrollar soluciones basadas en los datos y las tecnologías digitales en las que el sector privado tiene una sólida representación. Las asociaciones con este sector contribuyen a reforzar las capacidades de innovación, y el PMA sigue un riguroso proceso de diligencia debida en la selección de los proveedores de servicios privados. Sin embargo, algunas asociaciones son consideradas controvertidas, al menos en parte debido a la falta de transparencia durante el proceso de selección, a la importancia atribuida a las preocupaciones por la ética y la protección y al grado en que se tienen en cuenta los debates en curso sobre dichas asociaciones en todo el sector. No se han celebrado suficientes consultas, tanto en la Sede como en los países, a la hora de decidir la idoneidad de asociaciones delicadas. Al mismo tiempo, en la evaluación también se observó que, a pesar de que en los países existía una elevada demanda para establecer más asociaciones a fin de desarrollar las tecnologías digitales, las iniciativas destinadas a fomentar esas asociaciones se habían visto afectadas por la falta de recursos, procedimientos y competencia en el mercado y por la falta de claridad en la definición de las funciones y responsabilidades. Se espera que el establecimiento de un comité de participación de la industria tecnológica en 2021, compuesto por representantes de nivel directivo de las dependencias técnicas, las oficinas en los países y los despachos regionales del PMA, ofrezca un foro más amplio para debatir y examinar las oportunidades de asociación tecnológica.
38. La sensibilización sobre la privacidad y la protección de los datos ha aumentado en todo el organismo, y se cuenta con más herramientas para examinar la privacidad y la protección en el intercambio de datos, entre otras cosas mediante evaluaciones del impacto en la privacidad. Sin embargo, las normas y orientaciones se ponen en práctica más fácilmente a nivel institucional y cuando se crean nuevas tecnologías y asociaciones. En cambio, su aplicación va rezagada en los países y en el caso de los sistemas anteriores. Por ejemplo, a nivel de los países el intercambio de datos no siempre se realiza a través de canales seguros, y no está claro si existen mecanismos de garantía positiva para asegurar que los asociados gestionan los datos según el mandato del PMA, en particular en los acuerdos de asociación

sobre el terreno. Aunque se están elaborando acuerdos de intercambio de datos con algunos asociados clave, su negociación y validación lleva mucho tiempo, y parece que faltan recursos para que su formulación resulte eficaz en vista de las legislaciones nacionales sobre privacidad de datos.

Conclusiones

39. En la presente evaluación se extraen siete conclusiones principales de carácter transversal que son pertinentes para una o más de las preguntas planteadas en la evaluación y que respaldan las recomendaciones propuestas. Aunque algunas de las conclusiones pueden aplicarse a todos los entornos en los que trabaja el PMA, la contribución positiva de las tecnologías digitales a la eficacia y la eficiencia de las intervenciones del Programa puede confirmarse sin duda en el caso de los entornos difíciles, que es el objeto de esta evaluación. Sin embargo, los riesgos, las repercusiones y las consecuencias del uso inadecuado de las tecnologías digitales, tanto para el Programa como para las poblaciones afectadas, son considerablemente mayores en los entornos difíciles, dada la mayor vulnerabilidad de estas situaciones.

Conclusión 1: Estrategia

40. El PMA se ha posicionado como líder reconocido en el uso de las tecnologías digitales en respuesta a las crisis humanitarias. Las inversiones en soluciones digitales han permitido mejorar considerablemente la eficacia y la eficiencia, y han aumentado la pertinencia y la flexibilidad de las operaciones, así como el respeto por la dignidad de las personas que reciben asistencia del PMA. También han contribuido a adaptar mejor las intervenciones a los entornos difíciles y ante acontecimientos adversos, como la pandemia de COVID-19. Sin embargo, el PMA todavía tiene que establecer una visión clara y coherente para el uso estratégico de la tecnología en todo el organismo, en la que se tengan seriamente en cuenta las consecuencias que se derivan para la asistencia humanitaria de una dependencia creciente de los datos y las tecnologías digitales, así como los derechos y las responsabilidades inherentes, y se indiquen con claridad las oportunidades y las necesidades específicas asociadas a los entornos difíciles. Asimismo, hasta la fecha, el PMA no ha formulado una posición clara ni una orientación estratégica en los debates que se mantienen en el seno de las Naciones Unidas y en la comunidad de asistencia humanitaria sobre el uso de la tecnología digital en los entornos difíciles y en otros contextos.
41. Parece que el principal objetivo y efecto del uso de la tecnología digital en el PMA es el aumento de la eficacia y la eficiencia. La escasa prioridad asignada a otras consideraciones importantes, como la protección (inclusión, seguridad, integridad y dignidad), la adaptación al contexto local y la participación, está poniendo al PMA en desacuerdo con los donantes y los asociados en la ejecución, así como con las mejores prácticas sectoriales sobre el uso de la tecnología centrado en las personas.
42. Lo más importante es que el PMA parece subestimar las consecuencias que tienen sus iniciativas digitales en todo el sector y los riesgos que conllevan para su reputación. Esto afecta a su capacidad para posicionarse como interlocutor y asociado esencial ante otras entidades de las Naciones Unidas y como líder creíble a los ojos de los donantes, que se muestran cada vez más preocupados por la interoperabilidad, los datos abiertos y el uso responsable de los datos y las tecnologías digitales. Si el PMA no colabora más activamente con otros agentes en los nuevos debates que exigen una visión y una estrategia claras, puede perder su actual liderazgo y ventaja comparativa en el uso de la tecnología digital.

Conclusión 2: Gobernanza

43. Durante el período abarcado por esta evaluación, el empleo de la tecnología digital en el PMA ha aumentado considerablemente, lo que ha dado lugar a una amplia cartera de soluciones con distintos grados de institucionalización y a preocupaciones por la seguridad. A lo largo de su transformación digital, la adopción de la tecnología digital en el PMA ha sido desigual, y se ha prestado poca atención a los entornos difíciles. Aunque se ha promovido un cierto grado de delegación y flexibilidad, el Programa está esforzándose por encontrar un equilibrio que le permita generar soluciones específicas para cada país, al tiempo que diseña soluciones y procesos institucionales que propicien la coherencia y la seguridad internas. Las funciones y los reglamentos relacionados con el desarrollo y el uso de la tecnología digital en los distintos niveles institucionales se han formalizado solo recientemente, y la sensibilización al respecto y su cumplimiento siguen siendo limitados.
44. A pesar de las recientes orientaciones, el proceso por el cual se seleccionan, prueban y amplían las tecnologías y aplicaciones digitales innovadoras sigue siendo desestructurado, y las oficinas en los países siguen desarrollándolas al margen de los procedimientos estándar. El Acelerador de Innovaciones ha logrado algunos éxitos notables (por ejemplo, en lo que respecta a la tecnología de la cadena de bloques), pero todavía no parece desempeñar una función de canalización o de eje central en el PMA en cuanto a la prestación de orientación y a la estructuración del desarrollo de todas las innovaciones digitales.

Conclusión 3: Riesgos y protección

45. En los últimos años, el PMA ha realizado un esfuerzo serio y concertado para mejorar la visibilidad y la respuesta con respecto a los riesgos digitales y de ciberseguridad, entre otras cosas mediante nuevos procesos y políticas específicas y directrices prácticas. Sin embargo, según esta evaluación, hay cierto retraso en la aplicación de las medidas de protección de los datos, incluso las más básicas. Esto genera importantes riesgos para el PMA y las personas a las que presta asistencia. Es importante observar que las medidas para abordar los riesgos y los problemas de protección no reciben prioridad ni están concebidas específicamente para los entornos difíciles, ni tampoco están basadas en un análisis de las limitaciones. En consecuencia, el PMA no está en condiciones de cumplir con la creciente responsabilidad que tiene ante sus beneficiarios a raíz de la gran cantidad de datos confidenciales que están en sus manos, ni de exigir a sus asociados que rindan cuentas sobre la gestión de los datos de los beneficiarios, un tema que suscita honda preocupación, especialmente en los entornos difíciles. En general, el PMA parece ser consciente de estos problemas sustanciales, pero no se dedica plenamente a abordarlos, ya que a veces las responsabilidades en esta esfera no están bien definidas o no son objeto de procesos bien estructurados.

Conclusión 4: Idoneidad y sostenibilidad

46. La simplificación de diversos procesos operativos en el PMA gracias al uso de las tecnologías digitales ofrece a las oficinas en los países estructuras útiles y reproducibles para la ejecución de actividades. No obstante, la idoneidad de las tecnologías digitales se ve perjudicada porque a menudo su implantación se ha impuesto desde arriba, con una consulta y participación limitadas de las dependencias institucionales a todos los niveles, como ocurrió recientemente con el Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz (COMET). Las tecnologías digitales suelen estar diseñadas para necesidades específicas y carecen de flexibilidad e interoperabilidad.

47. Se han emprendido algunas iniciativas cruciales para garantizar la integración y la interoperabilidad de las distintas soluciones digitales, que deberían reducir las duplicaciones y aumentar la eficacia y la coherencia generales del conjunto de herramientas tecnológicas del PMA. Sin embargo, apenas existen normas para garantizar que las soluciones institucionales sigan siendo pertinentes para las necesidades operativas y, en particular, hay poca visibilidad en cuanto al nivel de inversión y la sostenibilidad de las soluciones.
48. En cuanto a las tecnologías dirigidas a las personas, a pesar del interés por el desarrollo de tecnologías digitales centradas en las personas, el PMA no procura colaborar suficientemente con los beneficiarios, en especial en los entornos difíciles. En tales contextos, el uso de la tecnología digital se ve aún más afectado por problemas externos, como la escasa conectividad o alfabetización digital, y por cuestiones técnicas, como la facilidad de uso (y, por tanto, la necesidad de materiales de apoyo) y la integración. Si no se tienen en cuenta los entornos difíciles, se perjudica la idoneidad, facilidad de uso y sostenibilidad de las tecnologías digitales.

Conclusión 5: Inclusión y participación

49. El PMA está firmemente comprometido con la inclusión en el sentido más amplia, la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en todas sus operaciones. Sin embargo, la forma en que procura hacer realidad la inclusión, el género y el imperativo de la equidad —en cuanto al impacto o las ventajas derivados del uso de la tecnología digital por el PMA— dista de ser óptima. El PMA, en todos sus niveles, realiza pocos esfuerzos por utilizar de manera proactiva y con criterio las tecnologías digitales para empoderar a las mujeres y a los grupos marginados o insuficientemente representados. Se observa una falta general de seguimiento de las diferentes repercusiones de la tecnología digital o de actividades para detectar las dinámicas de exclusión relacionadas con el uso de esta tecnología, una cuestión que puede ser crucial en los entornos difíciles.
50. Cuando el PMA contempla el uso de la tecnología digital o se plantea qué tecnología utilizar, hace pocos esfuerzos por lograr una colaboración y un diálogo eficaces con las personas que reciben su asistencia, y por asegurar la rendición de cuenta ante ellas. El Programa reconoce la importancia de los mecanismos comunitarios de retroalimentación basados en la tecnología digital, pero los utiliza principalmente para la presentación de informes sobre cuestiones técnicas y con fines de notificación, más que para lograr una participación significativa. No hay una incorporación sistemática de las opiniones de la población afectada en las decisiones sobre las tecnologías, ni una verdadera participación de estas personas en la toma de decisiones, el seguimiento o la evaluación a este respecto, en particular en la determinación de los riesgos asociados y de las posibles consecuencias imprevistas. Teniendo en cuenta las inversiones que el PMA ha realizado para conocer mejor a sus beneficiarios por medio de la adquisición de datos, preocupa lo que podría ser una dependencia excesiva de los enfoques cuantitativos y a distancia, a expensas de un diálogo comprometido con ellos para lograr comprender su experiencia a la luz del contexto local y de sus necesidades y percepciones.

Conclusión 6: Seguimiento, evaluación y gestión de los conocimientos

51. El PMA ha adquirido un nivel excepcional de experiencia y conocimientos sobre las tecnologías con fines humanitarios en entornos difíciles. Sin embargo, la mayor parte de sus conocimientos proceden de la experiencia y están en manos de su personal, y rara vez se formalizan o registran. Más en general, las deficiencias en la adaptación de las tecnologías digitales a las necesidades y experiencias locales en constante evolución en los entornos difíciles revelan carencias más profundas en la cultura de aprendizaje del PMA y la falta de procesos sistemáticos para el seguimiento y la evaluación del desarrollo, la puesta a prueba, el despliegue y el uso continuado de las tecnologías digitales, especialmente en estos entornos difíciles.

52. Las grandes lagunas en las actividades oficiales de seguimiento y evaluación del uso de la tecnología digital documentadas en esta evaluación dificultan aún más los esfuerzos generales de intercambio y gestión de los conocimientos en todos los niveles del Programa y fuera de él, y afectan sobre todo a quienes viven en entornos difíciles y se enfrentan a graves problemas, ya que se trata, en su mayor parte, de personas que no cuentan con suficientes competencias digitales ni tienen acceso a la infraestructura digital. El apoyo prestado por los despachos regionales es desigual, y gran parte de los conocimientos se comparten de manera informal y nunca se institucionalizan, en particular los relacionados con los resultados de las fases experimentales. El PMA recurre muy poco a asociados externos que podrían mejorar el aprendizaje y la utilización de los datos, entre otras cosas mediante asociaciones con institutos de investigación locales.

Conclusión 7: Competencias digitales y asociaciones

53. El personal del PMA es un activo fundamental que ha contribuido de manera excepcional al liderazgo del organismo en el uso de la tecnología. Sin embargo, hay importantes lagunas en lo que respecta a las competencias digitales básicas del personal, que necesita cada vez más competencias informáticas y tecnológicas de nivel medio a muy elevado. Hay pocas estrategias para atraer a personal competente y con espíritu emprendedor o para fortalecer y promover las competencias digitales y el espíritu de iniciativa entre los empleados, y estas estrategias no están dirigidas específicamente a las mujeres o las minorías insuficientemente representadas. Además, las estrategias de contratación y dotación de personal tampoco se adaptan a las circunstancias de las oficinas en los países, muy diferentes en cuanto a su tamaño y a las dificultades que enfrentan y que pueden requerir estrategias y apoyo diferenciados. Si bien el PMA imparte cierta capacitación, no invierte lo suficiente en las competencias informáticas de su personal ni en la alfabetización general en el uso de datos digitales, lo que amplía la brecha entre la capacidad tecnológica efectiva y el rápido aumento del uso de la tecnología en todos los niveles del Programa. La falta de conocimientos digitales contribuye a una escasa sensibilización sobre los riesgos asociados y a un cumplimiento limitado de las medidas básicas de ciberseguridad y protección de datos.
54. Aparte de su propio personal, el PMA no invierte lo suficiente en el fomento de las capacidades de sus asociados. Se reconoce ampliamente que el Programa proporciona a los asociados la infraestructura y el acceso a las tecnologías digitales necesarios, así como las competencias específicas relacionadas con los sistemas y las operaciones, pero dichos esfuerzos suelen centrarse en la implantación de las tecnologías desarrolladas por el propio PMA. Por último, el proceso de diligencia debida y los exámenes de las asociaciones delicadas con el sector privado y los actores estatales o paraestatales deben tener más en cuenta, de manera transparente e inclusiva, las opiniones de las personas que viven en entornos difíciles y los datos derivados y la experiencia, en particular en lo que respecta a las consecuencias éticas y para la reputación y los programas.

Recomendaciones

55. Teniendo en cuenta los hallazgos y las conclusiones generales expuestas anteriormente, el equipo de evaluación propone las siete recomendaciones siguientes, dirigidas a entidades específicas del PMA. Algunas de estas recomendaciones amplían, complementan o destacan nuevamente las medidas acordadas en auditorías internas anteriores⁶ que el PMA todavía no ha aplicado del todo. Es importante destacar que, como en el caso de la mayor parte de las conclusiones, la mayoría de las recomendaciones también son pertinentes para el uso de la tecnología en otros entornos, no solo en los difíciles. Sin embargo, los problemas y las

⁶ Más concretamente: PMA. 2019. *Internal Audit of Governance of IT-Enabled Projects in WFP*; PMA. 2019. *Internal Audit of ICT Management in Country Offices*, y PMA. 2021. *Internal Audit of SCOPE WFP's Digital Management of Beneficiaries*.

consecuencias que se pretende abordar con estas recomendaciones se sienten con mayor intensidad en los entornos difíciles. Por último, aunque para cada subrecomendación se ha propuesto una única entidad responsable, para lograr que las recomendaciones se apliquen satisfactoriamente será fundamental una cooperación sólida y coherente por parte de las entidades participantes.

N.º	Recomendación	Entidad responsable	Otras entidades participantes	Prioridad: alta/media	Plazo de aplicación
1.	<p>Estrategia</p> <p>En el marco del plan de ejecución del Plan Estratégico del PMA para 2022-2025 y de la nueva estrategia institucional en materia de tecnología de la información, formular, en consulta con todas las direcciones pertinentes, una visión estratégica general para el uso de los datos y las tecnologías digitales en la que las personas y la protección sean preocupaciones fundamentales y se tengan en cuenta los entornos difíciles. Traducir esta visión en normas, directivas y orientaciones prácticas claras y difundirlas internamente y entre los asociados.</p>				
1.1	<p>Con el apoyo de los comités existentes supervisados por el Comité de Actividades y Tecnologías Digitales (DBTC) del PMA y, con la participación de todas las direcciones pertinentes, formular una visión y una estrategia generales para el uso de los datos y las tecnologías digitales en el Programa, que orienten la elaboración del programa de actividades del PMA teniendo específicamente en cuenta los entornos difíciles. La visión y la estrategia deben incluir principios y prioridades claros para el uso de las tecnologías digitales por el PMA, en los que se establezca de manera explícita la necesidad de dar prioridad a los enfoques centrados en las personas (protección, adaptación al contexto, participación) en relación con la tecnología, así como a los objetivos de eficacia y eficiencia. Difundir la estrategia y los principios en todo el PMA.</p>	Jefe de Sistemas de Información	DBTC, Junta Consultiva en Asuntos Digitales del Departamento de Elaboración de Programas y Políticas (PD), Oficina Mundial de Protección de la Privacidad (GPO), Dirección de Tecnología (TEC), Acelerador de Innovaciones (INKA), Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro (SCO), Dirección de Operaciones de Emergencia (EME), Dirección de Seguridad (SEC), Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo (PRO), despachos regionales, oficinas en los países	Alta	Diciembre de 2022

N.º	Recomendación	Entidad responsable	Otras entidades participantes	Prioridad: alta/media	Plazo de aplicación
1.2	Determinar, elaborar, complementar, racionalizar y ordenar por prioridad directrices, módulos de capacitación y procesos concretos y viables para poner en práctica la visión estratégica del PMA sobre la función de las tecnologías, con enfoques detallados y adaptados a los distintos niveles del Programa y a los entornos difíciles en los que trabaja.	TEC	Comité de Asesoramiento Digital del PD, GPO, INKA, SCO, EME, SEC, PRO, Dirección de Transferencias de Base Monetaria (CBT), Dirección de Nutrición (NUT), Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento (RAM), Dirección de Programas en las Escuelas (SBP), Oficina de Género (GEN), despachos regionales, oficinas en los países	Media	Junio de 2023
1.3	En consulta con otros actores humanitarios, elaborar y complementar documentos de posición estratégica que definan la postura normativa del PMA respecto de cuestiones cruciales, como los derechos y las responsabilidades en materia digital, los datos abiertos, la gestión de la identidad digital y el uso de la biometría, el procesamiento de los datos particularmente delicados, el cumplimiento normativo, las asociaciones entre el sector público y el privado, la función de los Gobiernos donantes, la prestación de servicios a los Gobiernos y otras cuestiones que vayan surgiendo.	Jefe de Sistemas de Información	DBTC, Comité de Asesoramiento Digital del PD, GPO, TEC, PRO, CBT, GEN, SCO, EME, Dirección de Asociaciones Privadas y Movilización de Fondos (PPF)	Media	Junio de 2023
1.4	Fortalecer la colaboración estratégica del PMA con otras entidades de las Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales internacionales y comunidades de donantes en relación con el uso de los datos y las tecnologías digitales, a fin de definir y utilizar normas, herramientas y tecnologías comunes, contribuyendo así al establecimiento de normativa en todo el sector.	TEC	DBTC, Comité de Asesoramiento Digital del PD, Dirección de Asociaciones Públicas y Movilización de Recursos (PPR), Dirección de Relaciones con el Sistema de las Naciones Unidas y Colaboración Multilateral, Oficina de Washington, Oficina de Ginebra, Oficina de Bruselas, Dirección de Innovación y Gestión de los Conocimientos (INK), GPO, PRO, CBT	Alta	Diciembre de 2022

N.º	Recomendación	Entidad responsable	Otras entidades participantes	Prioridad: alta/media	Plazo de aplicación
2.	<p>Gobernanza</p> <p>Aclarar y fortalecer las modalidades de gobernanza y la asignación de recursos por lo que se refiere a la transformación digital del PMA y al uso de las tecnologías en entornos difíciles, así como la división de funciones y responsabilidades en todos los niveles del Programa, para mejorar el equilibrio entre los esfuerzos orientados a la obtención de productos y las necesidades institucionales.</p>				
2.1	Definir claramente el ámbito de actuación, las funciones y las responsabilidades de las entidades que participan en el desarrollo tecnológico y la innovación en el PMA para maximizar las sinergias y tener en cuenta la variedad de innovaciones que se producen en los distintos niveles del Programa.	Jefe de Sistemas de Información	DBTC, Comité de Asesoramiento Digital del PD, TEC, SCO, EME, GPO, Dirección de Gestión Global de Riesgos (ERM)	Alta	Diciembre de 2022
2.2	Establecer claramente las responsabilidades de supervisión y cumplimiento en la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países; asignar recursos para una supervisión y un apoyo eficientes, en especial para la aplicación de las recomendaciones de la presente evaluación, y reforzar los incentivos para el cumplimiento y los mecanismos de rendición de cuentas sobre el uso (correcto o indebido) de las tecnologías.	Jefe de Sistemas de Información	DBTC, Comité de Asesoramiento Digital del PD, TEC, INK, GPO, ERM	Alta	Diciembre de 2022

N.º	Recomendación	Entidad responsable	Otras entidades participantes	Prioridad: alta/media	Plazo de aplicación
3.	<p>Riesgos y protección</p> <p>Elaborar estrategias y mecanismos para garantizar la protección eficaz de las poblaciones afectadas y el personal humanitario, así como la gestión de los riesgos relacionados con el uso de las tecnologías, teniendo especialmente en cuenta los entornos difíciles, a partir de una posición estratégica sobre la protección, los derechos de las comunidades afectadas y las responsabilidades para con ellas en lo que respecta al desarrollo y el uso de tecnologías.</p>				
3.1	<p>Ampliar la utilización de las evaluaciones del impacto en la privacidad y la protección para detectar los riesgos personales y digitales y las posibles consecuencias imprevistas del uso de la tecnología para la protección, en especial la evaluación de los conocimientos, las capacidades y los procesos digitales de los asociados, teniendo en cuenta las nuevas amenazas, como los rumores y las campañas de desinformación en línea, las posibles amenazas físicas a los activos digitales y sus consecuencias para la protección de las poblaciones afectadas y el personal humanitario.</p>	<p>Dependencia de Situaciones de Emergencia y Transición (PROP)</p>	<p>GPO, TEC, Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial (CAM), despachos regionales, oficinas en los países</p>	<p>Alta</p>	<p>Diciembre de 2022</p>
3.2	<p>Mejorar las estrategias de gestión de los riesgos de protección y seguridad en relación con los riesgos que corren las poblaciones afectadas y el personal humanitario, con el fin de orientar el uso de las tecnologías digitales en las oficinas en los países situadas en entornos difíciles y de asignar recursos para afrontar eficazmente los riesgos de protección generales y ofrecer soluciones a largo plazo para abordar los riesgos de seguridad, tanto digitales como personales.</p>	<p>PROP</p>	<p>GPO, SEC, TEC, despachos regionales, oficinas en los países</p>	<p>Alta</p>	<p>Diciembre de 2022</p>

N.º	Recomendación	Entidad responsable	Otras entidades participantes	Prioridad: alta/media	Plazo de aplicación
3.3	Apoyar la ampliación de las pruebas de resistencia (como los ejercicios de simulación) para incluir otros riesgos además de los de ciberseguridad, como las amenazas a la seguridad y otros eventos adversos, los riesgos para la reputación y otras situaciones difíciles (por ejemplo, campañas de desinformación, amenazas relacionadas con las solicitudes de datos), así como para contar con la participación de los asociados en la ejecución.	ERM	Director Ejecutivo Adjunto (equipo de continuidad de las operaciones), SEC, TEC, Oficina de Servicios Jurídicos (LEG), GPO, CAM, despachos regionales, oficinas en los países	Media	Junio de 2023
3.4	Mejorar la transparencia, la comunicación y el intercambio de conocimientos en materia de protección (inclusión, seguridad, integridad, dignidad) en relación con el uso de la tecnología y ayudar a las oficinas en los países y los despachos regionales a comunicarse e intercambiar experiencias sobre los riesgos de protección y las respuestas relacionadas con los datos y el uso de la tecnología en entornos difíciles.	PROP	GPO, TEC, despachos regionales, oficinas en los países	Media	Junio de 2023
4.	<p>Inclusión y participación</p> <p>Integrar la inclusión, la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en el desarrollo y el uso de tecnologías y colaborar eficazmente con diversos miembros de la comunidad para orientar dicho desarrollo y uso.</p>				
4.1	Garantizar que el desarrollo y el despliegue de tecnología sean inclusivos y tengan en cuenta las cuestiones de género mediante el fortalecimiento de las asociaciones entre la TEC y los especialistas en cuestiones de género, inclusión y protección, y mediante consultas con los despachos regionales y las oficinas en los países y, cuando proceda, con las comunidades afectadas.	TEC	GEN, PRO, CBT, NUT, RAM, SBP, despachos regionales, oficinas en los países	Media	Junio de 2023

N.º	Recomendación	Entidad responsable	Otras entidades participantes	Prioridad: alta/media	Plazo de aplicación
4.2	Aplicar estrategias inclusivas de contratación, retención y desarrollo profesional del personal en la función de tecnología de la información del PMA para lograr mayor diversidad y paridad de género en los equipos (por ejemplo, designación de mujeres para puestos de especialista en tecnologías y representación regional).	TEC	Dirección de Recursos Humanos (HRM), jefes de todas las direcciones y oficinas	Media	Junio de 2023
4.3	Formalizar los procesos y los factores que propician la colaboración y la participación efectivas de todas las partes interesadas pertinentes (internas y externas) en el desarrollo, la puesta a prueba y el uso de la tecnología digital, velando por que la representación equitativa de todas las personas que reciben asistencia del Programa sea un componente sistemático del enfoque del PMA y de su labor de rendición de cuentas a las personas afectadas	TEC	Comité de Asesoramiento Digital del PD, PRO, GEN, CBT	Media	Junio de 2023
4.4	Elaborar, actualizar e incorporar sistemáticamente el procedimiento y las responsabilidades inherentes a las evaluaciones multidimensionales del impacto de la tecnología a nivel de las oficinas en los países, antes, durante y después de la implantación de la tecnología digital. Velar por que estas evaluaciones abarquen la eficacia, la eficiencia, la sostenibilidad, la seguridad, la privacidad y las preocupaciones más amplias relacionadas con la protección, la equidad y las cuestiones de género.	TEC	DBTC, Comité de Asesoramiento Digital del PD, PROP, GEN, GPO, despachos regionales, oficinas en los países	Media	Junio de 2023
5.	<p>Seguimiento, evaluación y gestión de los conocimientos</p> <p>Elaborar un enfoque de gestión de los conocimientos para recopilar, almacenar y difundir, tanto a nivel interno como externo, información pertinente sobre el empleo de las tecnologías por el PMA, acumulando datos empíricos de apoyo y maximizando las sinergias de una manera que resulte apropiada en los entornos difíciles.</p>				

N.º	Recomendación	Entidad responsable	Otras entidades participantes	Prioridad: alta/media	Plazo de aplicación
5.1	<p>Reforzar y mejorar el uso de las herramientas existentes de gestión de los conocimientos para facilitar el acceso a toda la información útil relacionada con la tecnología que está disponible y puede utilizarse en contextos difíciles. Entre dichas herramientas cabe citar: i) una biblioteca de soluciones digitales de confianza que contenga información esencial sobre la cartera de tecnologías del PMA y otras soluciones aprobadas; ii) un depósito central de recursos fundamentales, hojas informativas y enseñanzas extraídas de las fases de puesta a prueba, y luego de empleo, de tecnologías digitales en diversos contextos; iii) una base de datos de expertos que incluya personal del PMA y especialistas externos a los que se pueda consultar sobre cuestiones relacionadas con las tecnologías digitales, y iv) los foros y las comunidades de intercambio de prácticas a los que se pueda recurrir para facilitar el apoyo y el aprendizaje entre homólogos.</p>	INK	TEC, PRO, CBT, NUT, RAM, SBP, SCO, EME, CAM, despachos regionales, oficinas en los países	Media	Diciembre de 2022
5.2	<p>Fortalecer las actividades ya existentes de seguimiento y evaluación y de presentación de informes mediante el establecimiento de marcos de medición de las realizaciones, de evaluación y de notificación y la definición clara de las obligaciones de rendición de cuentas, con enfoques diferenciados durante las fases experimentales, el despliegue inicial, la ampliación de escala y el seguimiento rutinario de los datos y las tecnologías digitales.</p>	TEC	Dependencia de Enlace de Seguimiento y Evaluación (CPPM), INKA	Media	Diciembre de 2022
5.3	<p>Llevar a cabo estudios y evaluaciones periódicos para subsanar las lagunas críticas de conocimientos de importancia y, de ser necesario, difundir las buenas prácticas de uso de las tecnologías digitales relacionadas con temas como las cuestiones de género y la inclusión, la eficacia en función de los costos, la eficiencia y la optimización del uso de los recursos, los exámenes de riesgos y el traspaso de la carga de la prueba del consentimiento.</p>	TEC	INK, PD	Media	Diciembre de 2022

N.º	Recomendación	Entidad responsable	Otras entidades participantes	Prioridad: alta/media	Plazo de aplicación
6.	<p>Competencias digitales y gestión del cambio</p> <p>Invertir en la elaboración y aplicación de una estrategia coherente de desarrollo de las capacidades y gestión del cambio con respecto a las competencias digitales básicas y la alfabetización en el uso de los datos del conjunto del personal del PMA, especialmente en los países con bajos niveles de alfabetización y competencias digitales.</p>				
6.1	<p>Evaluar las oportunidades de fortalecer el espíritu emprendedor y las competencias digitales del personal del PMA en materia de tecnología digital, entre otras cosas mediante el mantenimiento y el desarrollo de competencias especializadas en la Sede y los despachos regionales para apoyar a las oficinas en los países en el uso de esta tecnología y completando los perfiles de los puestos de modo que correspondan plenamente a las necesidades de carácter tecnológico.</p>	TEC	HRM, jefes de todas las direcciones y oficinas	Media	Junio de 2023
6.2	<p>Actualizar y ampliar los módulos de capacitación disponibles sobre el uso de los datos y las tecnologías digitales (por ejemplo, WeLearn) y convertirlos en un plan de estudios coherente para que el personal pueda fortalecer sus competencias de forma gradual.</p>	TEC	HRM	Media	Junio de 2023
6.3	<p>Examinar las posibilidades de condicionar el acceso a los datos confidenciales a que se haya recibido una capacitación adecuada sobre el manejo de este tipo de datos. .</p>	GPO	TEC, jefes de todas las direcciones y oficinas	Media	Junio de 2023
6.4	<p>Considerar la implantación de las tecnologías digitales como vector de cambio de los comportamientos que requiere una estrategia de gestión del cambio que no se limite a la capacitación, para garantizar que el personal adopte esas tecnologías y las aplique debidamente y de manera sostenible.</p>	TEC	DBTC, Comité de Asesoramiento Digital del PD, jefes de todas las direcciones y oficinas	Media	Junio de 2023

N.º	Recomendación	Entidad responsable	Otras entidades participantes	Prioridad: alta/media	Plazo de aplicación
7.	<p>Asociaciones</p> <p>Invertir en crear y apoyar asociaciones tecnológicas eficaces en y para las operaciones en entornos difíciles, centradas en los asociados locales (pero sin limitarse a ellos), en las que se considere el beneficio mutuo como principio esencial para la sostenibilidad y se incluyan actividades destinadas a mejorar y mantener el acceso a Internet.</p>				
7.1	<p>Perfeccionar y aplicar principios rectores que incluyan la consulta, la pertinencia con respecto al contexto local y la sostenibilidad como factores clave para la selección, el desarrollo y el uso de la tecnología, incluido el posible apoyo a los innovadores locales y el establecimiento de asociaciones con ellos.</p>	TEC	INK, PD	Media	Junio de 2023
7.2	<p>Apoyar el desarrollo de las capacidades digitales de los asociados en la ejecución, por ejemplo asignando a esta tarea personal especializado de apoyo y proponiendo módulos formativos apropiados que sean accesibles en una plataforma de capacitación dirigida a los asociados cooperantes.</p>	TEC	HRM	Media	Junio de 2023

N.º	Recomendación	Entidad responsable	Otras entidades participantes	Prioridad: alta/media	Plazo de aplicación
7.3	Mejorar los procedimientos y las capacidades para fortalecer la protección de los datos personales cuando se trabaja con diversas partes interesadas, entre otras cosas mediante modelos de contrato, material de orientación, capacitación y fomento de las capacidades.	GPO	PROP, LEG, TEC, PD, Departamento de Aso	Media	Junio de 2023
7.4	Hacer un balance de los procesos de supervisión, diligencia debida y examen para el establecimiento de asociaciones relacionadas con las tecnologías o los datos digitales, y racionalizarlos y seguir sensibilizando al respecto, también en lo que atañe a la verificación de los asociados, la comunicación y la transparencia y sus implicaciones éticas, operacionales y para la reputación, sobre todo cuando se trate de asociados estatales, paraestatales y privados.	TEC	Grupo de colaboración con el sector de las tecnologías, PPF, LEG y despachos regionales	Alta	Junio de 2022

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

CAM	Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial
CBT	Dirección de Transferencias de Base Monetaria
COMET	Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz
CPPM	Dependencia de Enlace de Seguimiento y Evaluación
DBTC	Comité de Tecnología y Actividades Digitales
EME	Dirección de Operaciones de Emergencia
ERM	Dirección de Gestión Global de Riesgos
GEN	Oficina de Género
GPO	Oficina Mundial de Protección de la Privacidad
HRM	Dirección de Recursos Humanos
INK	Dirección de Innovación y Gestión de los Conocimientos
INKA	Acelerador de Innovaciones
LEG	Oficina de Servicios Jurídicos
NUT	Dirección de Nutrición
PA	Departamento de Asociaciones y Promoción
PD	Departamento de Elaboración de Programas y Políticas
PPF	Dirección de Asociaciones Privadas y Movilización de Fondos
PPR	Dirección de Asociaciones Públicas y Movilización de Recursos
PRO	Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo
PROP	Dependencia de Situaciones de Emergencia y Transición
RAM	Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento
SBP	Dirección de Programas en las Escuelas
SCO	Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro
SEC	Dirección de Seguridad
TBM	transferencia de base monetaria
TEC	Dirección de Tecnología
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones