

---

## ANEXO IV-B: INFORME SOBRE LAS INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL

---

*En 2015, la Junta Ejecutiva aprobó la utilización de la Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (presupuesto AAP) para financiar una serie de iniciativas institucionales de importancia fundamental. Desde entonces, el PMA ha recurrido a estas iniciativas para fortalecer sus sistemas y su fuerza de trabajo y mejorar los servicios que presta a las personas aquejadas de inseguridad alimentaria.*

1. En el presente anexo se describen los avances anuales de las cinco iniciativas institucionales de importancia fundamental vigentes en 2023<sup>1,2</sup>.
2. En la figura 1 se enumeran todas las iniciativas de este tipo vigentes en 2023 y sus respectivos presupuestos<sup>3</sup>. En 2023, se aprobó nueva financiación por valor de 50,4 millones de dólares para la ejecución de las iniciativas. Este total comprende los segundos tramos de financiación para algunas iniciativas plurianuales, como la relativa a la inversión en el personal del PMA y la referida a la ejecución del Plan Estratégico y el Marco de resultados institucionales (MRI), así como los primeros tramos para dos nuevas iniciativas plurianuales, una relativa a la optimización y simplificación del modelo de apoyo a las oficinas en los países (COSMOS)<sup>4</sup> y la otra referida a la hoja de ruta del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (GNUDS) para el aumento de la eficiencia.
3. En 2023, el gasto total en las iniciativas institucionales de importancia fundamental ascendió a 46,5 millones de dólares<sup>5</sup>. El saldo de 32,1 millones de dólares se ha arrastrado a 2024.

---

<sup>1</sup> El anexo se centra en los avances hechos en 2023; los avances de años anteriores pueden consultarse en el [anexo III-B del Informe Anual de las Realizaciones de 2022](#).

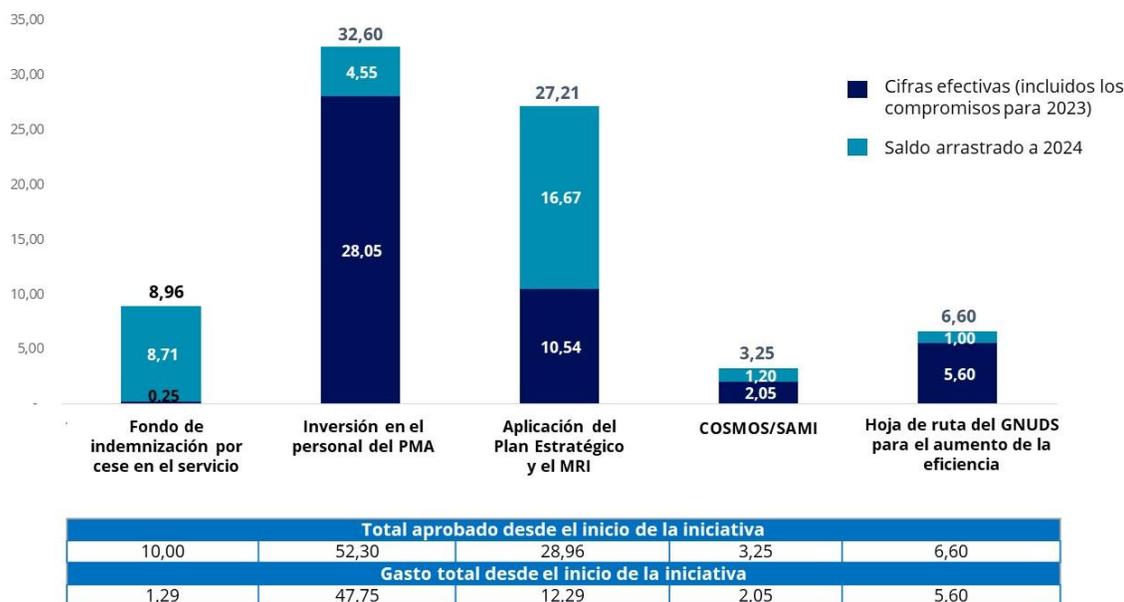
<sup>2</sup> Los productos entregables y las metas para las iniciativas institucionales de importancia fundamental en curso y nuevas en 2024 se presentan en el [anexo III del Plan de Gestión del PMA para 2024-2026](#).

<sup>3</sup> En la figura 1 se presentan las iniciativas institucionales de importancia fundamental aprobadas en los planes de gestión para 2021-2023, 2022-2024 y 2023-2025, salvo en el caso de aquellas que ya habían cumplido sus objetivos y utilizado la totalidad de sus presupuestos antes de 2023.

<sup>4</sup> Como puede apreciarse en la figura 1, el nuevo nombre de esta iniciativa es “iniciativa para un modelo de línea de rendición de cuentas única (SAMI, por sus iniciales en inglés)”.

<sup>5</sup> Los gastos comprenden los compromisos pendientes.

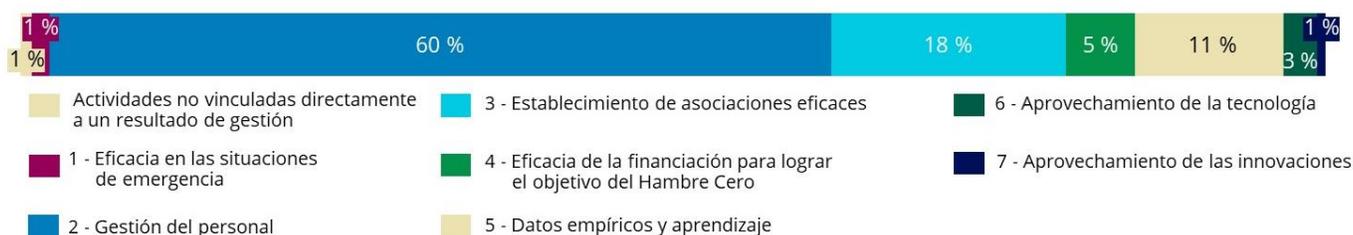
**Figura 1: Iniciativas institucionales de importancia fundamental, comparación entre los gastos y los presupuestos aprobados, 2023 y montos acumulados**



Siglas: COSMOS = proyecto de optimización y simplificación del modelo de apoyo a las oficinas en los países; GNUDS = Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible; MRI = Marco de resultados institucionales; SAMI = iniciativa para un modelo de línea de rendición de cuentas única.

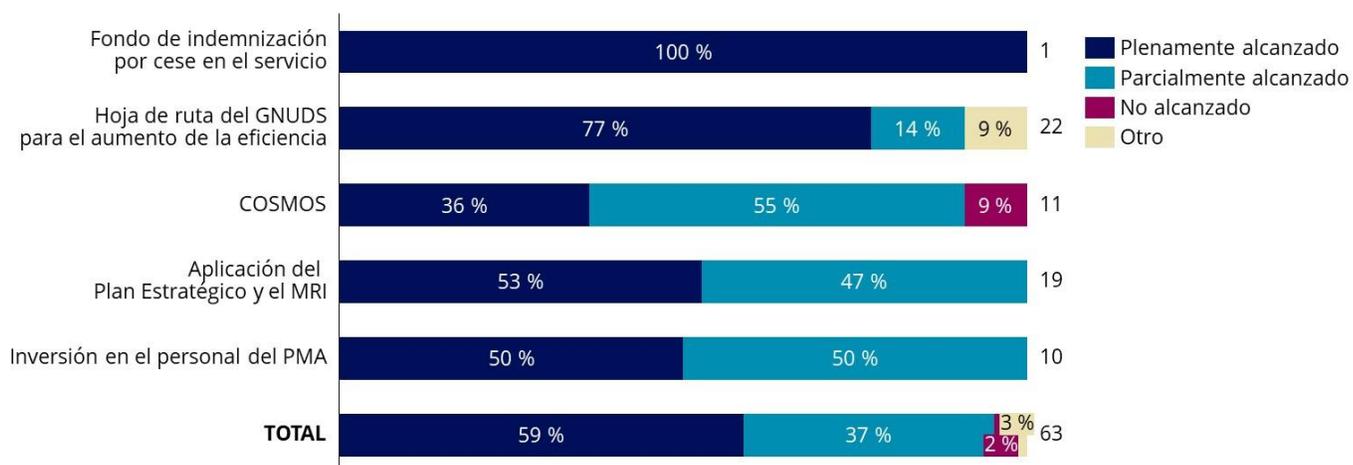
- Durante la fase de planificación, las actividades de las iniciativas institucionales de importancia fundamental y sus respectivos presupuestos se vincularon con uno o más resultados de gestión. En la figura 2 se ilustran los porcentajes del total de gastos correspondientes a estas iniciativas en relación con cada uno de los resultados de gestión.

**Figura 2: Porcentaje de los gastos de las iniciativas institucionales de importancia fundamental dedicado a los distintos resultados de gestión, 2023**



- En la figura 3 se exponen los resultados generales de las iniciativas en cuanto al logro de sus objetivos específicos, medidos por medio los indicadores clave de las realizaciones (ICR) que se les asignaron. Según lo informado, el 59 % de los 63 ICR de las iniciativas institucionales de importancia fundamental se alcanzaron plenamente y el 37 %, de forma parcial.

**Figura 3: Situación de los indicadores clave de las realizaciones relativos a las iniciativas institucionales de importancia fundamental, 2023 (valores de final de año)**



6. Los factores que llevaron a que algunos objetivos se alcanzaran solo en parte o no se alcanzaran variaron según el ICR y entre ellos cabe mencionar la suspensión de las contrataciones institucionales, la introducción de nuevos cursos obligatorios de capacitación del personal hacia fines de 2023, y factores externos como el retraso en la aprobación de determinados proyectos por parte de los Gobiernos anfitriones. El valor al final del año correspondiente a la categoría "Otros" se refiere a los ICR que ya no eran pertinentes o relacionados con actividades que habían sido anuladas, como la construcción de una Casa de las Naciones Unidas en Fiji tras la cancelación de la donación de un terreno por parte del Gobierno.

**Enlaces a la información actualizada sobre los resultados de cada iniciativa institucional de importancia fundamental en 2023:**

1. [Inversión en el personal del PMA](#)
2. [Aplicación del Plan Estratégico y el Marco de resultados institucionales](#)
3. [COSMOS](#)
4. [Hoja de ruta del GNUDS para el aumento de la eficiencia](#)
5. [Fondo de indemnización por cese en el servicio](#)

## 1. Inversión en el personal del PMA (2022-2024)

|  |   |                                     |  |   |                               |                                  |                                     |
|--|---|-------------------------------------|--|---|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Responsable</b>   | <b>Departamento:</b> Cultura Organizacional   |                                     |  |   |                               |                                  |                                     |
|  | <b>Dirección:</b> Coordinación de los Asuntos de Personal y la Cultura Organizacional |                                     |  |   |                               |                                  |                                     |
| <b>Relación con los resultados de gestión del MRI del PMA para 2022-2025</b> | Eficacia en situaciones de emergencia   | <b>Gestión del personal</b>         | Establecimiento de asociaciones eficaces | Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero | Datos empíricos y aprendizaje | Aprovechamiento de la tecnología | Aprovechamiento de las innovaciones |
|  | <input type="checkbox"/>  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                 | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/>            |

### Resumen general

7. La iniciativa institucional de importancia fundamental relativa a la inversión en el personal del PMA forma parte de una inversión integral en el cambio transformador de la fuerza y el lugar de trabajo de la institución. Se trata de una iniciativa de carácter excepcional de tres años de duración para impulsar un cambio en todas las funciones. Plantea cinco productos entregables específicos y tiene por finalidad lograr la excelencia en la gestión del personal en cuatro esferas prioritarias para esa tarea, a saber: “agilidad y flexibilidad”, “desempeño y mejora”, “diversidad e inclusión” y “atención y apoyo”<sup>6</sup>. En su ejecución participaron 25 oficinas y direcciones que implementaron 92 actividades nuevas a nivel mundial.

### Utilización del presupuesto en 2023 (millones de dólares)

| Principales productos entregables en 2023                      | Presupuesto disponible en 2023 | Gastos (incluidos los compromisos pendientes) | Saldo       |
|--|--------------------------------|---|-------------|
| 1. Gestión dinámica de las estructuras orgánicas y los puestos | 4,61                           | 4,11  | 0,49        |
| 2. Adquisición y retención de talentos diversificados          | 6,82                           | 6,01  | 0,81        |
| 3. Desarrollo de las capacidades y competencias                | 8,89                           | 8,33  | 0,56        |
| 4. Creación de lugares de trabajo respetuosos e inclusivos     | 6,52                           | 4,19  | 2,34        |
| 5. Seguridad, salud y bienestar de los empleados               | 5,77                           | 5,41  | 0,36        |
| <b>Total</b>   | <b>32,60</b>                   | <b>28,05</b>                                  | <b>4,55</b> |

### Principales logros por producto entregable

#### Producto entregable 1: Gestión dinámica de las estructuras orgánicas y los puestos

8. Las actividades vinculadas a este producto entregable se encaminaron a mejorar las estructuras orgánicas y la gestión de los puestos de trabajo en función de las necesidades institucionales, por ejemplo, ofreciendo orientación al personal directivo de los despachos regionales y las oficinas en los países con respecto a la gestión del personal, llevando a cabo la planificación de la fuerza de trabajo y aplicando medidas definidas mediante exámenes de las estructuras orgánicas. La Dirección de Recursos Humanos puso en marcha varias iniciativas encaminadas

<sup>6</sup> La información detallada del programa aprobado para 2023 puede consultarse en el [anexo V](#) del Plan de Gestión para 2023-2025.

a empoderar a los empleados para que tomaran las riendas de sus carreras profesionales, y al mismo tiempo orientadas a brindar al personal directivo las herramientas necesarias para que pudiesen prestar un apoyo eficaz.

### **Producto entregable 2: Adquisición y retención de talentos diversificados**

9. Este producto entregable se centra en la adquisición y retención de talentos diversificados, atendiendo a los obstáculos para su despliegue, a la diversidad de género y al desarrollo de las capacidades. En términos generales, con esta labor se ha logrado diversificar la adquisición de talentos y se dispone de una fuerza de trabajo estable. Las actividades han incluido la realización de eventos de difusión de la contratación dirigidos a distintos grupos, así como la mejora de las competencias de los asesores técnicos, los coordinadores de dotación de personal y los equipos de recursos humanos de las oficinas en los países. El fortalecimiento de la colaboración entre la función de recursos humanos y los responsables de las contrataciones permitió que se siguiera reduciendo el tiempo que se demora en cubrir los puestos vacantes. En el marco de la estrategia de contratación, y con objeto de evitar retrasos, se organizaron sesiones con los responsables de la contratación para definir sus funciones y responsabilidades con claridad, garantizar su compromiso y delegar tareas, lo cual dio lugar a un proceso de adquisición de talentos más rápido y eficaz. El PMA implementó estrategias innovadoras para atraer a una gama de candidatos más diversa y con mayor equilibrio de género. Por ejemplo, durante el proceso de contratación, animó activamente a las mujeres a presentarse utilizando un programa informático especializado (Textio), que se basa en la inteligencia artificial y utiliza un lenguaje adaptado e inclusivo para facilitar la contratación y retención de equipos diversificados.

### **Producto entregable 3: Desarrollo de las capacidades y competencias**

10. Las iniciativas vinculadas a este producto entregable se refieren al liderazgo, la gestión, las competencias lingüísticas, el asesoramiento personalizado, la tutoría, la discapacidad y la inclusión, el apoyo técnico y la capacitación intersectorial. Las iniciativas relacionadas con la discapacidad, el liderazgo y la capacitación conllevaron la colaboración entre las direcciones de Recursos Humanos, Nutrición y Asociaciones y Promoción. La Dirección de Recursos Humanos está al frente de la automatización de los procesos para dar lugar a una fuerza de trabajo diversificada y de alto rendimiento.
11. El programa mundial de tutorías mereció comentarios positivos tanto de los tutores como de los discípulos. La labor hace hincapié en el intercambio de conocimientos y experiencias, la interacción, la exposición a nuevos conocimientos y el desarrollo personal y profesional, y la formación se impartió a 2.077 personas (57 % mujeres) por medio de 1.546 parejas activas. En 2023, la Academia de competencias esenciales del PMA<sup>7</sup> llevó adelante como iniciativa piloto un programa de aprendizaje en comportamiento inclusivo.

### **Producto entregable 4: Creación de lugares de trabajo respetuosos e inclusivos**

12. Este producto entregable comprende 16 actividades orientadas a mejorar la cultura organizacional del PMA. En el programa Respect+, cuya finalidad es fomentar una cultura de respeto, participaron más de 9.100 empleados. El equipo que se ocupa de las cuestiones de diversidad, equidad e inclusión colaboró en el diseño y la ejecución del programa mundial de capacitación en liderazgo inclusivo, en el que participaron 100 miembros del personal directivo superior y directores en los países. El éxito del programa dio lugar a que el 80 % de participantes

---

<sup>7</sup> Véase [Academia de competencias esenciales | WFPgo](#).

indicaran que probablemente lo recomendarían a otros miembros del personal directivo y a que se ampliara a todos los directores adjuntos en los países y otros directores.

13. El PMA continuó con la aplicación de la política en materia de ajustes razonables, que se puso en marcha en febrero de 2022 y reviste una importancia decisiva a la hora de ofrecer adaptaciones esenciales para los empleados con discapacidad. Esta iniciativa garantiza que todos los empleados puedan participar en pie de igualdad, independientemente de su condición de discapacidad. Se llevaron a cabo varios eventos sobre aspectos vinculados a la inclusión y se prestó apoyo a diversos grupos de recursos para los empleados, entre ellos, la red de inclusión de la discapacidad, la red de igualdad de la mujer y los grupos que representan a personas de orientación sexual diversa.
14. Una evaluación completa de sondeo piloto en el que participaron más de 900 empleados concluyó que el uso estratégico de este tipo de encuestas ofrece al personal directivo una valiosa herramienta para promover la participación dentro de sus equipos.
15. En el Despacho Regional para América Latina y el Caribe, la iniciativa institucional de importancia fundamental financió un proyecto piloto orientado a fortalecer la capacidad del PMA para incluir a grupos de Pueblos Indígenas y trabajar en estrecha colaboración con ellos. El proyecto generó datos pormenorizados sobre los desafíos y obstáculos que enfrentan los integrantes de esos pueblos para poder acceder al empleo, también dentro del PMA y del sistema de las Naciones Unidas, y subrayó la importancia de las contribuciones de los Pueblos Indígenas al diseño de programas inclusivos.

#### **Producto entregable 5: Seguridad, salud y bienestar de los empleados**

16. En el marco de este producto entregable se llevaron adelante 15 actividades. Los logros comprendieron la aplicación de medidas para abordar los hallazgos de una encuesta mundial de salud, el fomento de las capacidades de los voluntarios del programa de apoyo al bienestar y la mejora de los servicios médicos. Por ejemplo, el Despacho Regional para África Meridional comenzó a utilizar máquinas que ofrecen un análisis en profundidad del organismo de cada persona, lo que permitió a los empleados una mejor comprensión de su condición física y los ayudó a tomar decisiones informadas sobre el modo de mejorar su estado de salud general.
17. El PMA continuó prestando a los empleados servicios médicos para ofrecerles asesoramiento en relación con viajes y destinos concretos, y también llevó a cabo tres sesiones de capacitación médica para situaciones de emergencia. Unos procesos de autorización médica más ágiles hicieron posible el rápido ajuste de la fuerza de trabajo; en cinco días hábiles se completaron 1.290 autorizaciones en total.

## Situación de los indicadores clave de las realizaciones

| Indicador clave de las realizaciones |   | Meta para 2023 | Valor al final de 2023 | Observaciones   |
|--------------------------------------|---|----------------|------------------------|---|
| 1                                    | Porcentaje de la fuerza de trabajo empleada con contratos a corto plazo   | 49 %           | 46 %                   | El valor inferior al final de 2023 indica que se excedió la meta establecida.   |
| 2                                    | Porcentaje de mujeres dentro del personal de categoría profesional de contratación internacional y el personal de contratación nacional   | 44,9 %         | 42 %                   |   |
| 3                                    | El PMA cumple o supera los requisitos establecidos en el marco de rendición de cuentas de la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad con respecto al empleo  | Cumple         | Cumple                 |   |
| 4                                    | Porcentaje de las oficinas que disponen de un plan de acción para armonizar sus prácticas de gestión del personal con la política del PMA en la materia y sus iniciativas de habilitación en esta esfera  | 90 %           | 90 %                   |   |
| 5                                    | Tasa de cumplimiento del programa de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE)   | 100 %          | 77 %                   | La fecha límite de finalización del programa PACE se cambió del 31 de marzo al 31 de enero para mejorar la actuación profesional al facilitar el reconocimiento de los logros, establecer expectativas claras y desarrollar y aplicar nuevas competencias para el crecimiento profesional continuo. Este cambio llevó a que la tasa de finalización del PACE de 2023 se situase en el 77 %, es decir, por debajo de la meta prevista. |
| 6                                    | Porcentaje de empleados que completan las sesiones de capacitación obligatorias en materia de prevención del fraude y la corrupción y de protección contra la explotación y el abuso sexuales, así como de prevención de las conductas abusivas en el PMA y de respuesta a las mismas | 95 %           | 86 %                   | En septiembre de 2023 se puso en marcha una nueva edición del curso de capacitación sobre protección contra la explotación y el abuso sexuales, y se pidió a todos los empleados que lo realizaran. De este modo en solo tres meses se alcanzó una tasa de finalización del 86 %.   |

| Indicador clave de las realizaciones |  | Meta para 2023 | Valor al final de 2023 | Observaciones   |
|--------------------------------------|--|----------------|------------------------|---|
| 7                                    | Porcentaje de las oficinas que han implantado herramientas institucionales de prevención de conductas abusivas (hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación) y de divulgación sobre este tema para los empleados  | 90 %           | 127 %                  | Se invitó a 11 oficinas en los países a utilizar las nuevas herramientas, sobre la base de las recomendaciones de los despachos regionales, pero el número de oficinas que efectivamente usaron las herramientas fue de 14, es decir que la tasa de finalización de este producto entregable superó el 100 %. |
| 8                                    | Porcentaje de las oficinas en los países que han implantado herramientas institucionales de prevención de la explotación y el abuso sexuales y de divulgación sobre este tema para los empleados, los asociados cooperantes y los trabajadores de primera línea proporcionadas por la Oficina de Deontología | 65 %           | 65 %                   |   |
| 9                                    | Porcentaje de las oficinas en los países cuyos agentes de coordinación de la protección contra la explotación y el abuso sexuales designados oficialmente han completado con éxito el curso de la Oficina de Deontología disponible en WeLearn sobre la prevención y la lucha contra estos actos             | 85 %           | 59 %                   | En el tercer trimestre de 2023 se puso en marcha un curso actualizado para los agentes de coordinación en materia de protección contra la explotación y el abuso sexuales, lo cual explica la tasa de finalización inferior a la meta.  |
| 10                                   | Porcentaje de cumplimiento de la política en materia de gestión de la seguridad y el Marco de rendición de cuentas del PMA   | 95 %           | 74 %                   | Tras la publicación del Marco de rendición de cuentas revisado en junio de 2023, la Dirección de Seguridad introdujo cambios en el cuestionario de la encuesta y volvió a publicarlo, por lo que la tasa de finalización se ubicó por debajo de la meta.  |

## 2. Aplicación del Plan Estratégico y el Marco de resultados institucionales

|  |   |                             |   |  |                                      |   |  |
|--|---|-----------------------------|---|--|--------------------------------------|---|--|
| <b>Responsable</b>   | <b>Departamento:</b> Gestión                                    |                             |   |  |                                      |   |  |
|  | <b>Dirección:</b> Planificación y Realizaciones Institucionales |                             |   |  |                                      |   |  |
| <b>Relación con los resultados de gestión del MRI del PMA para 2022-2025</b> | <b>Eficacia en situaciones de emergencia</b>                    | <b>Gestión del personal</b> | <b>Establecimiento de asociaciones eficaces</b> | <b>Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero</b> | <b>Datos empíricos y aprendizaje</b> | <b>Aprovechamiento de la tecnología</b> | <b>Aprovechamiento de las innovaciones</b> |
|  | <input checked="" type="checkbox"/>                             | <input type="checkbox"/>    | <input checked="" type="checkbox"/>             | <input checked="" type="checkbox"/>  | <input checked="" type="checkbox"/>  | <input checked="" type="checkbox"/>     | <input checked="" type="checkbox"/>        |

### Resumen general

18. La iniciativa de importancia fundamental trienal relativa a la aplicación del Plan Estratégico y el MRI para 2022-2025 se centra en el compromiso del PMA de fortalecer y modernizar la planificación, los sistemas de presentación de informes y los procesos relativos a las realizaciones institucionales, aumentando al mismo tiempo el apoyo prestado a las oficinas en los países, entre otras cosas, para los programas temáticos y transversales. En 2023, las actividades enmarcadas en la iniciativa se centraron en la racionalización y modernización de los procesos y los sistemas para ofrecer un análisis de principio a fin de los vínculos entre los recursos y el logro de resultados y presentar informes al respecto. Además, ese mismo año se comenzó a trabajar en la mejora de las orientaciones para la elaboración de los programas, la atención de las prioridades transversales, el aumento de la movilización de fondos por temas, y el apoyo a las iniciativas de importancia fundamental para fortalecer la generación de datos empíricos, el seguimiento sobre el terreno y la gestión de los asociados cooperantes.

### Utilización del presupuesto en 2023 (millones de dólares)

| Principales productos entregables para 2023  | Presupuesto disponible en 2023 | Gastos (incluidos los compromisos pendientes) | Saldo        |
|--|--------------------------------|---|--------------|
| <b>Producto entregable 1:</b> Reorganización de los informes financieros, los informes que se presentan a los donantes y los informes institucionales, de los sistemas de recuento de beneficiarios y de las plataformas | 4,45                           | 1,62  | 2,83         |
| <b>Producto entregable 2:</b> Mejora y plena armonización de la planificación y la presentación de informes de todas las oficinas en los países con el nuevo Plan Estratégico y el nuevo MRI                             | 0,27                           | 0,09  | 0,18         |
| <b>Producto entregable 3:</b> Optimización y mejora de la planificación, la presupuestación y la presentación de informes para reforzar los vínculos entre los recursos y el logro de resultados                         | 5,02                           | 1,89  | 3,13         |
| <b>Producto entregable 4:</b> Apoyo a los proyectos y gestión del cambio   | 3,1                            | 0,38  | 2,72         |
| <b>Producto entregable 5:</b> Incorporación sistemática de las prioridades transversales en las operaciones del PMA  | 6,65                           | 2,58  | 4,07         |
| <b>Producto entregable 6:</b> Fortalecimiento de la generación de datos empíricos, el seguimiento sobre el terreno y la gestión de los asociados cooperantes   | 7,72                           | 3,98  | 3,74         |
| <b>Total</b>   | <b>27,21</b>                   | <b>10,54</b>                                  | <b>16,67</b> |

## Principales logros por producto entregable en 2023

### **Producto entregable 1: Reorganización de los informes financieros, los informes que se presentan a los donantes y los informes institucionales, de los sistemas de recuento de beneficiarios y de las plataformas**

19. El PMA finalizó la reorganización de la solución institucional para el recuento del número de beneficiarios que recibieron asistencia y la comparación con el número previsto. El sistema mejorado de recuento de las cifras efectivas se puso en marcha en diciembre de 2023, e incluyó la introducción de controles de calidad sobre el número total de beneficiarios que recibieron asistencia, por residencia y lugar de distribución.
20. En el cuarto trimestre se implementó un proceso de gobernanza de datos para la plataforma, que integra y gestiona los datos procedentes de fuentes múltiples para mejorar la coherencia y el análisis sistemático en la planificación, la presupuestación y la presentación de informes.

### **Producto entregable 2: Mejora y plena armonización de la planificación y la presentación de informes de todas las oficinas en los países con el nuevo Plan Estratégico y el nuevo MRI**

21. En los despachos regionales y las oficinas en los países se implementaron nuevas orientaciones sobre planes relacionados con "Otros productos"<sup>8</sup>. Se prestó asistencia técnica para garantizar que los datos sobre los planes estuvieran completos y fueran de una calidad adecuada para su inclusión en los informes anuales sobre los países correspondientes a 2023. Los 44 indicadores adicionales relativos a los efectos, los temas transversales y los productos para cambiar la vida de las personas y mejorar los medios de subsistencia se pusieron a prueba para su inclusión en la última versión del compendio de indicadores del MRI.

### **Producto entregable 3: Optimización y mejora de la planificación, la presupuestación y la presentación de informes para reforzar los vínculos entre los recursos y el logro de resultados**

22. Los controles finales de la solución para el seguimiento de las cifras desagregadas relativas a la planificación y los gastos se realizaron en diciembre en preparación para el inicio previsto de su implementación a principios de 2024. El PMA comenzó a desarrollar una nueva solución que permitirá mayor precisión en la planificación, asignación y seguimiento de los recursos para los costos de evaluación y seguimiento sobre el terreno. La parte de la solución que abarca los procesos de las oficinas en los países relativos a la planificación de la ejecución y a los gastos se puso en marcha en el cuarto trimestre de 2023. También se inició una mejora del proceso de planificación basada en las necesidades, que se puso en marcha en el primer trimestre de 2024.
23. En el cuarto trimestre de 2023 comenzó a desarrollarse una consola de gestión, que reúne los datos sobre presupuestos y realizaciones en una misma ubicación y ofrece distintos niveles de detalle para facilitar una gestión más eficaz. En el mismo trimestre del año también comenzó a desarrollarse una consola para los oficiales de presupuesto y programación. La finalidad es facilitar la búsqueda de datos críticos y brindar acceso a la información necesaria para las funciones de presupuestación y programación.
24. Asimismo, se culminó un análisis exhaustivo de los actuales procesos de planificación, presupuestación y presentación de informes que se está utilizando para la formulación del plan de trabajo de 2024.

---

<sup>8</sup> Los planes relacionados con "Otros productos" ofrecen datos sobre las necesidades anuales determinadas para otros productos de los planes estratégicos para los países (PEP) distintos de los relativos a los beneficiarios de nivel 1 y los recursos transferidos.

**Producto entregable 4: Apoyo a los proyectos y gestión del cambio**

25. El trabajo referido a este producto entregable se centró en ofrecer a quienes trabajan sobre el terreno orientaciones más precisas para la elaboración de los programas, con el fin de apoyar la elaboración de programas y PEP de calidad. Se hicieron avances en la formulación de la arquitectura programática de los PEP de tercera generación, incluida la preparación de un documento de debate sobre la elaboración de un nuevo modelo de PEP y un proceso de revisión presupuestaria. La política y las orientaciones en relación con los PEP van evolucionando en función de las recomendaciones de evaluación, las respuestas de la dirección y las enseñanzas extraídas.
26. Treinta oficinas en los países recibieron apoyo para integrar actividades de fortalecimiento de las capacidades nacionales en los PEP, y ocho oficinas en los países recibieron un apoyo especialmente adaptado. Con objeto de intercambiar conocimientos temáticos y regionales y buenas prácticas, se celebraron la primera reunión mundial y dos talleres regionales sobre colaboración efectiva en el fortalecimiento de las capacidades nacionales. También se finalizaron varios componentes de la segunda edición del conjunto de herramientas relativas a dicho fortalecimiento, y comenzaron a usarse 14 nuevos indicadores de los efectos para ayudar a las oficinas en los países a generar y aplicar datos empíricos sobre las actividades en la materia.

**Producto entregable 5: Incorporación sistemática de las prioridades transversales en las operaciones del PMA**

27. Se lograron importantes avances hacia la incorporación sistemática de las prioridades transversales del PMA en las operaciones. Se estableció una estructura de apoyo para las salvaguardias ambientales y sociales en la Sede y en los niveles regionales, lo que permite la prestación de apoyo técnico a las oficinas en los países y contribuye a los procesos de seguimiento y presentación de informes a nivel mundial.
28. Se actualizaron las iniciativas de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres con el fin de ofrecer una mejor solución institucional para la incorporación sistemática de ambos aspectos en las oficinas en los países, y también con objeto de facilitar una medición más integral de las realizaciones. Se finalizaron cuatro nuevos indicadores del MRI para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres a fin de reflejar mejor la integración de esas prioridades en los programas, y los despachos regionales establecieron iniciativas encaminadas a impulsar la generación de datos empíricos sobre cuestiones de género en una variedad de programas.
29. Para que los mecanismos que permiten obtener retroalimentación de las comunidades sean eficaces en todos los entornos operacionales, en particular al comienzo de una emergencia, el PMA estableció un conjunto de normas globales de garantía, puso en marcha una serie de herramientas y contrató a dos oficiales de emergencias con el fin de implementar los mecanismos comunitarios de retroalimentación. Además, se incrementaron las capacidades de recopilación de datos y se establecieron soluciones innovadoras para promover la eficiencia, reducir los costos y mejorar la exactitud y oportunidad de la información sobre el funcionamiento de dichos mecanismos.
30. La integración de la información sobre nutrición en los sistemas del PMA ha avanzado considerablemente, lo cual ha contribuido a la accesibilidad y calidad de los datos sobre la materia, a la eficacia y eficiencia de la ejecución de los programas y a la transparencia de la labor encaminada a garantizar la nutrición. Las iniciativas comprenden la mejora de los sistemas de selección de los beneficiarios, el fortalecimiento del seguimiento y la evaluación,

las soluciones digitales para la gestión eficiente de la identidad y de los casos, y las mejoras en el seguimiento de los productos nutricionales. Entre los principales logros cabe destacar: la evolución de la plataforma de visualización de datos sobre nutrición, que está integrada en otros sistemas de datos para mejorar la accesibilidad y las capacidades analíticas; la exhaustiva modificación de la plataforma del PMA para la información sobre nutrición con el fin de agregar y simplificar todos los datos en la materia y que se encuentren accesibles en tiempo real; la optimización de los procesos de la cadena de suministro para la compra de alimentos nutritivos especializados y alimentos básicos enriquecidos, y la ampliación de los sistemas de alerta temprana para localizar mejor las zonas donde hay mayor riesgo de malnutrición.

### **Producto entregable 6: Fortalecimiento de la generación de datos empíricos, el seguimiento sobre el terreno y la gestión de los asociados cooperantes**

31. El producto entregable 6 contribuye a la capacidad del PMA para demostrar resultados y ayuda a garantizar que la asistencia llegue a los beneficiarios previstos. En 2023, se pusieron en marcha tres proyectos piloto orientados a incrementar la productividad y la eficacia de los operadores de las líneas telefónicas directas para recibir la retroalimentación comunitaria, mejorar la obtención y síntesis de datos empíricos por parte del PMA, y decidir sobre la inversión en una solución basada en la inteligencia artificial que organice la información procedente de distintas aplicaciones en temas únicos, lo que en última instancia contribuiría a conectar de modo eficiente al personal con los conocimientos pertinentes.
32. Los nuevos indicadores del MRI basados en las encuestas y otras herramientas de seguimiento —como los cuestionarios usados en los lugares de distribución y en las visitas a los hogares— se revisaron e integraron a la herramienta del PMA de diseño de encuestas en línea para mejorar la generación de información empírica y el seguimiento durante la distribución y posterior a ella. A diciembre de 2023, el módulo de seguimiento de los procesos en la plataforma SugarCRM<sup>9</sup> se había puesto a prueba en cuatro oficinas en los países, y se encontraban en curso los preparativos técnicos para futuros proyectos piloto a nivel de los países. También se integraron a SugarCRM otras herramientas institucionales de recopilación de datos para que los supervisores sobre el terreno pudiesen remitir las cuestiones de seguimiento a instancias superiores sin tener que utilizar múltiples sistemas informáticos.
33. Se continuó trabajando en el desarrollo — y en la promoción de su adopción a nivel mundial— de las herramientas digitales que permiten a los asociados cooperantes estar en contacto directo con el PMA y favorecen su alfabetización digital. En 2023, el PMA prestó apoyo a los asociados y las partes interesadas en el uso de las herramientas y ayudó a 18 oficinas en los países a adoptar el nuevo módulo de presentación de informes sobre las distribuciones en diferentes escalas. Dos oficinas en los países utilizaron un módulo para la gestión de los acuerdos de asociación sobre el terreno, cuya implementación en otros países se encontraba en curso. También se publicaron recursos fundamentales para fomentar la capacidad de los asociados cooperantes, como principios rectores, orientaciones sobre enfoques centrados en las personas y cursos en línea del PMA relativos a los programas de emergencia. Además, todas las herramientas utilizadas en el ciclo de gestión de los asociados cooperantes —como el modelo de acuerdo de asociación sobre el terreno— se adaptaron de modo que estos comprendieran los principios del PMA centrados en las personas y se comprometieran a cumplirlos.

---

<sup>9</sup> SugarCRM es una plataforma para la remisión de las cuestiones relativas al seguimiento de los procesos a los niveles administrativos competentes de la dirección del PMA.

## Situación de los indicadores clave de las realizaciones

| Indicador clave de las realizaciones |   | Meta para 2023  | Valor al final de 2023  | Observaciones   |
|--------------------------------------|---|---|---|---|
| 1                                    | Porcentaje de sistemas y plataformas reorganizados en función del nuevo Plan Estratégico y el nuevo MRI   | 100   | 100   |   |
| 2                                    | Porcentaje de países en los que el PMA utiliza la plataforma UN INFO o contribuye a ella  | 100   | 93  | 80 (de 86) oficinas en los países contribuyeron a UN INFO (al inicio de 2023 eran 77)   |
| 3                                    | Portal de información sobre los PEP y plan de gestión de las actividades en los países plenamente armonizados con el nuevo MRI y disponibles para los miembros de la Junta Ejecutiva              | Plenamente alcanzada  | Plenamente alcanzado  |   |
| 4                                    | Porcentaje de oficinas en los países que han adoptado nuevos instrumentos de presupuestación  | 100   | No aplicable  | Las metas se alcanzarán a finales de 2024 coincidiendo con el cierre de esta iniciativa institucional de importancia fundamental. |
| 5                                    | Porcentaje de oficinas en los países donde se vinculan los recursos con el logro de resultados  | 100   | No aplicable  |   |
| 6                                    | Porcentaje de oficinas en los países que publican actualizaciones sobre la cadena de suministro conforme a los plazos establecidos  | 80  | No aplicable  |   |
| 7                                    | Porcentaje de líneas de trabajo eliminadas gradualmente   | 100   | 100   |   |
| 8                                    | Porcentaje de los PEP readaptados que se pusieron en marcha el 1 de enero de 2023   | 100   | 100   |   |
| 9                                    | Número de oficinas en los países a las que se han proporcionado orientaciones sobre fortalecimiento de las capacidades de los países adaptadas a cada caso por medio de misiones sobre el terreno | 5   | 8   |   |
| 10                                   | Número de estructuras orgánicas de autoservicio para los empleados que se prevé establecer en la Sede y en los niveles regionales   | 5 asesores en despachos regionales y 5 consultores en la Sede | 4 asesores en despachos regionales y 4 consultores en la Sede |   |

| Indicador clave de las realizaciones |   | Meta para 2023 | Valor al final de 2023 | Observaciones  |
|--------------------------------------|---|----------------|------------------------|--|
| 11                                   | Número de iniciativas de importancia fundamental relacionadas con las cuestiones de género que se han revisado  | 3              | 3                      |  |
| 12                                   | Porcentaje de implementación de la caja de herramientas para una utilización eficaz de los mecanismos comunitarios de retroalimentación en el contexto de la preparación y respuesta ante emergencias | 100            | 80                     | Contenidos de la caja de herramientas puestos a prueba en Etiopía y el Estado de Palestina. Documentos en proceso de compilación y traducción para la publicación de un paquete completo de orientaciones y herramientas que se difundirá en el segundo trimestre de 2024. |
| 13                                   | Plan de acción elaborado y aplicado para la modificación gradual de los sistemas  | 100            | 60                     | Debido a un retraso en la contratación de un especialista en 2023, se prevé que las actividades restantes se culminarán a finales de 2024.   |
| 14                                   | Porcentaje de cambios con efectos a corto plazo relacionados con la hoja de ruta que se han introducido a nivel de la Sede  | 85             | 80                     | Tras la prórroga de la fecha límite para la implementación, algunas actividades se han reprogramado para 2024.   |
| 15                                   | Número de proyectos piloto de gestión de los conocimientos que se han elaborado   | 1-2            | 3                      |  |
| 16                                   | Porcentaje de la evaluación de mitad de período del nuevo Plan Estratégico que se ha contratado   | 100            | 100                    |  |
| 17                                   | Porcentaje de nuevos indicadores del MRI basados en encuestas de los hogares que se han integrado al sistema el Codebook  | 100            | 100                    |  |
| 18                                   | Número de países que utilizan SugarCRM para hacer el seguimiento de los procesos  | 4              | 4                      | La meta para 2023 se redujo de 15 a cuatro países piloto porque la configuración del sistema y la prueba piloto para cada una de las oficinas en los países tardaron más de lo previsto.   |
| 19                                   | Determinación de las necesidades de aprendizaje en materia de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y de protección  | 100            | 100                    |  |

### 3. Optimización y simplificación del modelo de apoyo a las oficinas en los países

|  |   |                          |  |   |                                      |                                  |                                     |
|--|---|--------------------------|--|---|--------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Responsable</b>   | <b>Departamento:</b> Oficina de la Directora Ejecutiva<br><b>Dirección:</b> Oficina de la Directora Ejecutiva |                          |  |   |                                      |                                  |                                     |
| <b>Relación con los resultados de gestión del MRI del PMA para 2022-2025</b> | Eficacia en situaciones de emergencia   | Gestión del personal     | Establecimiento de asociaciones eficaces | Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero | <b>Datos empíricos y aprendizaje</b> | Aprovechamiento de la tecnología | Aprovechamiento de las innovaciones |
|  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                 | <input type="checkbox"/>  | <input checked="" type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/>            |

#### Resumen general

34. La iniciativa COSMOS contribuye a la reorganización institucional basada en un modelo de línea de rendición de cuentas única (asignada en función de los productos) para prestar apoyo efectivo a las oficinas en los países en el diseño y la ejecución de los PEP. A partir de las mejores prácticas ya establecidas en el PMA, el modelo elimina las duplicaciones y la ambigüedad en la rendición de cuentas a nivel de la Sede mundial con el fin de maximizar la eficacia del apoyo y los recursos destinados a las oficinas en los países.
35. Gracias a la introducción del modelo de equipos de apoyo mundiales, las oficinas en los países reciben apoyo operacional de forma directa. Un equipo mundial se forma combinando de manera óptima las capacidades de la Sede y de los despachos regionales para acabar trabajando como un solo equipo y responder, según una línea de rendición de cuentas única, al director de la función correspondiente. De este modo, las oficinas reciben el apoyo operacional de un solo responsable con obligación de rendir cuentas, lo cual permite que los directores y despachos regionales se concentren en fortalecer su labor de supervisión de la gestión y las estrategias en los países.
36. El modelo de equipos de apoyo mundiales se puso a prueba entre marzo y septiembre de 2023 en las funciones de la cadena de suministro y la ejecución<sup>10</sup> y de la tecnología y en las 15 oficinas en los países de la región de Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental. Al finalizar el período de prueba se llevó a cabo una evaluación oficial independiente y la Dirección del Jefe de Finanzas presentó el informe correspondiente.
37. Sobre la base de los resultados de la prueba piloto, y las recomendaciones de las funciones y el despacho regional participantes, el PMA continuará utilizando la estructura del modelo en el Despacho Regional para Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental hasta que se tome una decisión sobre el examen de la configuración regional. El principal objetivo durante este período será considerar los resultados y las enseñanzas derivados de la prueba piloto y reunir lecciones e insumos adicionales para el examen de la estructura orgánica.

<sup>10</sup> Incluye la función de transferencias de base monetaria que en el momento de la prueba piloto era una dirección aparte.

**Utilización del presupuesto en 2023** (millones de dólares)

| Principales productos entregables para 2023   | Presupuesto disponible en 2023 | Gastos (incluidos los compromisos pendientes) | Saldo       |
|---|--------------------------------|---|-------------|
| <b>Producto entregable 1:</b> Gobernanza del programa                               | 1,00                           | 0,80  | 0,20        |
| <b>Producto entregable 2:</b> Validación del modelo futuro                          | 0,20                           | 0,70*   | -0,50       |
| <b>Producto entregable 3:</b> Coordinación de las iniciativas de gestión del cambio | 0,50                           | 0,40  | 0,10        |
| <b>Producto entregable 4:</b> Ampliación a funciones adicionales                    | 1,30                           | 0,15**  | 1,15        |
| <b>Producto entregable 5:</b> Plan de implementación en todo el PMA                 | 0,25                           | -   | 0,25        |
| <b>Total</b>  | <b>3,25</b>                    | <b>2,05</b>                                   | <b>1,20</b> |

\* Capacidad adicional destinada a la ejecución de la prueba piloto.

\*\* Concepto inicial y planificación.

**Principales logros por producto entregable en 2023**

**Producto entregable 1: Gobernanza del programa**

- 38. La iniciativa COSMOS se gestionó de forma colaborativa por las funciones participantes, el Despacho Regional para Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental y la secretaría de la iniciativa, con recursos interfuncionales proporcionados por la Subdirección de Planificación, Presupuestación y Presentación de Informes para la medición y evaluación de los resultados logrados, la Dependencia de Coordinación de los Asuntos de Personal y Cultura Organizacional para la gestión del cambio, la Dirección de Gestión de Riesgos en lo relativo a la gestión de los riesgos, y la Dirección de Comunicación para las comunicaciones.
- 39. La secretaría de la iniciativa COSMOS se creó con el cometido de ofrecer supervisión y coordinación a nivel institucional y garantizar la coherencia del proyecto piloto. En el transcurso de 2023, prestó apoyo en el diseño y la gobernanza del proyecto piloto en general y la gestión de su ejecución, brindando ayuda a las funciones y a las oficinas en los países y coordinando la gestión del cambio y el seguimiento de los avances y el impacto.
- 40. El modelo de equipos de apoyo mundiales se puso a prueba en las funciones relativas a la cadena de suministro y la ejecución y a la tecnología en la región de Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental que abarca a 15 oficinas en los países.

**Producto entregable 2: Validación del modelo futuro**

- 41. Al final del proyecto piloto se llevó a cabo una evaluación oficial independiente y se presentó un informe sobre los resultados, con el fin de señalar las dificultades y servir de base para continuar con el trabajo de diseño del modelo. En general, el modelo de equipos de apoyo mundiales recibió comentarios positivos del personal de las oficinas en los países que participaron en el proyecto piloto. Se consideró que, en comparación con el enfoque utilizado anteriormente, el nuevo modelo simplifica las estructuras de apoyo (entre otras cosas, en las situaciones de emergencia), mejora la determinación y comprensión de las necesidades y circunstancias de las oficinas en los países, y posibilita un apoyo y una orientación normativa

de mayor calidad que se adapta mejor a las necesidades sobre el terreno. Por ejemplo, un equipo se encargó de ayudar a las oficinas en los países a interpretar y aplicar la orientación institucional, además de garantizar que esa orientación se utilizara de forma sistemática. El proyecto piloto contribuyó a la agilidad al permitir a los responsables de los equipos atender distintas tareas y redistribuir a los empleados en función de los cambios en las necesidades.

42. Debido a que el proyecto piloto duró solo seis meses y tuvo un alcance limitado —tres funciones y una región—, los datos no resultaron suficientes o se encontraban muy mezclados para dar lugar a resultados concluyentes con respecto a algunos elementos del modelo; además, el potencial del modelo no puede apreciarse hasta que se implemente por completo. Por ejemplo, las jerarquías de rendición de cuentas no siempre resultaron claras para los equipos de apoyo mundiales y el personal del despacho regional, y, aunque la planificación del apoyo a las funciones probablemente mejoró en el transcurso del proyecto piloto, se necesitarán más tiempo y datos para mantener esos resultados durante la implementación general. La continuidad en el uso del modelo en la región de Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental brindará la oportunidad de considerar estas conclusiones y extraer enseñanzas adicionales.

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

43. Se formuló y aplicó una teoría del cambio, un marco de resultados y un enfoque de gestión del cambio para el proyecto piloto, y también se estableció una comunidad de intercambio de prácticas.
44. Con objeto de mantener la colaboración y comunicación internas, se elaboró una estrategia de comunicación y productos conexos, con hojas informativas y preguntas frecuentes, entre otras cosas. Se prestó apoyo a las partes interesadas pertinentes —como las entidades de la Sede— en la determinación y gestión de los riesgos de la iniciativa y el proyecto piloto. Asimismo, se estableció un amplio marco de gestión de los conocimientos y aprendizaje para la iniciativa, que incluyó un centro de conocimientos y una serie de informes sobre las enseñanzas extraídas del proyecto piloto.

### **Producto entregable 4: Ampliación a funciones adicionales; y producto entregable 5: Plan de implementación en todo el PMA**

45. La finalización de estos productos entregables estaba prevista originalmente para 2023, pero las circunstancias cambiaron con la puesta en marcha del examen de la estructura orgánica, ya que los productos no pueden completarse hasta que se disponga de las recomendaciones finales de la iniciativa COSMOS y el examen estructural para guiar la aplicación de un conjunto coherente de cambios en la estructura orgánica.
46. No obstante, en una serie de esferas se han logrado avances. En noviembre de 2023, se presentó al personal directivo superior un informe sobre los resultados del proyecto piloto. En función de esos resultados, y las recomendaciones de las funciones y el despacho regional participantes, el PMA continuará utilizando este modelo en la región de Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental hasta que se tome una decisión sobre el examen de la configuración regional.
47. También se avanzó en la formulación de un enfoque de comunicación y gestión del cambio, un marco de seguimiento y evaluación y un marco de gestión de los conocimientos que podrían utilizarse cuando se implante el modelo. El enfoque y el plan de implementación se finalizarán en 2024 en consonancia con el examen de la estructura orgánica.

**Situación de los indicadores clave de las realizaciones**

|   | Indicador clave de las realizaciones   | Meta para 2023                                       | Valor al final de 2023                               | Observaciones  |
|---|--|--|--|--|
| 1 | Las conclusiones del proyecto piloto (inclusive los riesgos y problemas) se presentan periódicamente al personal directivo superior para posibilitar una toma de decisiones eficaz sobre si proceder con la iniciativa COSMOS y cómo hacerlo al cabo de cada etapa | Plenamente alcanzada                                 | Plenamente alcanzado                                 |  |
| 2 | Adecuación de las conclusiones y los modelos propuestos de la iniciativa COSMOS a las necesidades de las oficinas en los países  | Aprobación del modelo por las oficinas en los países | Aprobación del modelo por las oficinas en los países |  |
| 3 | Validación del modelo futuro para tres funciones mediante prueba piloto  | Plenamente alcanzada                                 | Plenamente alcanzado                                 | El personal directivo superior confirmó la necesidad de determinar las obligaciones de rendición de cuentas de los directores regionales y los despachos regionales*.  |
| 4 | Presentación de los resultados al personal directivo superior para que decida si seguir planificando la implantación en todo el PMA  | Plenamente alcanzada                                 | Parcialmente alcanzado                               | Este producto entregable se pospuso hasta 2024 en consonancia con la fase 3 del examen de la estructura orgánica, incluida la configuración de los despachos regionales.   |
| 5 | Formulación de un enfoque de comunicación y gestión del cambio por fases (prueba piloto e implantación)  | Plenamente alcanzada                                 | Parcialmente alcanzado                               | El enfoque y el plan para la implementación se formularán en 2024 tras la culminación de la fase 3 del examen de la estructura orgánica.   |
| 6 | Formulación de un marco de gestión de los conocimientos  | Plenamente alcanzada                                 | Plenamente alcanzado                                 |  |
| 7 | Elaboración de un marco de seguimiento y evaluación  | Plenamente alcanzada                                 | Parcialmente alcanzado                               | Se elaboró un marco de seguimiento y evaluación que se aplicó durante el proyecto piloto. El marco podría requerir ampliación en función de los insumos aportados por el comité directivo de la iniciativa institucional de importancia fundamental. |
| 8 | Ampliación y ultimación del futuro diseño sobre la base de las enseñanzas extraídas del proyecto piloto inicial  | Plenamente alcanzada                                 | Parcialmente alcanzado                               | Se recopilaron las enseñanzas extraídas del proyecto piloto como base para perfeccionar el modelo futuro. Podrían requerirse ajustes adicionales en función de los insumos aportados por el personal directivo superior.                             |

| Indicador clave de las realizaciones |  | Meta para 2023       | Valor al final de 2023 | Observaciones  |
|--------------------------------------|--|----------------------|------------------------|--|
| 9                                    | Presentación de los resultados al personal directivo superior para que decida si proceder a la implantación en todo el PMA | Plenamente alcanzada | No alcanzado           | Retrasado a 2024 (véase la observación sobre el indicador clave de las realizaciones 4)  |
| 10                                   | Elaboración de directrices sobre el proyecto y de una base de conocimientos para apoyar la implementación general          | Plenamente alcanzada | Parcialmente alcanzado | Las enseñanzas derivadas del proyecto piloto se recopilaron en una base de conocimientos. Las directrices se finalizarán tras la decisión del personal directivo superior. |
| 11                                   | Elaboración de un enfoque de gestión del cambio y un plan de implementación  | Plan elaborado       | Parcialmente alcanzado | El enfoque de gestión del cambio debe perfeccionarse antes de aplicarse el plan.   |

\* El examen de las obligaciones de rendición de cuentas de los despachos regionales y los directores regionales no recae dentro del alcance de esta iniciativa, que se centró en la mejora del apoyo a las oficinas en los países. No obstante, el proyecto piloto ayudó a determinar los principales problemas institucionales y sirvió de base para diseñar iniciativas destinadas a resolver esos problemas. En particular, las obligaciones de rendición de cuentas de los despachos regionales y los directores regionales se examinarán durante la fase 3 de la iniciativa de reestructuración institucional.

#### 4. Hoja de ruta del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible para el aumento de la eficiencia

|  |  |                          |   |   |                               |                                  |                                     |
|--|--|--------------------------|---|---|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Responsable</b>   | <b>Departamento:</b> Gestión<br><b>Dirección:</b> Servicios de Gestión |                          |   |   |                               |                                  |                                     |
| <b>Relación con los resultados de gestión del MRI del PMA para 2022-2025</b> | Eficacia en situaciones de emergencia                                  | Gestión del personal     | <b>Establecimiento de asociaciones eficaces</b> | Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero | Datos empíricos y aprendizaje | Aprovechamiento de la tecnología | Aprovechamiento de las innovaciones |
|  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/>             | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/>            |

#### Resumen general

48. El Grupo de Innovaciones Institucionales continuó trabajando para cumplir con los objetivos generales de eficiencia establecidos por el Secretario General en 2017, incluido el compromiso de lograr ahorros anuales por valor de 310 millones de dólares a través de diversas iniciativas interinstitucionales, institucionales y bilaterales. La hoja de ruta revisada para 2022-2024 amplió a 2024 el plazo original para la ejecución de las principales actividades de reforma del sistema de las Naciones Unidas.
49. La finalidad de esta iniciativa institucional de importancia fundamental es garantizar que el PMA tenga una capacidad que le permita prepararse para la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, responder a las exigencias de la reforma, y desempeñar una función de liderazgo cuando así corresponda. La iniciativa incluye actividades vinculadas a las principales metas establecidas por el Secretario General a fin de lograr la eficiencia prevista.

#### Utilización del presupuesto en 2023 (millones de dólares)

| Principales productos entregables para 2023                             | Presupuesto disponible en 2023 | Gastos (incluidos los compromisos pendientes) | Saldo       |
|---|--------------------------------|---|-------------|
| <b>Producto entregable 1:</b> Actividades del GNUDS                     | 2,24                           | 2,22  | 0,02        |
| <b>Producto entregable 2:</b> Centro de Reservas de las Naciones Unidas | 1,78                           | 1,75  | 0,03        |
| <b>Producto entregable 3:</b> Flota de vehículos de las Naciones Unidas | 1,31                           | 1,31  | 0,00        |
| <b>Producto entregable 4:</b> Solución global de pagos                  | 1,27                           | 0,32  | 0,95        |
| <b>Total</b>  | <b>6,60</b>                    | <b>5,60</b>                                   | <b>1,00</b> |

#### Principales logros por producto entregable en 2023

##### Producto entregable 1: Actividades del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible

50. Las actividades realizadas en el marco de este producto entregable se centran en las cuatro esferas siguientes:
  - *Locales comunes:* A diciembre de 2023, el 54,9 % de los 441 locales de oficinas del PMA comprendidos dentro del alcance de este producto se encontraban en locales comunes.

La iniciativa institucional de importancia fundamental prestó apoyo a los principales proyectos de locales comunes en Bangladesh, Egipto, el Panamá, la República Democrática del Congo y el Senegal, por ejemplo, mediante la determinación de las necesidades de espacio, la revisión de las propuestas de asignación de recursos, la redacción de memorandos de entendimiento y la planificación del espacio. Se prestó apoyo a 88 oficinas en los países a través de la plataforma UN INFO<sup>11</sup> sobre locales comunes, garantizando la armonización con la base de datos del PMA, que se utiliza para la gestión de las instalaciones y la cartera de bienes inmuebles, y asegurando el cumplimiento de lo establecido en las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público para el cierre del ejercicio financiero.

- *Estrategia de operaciones institucionales:* Esta estrategia se centra en los servicios comunes que se desarrollan de forma conjunta, o que son proporcionados por una entidad de las Naciones Unidas en representación de una o más entidades del sistema, con el fin de eliminar la duplicación, aprovechar el poder de negociación común de las Naciones Unidas y maximizar las economías de escala. En apoyo a la estrategia, en 2023 el PMA emitió orientaciones internas sobre los procesos anuales de examen, que incluía un manual de capacitación sobre el análisis de la relación costo-beneficio para todas las oficinas en los países, y realizó talleres de capacitación en todos los despachos regionales. Tras validar los datos sobre los servicios que generan grandes beneficios en 32 oficinas en los países durante 2022 y 2023, se logró una estrecha armonización en todas las regiones entre los planes quinquenales estimados y los planes efectivos para el aumento de la eficiencia. En el marco de la estrategia de operaciones institucionales, la implementación de los servicios comunes gestionados por el PMA se está desarrollando con arreglo a los planes de las oficinas en los países, y en 2024 se llevará a cabo una evaluación final.
- *Servicios auxiliares comunes:* En colaboración con la Oficina del PMA en Kenya y en consulta con las partes interesadas, se preparó la propuesta relativa a la utilización de los servicios de logística del PMA sobre la base de una reevaluación de la demanda. Entre otras actividades, cabe mencionar el apoyo a la Oficina del PMA en la República Unida de Tanzania en la elaboración del modelo de participación en los costos para los servicios auxiliares comunes, y la distribución de una encuesta de reevaluación de la demanda entre los equipos de las Naciones Unidas en los países para contribuir al reajuste de la estructura de dotación de personal. Hay iniciativas en curso para prestar apoyo a las oficinas en los países con arreglo al plan interinstitucional para la implementación de servicios auxiliares comunes, como, por ejemplo, la recopilación de datos en Jordania y el Senegal, la colaboración con la Oficina de Coordinación del Desarrollo en Zimbabwe, y la revisión de las propuestas pertinentes y las opciones de participación en el Brasil.
- *Servicios mundiales compartidos:* El PMA coordinó con los copresidentes del equipo de tareas interinstitucional sobre servicios mundiales compartidos la labor de establecimiento de prioridades y de promoción de la ampliación de escala de los

---

<sup>11</sup> La plataforma sobre locales comunes en UN INFO es una herramienta en línea que automatiza la planificación y ejecución de proyectos de locales comunes y sirve de base de datos sobre los locales de oficinas de los 132 equipos de las Naciones Unidas en los países.

servicios, entre otras cosas, mediante la preparación de propuestas relativas a la flota de vehículos y el Centro de Reservas de las Naciones Unidas como estímulo para la adopción de esos servicios a nivel mundial.

### **Producto entregable 2: Centro de Reservas de las Naciones Unidas**

51. En 2023, los servicios de movilidad del Centro de Reservas se encontraban en funcionamiento en 104 países. Se promovieron y apoyaron proyectos de uso compartido de vehículos por medio de campañas de comunicación con artículos, videos y mensajes en redes sociales. Se lograron avances en la agenda normativa relativas a las iniciativas de movilidad de las Naciones Unidas, por ejemplo, con la elaboración de una directiva revisada sobre movilidad y la ampliación del acuerdo sobre el uso compartido de vehículos para incluir a los vehículos blindados. Se creó un nuevo sistema para ofrecer a los conductores la posibilidad de calcular automáticamente los costos de los viajes, que se aplicó en todos los países donde funciona el uso compartido de vehículos, y está previsto implementar el sistema a nivel mundial en 2024.

### **Producto entregable 3: Flota de vehículos de las Naciones Unidas**

52. La flota de vehículos de las Naciones Unidas continuó transformando el proceso de adquisición de vehículos ligeros dentro del sistema. A finales de 2023, se habían firmado acuerdos de servicio con 12 organismos clientes, se habían ampliado los servicios en 52 países, y se habían arrendado o confirmado las órdenes de arrendamiento de 389 vehículos. Cabe destacar que el 35 % de los vehículos solicitados eran de bajas emisiones, en consonancia con el compromiso de la flota en materia de sostenibilidad ambiental. La flota dio prioridad a la excelencia operacional mediante la optimización de los procesos, la armonización con las normas de seguridad vial de las Naciones Unidas y el perfeccionamiento de su portal como plataforma digital centralizada en la que se mejoró el seguimiento de las órdenes, la automatización financiera y la asistencia al cliente. Estas actividades favorecieron la eficiencia, la rendición de cuentas y un elevado nivel de satisfacción de los clientes, como demuestra la puntuación alcanzada de 4,6 de un máximo de 5.

### **Producto entregable 4: Solución global de pagos**

53. La solución global de pagos tiene por objeto consolidar la función mundial de cuentas por pagar del PMA en un solo lugar para aliviar la carga de trabajo de las oficinas en los países que depende de la realización de tareas repetitivas. La oficina de la solución global se abrió en Budapest en el mes de septiembre. Se creó, y se puso a prueba en seis lugares, un portal de acceso a los servicios al cliente para consolidar todas las solicitudes de pago de la Sede y las oficinas sobre el terreno y para realizar el seguimiento en tiempo real de los ICR y de las capacidades de elaboración de informes.

## Situación de los indicadores clave de las realizaciones

| Indicador clave de las realizaciones |   | Meta para 2023   | Valor al final de 2023 | Observaciones  |
|--------------------------------------|---|------------------|------------------------|--|
| 1                                    | Porcentaje de oficinas del PMA en los países que comparten locales con otras entidades de las Naciones Unidas             | 50 %             | 54,9 %                 |  |
| 2                                    | Porcentaje de solicitudes de oficinas del PMA en los países que se atendieron   | 100 %            | 100 %                  |  |
| 3                                    | Porcentaje de solicitudes recibidas de oficinas sobre el terreno  | Aumento del 20 % | +6,1 %                 | En 2023 se gestionaron 243 trámites, mientras que en 2022 habían sido 229.   |
| 4                                    | Porcentaje del diseño de la Casa de las Naciones Unidas en Egipto finalizado  | 100 %            | 100 %                  | Diseño preliminar finalizado, obras de construcción en curso y mudanza prevista para 2027.   |
| 5                                    | Porcentaje del diseño de la Casa de las Naciones Unidas en Fiji finalizado  | 100 %            | 0 %                    | El proyecto planificado en un terreno donado por el Gobierno se canceló después de las elecciones porque el nuevo Gobierno decidió reasignar el terreno.   |
| 6                                    | Porcentaje de sesiones de capacitación sobre la reforma del sistema de las Naciones Unidas realizadas                     | 100 %            | 100 %                  | Ocho sesiones de puesta en marcha y siete sesiones de capacitación sobre la recopilación de datos referidos a locales comunes  |
| 7                                    | Número de seminarios o sesiones informativas realizados   | 15               | 15                     | Ocho sesiones de puesta en marcha y siete sesiones de capacitación sobre la recopilación de datos referidos a locales comunes  |
| 8                                    | Número de herramientas y productos de orientación sometidos a examen  | 5                | 0                      | Entre 2021 y 2022 se examinaron y aprobaron las principales herramientas incluidas en los ICR. En 2023, la atención pasó a centrarse en nueve importantes proyectos de locales comunes estratégicos. |
| 9                                    | Porcentaje de aplicación de las directrices revisadas sobre servicios relativos a las instalaciones                       | 100 %            | 100 %                  | No se requiere ninguna otra medida por parte del PMA, a la espera de las observaciones del equipo de tareas sobre locales y servicios comunes.   |
| 10                                   | Número de materiales de orientación sobre el análisis de la relación costo-beneficio y porcentaje de herramientas creadas | 1 y 100 %        | 1 y 100 %              |  |

| Indicador clave de las realizaciones |  | Meta para 2023                         | Valor al final de 2023  | Observaciones   |
|--------------------------------------|--|--|---|---|
| 11                                   | Número de actividades de capacitación o seminarios web a nivel mundial y regional para el fortalecimiento de las capacidades   | 1 a nivel mundial y 6 a nivel regional | 4 talleres regionales a los que asistieron todos los despachos regionales |   |
| 12                                   | Porcentaje de oficinas en los países consideradas de elevado desempeño donde se ha analizado la relación costo-beneficio de los servicios que generan grandes beneficios | 100 %                                  | 100 %   |   |
| 13                                   | Porcentaje de implementación de servicios comunes gestionados por el PMA   | 50 %                                   | 50 %  |   |
| 14                                   | Ejecución de la hoja de ruta del GNUDS para el aumento de la eficiencia (número de países)   | 50                                     | 6   | La ejecución de las operaciones institucionales comunes es un proceso interinstitucional coordinado por el Grupo de Innovaciones Institucionales. La tarea enfrentó varios retrasos debido al largo proceso de la gestión del cambio necesario para ejecutar cada una de las operaciones institucionales comunes de manera consensuada a nivel de los equipos de las Naciones Unidas en los países. |
| 15                                   | Ampliación de escala de los servicios mundiales compartidos del PMA: número de servicios ampliados y prestados externamente  | 5                                      | 4   | Flota de vehículos y Centro de Reservas de las Naciones Unidas (módulos de movilidad, servicios médicos y bienestar, y alojamiento)   |
| 16                                   | Número de misiones que apoyan la puesta en marcha de acuerdos de uso compartido de vehículos (anualmente)  | 25                                     | 25  |   |
| 17                                   | Número de oficinas del PMA en los países que han firmado acuerdos de uso compartido de vehículos (acumulado)   | 25                                     | 25  |   |
| 18                                   | Número de funciones de autoservicio desarrolladas para las oficinas en los países (número acumulado)   | 2                                      | 2   |   |

| Indicador clave de las realizaciones |   | Meta para 2023 | Valor al final de 2023 | Observaciones  |
|--------------------------------------|---|----------------|------------------------|--|
| 19                                   | Número de vehículos arrendados a través de la flota de las Naciones Unidas  | 400            | 389                    | La meta inicial de 250 establecida para 2023 se elevó a 400 en el segundo trimestre del año para ajustarse al incremento de la demanda de vehículos de la flota. |
| 20                                   | Número de oficinas en los países donde se ha puesto a prueba la solución global de pagos                          | 6              | 6                      |  |
| 21                                   | Transferencia a la solución global de pagos de las tareas relativas a las cuentas por pagar realizadas en la Sede | 20 %           | 20 %                   |  |
| 22                                   | Porcentaje de clientes satisfechos con la tramitación oportuna de los pagos                                       | 80 %           | 80 %                   | Sobre la base de las encuestas realizadas en los despachos regionales y las oficinas en los países que están poniendo a prueba el servicio                       |

## 5. Fondo de indemnización por cese en el servicio

|  |   |                                     |  |   |                               |                                  |                                     |
|--|---|-------------------------------------|--|---|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Titularidad</b>   | <b>Departamento:</b> Cultura Organizacional<br><b>Dirección:</b> Recursos Humanos |                                     |  |   |                               |                                  |                                     |
| <b>Relación con los resultados de gestión del MRI del PMA para 2022-2025</b> | Eficacia en situaciones de emergencia   | <b>Gestión del personal</b>         | Establecimiento de asociaciones eficaces | Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero | Datos empíricos y aprendizaje | Aprovechamiento de la tecnología | Aprovechamiento de las innovaciones |
|  | <input type="checkbox"/>  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                 | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/>            |

### Resumen general

54. El fondo de indemnización por cese en el servicio se estableció en el marco del Plan de Gestión para 2021-2023 para ayudar al PMA a hacer realidad la transformación institucional necesaria de cara al futuro. Las actividades de reorganización estructural en las oficinas en los países, iniciadas en 2018, siguen su curso para que estas últimas dispongan de la estructura, la fuerza de trabajo y los conocimientos adecuados para llevar a cabo sus PEP actuales y futuros. Esta iniciativa institucional de importancia fundamental apoya esas actividades, en particular cuando conllevan para los empleados ceses en el servicio excepcionales derivados de la labor de armonización encaminada a estabilizar la fuerza de trabajo de las oficinas en los países.

### Utilización del presupuesto en 2023 (millones de dólares)

| Principales productos entregables para 2023                                    | Presupuesto disponible en 2023 | Gastos (incluidos los compromisos pendientes) | Saldo       |
|--|--------------------------------|---|-------------|
| <b>Producto entregable 1:</b> Pagos de indemnizaciones por cese en el servicio | 8,96                           | 0,25  | 8,71        |
| <b>Total</b>   | <b>8,96</b>                    | <b>0,25</b>                                   | <b>8,71</b> |

### Principales logros por producto entregable en 2023

#### Producto entregable 1: Pagos de indemnización por cese en el servicio

55. En 2023, 10 casos de cese en el servicio en dos oficinas en los países se sufragaron con 247.727 dólares provenientes del fondo de indemnización por cese en el servicio.

### Situación de los indicadores clave de las realizaciones

| Indicador clave de las realizaciones  | Meta para 2023 | Valor al final de 2023 | Observaciones  |
|---|----------------|------------------------|--|
| 1 Uso de recursos para el número de puestos eliminados para los cuales se solicitaron y aprobaron fondos de indemnización por cese en el servicio | No aplicable   | 100 %                  | El uso de los fondos de la iniciativa institucional de importancia fundamental depende de las solicitudes presentadas por las oficinas en los países a lo largo del año. |