

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

En 2015, la Junta Ejecutiva del PMA aprobó la utilización de asignaciones de la Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (presupuesto AAP) y del Fondo General 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 de las ocho iniciativas institucionales de importancia fundamental vigentes en 2024¹. Se han logrado avances considerables en diversas iniciativas cuyo objetivo es optimizar y mejorar la eficiencia y la eficacia institucionales.
2. El cuadro 1 presenta una lista completa de todas las iniciativas institucionales de importancia fundamental vigentes en 2024 y detalla sus presupuestos globales desde el inicio de su aplicación, junto con un desglose del presupuesto disponible y el gasto para 2024. El monto total de gasto efectivo en 2024 en el conjunto de las iniciativas, incluidos los compromisos que seguían pendientes a final de año, ascendía a 73,1 millones de dólares EE. UU., de los que 34,6 millones se arrastraron a 2025 para ultimar los productos entregables previstos de las respectivas iniciativas. La utilización parcial en 2024 de los fondos disponibles para las iniciativas institucionales de importancia fundamental se ha relacionado con distintos factores, entre ellos la necesidad de prorrogar los proyectos para garantizar el éxito en la adopción de iniciativas y su estabilización; los efectos del actual proceso de reorganización institucional y suspensión de las contrataciones, y las demoras en los procesos de licitación y adquisición. Estos factores se detallan en los informes sobre las distintas iniciativas institucionales de importancia fundamental de este anexo.

Cuadro 1: Iniciativas institucionales de importancia fundamental – comparación entre los gastos y los presupuestos aprobados, 2024 y montos acumulados (millones de dólares)

Título de la iniciativa institucional de importancia fundamental	Año de inicio	Presupuesto total desde el comienzo de la iniciativa hasta finales de 2024	Gastos acumulados antes de 2024	Utilización en 2024*	Saldo de cierre en 2024
Fondo de indemnización por cese en el servicio	2021	10,0	1,3	1,5	7,2
Inversión en el personal del PMA	2022	79,3	48,0	20,4	10,9
Aplicación del Plan Estratégico y el Marco de resultados institucionales (MRI)	2022	29,0	12,3	14,3	2,4
Optimización y simplificación del modelo de apoyo a las oficinas en los países (COSMOS)	2023	6,2	2,0	2,5	1,7

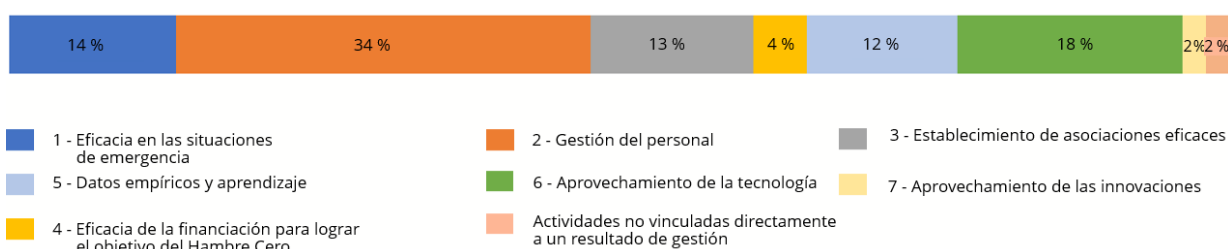
¹ El presente anexo se centra en los avances conseguidos en 2024; en el [anexo IV-B del Informe Anual de las Realizaciones de 2023](#) se puede encontrar un informe sobre los avances de años anteriores.

Título de la iniciativa institucional de importancia fundamental	Año de inicio	Presupuesto total desde el comienzo de la iniciativa hasta finales de 2024	Gastos acumulados antes de 2024	Utilización en 2024*	Saldo de cierre en 2024
Hoja de ruta del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (GNUDS) para el aumento de la eficiencia	2023	12,4	5,6	5,2	1,6
Seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad	2024	20,8	-	12,2	8,6
Optimización de los procesos institucionales	2024	12,4	-	10,9	1,5
Preparación cabal para el futuro ante el nuevo panorama de financiación	2024	6,9	-	6,1	0,8
Total		177,0	69,2	73,1	34,7

* Las cifras efectivas incluyen los montos de los compromisos pendientes a final de año.

3. Durante la fase de planificación, las actividades de las iniciativas institucionales de importancia fundamental y sus respectivos presupuestos se vinculan con uno o más resultados de gestión. En la figura 1 se ilustra la distribución del total de gastos correspondientes a estas iniciativas en relación con cada uno de los resultados de gestión y se indican los porcentajes respectivos del total de gastos de las iniciativas.

Figura 1: Porcentajes de utilización del presupuesto total de las iniciativas institucionales de importancia fundamental por resultado de gestión

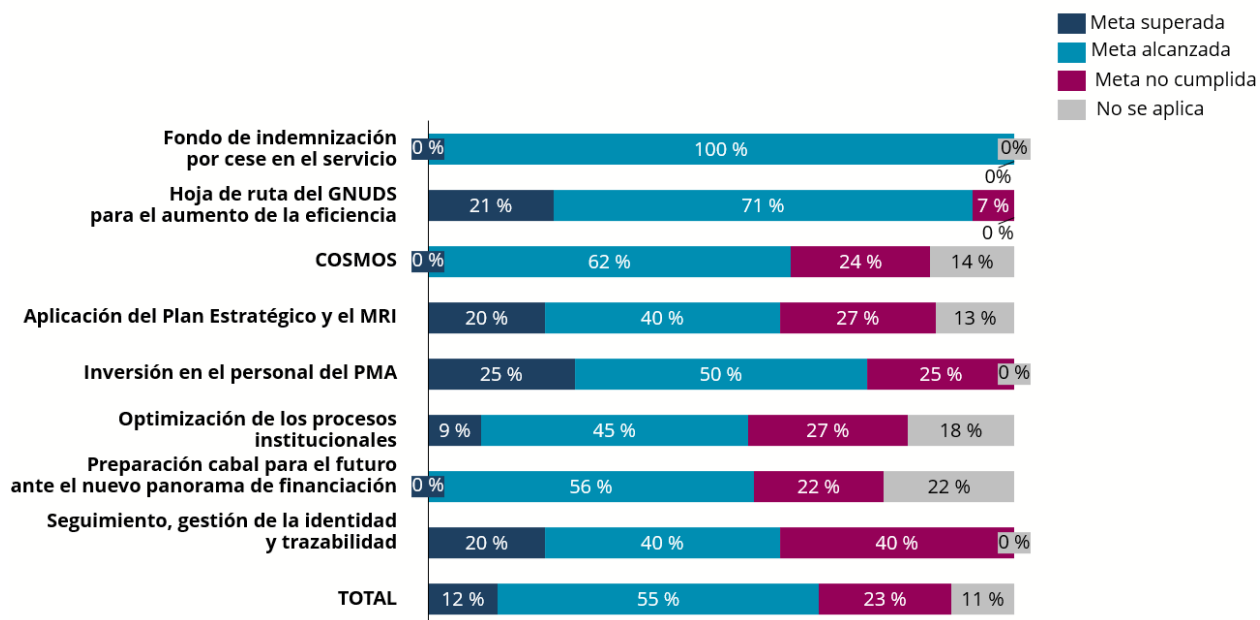


4. En la figura 2 se muestran los resultados generales de las iniciativas en cuanto al logro de sus objetivos específicos, medidos con los indicadores clave de las realizaciones (ICR) que tienen asignados. Según lo notificado, y conforme a la metodología de evaluación de los ICR aplicada, se alcanzaron o superaron las metas del 67 % de los 84 ICR, mientras que las metas del 23 % no se alcanzaron². El restante 10 % de los ICR se ha revisado y aparece como “pospuesto” porque se evaluará después de 2024 (las actividades relacionadas con las metas correspondientes proseguirán durante 2025). En la respectiva sección de cada iniciativa

² Las realizaciones en cada ICR se miden utilizando un enfoque de tres escalas en el que a cada resultado de los ICR se le asigna una calificación que indica si *supera* la meta —cuando el valor del indicador está al menos un 2,5 % por encima de la meta—; *la alcanza* —cuando el valor está dentro de una desviación del 2,5 % respecto de la meta—, o *no la alcanza* —cuando el valor está más de un 2,5 % por debajo de la meta—. Los ICR con metas revisadas que deberán medirse después de 2024 figuran como *pospuestos*, y no se incluyen los ICR que han dejado de ser pertinentes o que no tenían una meta inicial para 2024.

institucional de importancia fundamental del presente informe se proporciona una lista completa de los ICR conexos, con sus metas, los valores a final de año y las oportunas notas explicativas.

Figura 2: Situación de los indicadores clave de las realizaciones relativos a las iniciativas institucionales de importancia fundamental, valores de final de año



Enlaces a la información actualizada sobre los resultados de cada iniciativa institucional de importancia fundamental en 2024:

1. [Optimización y simplificación del modelo de apoyo a las oficinas en los países](#)
2. [Optimización de los procesos institucionales](#)
3. [Preparación cabal para el futuro ante el nuevo panorama de financiación](#)
4. [Aplicación del Plan Estratégico y el Marco de resultados institucionales](#)
5. [Inversión en el personal del PMA](#)
6. [Seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad](#)
7. [Fondo de indemnización por cese en el servicio](#)
8. [Hoja de ruta del GNUDS para el aumento de la eficiencia](#)

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

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

Resumen general³

- La iniciativa COSMOS de optimización y simplificación del modelo de apoyo a las oficinas en los países se formuló para optimizar y simplificar el modelo de apoyo a dichas oficinas estableciendo una rendición de cuentas única para cada producto y mejorando el diseño y la ejecución de los planes estratégicos para los países (PEP). A partir de las mejores prácticas del PMA, la iniciativa aspira a eliminar las duplicaciones y la ambigüedad en la rendición de cuentas en el conjunto de la Sede mundial, con lo que se maximiza la eficacia del apoyo y los recursos destinados a las oficinas en los países. El modelo de equipos de apoyo mundiales se introdujo para proporcionar apoyo operacional directo a las oficinas en los países, trasladando la obligación de rendir cuentas de los directores y los despachos regionales a un único responsable.
- En 2024 se ajustó el alcance de COSMOS en consonancia con el examen de la estructura orgánica. Entre los cambios principales figura ampliar los plazos para implementar el modelo de equipos de apoyo mundiales de COSMOS y sincronizarlos con los del examen de la estructura orgánica, posponiendo hasta 2025 algunas de las actividades de despliegue de los equipos de apoyo mundiales y utilizando parte de la financiación para la iniciativa COSMOS para acelerar la fase 3 del examen de la estructura orgánica. El PMA siguió implementando el modelo de equipos de apoyo mundiales en la región de Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental a lo largo de 2024.

Utilización del presupuesto (millones de dólares)

Principales productos entregables para 2024*	Presupuesto disponible en 2024	Utilización (incluidos los compromisos pendientes)	Saldo**
COSMOS	2,9	1,3	1,6
1: Perfeccionamiento del modelo de equipos de apoyo mundiales dentro de funciones concretas	0,5	0,1	0,4
2: Preparación de los despachos regionales	0,4	-	0,4
3: Medición de las realizaciones y de los logros obtenidos	0,1	-	0,1
4: Gestión del cambio y comunicación	0,3	-	0,3
5: Coherencia de las soluciones y coordinación de la iniciativa (Secretaría)	0,2	0,1	0,1

³ El informe sobre los avances en esta iniciativa en años anteriores puede consultarse [aquí](#).

Principales productos entregables para 2024*	Presupuesto disponible en 2024	Utilización (incluidos los compromisos pendientes)	Saldo**
6: Gestión de los conocimientos y lecciones aprendidas	0,2	-	0,2
12: Validación del modelo futuro	1,2	1,1	0,1
Proyecto de transformación estratégica de las operaciones institucionales y de la organización (BOOST)	1,3	1,2	0,1
7: Examen de la gobernanza en la Sede	0,3	0,3	-
8: Implementación de la estructura orgánica a nivel de direcciones	0,2	0,2	-
9: Definición de funciones y responsabilidades en la Sede central y los despachos regionales	0,5	0,4	0,1
10: Arquetipos de la estructura orgánica de los despachos regionales	0,2	0,2	-
11: Análisis de la presencia en los países, fase 1 (examen documental)	0,1	0,1	-
Total	4,2	2,5	1,7

* La lista de productos entregables difiere considerablemente de la que figura en el Plan de Gestión para 2025-2027 para incorporar las actividades vinculadas con la transformación de la estructura orgánica del PMA, denominada “proyecto de transformación estratégica de las operaciones institucionales y de la organización” (BOOST).

** Algunos productos entregables se han pospuesto hasta 2025, en consonancia con la implementación del modelo más amplio relativo a “una Sede mundial integrada única”. El presupuesto y los productos entregables se han ajustado en consecuencia.

Principales logros

- La iniciativa COSMOS ha dado pasos importantes en el perfeccionamiento del modelo de equipos de apoyo mundiales: ha incorporado las lecciones aprendidas en la fase piloto y ha compilado las principales ideas y orientaciones para apoyar la toma de decisiones y servir de base en las fases de implementación subsiguientes. Con estos ajustes, el modelo se ha armonizado en mayor medida con los cambios orgánicos más generales. Además, la iniciativa se ha integrado en el proceso de examen de la estructura orgánica, ajustando los plazos y los enfoques para apoyar el proceso de reestructuración orgánica y la planificación de la configuración de las oficinas regionales. Ya ha comenzado la planificación de la ejecución, centrándola en la elaboración de un plan integral para poner en práctica el modelo de “una Sede mundial integrada única”.
- En el marco de COSMOS, se han diseñado estructuras robustas de gobernanza y ejecución, y la tarea de medición de las realizaciones ha mejorado gracias a la revisión del marco de resultados tomando como base las observaciones de las oficinas en los países piloto y las constataciones de un análisis de la eficiencia. La comunicación ha sido un ámbito clave y se han elaborado materiales para garantizar que las partes interesadas estén informadas durante toda la fase piloto.
- Tras la fase de diagnóstico y consultas sobre el terreno a los seis despachos regionales durante los dos primeros trimestres de 2024, y tras diseñar en el tercer trimestre el modelo operacional futuro para una Sede mundial coordinada, el último trimestre de 2024 se dedicó a traspasar los

productos entregables consolidados y la documentación del proyecto BOOST al equipo encargado de la gestión del cambio y la colaboración. Dichos materiales incluyen un informe final detallado sobre la fase 3 de la iniciativa COSMOS con información sobre los antecedentes, la finalidad, el alcance y el enfoque de la iniciativa, así como los resultados de las fases de diagnóstico y diseño. El informe presenta asimismo los plazos de aplicación sugeridos y las correspondientes estrategias para la gestión del cambio; el mandato de alto nivel para la estructura de la Sede mundial única; normas claras de colaboración entre la Sede y los despachos regionales; la mejora de la estructura orgánica de los despachos regionales, adaptada a los contextos regionales; mecanismos de gobernanza y coordinación y los mandatos de las oficinas funcionales, con divisiones claras del trabajo entre la Sede y los despachos regionales. Con esta documentación tan completa se pretende ayudar al equipo de gestión del cambio y colaboración a llevar adelante el proyecto BOOST a sus siguientes fases en 2025.

Situación de los indicadores clave de las realizaciones

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2024	Valor al final de 2024	Observaciones
Producto entregable 1: Perfeccionamiento del modelo de equipos de apoyo mundiales dentro de funciones concretas				
1	Ampliación y ultimación del modelo futuro sobre la base de las lecciones aprendidas de los proyectos piloto iniciales	Plenamente alcanzado	Plenamente alcanzado (meta cumplida)	El diseño del modelo futuro está ultimado y ha servido de base para diseñar el modelo orgánico más amplio de “una Sede mundial integrada única”, según lo anunciado por la Directora Ejecutiva.
2	Diseño del modelo para todos los despachos regionales, junto con actividades de preparación para la implementación para las funciones piloto	Dos despachos regionales	No iniciado (pospuesto)	
3	Diseño de los modelos para los equipos mundiales iniciales y actividades de preparación para la implementación para las funciones nuevas	Una función	1 (meta cumplida)	
Producto entregable 2: Preparación de los despachos regionales				
4	Número de despachos regionales a los que el equipo de gestión ha informado y a los que la Secretaría ha facilitado ayuda para la incorporación	6	No iniciado (pospuesto)	La colaboración con los despachos regionales en la implementación del modelo de “una Sede mundial integrada única” debía iniciarse en el primer trimestre de 2025 como parte del plan de implementación.
5	Número de despachos regionales que cumplen todos los criterios de preparación	6	No iniciado (pospuesto)	

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2024	Valor al final de 2024	Observaciones
Producto entregable 3: Medición de las realizaciones y de los logros obtenidos				
6	Actualización del marco de resultados	Plenamente alcanzado	Plenamente alcanzado (meta cumplida)	
7	Seguimiento de los ICR definidos y presentación de informes operacionales al respecto	Plenamente alcanzado	Parcialmente alcanzado (meta no cumplida)	Se han definido los efectos previstos de alto nivel del modelo de "una Sede mundial integrada única". La siguiente fase consistirá en definir el marco de resultados para la presentación constante de informes y la implementación del modelo.
Producto entregable 4: Gestión del cambio y comunicación				
8	Elaboración de un enfoque de gestión del cambio y un plan para su implantación	Plenamente alcanzado	Parcialmente alcanzado (meta no cumplida)	Deben definirse los siguientes pasos de la gestión global del cambio y su enfoque para la implementación del modelo de "una Sede mundial integrada única".
9	Elaboración de directrices y herramientas esenciales de alto nivel para la gestión del cambio, y comunicación a las regiones y funciones participantes	Plenamente alcanzado	Plenamente alcanzado (meta cumplida)	
10	Elaboración de materiales esenciales de referencia y comunicación, y distribución de los mismos a las regiones y funciones participantes	Plenamente alcanzado	Plenamente alcanzado (meta cumplida)	
Producto entregable 5: Coherencia de las soluciones y coordinación de la iniciativa (Secretaría)				
11	Elaboración del plan de implementación	Plan elaborado	Parcialmente alcanzado (meta no cumplida)	La planificación de la implementación se inició el cuarto trimestre de 2024 y se espera que esté terminada en abril de 2025.
12	Coherencia y armonización de la implantación por funciones y regiones con los principios de la reestructuración orgánica; determinación de interdependencias; remisión de cuestiones a instancias superiores y resolución de problemas	Plenamente alcanzado	Parcialmente alcanzado (meta no cumplida)	Los hallazgos de la iniciativa COSMOS se han integrado en la dirección que debería seguir el proyecto según lo anunciado por la Directora Ejecutiva. Están en curso el diseño y el establecimiento de estructuras y órganos de gobernanza para la implementación.

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2024	Valor al final de 2024	Observaciones
Producto entregable 6: Gestión de los conocimientos y lecciones aprendidas				
13	Elaboración de directrices y de una base de conocimientos para apoyar la implementación general (Secretaría)	Plenamente alcanzado	Parcialmente alcanzado (meta no cumplida)	Se ha desarrollado la base de conocimientos de COSMOS. Deben definirse los siguientes pasos y el enfoque de la gestión de los conocimientos y la implementación.
14	Las lecciones aprendidas se utilizan como base para las decisiones de gestión	Plenamente alcanzado	Plenamente alcanzado (meta cumplida)	
Producto entregable 7: Examen de la gobernanza en la Sede; y producto entregable 8: Implementación de la estructura orgánica a nivel de direcciones				
15	Optimización de la estructura de los comités	Plenamente alcanzado	Plenamente alcanzado (meta cumplida)	
16	Comunicación del organigrama actualizado	Plenamente alcanzado	Plenamente alcanzado (meta cumplida)	
Producto entregable 9: Definición de funciones y responsabilidades en la Sede central y los despachos regionales; y producto entregable 10: Arquetipos de la estructura orgánica de los despachos regionales				
17	Evaluación y revisión de funciones y responsabilidades en la Sede y los despachos regionales	Plenamente alcanzado	Plenamente alcanzado (meta cumplida)	
18	Arquetipos de la estructura orgánica de los despachos regionales	Plenamente alcanzado	Plenamente alcanzado (meta cumplida)	
Producto entregable 11: Análisis de la presencia en los países, fase 1 (examen documental)				
19	Análisis externo: evaluación del contexto nacional	Plenamente alcanzado	Plenamente alcanzado (meta cumplida)	
20	Análisis interno: prueba de viabilidad y modelo operativo	Plenamente alcanzado	Plenamente alcanzado (meta cumplida)	
Producto entregable 12: Validación del modelo futuro				
21	Presentación de los resultados al personal directivo superior para que decida si proceder a la implantación en todo el PMA	Plenamente alcanzado	Plenamente alcanzado (meta cumplida)	

2. Optimización de los procesos institucionales

Responsable	Departamento: Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones Dirección: Secretaría del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones						
Relación con los resultados de gestión del MRI del PMA para 2022-2025	Eficacia en las situaciones de emergencia	Gestión del personal	Establecimiento de asociaciones eficaces	Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero	Datos empíricos y aprendizaje	Aprovechamiento de la tecnología	Aprovechamiento de la innovación
	✓	✓	□	□	□	✓	✓

Resumen general

- Esta iniciativa pretende mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos operativos, reforzar los controles y reducir los riesgos gracias a una mayor estandarización, automatización e integración de los procesos institucionales.
- A través de su principal producto entregable, esta iniciativa institucional de importancia fundamental tiene por objetivo mejorar la forma en que se solicitan y prestan en el PMA los servicios relativos a las adquisiciones. La iniciativa permite al Programa introducir una solución institucional que abarque todas las fases de las adquisiciones, de principio a fin, con la que responder a las necesidades actuales y susceptible de ampliación en el futuro. Los otros productos entregables se centran en racionalizar tanto el proceso de solicitud de los servicios mediante una cartera mundial de servicios como la tramitación de los documentos de viaje en su conjunto.

Utilización del presupuesto (millones de dólares)

Principales productos entregables para 2024	Presupuesto disponible en 2024	Utilización (incluidos los compromisos pendientes)	Saldo*
1: Optimización de las adquisiciones de principio a fin	9,9	9,6	0,3
2: Solución global de gestión de los viajes	1,1	0,8	0,3
3: Digitalización de la gestión de servicios a escala mundial	0,5	0,4	0,1
4: Actividades para facilitar la ejecución	0,9	0,1	0,8
Total	12,4	10,9	1,5

* Debido a las demoras en ciertas actividades, los productos entregables para la gestión de los viajes y de los servicios a escala mundial se han aplazado. Las actividades de apoyo continuarán en 2025 para facilitar las adquisiciones y la digitalización de la gestión de los viajes y de los servicios a escala mundial. También se realizarán esfuerzos para garantizar la coherencia con otras iniciativas de cambio institucional.

Principales logros por producto entregable

Producto entregable 1: Optimización de las adquisiciones de principio a fin

- Mediante este producto entregable, el PMA aspira a digitalizar y racionalizar los procesos de adquisición introduciendo una solución para las adquisiciones de principio a fin que las haga más rápidas y más fundamentadas. En 2024 el PMA puso en marcha varios módulos de la solución en la Sede, en un despacho regional y en cuatro oficinas en los países. Estos módulos

facilitan unos procesos completos para obtener bienes y servicios, negociar contratos y gestionar y optimizar las interacciones con los proveedores. A finales de año estaban gestionándose más de 200 licitaciones a través del sistema. Otro módulo ofrece un sistema para crear solicitudes de compra utilizando catálogos electrónicos, flujos de trabajo automatizados y confirmaciones de recepción, y ofrece un mecanismo de seguimiento mejorado de las compras desde la solicitud hasta el pedido. Este sistema se puso en marcha en cinco dependencias administrativas de la Sede en diciembre de 2024 y durante el primer mes permitió la gestión eficaz de más de 30 órdenes de compra. La implantación mundial del sistema se finalizará en 2025.

Producto entregable 2: Solución global de gestión de los viajes

13. El objetivo de la solución global de gestión de los viajes es integrar los sistemas existentes, racionalizar y simplificar las políticas institucionales en materia de viajes y aprovechar la tecnología digital para mejorar la experiencia de los empleados que organizan los viajes oficiales y reducir la carga administrativa. El PMA ha aprobado la estrategia mundial de gestión de los viajes y en estos momentos se trabaja para ponerla en práctica. El primer informe global de resultados de la gestión de los viajes se presentó en 2024 con el objetivo de promover unos viajes sostenibles, eficientes y eficaces mediante una cultura de toma de decisiones basada en datos y de cumplimiento de los procedimientos estándar. Ha entrado en vigor la hoja de ruta sobre el examen de las políticas, con 11 políticas en materia de viajes que en estos momentos están sometidas a un examen interfuncional antes de su implementación definitiva. Se aprobaron seis cambios en la política en materia de viajes con vistas a racionalizar y simplificar la gestión de estos últimos.
14. Además, la implementación de una solución de pago para gestionar los costos de los viajes está llevando a centralizar los procesos de pago de los viajes, con lo que se alivia considerablemente la tarea de conciliación en las oficinas sobre el terreno. La puesta en marcha y la implementación de este servicio estaban previstos para el primer trimestre de 2025.

Producto entregable 3: Digitalización de la gestión de servicios a escala mundial

15. El objetivo de este producto entregable es la digitalización de la gestión de servicios a escala mundial mediante la introducción de una ventanilla única para las solicitudes de determinados servicios de gestión. Esta tarea incluye el desarrollo de AskMSD, un asistente virtual que funciona con inteligencia artificial y está diseñado para proporcionar a los empleados del PMA información, orientación y ayuda en relación con los servicios de gestión. AskMSD, que en principio se creó para los servicios de movilidad de las Naciones Unidas, se ampliará para ofrecer servicios adicionales en 2025. En el primer semestre de 2024 se unificaron los requisitos técnicos y se iniciaron los procesos de adquisición. Se probó con éxito la aceptación de esta herramienta por parte de los usuarios y posteriormente se llevó a cabo un proyecto piloto con un grupo reducido de usuarios. Con esta aplicación inicial se pretendía entrenar a la inteligencia artificial y resolver posibles problemas para garantizar una implementación sin contratiempos y una asistencia efectiva a los empleados del PMA.

Situación de los indicadores clave de las realizaciones

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2024	Valor al final de 2024	Observaciones
Producto entregable 1: Optimización de las adquisiciones de principio a fin				
1	Porcentaje de oficinas del PMA con acceso a los cinco principales tipos de análisis en materia de adquisiciones (gestión de gastos, ahorro de costos, ámbito de aplicación de los contratos, clasificación de los proveedores y gastos por categoría de actividades)	50 %	35 % (meta no cumplida)	El plan inicial era implantar las dos herramientas analíticas restantes de las cinco existentes en las oficinas en los países en diciembre de 2024. Sin embargo, este plazo se ha ajustado y la implantación será en dos fases: en junio y en noviembre de 2025. A finales de 2024, solo el 35 % de oficinas tenía acceso a las tres herramientas analíticas disponibles.
2	Porcentaje del gasto del PMA en adquisiciones cuyo proceso de contratación es visible para la función de adquisiciones a escala mundial, mediante el análisis de riesgos y cumplimiento a nivel mundial	60 %	50 % (meta no cumplida)	
3	Porcentaje de ahorro de costos logrado gracias a una mayor visibilidad de los gastos, el acceso a información sobre los mercados y la mejora de los procesos de incorporación de los proveedores	0,5 %	No se aplica (pospuesto)	
4	Porcentaje del gasto total en adquisiciones del PMA realizado por las dependencias administrativas, y no por la función de adquisiciones, mediante un nuevo sistema de autoservicio en línea de fácil utilización	40 %	25 % (meta no cumplida)	No se lograron avances significativos debido al limitado número de dependencias administrativas con acceso al módulo: solamente cinco a finales de 2024. Se espera que la puesta en marcha del módulo en la Sede central, en febrero de 2025, se traduzca en la consecución de la meta prevista.
5	Porcentaje de categorías de adquisiciones mundiales que se gestionan globalmente	60 %	64 % (meta superada)	
Producto entregable 2: Solución global de gestión de los viajes				
6	Elaboración de una nueva estrategia del PMA en materia de viajes para 2024-2028	100 %	100 % (meta cumplida)	
7	Número de políticas de viajes revisadas y ajustadas	7	6 (meta cumplida)	

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2024	Valor al final de 2024	Observaciones
8	Puesta en marcha de una convocatoria de propuestas para seleccionar una nueva agencia de gestión de viajes	100 %	100 % (meta cumplida)	
Producto entregable 3: Digitalización de la gestión de servicios a escala mundial				
9	Número de servicios seleccionados incluidos en la prueba de la gestión digitalizada de servicios	1	1 (meta cumplida)	Se pone en marcha el proyecto piloto para los servicios de movilidad de las Naciones Unidas
Producto entregable 4: Actividades para facilitar la ejecución				
10	Coordinación de la implementación, incluidas la definición de los hitos globales, la determinación de las interdependencias, la remisión de cuestiones a instancias superiores y la resolución de problemas	Plenamente alcanzado	Plenamente alcanzado (meta cumplida)	
11	Definición y utilización de un marco de resultados para evaluar el efecto de las soluciones	Definición del marco	En curso (pospuesto)	

3. Preparación cabal para el futuro ante el nuevo panorama de financiación

Responsable	Departamento: Asociaciones e Innovación Dirección: Servicio de Coordinación de Asociaciones						
Relación con los resultados de gestión del MRI del PMA para 2022-2025	Eficacia en las situaciones de emergencia	Gestión del personal	Establecimiento de asociaciones eficaces	Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero	Datos empíricos y aprendizaje	Aprovechamiento de la tecnología	Aprovechamiento de la innovación
	✓	✓	✓	✓	□	□	✓

Resumen general

- Esta iniciativa promueve nuevas mejoras de la eficiencia y la eficacia en la esfera funcional de asociaciones al posibilitar que las dependencias pertinentes de la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países dirijan iniciativas de movilización de recursos e inviertan en la búsqueda de nuevas asociaciones y oportunidades de movilización de recursos. Esta iniciativa institucional de importancia fundamental dota a los responsables de las asociaciones mundiales de instrumentos que les permiten desempeñar eficazmente sus funciones mediante la ampliación de la plataforma institucional para gestionar la información sobre los donantes y las previsiones conocida como Salesforce, armonizando así la gestión de los donantes principales del PMA, las contribuciones y los procesos para los acuerdos de contribución. La atención se centra asimismo en obtener acceso a oportunidades de financiación innovadora y en elaborar una lista de mecanismos que puedan aplicarse fácilmente en las operaciones del PMA, por ejemplo, canjes de deuda o financiación combinada.

Utilización del presupuesto (millones de dólares)

Principales productos entregables para 2024	Presupuesto disponible en 2024	Utilización (incluidos los compromisos pendientes)	Saldo*
1: Elaboración de estructuras y capacidades	3,1	2,8	0,3
2: Herramientas y sistemas tecnológicos	1,2	0,8	0,4
3: Reorganización de esferas funcionales	1,1	1,1	-
4: Preparación de propuestas de financiación en relación con el clima listas para su aplicación y establecimiento de prioridades entre los proyectos sobre financiación innovadora	1,5	1,4	0,1
Total	6,9	6,1	0,8

* Pese a la asignación preparatoria en 2023, las licitaciones competitivas sufrieron demoras en 2024, lo cual produjo demoras generales en todas las fases subsiguientes de implementación de esta iniciativa institucional de importancia fundamental.

Principales logros por producto entregable

Producto entregable 1: Desarrollo de estructuras y capacidades

- Se finalizó y se publicó en la plataforma institucional el material de orientación inicial ajustado al nuevo marco de asociaciones e innovación. El grupo de trabajo establecido para mejorar la gestión de los conocimientos a nivel institucional en el Departamento de Asociaciones e Innovación completó la revisión y la actualización del conjunto de herramientas de asociaciones

e innovación. Se elaboraron directrices y modelos relativos a la estrategia de asociación y obtención de recursos, que se divulgaron a través del conjunto de herramientas, además de directrices y recursos para la colaboración con el sector privado, que ahora están plenamente integrados en la caja de herramientas, lo cual facilita el acceso a todos los responsables de las asociaciones a nivel mundial. El objetivo es garantizar la actualización continua de la caja de herramientas con más orientaciones, material de capacitación y otros recursos útiles a medida que se disponga de ellos.

Producto entregable 2: Herramientas y sistemas tecnológicos

18. Mediante este producto entregable, el PMA busca desarrollar una plataforma para la gestión integral de los asociados que aportan recursos, las contribuciones y los acuerdos de contribución. Ofrecerá a los responsables de las asociaciones y a los empleados encargados de cumplir las obligaciones jurídicas acceso a un inventario de los acuerdos relacionados con los informes presentados a los donantes. A finales de 2024 se concluyeron las negociaciones con el proveedor de la plataforma y para principios de 2025 estaba previsto el examen del diseño de la arquitectura técnica. También se elaboraron un estudio de viabilidad y un plan técnico para armonizar la gestión de las contribuciones y de los donantes. La implementación del plan aprobado y su puesta en marcha estaban previstas para mediados de 2025.

Producto entregable 3: Reorganización funcional

19. La reorganización funcional prevista en el marco de esta iniciativa institucional de importancia fundamental se llevó a cabo conjuntamente con el examen de la estructura orgánica que propició la restructuración del Departamento de Asociaciones e Innovación con vistas a posibilitar una función de asociaciones e innovación robusta, fortalecer su armonización, eficacia y rendición de cuentas y optimizar el apoyo que se da a las oficinas sobre el terreno. El PMA también había comenzado el examen del proceso operativo para el registro y la gestión de subvenciones, centrándose en la evaluación de los procesos actuales y definiendo posibilidades de mejora mediante el análisis de los flujos de trabajo y los procesos actuales, una definición más clara de las funciones y las responsabilidades y la detección de posibles solapamientos. Se llevaron a cabo entrevistas y consultas interfuncionales con colegas de la Sede central, las oficinas mundiales, los despachos regionales y las oficinas en los países. Asimismo se efectuó una evaluación comparativa de las prácticas del PMA y de otros organismos de las Naciones Unidas.

Producto entregable 4: Preparación de propuestas de financiación en relación con el clima listas para su aplicación y establecimiento de prioridades entre los proyectos sobre financiación innovadora

20. El objetivo de este producto entregable es preparar una cartera de propuestas viables de financiación relacionada con el clima, que queden listas para ser presentadas cuando surjan oportunidades para ello, y crear una base de datos central y una colección de acuerdos para facilitar la negociación y la gestión de propuestas de financiación relacionadas con el clima. Se presentó a los donantes una cartera actualizada de propuestas de inversión que obtuvo resultados positivos, como un acuerdo de subvención por valor de 5,6 millones de dólares con el Gobierno de Dinamarca para apoyar enfoques innovadores utilizando la inteligencia artificial, medidas anticipatorias y financiación relacionada con la gestión de los riesgos climáticos en tres países de África Oriental. El trabajo en la esfera de la financiación del carbono incluyó la creación de un grupo de trabajo técnico y la colaboración con las oficinas en los países en diversos proyectos.

21. Se lograron avances notables en los acuerdos de canje de deuda de tipo tradicional y comercial, como la celebración de un acuerdo de canje de deuda entre Alemania, Egipto y el PMA equivalente a 15.100 millones de dólares que permite a los Gobiernos asignar más recursos a iniciativas relacionadas con la seguridad alimentaria. El trabajo en financiación combinada y financiación de las cadenas de valor incluyó una estrecha colaboración con varios asociados para estudiar necesidades y oportunidades de los programas y obtener préstamos para sistemas alimentarios innovadores. El PMA también reforzó sus procesos para diseñar bonos para catástrofes con considerables compromisos financieros y prosiguió las conversaciones con potenciales donantes.

Situación de los indicadores clave de las realizaciones

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2024	Valor al final de 2024	Observaciones
Producto entregable 1: Desarrollo de estructuras y capacidades				
1	Número de regiones que están satisfechas con las nuevas orientaciones y su accesibilidad	6	No se aplica (pospuesto)	
2	Distribución de material de orientación inicial actualizado	1	1 (meta cumplida)	
3	Número de sesiones de capacitación y talleres organizados a nivel mundial	1	1 (meta cumplida)	
Producto entregable 2: Herramientas y sistemas tecnológicos				
4	Porcentaje de contribuciones cuya gestión se realiza a través de la base de datos completa	100 %	No se aplica (pospuesto)	
Producto entregable 3: Reorganización funcional				
5	Número de equipos interdepartamentales creados con arreglo a un plan de gestión del cambio coherente	3	3 (meta cumplida)	La iniciativa institucional de importancia fundamental proporcionó el impulso y las condiciones iniciales necesarios para reorganizar los grupos de unidades operativas con el fin de crear equipos de colaboración entre distintas direcciones en apoyo de las asociaciones y la innovación, y en consonancia con la nueva estructura orgánica. Los equipos creados en 2024 pertenecían a las esferas de coordinación estratégica, gestión de procesos operativos y operaciones innovadoras.

Indicador clave de las realizaciones	Meta para 2024	Valor al final de 2024	Observaciones	
Producto entregable 4: Preparación de propuestas de financiación en relación con el clima listas para su aplicación y establecimiento de prioridades entre los proyectos sobre financiación innovadora				
6	Número de propuestas —meticulosamente evaluadas— de actividades relacionadas con el clima en fase de preparación en las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede	10	8 (meta no cumplida)	
7	Número de nuevos acuerdos de financiación innovadora firmados (canjes de deuda, financiación combinada, bonos para la seguridad alimentaria)	4	4 (meta cumplida)	
8	Número de nuevos medios de financiación innovadora puestos en marcha (Fondo de Transformación para Cambiar Vidas, mecanismos de cofinanciación, Fondo para los primeros 1.000 días de vida)	2	2 (meta cumplida)	Incluye asignaciones del Fondo de Transformación para Cambiar Vidas para Ghana, Nicaragua y la República Unida de Tanzania y mecanismos de financiación combinada.
9	Número de nuevos recursos de financiación innovadora movilizados en 2024-2025 (con una meta de llegar a 100 millones de dólares en los dos años de duración de la iniciativa)	35 millones de dólares	20,8 millones de dólares (meta no cumplida)	

4. Aplicación del Plan Estratégico y el Marco de resultados institucionales

Responsable	Departamento: Jefe de Finanzas						
	Dirección: Servicio de Planificación, Presupuestación y Presentación de Informes						
Relación con los resultados de gestión del MRI del PMA para 2022-2025	Eficacia en las situaciones de emergencia	Gestión del personal	Establecimiento de asociaciones eficaces	Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero	Datos empíricos y aprendizaje	Aprovechamiento de la tecnología	Aprovechamiento de la innovación
	<input 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 general⁴

22. La iniciativa de importancia fundamental plurianual 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, mediante programas temáticos y transversales. En 2024, el trabajo se centró en mejorar la planificación y la presentación de informes sobre la relación entre los recursos y el logro de resultados, coordinar la ejecución del Plan Estratégico, completar la labor iniciada en 2023 para cumplir las prioridades transversales, fomentar la movilización de fondos temáticos y apoyar iniciativas fundamentales destinadas a mejorar la generación de datos empíricos, el seguimiento sobre el terreno y la gestión de los asociados cooperantes.

Utilización del presupuesto (millones de dólares)

Principales productos entregables para 2024	Presupuesto disponible en 2024*	Utilización (incluidos los compromisos pendientes)	Saldo**
1: Reajuste de los informes financieros, relacionados con los donantes e institucionales y de los sistemas de recuento de beneficiarios y las plataformas	0,9	0,8	0,1
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 (completado en 2023)	0,2	0,2	0,0
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	5,9	5,4	0,5
4: Apoyo a los proyectos y gestión del cambio	2,0	0,9	1,1
5: Incorporación sistemática de las prioridades transversales en las operaciones del PMA	4,1	3,7	0,4
6: Fortalecimiento de la generación de datos empíricos, el seguimiento sobre el terreno y la gestión de los asociados cooperantes	3,6	3,3	0,3
Total	16,7	14,3	2,4

* El presupuesto disponible no coincide con las previsiones del Plan de Gestión para 2024-2026 porque el saldo de apertura superaba las estimaciones iniciales.

** Los fondos no se utilizaron en su totalidad debido a la necesidad de ampliar el proyecto a fin de garantizar el éxito en la adopción de soluciones y su estabilización. Por otra parte, la reorganización institucional en curso y la suspensión de las contrataciones retrasaron varias actividades. El saldo restante se redistribuirá en 2025 entre los productos entregables, en función de las actividades que queden aún por completar.

⁴ El informe sobre los avances en esta iniciativa en años anteriores puede consultarse [aquí](#).

Principales logros por producto entregable

Producto entregable 1: Reajuste de los informes financieros, relacionados con los donantes e institucionales y de los sistemas de recuento de beneficiarios y las plataformas

23. El PMA introdujo diversas herramientas que facilitan y mejoran el seguimiento en tiempo real y la toma de decisiones con miras a apoyar al personal directivo. Dichas herramientas se crearon por medio de la colaboración interfuncional y ofrecen seguimiento casi en tiempo real, análisis predictivos e información automatizada, con lo que se mejora la supervisión financiera y se posibilita la adopción de decisiones operacionales basadas en datos. Para reforzar la estructura del ecosistema de datos del PMA y su clasificación se crearon distintos conjuntos de datos para el seguimiento de los beneficiarios y la planificación basada en las necesidades. Estos conjuntos de datos, que incluyen las cifras de beneficiarios ajustadas, hacen un seguimiento de cada una de las personas que reciben asistencia y supervisan la asistencia prestada en distintos niveles, de modo que se mejora la evaluación del impacto y se puede hacer un seguimiento de los niveles trimestrales de asistencia en todo el mundo. También se perfeccionaron los conjuntos de datos para el seguimiento de los flujos financieros y de financiación a fin de garantizar una supervisión financiera integral.

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

24. En este producto entregable se introdujeron varias herramientas para mejorar el seguimiento y la toma de decisiones de los oficiales de presupuesto y programación. La consola para los oficiales de presupuesto y programación, que se puso en marcha en diciembre de 2024, unifica los datos financieros y emite alertas de activación con respecto a los indicadores presupuestarios principales, lo que reduce el tiempo de conciliación manual. La herramienta para el seguimiento de las subvenciones y los fondos en el presupuesto de las carteras de actividades en los países, disponible desde marzo de 2024, facilita el seguimiento casi en tiempo real de las subvenciones y los fondos, con lo que se optimizan las estrategias de gasto y asignación de recursos. Además, el modelo de asignación de financiación utiliza algoritmos basados en datos para establecer prioridades en las asignaciones de financiación, con lo que se garantiza que los recursos se asignen donde más falta hacen. Un sistema de observación de los costos, que entró en funcionamiento en julio de 2024, permite hacer el seguimiento de los costos de evaluación, seguimiento y análisis, con lo que se garantiza el cumplimiento de los requisitos mínimos de seguimiento en todas las operaciones del PMA.
25. En 2024 se lograron avances significativos en la automatización de los procesos financieros y de presupuestación. Se digitalizaron flujos de trabajo críticos, con lo que se eliminaron las ineficiencias manuales y se posibilitó una toma de decisiones más rápida y con mayor conocimiento de causa. Mediante el flujo de trabajo para las solicitudes de prefinanciación se digitalizó todo el proceso de solicitudes, con lo que se redujeron los plazos de aprobación y se mejoraron el seguimiento, el control y los análisis. El flujo de trabajo previo a la asignación permite a los oficiales de presupuesto y programación indicar cómo y cuándo se espera que se asignen los fondos no programados, mejorando así la precisión de las previsiones. En mayo de 2024 se puso en marcha la iniciativa para la automatización de la programación de las subvenciones, por la que se automatizaron las asignaciones presupuestarias y se redujeron considerablemente los errores manuales y el tiempo de tramitación de más de 30.000 transacciones presupuestarias al año.
26. Entre las herramientas clave de este producto entregable figura también la plataforma digital que permite vincular los recursos con el logro de resultados, la cual integra los procesos de

planificación presupuestaria y de las realizaciones, seguimiento y presentación de informes a nivel institucional; la consola de gestión, que ofrece un seguimiento centralizado de los ICR y resúmenes generados por inteligencia artificial, y la perspectiva operacional, que analiza los déficits de financiación y los riesgos operacionales. En el último trimestre de 2024 el PMA puso a prueba la plataforma que vincula los recursos con el logro de resultados, que estaba lista para su plena implantación en el primer trimestre de 2025 para apoyar las realizaciones institucionales y la planificación presupuestaria para 2026. Con otros nuevos conjuntos de datos se reforzará la estructura del ecosistema de datos del PMA y su clasificación, entre ellos los conjuntos de datos que hacen el seguimiento de los presupuestos previstos y el logro de las metas de los ICR.

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

27. En 2024 se implementaron todos los pilares de la arquitectura racionalizada de los PEP y se actualizaron las orientaciones sobre la política en materia de PEP, para lo cual se tomaron como base las recomendaciones derivadas de las evaluaciones y las lecciones aprendidas. Se avanzó en las consultas y en los procesos de elaboración de los mandatos, las orientaciones, los procedimientos operativos estándar y las propuestas para racionalizar el proceso de revisión presupuestaria, así como en su desarrollo.
28. La unidad de fortalecimiento de las capacidades nacionales proporcionó asesoramiento técnico sobre cómo integrarlo en 13 PEP nuevos. Se elaboraron orientaciones sobre la cartografía de las necesidades en materia de capacidad y el ciclo de transformación para el conjunto de herramientas de fortalecimiento de las capacidades nacionales y seis oficinas en los países aplicaron estas herramientas y probaron metodologías, con lo que se generaron unas lecciones que transmitir a todo el PMA. Como parte de la implementación del plan estratégico de gestión de la fuerza de trabajo se revisaron los perfiles de los puestos de oficiales de políticas relativas a los programas, se completó el portal para el aprendizaje en materia de programas y políticas con recursos del itinerario de aprendizaje sobre los programas y 40 responsables de los programas completaron dicho itinerario.

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

29. Se finalizaron el marco y el instrumento para mejorar la rendición de cuentas de los resultados en las esferas de género, protección e inclusión y se integraron en el proceso racionalizado de elaboración de los PEP para que los utilicen las oficinas en los países que elaboren nuevos PEP que se presentarán a la Junta desde el segundo período de sesiones ordinario de 2025 en adelante. Esto ayudará a las oficinas a establecer y hacer un seguimiento de los resultados concretos, presupuestos y mediciones de los resultados para las esferas transversales de género, protección e inclusión. Se completaron cuatro estudios de generación de datos empíricos que vinculan los resultados en materia de género, protección e inclusión a los efectos en seguridad alimentaria y nutrición. Se puso en marcha en Colombia y la República Democrática del Congo un enfoque piloto para mitigar la violencia de género mediante actividades generadoras de ingresos para las mujeres. Se mejoró NutriPulse, el tablero de control de datos para la plataforma de visualización de datos sobre nutrición, con el objetivo de apoyar la toma de decisiones con información completa, basada en datos y de fácil consulta para abordar los desafíos en materia de nutrición. Entre las principales actualizaciones figuran los módulos sobre la Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases, un módulo dedicado especialmente a la encuesta demográfica y de salud, la armonización con el tablero de alimentos nutritivos especializados para unos datos detallados sobre la cadena de

suministro y la reconfiguración de un módulo de indicadores de productos para facilitar el seguimiento de las realizaciones de los programas.

30. En 2024 hubo grandes logros en la estrategia para la incorporación sistemática de la sensibilidad ante los conflictos, con la inclusión de evaluaciones reforzadas de los riesgos relacionados con la sensibilidad ante los conflictos en las operaciones de alto riesgo, el establecimiento de una lista de unos 30 expertos en sensibilidad ante los conflictos listos para ser asignados y la presentación de un documento sobre dilemas humanitarios y mejores prácticas. Se implantó el nuevo indicador institucional de sensibilidad ante los conflictos, que se incorporó a los perfiles de los puestos de directores en los países y directores adjuntos en los países, así como en los ciclos de gestión de los asociados cooperantes, entre otras cosas con el desarrollo de conjuntos de herramientas especiales y la capacitación de capacitadores. Se proporcionó apoyo a la aplicación de salvaguardias ambientales y sociales mediante misiones y talleres regionales en línea y en los países, y se señalaron avances en la integración de salvaguardias ambientales y sociales en los procesos, herramientas, modelos y orientaciones institucionales. Como parte de la hoja de ruta para la financiación temática, se presentaron siete propuestas y notas conceptuales a posibles donantes, con lo que se obtuvieron al menos 17 millones de dólares en financiación. Se llevaron a cabo cinco misiones sobre programas y asociaciones en los países y se organizaron cuatro sesiones regionales de capacitación intensiva para fomentar la capacidad de asociación y movilización de recursos de 130 participantes de más de 50 oficinas en los países. Se desarrollaron dos nuevas herramientas para la cartografía de las asociaciones y se impartió capacitación en línea sobre elaboración de propuestas.

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

31. En 2024 se hicieron encuestas para el seguimiento de los procesos estándar en árabe, español, francés e inglés y se organizaron sesiones presenciales de capacitación y 17 seminarios web a nivel mundial. Se desarrollaron y divulgaron herramientas y modelos y se proporcionó a las oficinas en los países apoyo para su puesta a prueba, la resolución de problemas y su adopción. SugarCRM, el sistema para remitir a instancias superiores los problemas relativos al seguimiento de los procesos, se implantó en 15 oficinas en los países de alto riesgo y se inició su implementación en Afganistán, Myanmar y la República Centroafricana. La integración de SugarCRM en la plataforma de adquisición de datos operacionales mediante dispositivos móviles (MoDA) permitió registrar datos fuera de línea y remitir automáticamente a instancias superiores los problemas, con lo que se eliminó la necesidad de las entradas manuales.
32. Prosiguieron la implantación y la adopción a nivel mundial de Partner Connect, el sistema institucional de gestión de las asociaciones, del que se beneficiaron unos 2.800 usuarios activos en 28 oficinas en los países, muchas con operaciones de gran envergadura y 22 con operaciones de alto riesgo. Se prestó apoyo para ampliar el uso de Partner Connect y se formularon procedimientos operativos estándar para garantizar un uso sostenible. Se hicieron mejoras continuas en el sistema y los datos, basadas en la retroalimentación. El equipo de protección social avanzó en su estrategia proporcionando apoyo técnico a los despachos regionales y a las oficinas en los países, coorganizando un foro mundial sobre protección social en situaciones de fragilidad y conflictos, asociándose con la iniciativa Escudo Mundial contra los Riesgos Climáticos y el Banco Mundial para la puesta en marcha del programa de financiación del riesgo de desastres para la protección social adaptable, y apoyando la inclusión de un indicador del MRI en los marcos lógicos de los PEP para reflejar mejor el alcance y la cobertura de los beneficiarios indirectos.

Situación de los indicadores clave de las realizaciones⁵

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2024	Valor al final de 2024	Observaciones
Producto entregable 1: Reajuste de los informes financieros, relacionados con los donantes e institucionales y de los sistemas de recuento de beneficiarios y las plataformas				
1	Porcentaje de sistemas y plataformas reorganizados en función del nuevo Plan Estratégico y el nuevo MRI	100	100 (meta cumplida)	
2	Porcentaje de países en los que el PMA utiliza la plataforma UN INFO o contribuye a ella	100	97 (meta cumplida)	
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				
3	Porcentaje de oficinas en los países que han adoptado nuevos instrumentos de presupuestación	100	No se aplica (pospuesto)	
4	Porcentaje de oficinas en los países donde se vinculan los recursos con el logro de resultados	100	100 (meta cumplida)	
5	Porcentaje de oficinas en los países que publican actualizaciones sobre la cadena de suministro conforme a los plazos establecidos	80	100 (meta superada)	
Producto entregable 4: Apoyo a los proyectos y gestión del cambio				
6	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	6 (meta superada)	
7	Número de medidas prioritarias aplicadas en el marco de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo	5	No se aplica (pospuesto)	
Producto entregable 5: Incorporación sistemática de las prioridades transversales en las operaciones del PMA				
8	Porcentaje de la estructura orgánica prevista para las salvaguardias ambientales y sociales que se ha establecido en la Sede y los despachos regionales	100	65 (meta no cumplida)	Se están presentando al personal directivo superior del PMA opciones para establecer una estructura relativa a las salvaguardias medioambientales y sociales en la Sede y en los despachos regionales con miras a implementarla antes de que concluya 2026.

⁵ El cuadro no incluye los ICR que se alcanzaron plenamente en 2023.

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2024	Valor al final de 2024	Observaciones
9	Número de estudios basados en datos empíricos que se han publicado sobre la incorporación sistemática de las prioridades transversales	3	4 (meta superada)	
10	Elaboración y aplicación de un plan de acción para la modificación gradual de los sistemas	100	97 (meta cumplida)	
11	Porcentaje de cambios con efectos a corto plazo relacionados con la hoja de ruta que se han introducido a nivel de la Sede*	90	90 (meta cumplida)	
Producto entregable 6: Fortalecimiento de la generación de datos empíricos, el seguimiento sobre el terreno y la gestión de los asociados cooperantes				
12	Porcentaje de nuevos indicadores del MRI basados en encuestas de los hogares que se han integrado al sistema el Codebook	100	100 (meta cumplida)	
13	Número de oficinas en los países que utilizan SugarCRM para hacer el seguimiento de los procesos	20	15 (meta no cumplida)	Para el primer semestre de 2025 está prevista la implantación de la herramienta SugarCRM en otras cinco oficinas en los países de alto riesgo, conforme al plan de implementación revisado.
14	Porcentaje de operaciones de alto riesgo en los países en las que se utilizan las soluciones digitales institucionales para la gestión de las asociaciones con los asociados cooperantes	85	70 (meta no cumplida)	El valor efectivo para 2024 se refiere a 22 de las 31 operaciones de alto riesgo (70 %). Se espera que las nueve operaciones de alto riesgo restantes estén utilizando los sistemas en el primer trimestre de 2025.
15	Número de oficinas en los países con PEP de segunda y tercera generación que incluyen planes y presupuestos para la labor de protección social en función del contexto	37	31 (meta no cumplida)	La meta para 2024 no se alcanzó debido a las modificaciones en el programa de trabajo de los PEP, algunos de los cuales se pospusieron a futuros períodos de sesiones de la Junta en 2025.

* Se han elaborado nuevas herramientas y orientaciones sobre la aplicación de cambios en modelos específicos de movilización colaborativa de fondos temáticos; capacidad y herramientas para la búsqueda de oportunidades de financiación y la divulgación entre los donantes, así como mecanismos para el desarrollo y el examen de propuestas. Se han facilitado herramientas y orientaciones a 130 participantes de 50 oficinas en los países en cuatro sesiones regionales de capacitación intensiva.

5. Inversión en el personal del PMA

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

Resumen general⁶

33. Esta iniciativa institucional de importancia fundamental cuatrienal tiene carácter excepcional y está concebida para impulsar un cambio transformador en toda la fuerza de trabajo y todos los lugares de trabajo del PMA. Como parte de una inversión más amplia, respalda las mejoras interfuncionales mediante cinco productos entregables principales. Se centra en la excelencia en la gestión del personal y recalca las cuatro esferas prioritarias de la política del PMA en materia de personal: agilidad y flexibilidad, desempeño y mejora, diversidad e inclusión y atención y apoyo. Abarca 25 oficinas y direcciones de todo el mundo y pone en marcha 92 actividades nuevas.

Utilización del presupuesto (millones de dólares)

Principales productos entregables para 2024	Presupuesto disponible en 2024*	Utilización (incluidos los compromisos pendientes)	Saldo**
1: Gestión dinámica de las estructuras orgánicas y los puestos	5,2	3,3	1,9
2: Adquisición y retención de talentos diversificados	4,2	3,0	1,2
3: Desarrollo de las capacidades y competencias	9,1	6,3	2,8
4: Creación de lugares de trabajo respetuosos e inclusivos	8,5	4,4	4,1
5: Seguridad, salud y bienestar de los empleados	4,3	3,4	0,9
Total	31,3	20,4	10,9

* El presupuesto disponible no coincide con las previsiones del Plan de Gestión para 2024-2026 porque el saldo efectivo de cierre superaba las estimaciones iniciales.

** Los fondos no se utilizaron en su totalidad por la necesidad de ampliar el proyecto a fin de completar actividades críticas que se habían pospuesto debido a los cambios orgánicos en curso y a los reajustes presupuestarios, de garantizar la consecución de la iniciativa institucional de importancia fundamental y de proporcionar los recursos necesarios para mantener el impulso en la implementación de iniciativas dirigidas a nivel regional que buscan llegar a la excelencia en la gestión del personal.

⁶ El informe sobre los avances en esta iniciativa en años anteriores puede consultarse [aquí](#).

Principales logros por producto entregable

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

34. Las actividades vinculadas a este producto entregable se encaminaron a mejorar las estructuras orgánicas y a gestionar 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. Se lograron progresos notables en la mejora de la cultura organizacional mediante iniciativas como la capacitación en resolución de conflictos, actividades de participación en la cultura organizacional y sesiones sobre creación de redes de mujeres. Se desarrolló un modelo de madurez en la gestión de los conocimientos que marcaba prioridades estratégicas a las oficinas en los países y sentaba las bases de la estrategia institucional en materia de gestión de los conocimientos. Este proceso incluyó talleres, la creación de un canal de aprendizaje e iniciativas piloto que funcionaban con inteligencia artificial que redujeron significativamente el tiempo necesario para producir conocimientos.
35. Se llevaron a cabo exámenes de la estructura orgánica con vistas a incrementar la eficiencia operacional en entornos difíciles. Por ejemplo, una misión dirigida a la República Árabe Siria apoyó un cambio estratégico para pasar de las intervenciones de emergencia a los programas de nutrición, alimentación escolar y fomento de los medios de subsistencia, para lo que se impartió capacitación a los oficiales de recursos humanos. Se llevó a cabo un examen exhaustivo en respuesta a las limitaciones de financiación y para garantizar un apoyo sólido a los empleados. En las misiones de validación en Egipto y el Líbano se examinó la adaptación estructural, en tanto la Oficina del PMA en Armenia integró la planificación de la fuerza de trabajo en el examen de su estructura orgánica. Las iniciativas de fortalecimiento de las capacidades capacitaron a los oficiales de recursos humanos para dirigir las misiones de adaptación estructural y la planificación de la fuerza de trabajo, con lo que se garantizaba su sostenibilidad a largo plazo y la preparación de la fuerza de trabajo.

Producto entregable 2: Adquisición y retención de talentos diversificados

36. Este producto entregable se centra en la adquisición y retención de talentos diversificados, atendiendo a los obstáculos para su implantación y promoviendo la diversidad de género y el desarrollo de las capacidades. Las iniciativas institucionales y a nivel de direcciones reunieron a 490 participantes de todo el mundo en actividades de fomento de los conocimientos y las competencias. Las misiones de apoyo inmediato ayudaron a las oficinas en los países y la capacitación en métodos de entrevista basados en las competencias mejoró las capacidades en materia de contratación. En una serie de charlas se puso de relieve la importancia del desarrollo y la innovación de la fuerza de trabajo, en tanto varias campañas promovían la transformación de la cultura organizacional.
37. Las actividades relacionadas con la contratación incluyeron la asistencia a la feria de empleo de Budapest y la publicación de casos de éxito. Se actualizaron las directrices sobre la contratación de consultores y se armonizaron con el sistema de gestión del capital humano, Workday, incorporando versiones multilingües y capacidades mejoradas para la presentación de informes. Se desarrollaron tableros en Workday que facilitasen datos fiables sobre la fuerza de trabajo para una toma de decisiones mejor fundamentada. Entre las iniciativas hubo seminarios en línea, sesiones de capacitación y reuniones semanales con más de 100 analistas de datos en la Sede y en las oficinas en los países.

38. El trabajo regional se centró en el desarrollo de la capacidad de liderazgo, la diversidad del talento y la eficiencia operacional. Otras iniciativas se orientaron a la capacitación en liderazgo, los programas de asesoramiento personalizado y el activismo contra la violencia de género. Los programas respaldaron también la paridad de género y el desarrollo profesional de las empleadas. En el Despacho Regional para América Latina y el Caribe, el tiempo necesario para la contratación se redujo un 47 % gracias a los procesos racionalizados para la adquisición de talentos. Se dio prioridad a la tarea de mejorar la comunicación y la valorización de la imagen institucional, con materiales renovados diseñados para atraer talentos diversificados. Las estrategias de contratación innovadoras incluyeron el patrocinio de agentes de cambio a nivel mundial para pasantías y promover las vacantes mediante emisiones de radio en el idioma local.

Producto entregable 3: Desarrollo de las capacidades y competencias

39. Este producto entregable pone de relieve el aprendizaje y el desarrollo interfuncionales orientados a mitigar el riesgo a nivel institucional del desajuste de la fuerza de trabajo. El trabajo se centra en mejorar las competencias de los empleados mediante iniciativas coordinadas en materia de inclusión, liderazgo, gestión, competencias lingüísticas, capacitación interfuncional, asesoramiento personalizado a nivel mundial, tutoría y apoyo técnico. La Dirección de Seguridad organizó varias actividades de capacitación a lo largo de 2024 que contribuyeron a sensibilizar respecto de los principios rectores y a su cumplimiento, como la importancia de que el diseño de los programas esté adaptado al contexto y centrado en las personas, la toma de decisiones en función de los riesgos y la presentación de informes del impacto basados en datos empíricos. Estas intervenciones buscaban reforzar las capacidades y armonizar las prácticas en ámbitos como la rendición de cuentas, la digitalización, las asociaciones, la presentación de informes, el apoyo a las operaciones, el apoyo a los recursos humanos y el desarrollo profesional mediante los cursos básicos del sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas.
40. Se creó una “Academia de competencias esenciales” con el objetivo de realizar intervenciones de desarrollo de competencias armonizadas con los futuros requisitos en esta materia definidos en el proceso de planificación estratégica de la fuerza de trabajo. Se desarrollaron 12 programas de competencias esenciales, 10 de los cuales estaban disponibles en español y francés, además de en inglés. En 2024 se inscribieron 2.470 personas en estos programas, que obtuvieron un grado elevado de satisfacción de los usuarios. El Centro de recursos profesionales capacitó a más de 1.000 personas y a él accedieron 14.300 empleados a través de los “dinamizadores de la trayectoria profesional” y 735 pares de empleados que participaron en el programa de tutoría. Mediante misiones sobre el terreno, se pusieron en marcha programas de desarrollo del liderazgo y la gestión, en los que hubo 1.740 empleados registrados en 2024. Además de a través del sondeo digital a escala mundial, financiado con cargo al presupuesto AAP, el compromiso de los empleados se evaluó también mediante sesiones de escucha. Las iniciativas de sensibilización medioambiental incluyeron seminarios web, misiones y evaluaciones de políticas dirigidas a aumentar su sostenibilidad.

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

41. Este producto entregable se orienta a mejorar la cultura organizacional del PMA. El trabajo se centra en ajustar los perfiles profesionales de ingenieros y conductores, mejorando el papel de los empleados en los servicios de gestión y las finanzas a través de la colaboración interfuncional, e incluye una iniciativa de cartografía de las competencias orientada a afrontar las necesidades de aprendizaje. Se mejoró la accesibilidad para los empleados con discapacidad completando las evaluaciones de las instalaciones y la planificación de las mejoras para 2025.

Se dio prioridad a las sesiones sobre liderazgo inclusivo, encuestas y actividades de sensibilización, con el objetivo de aumentar la seguridad psicológica y la rendición de cuentas. Entre las iniciativas de cultura organizacional figura la implantación de la iniciativa Respect+, la actualización de los valores institucionales del PMA, la elaboración de comunicaciones sobre el deber de protección y misiones para fomentar la inclusividad en los lugares de trabajo.

- 42. Las iniciativas regionales lograron avances importantes en el desarrollo de una cultura organizacional inclusiva. Actos como las ferias de empleo promovieron las cuestiones de género y la inclusión de la discapacidad, mientras que se ampliaron los programas de pasantía para personas con discapacidad. Se nombraron consejeros de apoyo para las oficinas sobre el terreno y se promovieron unos lugares de trabajo seguros e inclusivos mediante sesiones de fortalecimiento de las capacidades, grupos de debate para empleados LGBTIQ+ y campañas de promoción. En misiones de supervisión con resultados positivos se abordaron la dinámica de género, la inclusión de la discapacidad y las microagresiones con vistas a mejorar las prácticas regionales en los lugares de trabajo. Mediante campañas innovadoras —entre ellas retiros y actividades específicas— se promovieron los valores fundamentales del PMA y se reforzaron la colaboración y la integridad entre los empleados.

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

- 43. En el cumplimiento de su mandato de salvar vidas y cambiar la vida de las personas, el PMA se ha comprometido a trabajar en entornos complejos siguiendo, en las situaciones de emergencia, un enfoque de “permanecer sobre el terreno y cumplir su cometido” y ser “útil en todo caso”. Se consiguieron avances significativos en la aceleración de las autorizaciones médicas de los empleados, la mejora del alojamiento y la implementación de iniciativas de salud, fomentando de este modo el bienestar de los empleados y la seguridad en el lugar de trabajo. El equipo de bienestar proporcionó apoyo médico de emergencia en la Sede y ayudó a los despachos regionales durante las ausencias de los empleados mediante comisiones de servicio en persona y a distancia. Las principales iniciativas incluyeron reuniones de coordinación a nivel regional e investigación de las tendencias en enfermedades mentales. Las iniciativas de salud y seguridad en el trabajo incluyeron evaluaciones de riesgos en siete países y capacitación externa para incrementar la capacidad de los empleados sobre el terreno. El equipo capacitó a voluntarios del programa de apoyo al bienestar, impartió a los empleados sesiones sobre gestión del estrés y resiliencia y se ocupó de problemas de ergonomía en el lugar de trabajo. Las misiones sobre el terreno mejoraron la coordinación de la atención sanitaria, abordaron los problemas de las evacuaciones médicas y distribuyeron botiquines médicos, aplicando un enfoque integral al cuidado de los empleados y la seguridad en el lugar de trabajo en todas las regiones.

Situación de los indicadores clave de las realizaciones

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2024	Valor al final de 2024	Observaciones
Producto entregable 1: Gestión dinámica de las estructuras orgánicas y los puestos				
1	Porcentaje de funciones y oficinas en los países que cuentan con un plan de acción de la fuerza de trabajo	100 %	No se aplica	Ya no se considera viable medir este ICR. Se ha dejado de hacer el seguimiento de los planes de acción basados en la Encuesta mundial del personal de 2021 y en 2024 no se hizo esta encuesta.

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2024	Valor al final de 2024	Observaciones
2	Porcentaje de empleados con contratos de breve duración	49 %	46 % (meta superada)	
Producto entregable 2: Adquisición y retención de talentos diversificados				
3	Porcentaje de mujeres dentro del personal de categoría profesional de contratación internacional y el personal de contratación nacional	44,9 %	42 % (meta cumplida)	
4	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	meta cumplida	meta cumplida (meta cumplida)	
Producto entregable 3: Desarrollo de las capacidades y competencias				
5	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	95 %	No se aplica	Ya no se considera viable medir este ICR, puesto que Se ha dejado de hacer el seguimiento de los planes de acción basados en la Encuesta mundial del personal de 2021 y en 2024 no se hizo esta encuesta. En el anexo IV-A se proporciona más información al respecto.
6	Tasa de cumplimiento del programa de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE)	100 %	84 % (meta no cumplida)	
7	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 los abusos sexuales, así como de prevención y respuesta a las conductas abusivas en el PMA	95 %	98 % (meta superada)	
Producto entregable 4: Creación de lugares de trabajo respetuosos e inclusivos				
8	El PMA cumple o supera los requisitos establecidos en el marco de rendición de cuentas de la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad con respecto a la accesibilidad	(meta cumplida)	(meta cumplida) (meta cumplida)	

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2024	Valor al final de 2024	Observaciones
Producto entregable 5: Seguridad, salud y bienestar de los empleados				
9	Porcentaje de cumplimiento de la política del PMA en materia de gestión de la seguridad y de su marco de rendición de cuentas	95 %	95 % (meta cumplida)	
10	Porcentaje de agentes de coordinación de seguridad y salud en el trabajo que trabajan sobre el terreno que han recibido capacitación acorde con las normas establecidas	95 %	73 % (meta no cumplida)	A lo largo de los tres últimos años 261 empleados del PMA de todo el mundo han obtenido la certificación del Instituto de Seguridad y Salud Ocupacional (IOSH) y en 2024 se alcanzó una tasa de certificación del 96 % entre los agentes de coordinación en materia de seguridad y salud en el trabajo. Por la rotación de las funciones de coordinación a nivel de las oficinas en los países, solo está certificado el 73 % de los agentes de coordinación actuales. Esta dinámica también ha aumentado el número de empleados en los países que no son agentes de coordinación de seguridad y salud en el trabajo pero que sí tienen la certificación IOSH y están dirigiendo activamente las prácticas de seguridad y salud en el trabajo y fomentando la cultura de seguridad del PMA.

6. Seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad

Responsable	Departamento: Operaciones relativas a los Programas Dirección: Operaciones relativas a los Programas (Oficina de Coordinación Estratégica y del Subdirector Ejecutivo)						
Relación con los resultados de gestión del MRI del PMA para 2022-2025	Eficacia en las situaciones de emergencia <input checked="" type="checkbox"/>	Gestión del personal <input type="checkbox"/>	Establecimiento de asociaciones eficaces <input type="checkbox"/>	Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero <input type="checkbox"/>	Datos empíricos y aprendizaje <input type="checkbox"/>	Aprovechamiento de la tecnología <input checked="" type="checkbox"/>	Aprovechamiento de la innovación <input type="checkbox"/>

Resumen general

44. El entorno operacional del PMA sigue evolucionando tanto en lo referente a la complejidad como a las necesidades. La capacidad del organismo para adquirir y distribuir productos alimenticios de manera eficaz y eficiente para los beneficiarios y emplear mecanismos adecuados de presentación de informes y seguimiento es crucial. La Oficina de la Directora Ejecutiva ha establecido un equipo de tareas interdepartamental para elaborar un plan de acción que permita abordar de manera integral las cuestiones recurrentes relacionadas con el seguimiento y la gestión de la identidad. Esta iniciativa se ha incorporado al plan de acción global.
45. Esta iniciativa institucional de importancia fundamental favorece un seguimiento ininterrumpido de los alimentos en especie comprados por el PMA de principio a fin, a la vez que se ensayan procesos a distancia para efectuar el seguimiento de los productos y los efectos en las operaciones de emergencia. Mediante encuestas sistemáticas realizadas a distancia, los beneficiarios, después de las distribuciones, pueden proporcionar retroalimentación acerca de la idoneidad de la asistencia recibida o las dificultades experimentadas que podrían influir negativamente en los efectos que se desea obtener del programa de asistencia.

Utilización del presupuesto (millones de dólares)

Principales productos entregables para 2024	Presupuesto disponible en 2024	Utilización (incluidos los compromisos pendientes)	Saldo*
1. Seguimiento a distancia de los procesos y los efectos	6,5	1,9	4,6
2. Estudio de viabilidad sobre un ecosistema integrado de seguimiento de los programas	1,2	0,6	0,6
3. Normas mínimas de garantía para las operaciones de asistencia alimentaria en especie y mejora de los mecanismos comunitarios de retroalimentación	9,1	7,7	1,4
4. Hoja de ruta sobre la trazabilidad y mejora del flujo de información y de la estandarización de los datos	2,8	1,4	1,4
5. Tecnología de escaneado para la gestión automatizada de la recepción y el envío, y mejora de la gestión de almacenes	1,2	0,6	0,6
Total	20,8	12,2	8,6

* La utilización parcial de la financiación en 2024 se debió a la aplicación por fases de la iniciativa, refrendada por el equipo de tareas de alto nivel en julio de 2024. Este enfoque se centró en mejorar los fundamentos y sistemas estratégicos de la iniciativa a principios de 2024, con una previsión de gastos mayores en 2025 con el objetivo de garantizar una asignación eficiente de los recursos y la sostenibilidad a largo plazo. Las actividades relativas al sistema remoto de seguimiento de los procesos y los efectos en el marco del producto entregable 1 se centraron en establecer una base técnica y enfoques de estandarización que conduzcan a unos gastos iniciales menores en 2024. Se impartieron sesiones de orientación inicial para ocho operaciones en países de alto riesgo en 2024 y están previstas sesiones para otras siete operaciones de alto riesgo en 2025. El proyecto de componentes de seguimiento y trazabilidad dentro de los productos entregables 4 y 5, que comenzó en abril de 2024, se tradujo en la creación de códigos QR y en demostraciones a los proveedores. Pese a los retrasos iniciales, el proyecto sigue adelante y están previstos otros proyectos piloto para garantizar la escalabilidad y la plena implementación en 2025.

Principales logros por producto entregable

Producto entregable 1: Seguimiento a distancia de los procesos y los efectos

46. En julio de 2024 se publicó una circular de la Directora Ejecutiva sobre los requisitos mínimos de seguimiento y las normas mínimas de garantía para los mecanismos comunitarios de retroalimentación para guiar la implementación de los productos entregables 1 y 3 de esta iniciativa institucional de importancia fundamental. El personal directivo superior de las oficinas en los países y los equipos técnicos a nivel nacional y regional colaboraron para garantizar su armonización en todas las operaciones del PMA. La aplicación de un enfoque institucional sobre el seguimiento de los programas a distancia marcó un hito en el seguimiento a nivel institucional; en este contexto, se invirtió en el diseño y la sistematización de herramientas para la recopilación de datos que mejoran la visibilidad de la gestión de las transferencias de efectivo y alimentos no condicionadas. Los equipos mundiales colaboraron estrechamente con las oficinas en los países para mejorar la capacidad de seguimiento a distancia, vinculando los datos recopilados con los datos de rondas de distribución anteriores y con los puntos de distribución final, lo que permitió a los equipos de seguimiento de las oficinas en los países cumplir los requisitos de cobertura y, al mismo tiempo, alinearse con los requisitos mínimos de seguimiento, las normas de los mecanismos comunitarios de retroalimentación y los criterios de referencia para el proyecto global de ofrecimiento de garantías.

47. A finales de 2024 se había implantado el enfoque para el seguimiento a distancia de los programas en siete oficinas en los países de alto riesgo, todas las cuales contaban con herramientas normalizadas y habían contratado centros de atención telefónica y operadores capacitados. Otras cinco oficinas en los países de alto riesgo participaron en sesiones de orientación inicial para preparar una ulterior implantación en 2025. Se avanzó en el desarrollo de flujos de datos con el respaldo de los proveedores y se señalaron nuevas mejoras para 2025. Se mejoraron las herramientas analíticas para que mostraran los hallazgos del seguimiento de los procesos y de los efectos y para clasificar los problemas utilizando el sistema de remisión de seguimiento de los procesos a instancias superiores. Se trabaja en integrar los resultados del seguimiento presencial en los flujos de datos, con miras a aumentar la eficiencia mediante la utilización de herramientas normalizadas y flujos de datos semiautomatizados y a mejorar la cobertura de los procesos de seguimiento de las oficinas en los países, la calidad de los datos y el carácter oportuno de la información sobre los programas.

Producto entregable 2: Estudio de viabilidad sobre un ecosistema integrado de seguimiento de los programas

48. El trabajo en este producto entregable incluye la realización de una evaluación y un estudio de viabilidad para detectar deficiencias de los sistemas de seguimiento, en particular en lo que respecta al seguimiento de los productos, y formular recomendaciones sobre la integración y la interoperabilidad de los sistemas existentes. Basándose en la investigación y el análisis sobre el terreno, los equipos de la Sede colaboraron en definir oportunidades para mejorar la interoperabilidad en el seguimiento de los programas. Estas sesiones generaron ideas innovadoras que se perfeccionaron y convirtieron en requisitos de tipo general. De las consultas a las principales partes interesadas surgió una hoja de ruta completa para la interoperabilidad.
49. Se diseñaron actividades iniciales para probar y servir de base a la aplicación de la hoja de ruta, sentando así unos cimientos sólidos para lograr avances. El equipo está ultimando la hoja de ruta y estableciendo prioridades dentro de ella, siempre teniendo en cuenta las limitaciones de financiación. La hoja de ruta se compartirá con los equipos sobre el terreno para que hagan sus aportaciones, con lo que se garantiza un enfoque colaborativo e inclusivo en su implementación.

Producto entregable 3: Normas mínimas de garantía para las operaciones de asistencia alimentaria en especie y mejora de los mecanismos comunitarios de retroalimentación

50. El objetivo de este producto entregable es crear unas normas mínimas de garantía para las operaciones de asistencia alimentaria en especie, así como centralizar y digitalizar las normas, herramientas y procesos de los mecanismos comunitarios de retroalimentación, facilitando el uso sistemático de los datos de las comunidades en la toma de decisiones. Para conseguirlo, los equipos de la Sede ofrecieron apoyo específico a las oficinas de los países de alto riesgo siguientes: Afganistán, Pakistán, el Sudán, Sudán del Sur y Zimbabwe. Dicho apoyo incluyó análisis de los datos, desarrollo de un tablero, evaluaciones de los mecanismos comunitarios de retroalimentación, creación de procedimientos operativos estándar y digitalización de los canales para la recopilación de datos en persona. Además, el apoyo a los mecanismos comunitarios de retroalimentación se amplió a la Oficina del PMA en el Estado de Palestina durante las intervenciones de emergencia.
51. La encuesta anual sobre los mecanismos comunitarios de retroalimentación correspondiente a 2024 reveló que el 83 % de las oficinas en los países decían contar con mecanismos funcionales, lo cual representa un ligero aumento respecto al año anterior. Sin embargo, solo el 70 % de las oficinas en los países de alto riesgo cumplían las normas de garantía de los mecanismos comunitarios de retroalimentación y los criterios de referencia del proyecto global

de ofrecimiento de garantías, lo que pone de manifiesto la necesidad de una mayor estandarización en 2025. Doce oficinas en los países de alto riesgo recibieron apoyo para la introducción de SugarCRM, el sistema digital estándar de mecanismos comunitarios de retroalimentación, y se concluyó el trabajo preparatorio para otras tres oficinas en los países —la República Centroafricana, la República Democrática del Congo y Uganda—, en las que estaba prevista la introducción en enero de 2025. El desarrollo de una solución digital conjunta que integra el seguimiento de los procesos y los datos de los mecanismos comunitarios de retroalimentación supuso un hito considerable. En enero se puso a prueba dicha solución en Myanmar y la plena implantación está prevista para el primer trimestre de 2025.

52. Se aplicaron enfoques innovadores avanzados para la gestión de la identidad, incluida una aplicación para el autorregistro en el Estado de Palestina, que permitió que 1,5 millones de personas actualizaran sus datos a distancia, con lo que se redujeron los riesgos de seguridad. En el Sudán, un sistema de respuesta totalmente a distancia facilitó el registro de 500.000 personas y permitió transferencias de efectivo rápidas en zonas afectadas por la hambruna. Se puso a prueba una solución para la deduplicación basada en fotos en Malí y el Sudán que redujo significativamente los plazos en la tarea de deduplicación. El servicio de datos proporcionó a más de 30 oficinas en los países apoyo para el ofrecimiento de garantías operacionales, la calidad de los datos y la gobernanza mejorando los tableros de control para la conciliación de datos y la señalización de anomalías en distintos lugares. El procesamiento automatizado de los datos sobre los beneficiarios y los métodos seguros para la transferencia de la asistencia reforzaron la rendición de cuentas en muchos países. La iniciativa mundial para la conciliación de los datos sirvió para estandarizar las soluciones en esta esfera para las operaciones de alto riesgo, al implantar una herramienta de autoservicio para usar con este fin en numerosas operaciones y garantizar la conciliación obligatoria en determinadas transferencias. Un laboratorio de aprendizaje sobre gestión de la identidad en situaciones de emergencia reunió a 29 oficinas en los países y despachos regionales en torno a un instrumento de apoyo multifuncional.

Producto entregable 4: Hoja de ruta sobre la trazabilidad y mejora del flujo de información y de la estandarización de los datos

53. En consonancia con el objetivo de este producto entregable, se ha elaborado una hoja de ruta integral sobre la trazabilidad y la estandarización de los datos, dando prioridad al seguimiento en el “tramo inicial” y garantizando la exactitud de los datos en las operaciones relacionadas con la cadena de suministro. La hoja de ruta está armonizada con los objetivos institucionales sobre la mejora del flujo de información, de modo que contribuye a aumentar la eficiencia operacional global y la rendición de cuentas.

Producto entregable 5: Tecnología de escaneo para la gestión automatizada de la recepción y el envío, y mejora de la gestión de almacenes

54. El objetivo de este producto entregable es incorporar nuevas tecnologías de escaneo, como el uso de códigos QR, que mejoran considerablemente la eficiencia operacional mediante una evaluación comparativa con las mejores prácticas del sector, la colaboración con expertos y el uso de una infraestructura de almacenes avanzada para racionalizar los procesos y optimizar el funcionamiento general de los almacenes. Avanzaron los trabajos para aplicar la tecnología de escaneo en la recepción y el envío automatizados, lo cual mejoró notablemente la gestión de los almacenes en el “tramo intermedio y el tramo final”. Se lanzó una convocatoria para la presentación de propuestas sobre soluciones de tecnología de escaneo, y para principios de 2025 está previsto poner a prueba dicha tecnología. Los hitos clave fueron, entre otros, el diseño del modelo de almacenes y el inicio del ensayo de una solución para la gestión de las

existencias de los asociados cooperantes en Etiopía. Esta solución proporciona a los asociados cooperantes acceso a las existencias del PMA y les permite comprobar las existencias físicas y asignar cantidades para las distribuciones a fin de garantizar de antemano la oportunidad, calidad y cantidad de las distribuciones. La retroalimentación obtenida del proyecto piloto guiará futuros ajustes. Por otra parte, en 31 operaciones en países de alto riesgo prosiguió la implantación del módulo para la asistencia en especie integrado en la plataforma digital para la gestión de los datos sobre los beneficiarios y de las transferencias (SCOPE), y se introdujeron mejoras digitales, como las tarjetas de almacén digitales para el recuento de existencias, la inclusión de códigos QR en las cartas de porte y soluciones para la manipulación de productos.

55. Otros avances fueron un proyecto para la implantación de una herramienta de determinación de ubicaciones a gran escala dirigida a estandarizar los datos geográficos del PMA y sentar las bases para definir una nomenclatura estándar de las zonas geográficas y administrativas en las que opera el Programa. Se pidió información a 13 empresas con miras a definir posibles soluciones de seguimiento y rastreo. Se analizaron las capacidades de los proveedores y asociados para asegurarse de que estuvieran preparados para las soluciones de seguimiento y rastreo, y se crearon sistemas estándar de apoyo operativo para las actividades de registro y seguimiento de los gastos contabilizados, para ser utilizados por otros intervinientes además de los asociados cooperantes. En los estándares geográficos se refleja la labor realizada conjuntamente por los equipos de la Sede y las oficinas en los países para definir una referencia estándar para los nombres geográficos y las zonas administrativas en las que opera el PMA.

Situación de los indicadores clave de las realizaciones

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2024	Valor al final de 2024	Observaciones
Producto entregable 1: Seguimiento a distancia de los procesos y los efectos				
1	Número de operaciones de alto riesgo en las que se realiza un seguimiento a distancia de los procesos y de los efectos	8	7 <i>(meta no cumplida)</i>	Debido a los cambios en el plan de implementación, a finales de 2024 se había implantado el enfoque para el seguimiento de los programas a distancia en siete oficinas en los países de alto riesgo y otras cinco habían participado en sesiones de orientación inicial para la ulterior implementación en 2025.
Producto entregable 2: Estudio de viabilidad sobre un ecosistema integrado de seguimiento de los programas				
2	Finalización o firma del estudio de viabilidad sobre un ecosistema integrado e interoperable para el seguimiento de los programas por parte de las direcciones y los despachos regionales pertinentes	Completado	Completado <i>(meta cumplida)</i>	
Producto entregable 3: Normas mínimas de garantía para las operaciones de asistencia alimentaria en especie y mejora de los mecanismos comunitarios de retroalimentación				
3	Establecimiento de normas mínimas de garantía para la asistencia alimentaria en especie	Completado	En curso <i>(pospuesto)</i>	La versión definitiva de las normas mínimas está a la espera del examen y las observaciones de la dirección.

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2024	Valor al final de 2024	Observaciones
4	Porcentaje de las operaciones de alto riesgo en las que se han establecido los criterios de referencia del proyecto global de ofrecimiento de garantías para la gestión de la identidad	85 %	77 % (meta no cumplida)	No se alcanzó la meta debido a las continuas dificultades en la conciliación periódica de los datos sobre la asistencia en especie mientras se implantan plenamente los sistemas automatizados como estaba previsto en 2025.
5	Puesta en marcha de las normas sobre garantías del mecanismo comunitario de retroalimentación del PMA y disponibilidad de orientaciones detalladas para establecer y mantener las normas	Completado	Completado (meta cumplida)	
Producto entregable 4: Hoja de ruta sobre la trazabilidad y mejora del flujo de información y de la estandarización de los datos				
6	Número de proveedores integrados en los flujos de información automatizados	No se aplica	No se aplica	Tal y como se expone en el Plan de Gestión para 2024-2026, la previsión es que estas actividades se desarrollarán a lo largo de dos años y las metas últimas de los ICR están fijadas para 2025. En estos momentos continúa la implementación de actividades que contribuyen al logro de estos ICR.
7	Número de horas de trabajo ahorradas en la introducción de datos	No se aplica	No se aplica	
Producto entregable 5: Tecnología de escaneado para la gestión automatizada de la recepción y el envío, y mejora de la gestión de almacenes				
8	Tiempo necesario para identificar y localizar un producto a lo largo de toda la cadena de suministro	No se aplica	No se aplica	Tal y como se expone en el Plan de Gestión para 2024-2026, la previsión es que estas actividades se desarrollarán a lo largo de dos años y las metas últimas de los ICR están fijadas para 2025. En estos momentos continúa la implementación de actividades que contribuyen al logro de estos ICR.
9	Número de procedimientos operativos estándar elaborados para incorporar la tecnología de escaneado	No se aplica	No se aplica	
10	Número de lugares de almacenamiento principales que disponen de tecnología de seguimiento mejorada	No se aplica	No se aplica	
11	Optimización del espacio de almacenamiento	No se aplica	No se aplica	

7. Fondo de indemnización por cese en el servicio

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

Resumen general⁷

56. 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 lograr la transformación institucional. 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 introducción de ajustes para estabilizar la fuerza de trabajo de las oficinas en los países.

Utilización del presupuesto (millones de dólares)

Productos entregables	Presupuesto disponible en 2024	Utilización (incluidos los compromisos pendientes)	Saldo*
Producto entregable 1: Pago de las indemnizaciones por cese en el servicio	8,7	1,5	7,2
Total	8,7	1,5	7,2

* Los fondos de la iniciativa institucional de importancia fundamental se utilizan en respuesta a las solicitudes de las oficinas en los países a lo largo del año.

Principales logros por producto entregable

Producto entregable 1: Pago de las indemnizaciones por cese en el servicio

57. En 2024 la iniciativa institucional de importancia fundamental cubrió las indemnizaciones por cese en el servicio de los empleados nacionales afectados por las reducciones presupuestarias y la reestructuración en las oficinas en los países. El costo total de las indemnizaciones por cese en el servicio se cubrió mediante una combinación de fuentes de financiación, incluida esta iniciativa, presupuestos de las carteras de actividades en los países, beneficios acumulados y la red de seguridad destinada a las oficinas en los países. A lo largo del año recibieron financiación de la iniciativa 1.470 empleados de 22 oficinas en los países.

⁷ El informe sobre los avances en esta iniciativa en años anteriores puede consultarse [aquí](#).

Situación de los indicadores clave de las realizaciones

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2024	Valor al final de 2024	Observaciones
Producto entregable 1: Pago de las indemnizaciones por cese en el servicio				
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	100 %	100 % (meta cumplida)	

8. Hoja de ruta del GNUDS para el aumento de la eficiencia

Responsable	Departamento: Entorno Laboral y Gestión						
	Dirección: Servicios de Gestión						
Relación con los resultados de gestión del MRI del PMA para 2022-2025	Eficacia en las situaciones de emergencia	Gestión del personal	Establecimiento de asociaciones eficaces	Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero	Datos empíricos y aprendizaje	Aprovechamiento de la tecnología	Aprovechamiento de 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 general⁸

58. El Grupo de Innovaciones Institucionales continuó trabajando para cumplir las metas de eficiencia establecidas por el Secretario General de las Naciones Unidas 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 de aumento de la eficiencia para 2022-2024 amplió a 2025 el plazo original para la ejecución de las principales actividades en el marco de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.
59. 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 (millones de dólares)

Principales productos entregables para 2024	Presupuesto disponible en 2024*	Utilización (incluidos los compromisos pendientes)	Saldo**
Producto entregable 1: Actividades del GNUDS	1,8	1,5	0,3
Producto entregable 2: Centro de Reservas de las Naciones Unidas	1,8	1,1	0,7
Producto entregable 3: Solución global de pagos	2,5	2,3	0,2
Producto entregable 4: Asignación de financiación a la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación del Desarrollo	0,7	0,3	0,4
Total	6,8	5,2	1,6

* El presupuesto disponible no coincide con las previsiones del Plan de Gestión para 2024-2026 porque el saldo efectivo de cierre superaba las estimaciones iniciales.

** El saldo no utilizado se destinará a apoyar las iniciativas de reforma en curso del Secretario General y a garantizar la capacidad del PMA para encabezar y responder a la labor interinstitucional, aumentando la eficiencia y alcanzando los objetivos más amplios de la agenda de eficiencia de las Naciones Unidas.

⁸ El informe sobre los avances en esta iniciativa en años anteriores puede consultarse [aquí](#).

Principales logros por producto entregable

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

60. Las actividades realizadas en el marco de este producto entregable se centran en las cuatro esferas siguientes:

- *Locales comunes:* A diciembre de 2024, el 55 % de los 467 locales para oficinas del PMA comprendidos dentro del alcance de este producto entregable se encontraban en locales comunes. El equipo de esta iniciativa proporcionó asistencia a las oficinas en los países para el establecimiento de locales comunes a nivel nacional y de las oficinas sobre el terreno, mediante la revisión con revisiones de los estudios de viabilidad, los memorandos de entendimiento, los contratos de arrendamiento y la planificación del espacio para un total de 77 locales. En Bangladesh y Uganda se finalizaron importantes proyectos de locales comunes. El equipo también impartió seis seminarios web regionales sobre locales comunes en el contexto de la cartera institucional de bienes inmuebles.
- *Estrategia en materia de operaciones institucionales:* Para apoyar la estrategia de operaciones institucionales, en 2024 el PMA preparó un completo módulo de capacitación en línea sobre su proceso de análisis de la relación costos-beneficios. Este módulo, que ya está disponible en la plataforma de aprendizaje institucional, guio a los “promotores” de esta estrategia a lo largo de todo el proceso durante el examen anual de la estrategia correspondiente a 2024. Además, el PMA organizó una serie de seminarios en línea orientados a actualizar y renovar los conocimientos de los promotores. La participación activa del PMA en las reuniones trimestrales de los equipos de tareas interinstitucionales que trabajan en la estrategia de operaciones institucionales se ha traducido en unas valiosas aportaciones a las orientaciones revisadas sobre la estrategia, que refrendó el Grupo de Innovaciones Institucionales y se distribuyó a los promotores de la estrategia de todo el mundo. El PMA estableció un equipo de tareas con dedicación exclusiva a verificar los datos remitidos por las oficinas en los países, centrados en 24 servicios comunes en 14 países y que representan el 74 % de los costos totales evitados en el marco de la estrategia de operaciones institucionales durante el período 2023-2025. El equipo de tareas debía tener completado su informe a finales de febrero de 2025. En la estrategia, la proporción de servicios comunes de las Naciones Unidas gestionados por el PMA ha tenido un aumento considerable respecto del valor de referencia del 30 % hasta el 52 % en 2024. Estos logros ponen de relieve el compromiso del PMA de mejorar la eficiencia y la eficacia operacionales comunes mediante iniciativas estratégicas y la labor de fortalecimiento de las capacidades.
- *Servicios auxiliares comunes:* Los equipos de la Sede central prestaron apoyo a las oficinas en los países conforme al plan interinstitucional para la implementación de servicios auxiliares comunes, con especial atención a la implantación sin contratiempos de estos servicios en la República Unida de Tanzania, inaugurados oficialmente en 2024, y a la preparación de la propuesta para servicios auxiliares comunes en Zimbabwe. El equipo también participa activamente en los foros interinstitucionales y colabora con el personal directivo de las oficinas en los países para facilitar la implantación de estos servicios en un segundo grupo de países, concretamente Bangladesh, Colombia, Indonesia, el Pakistán, Tailandia y Zimbabwe, que han sido seleccionados para la puesta en marcha de servicios auxiliares comunes en 2025.
- *Servicios compartidos mundiales:* Actualmente, el PMA ofrece a otros organismos de las Naciones Unidas los servicios de la flota de vehículos y del Centro de Reservas de las

Naciones Unidas para alojamiento, movilidad, servicios médicos e instalaciones. Por otra parte, en 2024 se presentaron al grupo directivo del Grupo de Innovaciones Institucionales tres estudios de viabilidad para la ampliación interinstitucional: el programa de hoteles de las Naciones Unidas, los servicios digitales de subasta y enajenación de activos y la Academia de Seguridad Vial. Si se ratifica, el PMA incluirá estos servicios en la cartera de servicios compartidos mundiales y los desplegará para su uso interinstitucional. El PMA también se coordinó con el grupo directivo del Grupo de Innovaciones Institucionales para actualizar la información sobre los servicios del PMA a los que se dio prioridad en 2024, incluida la relativa a los agentes de coordinación y los plazos para la prestación de servicios compartidos, el apoyo que precisa el grupo directivo, las listas de clientes actuales y potenciales y la promoción de la ampliación de los servicios que presta el PMA.

Producto entregable 2: Centro de Reservas de las Naciones Unidas

61. El servicio de movilidad de las Naciones Unidas ha ampliado notablemente su alcance y ahora cubre 1.005 oficinas de 109 países, con más de 8.800 vehículos y aproximadamente 4,5 millones de pasajeros, 1,9 millones de ellos solo en 2024. La labor del equipo de tareas itinerante de las Naciones Unidas sobre movilidad en relación con el uso compartido de vehículos se ha traducido en la firma de 43 acuerdos para este tipo de servicio con equipos de gestión de las operaciones y 35 misiones de uso compartido de vehículos para aumentar la capacidad de las oficinas en los países en este ámbito.
62. La red de vehículos compartidos se ha ampliado con el inicio de operaciones en Rwanda y la integración de diversos organismos de las Naciones Unidas en las operaciones de uso compartido de vehículos en Liberia, Mozambique, Namibia, el Níger, la República Unida de Tanzania, el Senegal, Sudáfrica, Sudán del Sur y Zambia. Se ha puesto en marcha un servicio de lanzadera para racionalizar y fomentar el uso compartido de vehículos en rutas comunes, con lo que se aumenta la eficiencia de la red.

Producto entregable 3: Solución global de pagos

63. El sistema global de pagos busca consolidar aproximadamente el 70 % de las funciones de cuentas por pagar del PMA en un solo lugar. Con esta consolidación se pretende aliviar la carga de trabajo de las oficinas en los países para que puedan concentrarse en las actividades de su cometido principal. En 2024 se firmaron el acuerdo con el país anfitrión y los acuerdos complementarios conexos por los que se proporcionan espacio de oficinas gratuito y se sufragan los costos operacionales directos —excepto del personal y los sistemas informáticos— por un período inicial de 15 años para incorporar el sistema global de pagos al Centro global de servicios mixtos del PMA en Budapest. Se creó un portal de acceso a los servicios para agrupar las solicitudes de tramitación de facturas y pagos de la Sede y las oficinas sobre el terreno, el cual se gestionará a través del sistema global de pagos, con funciones para llevar a cabo el seguimiento y presentar informes sobre los ICR.
64. En el primer semestre de 2024 todas las tareas relacionadas con las cuentas por pagar de la Sede se habían trasladado al sistema global de pagos. El portal de servicios se puso a prueba con éxito en seis países: el Chad, Egipto, Kenya, Libia, la República Unida de Tanzania y Túnez. El despliegue continuó en el Despacho Regional para África Oriental en noviembre de 2024 y para febrero de 2025 estaba prevista su ampliación a los demás despachos regionales. Estos logros ponen de relieve el compromiso del PMA de mejorar la eficiencia y la eficacia operacionales mediante la consolidación estratégica y los avances tecnológicos.

Producto entregable 4: Asignación de financiación a la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación del Desarrollo

65. La Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación del Desarrollo (OCD) coordina las actividades del GNUDS fomentando la colaboración y racionalizando la presentación de informes en varias iniciativas de las Naciones Unidas con el objetivo de impulsar los avances hacia el logro de las metas de eficiencia. En 2024 el PMA contribuyó a la OCD con la cesión en comisión de servicio de un miembro del personal de categoría superior. Este apoyo, unido a la financiación por parte de los miembros del Grupo de Innovaciones Institucionales, busca alcanzar los objetivos de eficiencia establecidos por el Secretario General en 2017.

Situación de los indicadores clave de las realizaciones

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2024	Valor al final de 2024	Observaciones
Producto entregable 1: Actividades del GNUDS				
1	Porcentaje de oficinas del PMA* que comparten locales con otras entidades de las Naciones Unidas	55 %**	55,2 % (meta cumplida)	
2	Porcentaje de oficinas del PMA que han recibido el apoyo solicitado	100 %	100 % (meta cumplida)	
3	Porcentaje de oficinas en los países que han recibido capacitación sobre la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo	100 %	100 % (meta cumplida)	En el último trimestre de 2024 se celebraron sesiones de repaso que incluyeron cursos de orientación inicial para nuevos oficiales de servicios de gestión.
4	Número de seminarios web y artículos sobre locales comunes***	6 seminarios web y 4 artículos	6 seminarios web y 1 artículo (meta cumplida)	
5	Porcentaje de documentos de orientación y de herramientas revisadas y adaptadas a los nuevos sistemas de presentación de informes	100 %	100 % (meta cumplida)	
6	Número de sesiones de capacitación y seminarios web organizados a escala mundial y regional sobre la estrategia de operaciones institucionales	6	6 (meta cumplida)	
7	Porcentaje de oficinas en los países en las que se han examinado ahorros potenciales por valor de al menos 1 millón de dólares a través del proceso de examen anual de la estrategia de operaciones institucionales	100 %	100 % (meta cumplida)	
8	Porcentaje de servicios comunes gestionados por el PMA	50 %****	52 % (meta superada)	El PMA gestionó 89 de los 172 servicios comunes en 69 países.

Indicador clave de las realizaciones		Meta para 2024	Valor al final de 2024	Observaciones
9	Número de países en los que se ha aplicado la hoja de ruta del GNUDS para el aumento de la eficiencia	4*****	4 (meta cumplida)	La implementación de servicios auxiliares comunes ha tenido demoras en el primer grupo de países. El equipo de tareas está seleccionando el segundo grupo de países y se propone implementar los servicios auxiliares comunes en 20 países para finales de 2028.
10	Número de servicios compartidos mundiales ampliados y prestados externamente por el PMA	5	5 (meta cumplida)	Estos servicios son la flota de vehículos de las Naciones Unidas, el Centro de Reservas de las Naciones Unidas y los servicios de movilidad de las Naciones Unidas, servicios médicos y de bienestar de los empleados, servicios de alojamiento e instalaciones de las Naciones Unidas.
Producto entregable 2: Centro de Reservas de las Naciones Unidas				
11	Número de misiones de apoyo a la puesta en marcha de acuerdos de uso compartido de vehículos	33	35 (meta superada)	
12	Número de oficinas del PMA en los países que han firmado acuerdos de uso compartido de vehículos (acumulado)	40	43 (meta superada)	
Producto entregable 3: Solución global de pagos				
13	Transferencia de las tareas relativas a las cuentas por pagar de la Sede a la solución global de pagos	100 %	100 % (meta cumplida)	
14	Número de regiones en las que las oficinas en los países han recibido sesiones de orientación inicial sobre la solución global de pagos (agrupación de las oficinas sobre el terreno)	2	1 (meta no cumplida)	Todas las oficinas en los países de África oriental han recibido orientación inicial, y la implantación gradual en las oficinas en los países de otras regiones está prevista para 2025 y años posteriores.

* "Porcentaje de oficinas del PMA" sustituye a "Porcentaje de oficinas del PMA en los países" a fin de reflejar la metodología de cálculo, que ahora se basa en el número total de oficinas del PMA y no solo las oficinas en los países, excluidos los almacenes, las casas de huéspedes, las oficinas gubernamentales, las oficinas de la Sede y mundiales y las oficinas de ciudades en las que no hay posibilidades de uso compartido.

** La meta para 2024 se ajustó del 50 % al 55 %. El PMA superó la meta inicial del 50 % en 2023 y el objetivo original para 2024 era mantener y tal vez aumentar el porcentaje alcanzado en 2023.

*** Este nuevo ICR se introdujo para armonizar los ICR de esta iniciativa institucional de importancia fundamental con el plan anual de realizaciones para 2024 de la Dirección de Servicios de Gestión.

**** La meta se revisó de acuerdo con el valor de referencia inicial y las metas fijadas en años anteriores.

***** La meta prevista para 2024 se revisó de 50 a 4 países a nivel interinstitucional a fin de tener en cuenta las demoras debidas a una subestimación del tiempo, los recursos y el apoyo político necesarios para cambiar el modelo operativo y las prácticas actuales.