
ANEXO III-A: ANÁLISIS DETALLADO DE LOS INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES DE ÁMBITO INSTITUCIONAL Y ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LOS DESPACHOS REGIONALES Y LA SEDE (REALIZACIONES POR PILAR)

En este anexo se proporciona información detallada sobre los tres indicadores clave de las realizaciones de ámbito institucional. Sírvase consultar la parte III del Informe Anual de las Realizaciones para ver el análisis de las realizaciones generales en materia de gestión.

1. En julio de 2020, el PMA dio inicio a un examen de los indicadores clave de las realizaciones, una iniciativa rigurosa y sistemática destinada a evaluar los indicadores del Marco de resultados institucionales, revisar las metas y garantizar el uso de metodologías claras y coherentes. Como resultado del examen, se modificaron ligeramente realizaron ligeras modificaciones a 21 indicadores, se revisaron significativamente siete y se agregaron seis nuevos, logrando así reflejar mejor los objetivos en materia de gestión de las realizaciones.
2. Actualmente, el PMA divide sus indicadores clave de las realizaciones en dos categorías, a saber: la categoría I, conformada por los indicadores relacionados con el Marco de resultados institucionales, y la categoría II, que refleja las prioridades institucionales y del Grupo Directivo. Los indicadores de la categoría I son fijos para el período de duración del Plan Estratégico, mientras que los de la categoría II pueden ajustarse anualmente para adaptarlos a los cambios en las prioridades institucionales. En ambas categorías es común que se revisen los componentes de los indicadores, las metas y las metodologías, y debe aplicarse especial cuidado en los análisis longitudinales de estos parámetros.

Indicadores clave de las realizaciones de la categoría I

3. El Marco de resultados institucionales ofrece tres indicadores clave para evaluar la gestión de las realizaciones, a saber: el indicador 1 mide el avance general en la ejecución de los PEP; el indicador 2 valora la preparación y respuesta en casos de emergencia, y el indicador 3 refleja las realizaciones generales en materia de gestión en 10 esferas funcionales.

Indicador clave de las realizaciones 1: Avance general en la ejecución de los planes estratégicos para los países

4. La Sede y los despachos regionales prestan servicios a las oficinas en los países para la ejecución de los PEP. Los resultados relativos a este indicador reflejan la capacidad de prestar apoyo a las operaciones de las oficinas en los países mediante la disponibilidad, asignación y priorización de recursos y el seguimiento de las realizaciones de las operaciones. Las evaluaciones de los recursos y las realizaciones se desglosan en productos y efectos. En 2020, estos indicadores —cada uno con un identificador propio (véase el cuadro 1)— se revisaron en el contexto del examen de los indicadores clave de las realizaciones, y ahora los indicadores relativos a la ejecución se basan en los enunciados de los productos y los efectos previstos.
5. Además, actualmente la ejecución se evalúa en función de los recursos previstos y efectivos (en lugar de valores de referencia y de seguimiento). Los indicadores revisados de los logros tan solo comprenden únicamente indicadores institucionales, y se evalúan en función de valores de referencia, metas y valores de seguimiento, con lo cual ofrecen un nivel de precisión inferior del que permitía el uso de metas anuales y valores de seguimiento. Habida cuenta de que estos indicadores sufrieron modificaciones importantes en el marco de la revisión, no es posible compararlos directamente con datos correspondientes a años anteriores.

Cuadro 1: Componentes del indicador clave de las realizaciones 1, porcentajes de implementación o logro en 2020

	Implementación de los productos enunciados (b.IMP.9)*	Implementación de los efectos enunciados (b.IMP.8)	Indicador de logro de los productos (b.MON.8)	Indicador de logro de los efectos (b.MON.3)
Valor de 2020	96,3	95,7	59,5	66
Meta de 2020	90	95	80	85
Calificación de 2020				

* Los símbolos que figuran entre paréntesis son los identificadores mencionados en el párrafo 4. Facilitan el seguimiento en los casos en que se mantiene el nombre del indicador pero se cambia el método para calcular su valor.

- En un año dado, los efectos deberían alcanzar valores de realización más altos que los productos, porque los primeros cubren un período más extenso que los segundos y es más probable que reciban la calificación de “por buen camino” durante el transcurso de los cinco años de un PEP. Dado que los indicadores de los productos cubren períodos más cortos, es menos probable que lleguen a considerarse que están “por buen camino” y más probable que se consideren “alcanzados” o “no alcanzados”.

Indicador clave de las realizaciones 2: Preparación y respuesta en casos de emergencia

- La preparación y respuesta en casos de emergencia se evalúa utilizando una serie de indicadores que reflejan distintos aspectos de la labor del PMA destinada a garantizar la preparación de su personal y sus oficinas para hacer frente a las emergencias. En el marco del examen de los indicadores clave de las realizaciones, estos componentes se modificaron significativamente de cara al Informe Anual de las Realizaciones de 2020, a saber: los cinco componentes del indicador fueron sustituidos por tres indicadores nuevos que dan una imagen más precisa de las realizaciones del Programa.

Cuadro 2: Componentes del indicador clave de las realizaciones 2

	Porcentaje de países en alerta según el sistema de alerta del PMA que recibieron prefinanciación (b.EPR.20)	Porcentaje de esferas de capacitación en las que se alcanzó el número objetivo de actividades de capacitación en intervenciones de emergencias (b.EPR.21)	Porcentaje de objetivos de aprendizaje alcanzados en las actividades de capacitación en intervenciones de emergencias (b.EPR.22)
Valor de 2020	88	100	93
Meta de 2020	90	100	85
Calificación de 2020			

- La prefinanciación engloba los fondos recibidos a raíz de solicitudes de respuesta inmediata, la CRI y la Cuenta de Respuesta Inmediata para activar el mecanismo de preparación para emergencias; la meta para 2020 se basó en la extrapolación de la base de referencia de 2019, que fue del 84 %. Con respecto a la capacitación, en 2020 el PMA realizó un curso de iniciación a las operaciones de emergencia (*Rapid Start*), un curso de capacitación de salud en emergencias, siete seminarios web relativos a emergencias y dos cursos de capacitación en gestión de la información sobre las operaciones. En general, el Programa alcanzó sus metas en relación con el número de actividades de capacitación (con un seminario web adicional) y superó las metas relativas a los objetivos de aprendizaje.

Indicador clave de las realizaciones 3: Cumplimiento general de las normas relacionadas con las realizaciones en materia de gestión

9. El indicador clave de las realizaciones 3 consta de una serie de componentes diseñados con el fin de reflejar el grado de eficacia con que las oficinas del PMA gestionan los recursos de que disponen para facilitar la ejecución de las actividades de los PEP. Se combinan varios componentes de indicadores para formar un índice de las realizaciones en cada una de las 10 esferas para el año. Así como las necesidades y las tecnologías cambian con el tiempo, los componentes de los indicadores para cada esfera funcional también varían. Por ejemplo, el PMA ya no presenta información sobre las noticias favorables publicadas en los medios de comunicación, porque está trabajando con un nuevo asociado que ofrece otros parámetros más detallados. Es importante considerar esta adaptación en el análisis de las tendencias y las comparaciones anuales.
10. Se considera que los valores de los indicadores de las esferas funcionales que aparecen en la zona verde reflejan un buen desempeño en función de las metas, los que se encuentran en la zona ámbar indican que se requieren mejoras y los que quedan en la zona roja ponen de manifiesto posibles riesgos para el PMA. En general, el Programa está logrando los resultados previstos en cuanto a las realizaciones en materia de gestión, y no hay esferas que requieran atención.

Gestión

11. En la esfera funcional de la gestión, el indicador consta de tres componentes. La supervisión independiente es un componente básico del marco de supervisión del PMA, y el compromiso sistemático de la dirección ofrece una garantía fundamental al Director Ejecutivo y a la Junta Ejecutiva de que el Programa está cumpliendo sus compromisos. Los indicadores del número de recomendaciones de auditoría pendientes de aplicación y del porcentaje de recomendaciones cuya aplicación está retrasada ponen de manifiesto en qué medida el personal directivo en la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países garantiza una respuesta efectiva y oportuna a las recomendaciones formuladas por la Oficina del Inspector General en los informes de auditoría interna, los exámenes de integridad preventivos y los informes de inspección sobre el terreno. Estos indicadores se modificaron ligeramente en el marco del examen de los indicadores clave de las realizaciones. Si bien las recomendaciones de auditoría pendientes de aplicación aún representan un importante porcentaje del total de las recomendaciones, en 2020 el PMA alcanzó su meta de reducir ese porcentaje. También estuvo muy cerca de alcanzar la meta de menos del 10 % de recomendaciones de auditoría cuya aplicación está retrasada. El indicador de representación de género permite al Programa vigilar el equilibrio de género en su fuerza de trabajo. El compromiso de lograr la paridad de género tiene un peso importante en las estrategias del PMA orientadas a convertirse en un lugar de trabajo donde se valore la diversidad del personal y donde las personas se sientan partícipes y respetadas. Se prevé que todas las oficinas irán avanzando según su situación. En el marco del examen de los indicadores clave de las realizaciones, este indicador se revisó ligeramente y se armonizó con el instrumento de seguimiento en materia de género.

Cuadro 3: Componentes del indicador relativo a la función de gestión			
	Número de recomendaciones de auditoría pendientes de aplicación	Porcentaje de recomendaciones de auditoría cuya aplicación está retrasada	Representación de género (porcentaje de mujeres)
Ponderación en la función	25	25	50
Valor de 2020	71	12	43
Meta de 2020	Menos que el año anterior	<10	Consecución de objetivos intermedios
Calificación de 2020			n. a.
Oficinas en los países que alcanzaron la meta	n. a.	n. a.	47

Programas

12. La esfera funcional de los programas se evalúa utilizando dos componentes de que consta el indicador. El porcentaje de productos logrado en el marco de las asociaciones mide los productos alcanzados en comparación con lo previsto. En el marco del examen de los indicadores clave de las realizaciones, este indicador se modificó para calcular el porcentaje de productos para los cuales el porcentaje de consecución llega al menos al 80 %. El porcentaje de recomendaciones de evaluación aplicadas pone de manifiesto la medida en que las recomendaciones formuladas en los informes de evaluación centralizada y descentralizada se implementan de forma oportuna. Para fines del año, en total, el 56 % de las 198 recomendaciones formuladas se habían aplicado plenamente o se habían cerrado con aplicación parcial. Los porcentajes de aplicación de las recomendaciones de las evaluaciones centralizadas y descentralizadas fueron similares (51 % y 57 %, respectivamente). En 2021 se llevará a cabo un examen de la aplicación de las recomendaciones formuladas en las evaluaciones estratégicas y mundiales. En el marco del examen de los indicadores clave de las realizaciones, este indicador se revisó a fin de medir la aplicación a nivel de las recomendaciones y no a nivel de las medidas adoptadas.

Cuadro 4: Componentes del indicador relativo a la función de programas		
	Porcentaje de recomendaciones de las evaluaciones aplicadas	Porcentaje de productos alcanzados en el marco de asociaciones
Ponderación en la función	50	50
Valor de 2020	56	45
Meta de 2020	100	n. a.*
Calificación de 2020		
Oficinas en los países que alcanzaron la meta	38	n. a.

* Tras la importante revisión realizada en 2020, este indicador clave de las realizaciones no tiene un valor de referencia a partir del cual establecer una meta. La base de referencia para futuras mediciones será el valor alcanzado en 2020. A los efectos de la evaluación general, en 2020 la meta para este indicador se consideró alcanzada.

Cadena de suministro

13. La esfera funcional de la cadena de suministro se evalúa utilizando tres indicadores de igual ponderación. El porcentaje de pérdidas posteriores a la entrega mide el grado de eficiencia del PMA al transportar los alimentos entre el punto de entrega en el país receptor donde termina el transporte y la distribución final entre los beneficiarios. El porcentaje del volumen manejado en las fechas

convenidas permite evaluar el desempeño de los transportistas en función de la cantidad despachada dentro de los plazos acordados. Estos indicadores se modificaron ligeramente para reflejar mejor los cálculos realizados. El porcentaje del volumen de toneladas no conciliado indica el volumen total relacionado con las actividades de los PEP y las asociaciones que está sujeto a discrepancias entre los datos de la cadena de suministro y los datos de seguimiento. La meta para este indicador se redujo del 10 % en 2019 al 5 % en 2020.

Cuadro 5: Componentes del indicador relativo a la función de la cadena de suministro			
	Porcentaje de pérdidas posteriores a la entrega	Porcentaje del volumen manejado a las fechas convenidas	Porcentaje del volumen no conciliado
Ponderación en la función	33	33	33
Valor de 2020	0,33	82,84	5
Meta de 2020	Hasta 2	95	5
Calificación de 2020			
Oficinas en los países que alcanzaron la meta	97	33	74

Presupuesto y programación

14. En la esfera funcional del presupuesto y la programación hay un solo indicador. El porcentaje de los gastos efectivos en el marco de los PEP en comparación con lo establecido en el plan de ejecución indica si la oficina en el país aplica buenas prácticas en la gestión del presupuesto y la utilización de fondos y si su situación presupuestaria es saludable. Este indicador se revisará en 2021.

Cuadro 6: Componente del indicador relativo a la función de presupuesto y programación	
	Porcentaje de los gastos del PEP con respecto al plan de ejecución
Valor de 2020	80
Meta de 2020	80
Calificación de 2020	
Oficinas en los países que alcanzaron la meta	27

Recursos humanos

15. En la esfera funcional de los recursos humanos, el indicador consta de dos componentes. La tasa de cumplimiento con la evaluación del programa de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE) pone de relieve el grado de eficacia con que el PMA lleva a cabo dicha evaluación. Aunque la culminación de un PACE en el plazo fijado indica que la oficina tiene claros sus cometidos y aplica buenas prácticas de gestión, la realización de la actividad continúa durante el segundo trimestre del año, lo cual dará como resultado un valor final más alto. Este indicador se modificó para reflejar un cambio en las fases del programa PACE. La tasa de cumplimiento de los requisitos de capacitación mide el porcentaje de empleados que realizaron los cursos obligatorios registrados en la plataforma WeLearn. La meta para este indicador se redujo del 100 % en 2019 al 95 % en 2020, considerando el tiempo que los empleados nuevos necesitan para completar la capacitación.

Cuadro 7: Componentes del indicador relativo a la función de recursos humanos

	Tasa de cumplimiento del programa PACE (porcentaje)	Tasa de cumplimiento de la capacitación obligatoria (porcentaje)
Ponderación en la función	70	30
Valor de 2020	90	81
Meta de 2020	100	95
Calificación de 2020		
Oficinas en los países que alcanzaron la meta	40	34

Administración

16. En la esfera funcional de la administración, el indicador consta de dos componentes. El porcentaje de activos fijos del PMA que han sido objeto de recuento físico y verificación mide el grado en que las oficinas realizan el recuento físico y la verificación de los activos que el Programa custodia y concilian los resultados con los registros del Sistema de gestión centralizada de equipos (GEMS). Este indicador se modificó ligeramente para incorporar más elementos. El porcentaje de controles internos aplicados en la función de administración indica el porcentaje de elementos de control interno recomendados que una oficina ha establecido y aplicado como parte del trabajo administrativo relacionado con los viajes, la gestión de activos, la gestión de vehículos ligeros, los servicios, el alojamiento, el alquiler de edificios, las obras de ingeniería y el seguimiento del impacto ambiental. La meta para este indicador se aumentó en un 5 % y se incorporaron ámbitos adicionales de control interno a la metodología.

Cuadro 8: Componentes del indicador relativo a la función de administración

	Porcentaje de los activos físicos del PMA que fueron objeto de recuento físico y verificación	Porcentaje de elementos de control interno establecidos y aplicados en el marco de la función de administración
Ponderación en la función	50	50
Valor de 2020	98	73
Meta de 2020	100	75
Calificación de 2020		
Oficinas en los países que alcanzaron la meta	81	51

Finanzas

17. En la esfera funcional de las finanzas hay un solo indicador, a saber: el porcentaje de elementos de riesgo más elevado, que indica el porcentaje de los elementos incluidos en el tablero de información financiera de cada oficina del PMA que tienen un riesgo elevado o mayor para el Programa. Los tableros se actualizan mensualmente y comprenden indicadores financieros básicos en cuatro ámbitos financieros clave, a saber: gestión de fondos, gestión de cuentas deudoras (proveedores y personal), gestión de cuentas acreedoras, y gestión de las fases iniciales de los procesos de adquisición. Este indicador se modificó ligeramente.

Cuadro 9: Componentes del indicador relativo a la función de finanzas	
	Porcentaje de elementos de riesgo más elevado en el tablero de información financiera
Valor de 2020	6,10
Meta de 2020	<7
Calificación de 2020	
Oficinas en los países que alcanzaron la meta	83

Tecnología de la información

18. Las realizaciones de esta esfera funcional se valoran mediante un solo indicador: el porcentaje de cumplimiento de las normas de seguridad en la esfera de la tecnología de la información permite determinar la medida en que el personal directivo cumple su responsabilidad de garantizar el respeto de los valores de referencia en seguridad informática para el hardware y el software relacionado con los clientes y los servidores. Este indicador es el mismo que el utilizado en 2019.

Cuadro 10: Componente del indicador relativo a la función de tecnología de la información	
	Porcentaje de cumplimiento de las normas de seguridad en la esfera de la tecnología de la información
Valor de 2020	88,77
Meta de 2020	100
Calificación de 2020	
Oficinas en los países que alcanzaron la meta	n. a.

Seguridad

19. El indicador de la esfera funcional de la seguridad es el porcentaje de cumplimiento de la política del PMA en materia de gestión de la seguridad y su marco de rendición de cuentas, que permite determinar la medida en que el personal directivo cumple su obligación de ajustarse al sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas y a las políticas, los procedimientos y el marco de rendición de cuentas del PMA en la materia. En el marco del examen de los indicadores clave de las realizaciones, este indicador se modificó para armonizarlo con una nueva plataforma de encuesta cuya finalidad es movilizar a las oficinas en los países y aclarar el método de cálculo utilizado.

Cuadro 11: Componente del indicador relativo a la función de seguridad	
	Porcentaje de cumplimiento de la política del PMA en materia de gestión de la seguridad y su marco de rendición de cuentas
Valor de 2020	94
Meta de 2020	90
Calificación de 2020	
Oficinas en los países que alcanzaron la meta	83

Movilización de recursos, comunicación y presentación de informes

20. En esta esfera funcional hay cuatro indicadores. El "porcentaje del plan basado en las necesidades financiado en el marco de las operaciones en el país" mide la eficacia de la labor de movilización de recursos para las operaciones en comparación con las metas establecidas. Más concretamente, permite

medir los recursos anuales asignados a un PEP en comparación con los gastos anuales previstos en el plan basado en las necesidades. En el marco del examen de los indicadores clave de las realizaciones, este indicador se modificó para definir más a fondo la automatización del método utilizado. El indicador “tasa de penetración mensual en los medios de comunicación seleccionados” mide el porcentaje de la prensa en línea y los medios de información a nivel mundial seleccionados por el PMA que publicaron noticias sobre el Programa al menos una vez al mes durante el año examinado. La lista de medios de comunicación objetivo comprende 460 medios seleccionados por los equipos de comunicación, sensibilización y promoción comercial de los despachos regionales. El indicador “interés en los artículos” mide el nivel de interés mensual que despiertan los artículos publicados por el PMA en Internet, para lo cual se calcula el número medio de páginas visualizadas por visita. La “puntuación relativa a la participación en las redes sociales” mide el nivel de participación mensual, a lo largo del año, en las redes sociales del PMA a nivel mundial (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn), según el número de “Me gusta” y de comentarios, las veces que se comparte el material en las redes, etc. Esta puntuación permite a la Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial medir y comparar los resultados en distintos canales y con respecto a diferentes públicos, y tiene en cuenta las características diversas de cada red social y sus posibilidades de interacción. En el marco del examen de los indicadores clave de las realizaciones, estos tres indicadores reemplazaron al indicador “Porcentaje de noticias publicadas sobre el PMA que le son favorables”.

Cuadro 12: Componentes del indicador relativo a la función de movilización de recursos, comunicación y presentación de informes

	Porcentaje del plan basado en las necesidades financiado en el marco de las operaciones en el país	Tasa de penetración mensual en los medios de comunicación seleccionados (porcentaje)	Interés en los artículos (número de páginas visualizadas por visita)	Puntuación relativa a la participación en las redes sociales (porcentaje)
Ponderación en la función	25	25	25	25
Valor de 2020	91	30	2,40	3,4
Meta de 2020	80	32	2,40	3,8
Calificación de 2020				
Oficinas en los países que alcanzaron la meta	76	n. a.	n. a.	n. a.

Indicadores clave de las realizaciones de la categoría II

- Los indicadores clave de las realizaciones de la categoría II se basan en las prioridades establecidas por el personal directivo superior y por lo general no sufren cambios sustanciales durante su vigencia (lo más probable es que, si se requieren cambios importantes, se elabore un nuevo indicador). Dado que estos indicadores son estables y no tienen componentes, los valores para 2020 pueden compararse con los de años anteriores.

Cuadro 13 Prioridades del personal directivo superior del PMA, 2020					
	2018	2019	2020	Meta	Calificación
Sistema de las Naciones Unidas y coordinación					
Porcentaje de logro de las metas fijadas para los indicadores relativos al ONU-SWAP 2.0	81	75	81,25	88	
Porcentaje de encuestas a los usuarios de los módulos de acción agrupada que alcanzan la meta relativa a la satisfacción	100	100	100	100	
Prioridades temáticas					
Porcentaje de empleados que completan la capacitación obligatoria sobre el acoso sexual y el abuso de poder y sobre la prevención de la explotación y el abuso sexuales	79	91	82	95	
Porcentaje de las oficinas en los países que cuentan con un mecanismo comunitario de retroalimentación operativo	69	66	53	60	
Porcentaje de beneficiarios del PMA que reciben TBM por medios digitales	37	72*	71	80	
Porcentaje de oficinas en los países que aplican sistemas de gestión ambiental	No se comunicó	No se comunicó	8	20	
Porcentaje de financiación destinada al nivel de los efectos estratégicos o a un nivel superior	No se comunicó	No se comunicó	26	30	

* Esta cifra difiere de la presentada en el Informe Anual de las Realizaciones de 2019 debido a modificaciones menores en los datos realizadas después de haber publicado dicho informe.

22. Como se señala en la parte III del documento principal, el porcentaje de TBM por medios digitales se vio muy afectado por una disminución del volumen transferido a través del Programa de Redes de Protección Social de Emergencia en Turquía, que se redujo en 350 millones de dólares, y cayó de 487 millones de dólares en 2019 a 136 millones de dólares en 2020, de un total general de 2.100 millones de dólares cada año. Si no se consideran esas transferencias, el porcentaje de las TBM realizadas por el PMA a través de medios digitales aumentó del 62 % en 2019 al 69 % en 2020.
23. El porcentaje de encuestas a los usuarios de los módulos de acción agrupada que alcanzaron la meta relativa a la satisfacción fue del 100 % en 2020. En el módulo de seguridad alimentaria, la meta de satisfacción de los usuarios era del 85 % y el porcentaje alcanzado fue del 93 %; en el módulo de telecomunicaciones de emergencias, la meta era del 80 % y el porcentaje logrado fue del 92 %, y en el módulo de logística la meta era del 80 % y el porcentaje alcanzado fue del 91 %. En el marco del examen de los indicadores clave de las realizaciones, este indicador se desglosó en tres componentes, uno para cada módulo de acción agrupada.
24. En 2020, gracias a su sólida labor de difusión, el módulo de telecomunicaciones de emergencias trabajó con ministerios nacionales de salud y otros asociados en cinco países para implementar líneas telefónicas de ayuda atendidas de forma conjunta para combatir la desinformación acerca de la COVID-19. También amplió estos servicios a las comunidades incorporando servicios de respuesta automatizados en los idiomas locales y adecuados desde el punto de vista cultural, que brindaron acceso las 24 horas del día a información vital sobre salud y seguridad específica de cada país. Se reforzaron los servicios de fortalecimiento de las capacidades en los países mediante la transferencia de conocimientos tecnológicos del PMA a los Gobiernos y otros asociados.
25. Los servicios de coordinación de la asistencia para salvar vidas prestados por el módulo de seguridad alimentaria a quienes enfrentaban las necesidades más acuciantes nunca fueron tan esenciales como en 2020, año que registró un número de emergencias y crisis humanitarias sin precedentes. La

pandemia de COVID-19, las perturbaciones climáticas y los conflictos amenazan con disparar el número de personas que padecen hambre aguda a cifras récord y han devastado los medios de subsistencia en todo el mundo. Los equipos del módulo de seguridad alimentaria han trabajado incansablemente en la coordinación de la asistencia alimentaria a más personas y con una eficacia mayor que nunca. Adoptaron rápidamente herramientas de coordinación innovadoras y mantuvieron los canales de comunicación a pesar de las restricciones de viaje y la necesidad de trabajar a distancia. En el marco del Plan Mundial de Respuesta Humanitaria a la COVID-19, los asociados del módulo trabajaron conjuntamente para mantener y ampliar la escala de las intervenciones para salvar vidas en 45 países, frente a 31 países antes de la pandemia. A pesar de los desafíos operacionales, en 2020 los asociados del módulo llegaron a más de 90 millones de personas, es decir, un 20 % más que en 2019. La rapidez de adaptación fue fundamental para lograr este resultado: se modificaron las modalidades de asistencia, se distribuyeron raciones para dos meses como forma de reducir el contacto físico con las poblaciones afectadas y entre ellas; se amplió la asistencia en las zonas urbanas donde las necesidades habían crecido exponencialmente, y se adoptaron tecnologías de la información innovadoras para vigilar y analizar la situación de la seguridad alimentaria (p. ej., el sistema de análisis y cartografía de la vulnerabilidad [VAM] del PMA por dispositivos móviles y el análisis virtual para la Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases [CIF]). También se reforzó la integración intersectorial, y los asociados del módulo de seguridad alimentaria trabajaron codo a codo con los agentes de los ámbitos de la salud y el agua, el saneamiento y la higiene, logrando así que las operaciones humanitarias fueran más seguras y efectivas para los beneficiarios (p. ej., realizando distribuciones conjuntas de ambos módulos), y apoyando al mismo tiempo la recuperación de las personas afectadas (entre otras cosas, ofreciendo comidas calientes a las personas en cuarentena).

26. Con respecto a los mecanismos comunitarios de retroalimentación, la encuesta de 2020 en esta materia fue respondida por el 83 % de las oficinas en los países de nivel 1, porcentaje que en 2019 fue del 91 %. Del total de las oficinas que respondieron, el 53 % disponían de mecanismos comunitarios de retroalimentación operativos. La caída del 13 % en comparación con el 66 % de 2019 puede atribuirse a la reducción del número de oficinas que respondieron y —en el marco del examen de los indicadores clave de las realizaciones— a un cambio en el método utilizado para calcular el valor del indicador basado en la iniciativa de normalización de estos mecanismos, con respecto a la cual las oficinas en los países recibieron asesoramiento por primera vez en 2020.

Pilares

27. El apoyo que prestan los despachos regionales y la Sede a las oficinas en los países se organiza en torno a cinco pilares, a saber: estrategia y orientación; servicios diversos en apoyo de las operaciones; políticas, orientaciones y garantía de la calidad; promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas, y gobernanza y servicios de supervisión independientes. En la parte III del documento principal figuran resúmenes de las realizaciones correspondientes a cada pilar, y en los párrafos a continuación se describen en detalle las actividades y contribuciones del PMA en el marco de cada pilar.

Pilar de resultados A: Estrategia y orientación

28. Este pilar se refiere a las decisiones adoptadas por el personal de los niveles correspondientes a director y superiores, y a la ejecución de esas decisiones. Se trata de decisiones con un elevado impacto y repercusiones significativas de largo plazo que determinan el futuro de una dirección, un departamento o el PMA en su conjunto.
29. La alineación de las direcciones con la estrategia en materia de personal y las prioridades institucionales fue un tema común en todo el PMA durante 2020. Guiada por el objetivo de ser un asociado operativo estratégico para la evolución estratégica del Programa, la Dirección de Finanzas (FIN) determinó que su personal desempeñaba una labor crucial para transformar su papel dentro de la institución. Así pues, emprendió la tarea monumental de llevar a cabo una planificación estratégica de la fuerza de trabajo que respaldase la estrategia financiera para 2019-2024. Esa labor comprendió un examen amplio de la eficacia de la función de finanzas del PMA en su conjunto, cuyos objetivos fueron evaluar la posición y

eficacia de la función en sus diversos roles de habilitación en las dependencias de la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países, además de utilizar exámenes cuantitativos y cualitativos para comparar y evaluar la estructura y los resultados de los procesos, sistemas y recursos de capital humano de la función como parte integrante de una organización humanitaria internacional. A fin de alinear la fuerza de trabajo con las prioridades estratégicas y operacionales de la estrategia financiera para 2019-2024, se asignó prioridad a la elaboración de una estrategia de personal para la función de finanzas de conformidad con la estrategia del Programa en la materia y las prioridades institucionales. Para ello, se determinó la demanda interna de la función y la brecha entre esa demanda y la oferta interna existente, así como las soluciones más adecuadas para eliminar la brecha.

30. El PMA utilizó datos empíricos basados en la experiencia para desarrollar la fuerza de trabajo estratégica sobre el terreno. La Dirección de Recursos Humanos (HRM) culminó un proyecto de armonización institucional de dos años de duración, que permitió alinear las estructuras de dotación de personal de 51 oficinas en los países con las necesidades de sus PEP, y dio inicio a una planificación estratégica de la fuerza de trabajo encaminada a identificar las competencias necesarias y establecer una estructura de dotación de personal adecuada a esas necesidades.
31. Si bien estas iniciativas se centraron en el personal, el PMA también realizó mejoras en el ámbito de las políticas, por ejemplo, ultimando la delegación de facultades en la línea de trabajo relativa a la implementación de la hoja de ruta integrada, y prestó renovada atención a la planificación de la fuerza de trabajo en el futuro y las realizaciones institucionales a través de la labor de seguimiento de la reunión mundial de los directores.

Pilar de resultados B: Servicios diversos en apoyo de las operaciones

32. Estos servicios están destinados a las oficinas y las dependencias funcionales del PMA, que son las destinatarias directas de los efectos o resultados que permiten a las oficinas en los países y las direcciones cumplir su mandato.
33. A pesar de la pandemia de COVID-19, en 2020 las actividades básicas no sufrieron interrupciones. La capacidad de refuerzo inmediato siguió funcionando perfectamente y permitió atender a un gran número de necesidades, a pesar de que las oficinas de la Sede del PMA (la principal fuente de personal de refuerzo) fueron las primeras en verse afectadas. También merece especial mención la forma en que el Programa salvaguardó el bienestar de sus empleados, ya que se actuó con prontitud para garantizar que todo el personal pudiera seguir prestando asistencia mediante el trabajo a distancia, cuando ello resultó viable.
34. La Dirección de Seguridad adaptó su fuerza de trabajo rápidamente en respuesta a la emergencia ocasionada por la COVID-19. La pandemia repentina obligó a la Dirección a ampliar su capacidad de refuerzo inmediato para garantizar la disponibilidad de personal que pudiera desplegarse con poco preaviso a fin de no interrumpir las operaciones en curso. El proceso de contratación contribuyó al fortalecimiento de la asociación de la Dirección con entidades no tradicionales y a la diversificación de sus fuentes de contratación utilizando los conocimientos especializados del sector privado, las listas de reserva de las Naciones Unidas y los órganos gubernamentales, con el fin de encontrar la mejor solución para las necesidades operacionales del PMA. El nuevo enfoque en materia de capacidad de refuerzo inmediato se basa totalmente en los datos y el uso de los tableros de datos que ofrecen información instantánea sobre las listas de reserva, lo que permite la selección eficiente y rápida de los candidatos para el despliegue de personal. Durante 2020, la Dirección incrementó su capacidad de refuerzo inmediato en al menos un 25 %, garantizando así la disponibilidad de personal de seguridad listo para participar en las operaciones del PMA. En el mismo año se desembolsaron 405.000 dólares para prestar apoyo de seguridad en operaciones de nivel 2 y 3.
35. En el transcurso de 2020, el PMA respondió a una necesidad de despliegue inmediato de personal sin precedentes. Por medio de la Cuenta especial para fomentar la capacidad de refuerzo inmediato —procedimiento de financiación ágil y centralizado—, el Programa desplegó más de 500 miembros de personal en 71 países en respuesta a la pandemia mundial, a pesar de las restricciones de viaje y acceso; el 40 % de este personal fueron mujeres. La dedicación de la Dependencia de Coordinación de la

Capacidad de Refuerzo Inmediato a Escala Mundial y el enfoque proactivo con respecto a la política de recursos humanos fueron elementos esenciales para que el PMA pudiera “permanecer y cumplir”. A través de la nueva plataforma de refuerzo inmediato, se pudo movilizar personal en todo el mundo a fin de aumentar la capacidad o brindar cobertura para los colegas sobre el terreno en licencia.

36. Para gestionar la respuesta mundial a la crisis desatada por la COVID-19, el PMA reforzó sus estructuras de coordinación mundial en una medida sin precedentes, con un grupo de tareas permanente sobre operaciones mundiales que abarcó todas las regiones, un equipo para la gestión de la crisis en la Sede, grupos de trabajo sobre bienestar del personal y cadenas de suministro, una unidad de servicios comunes mundiales en el seno de la OMS, una unidad de gestión de la información sobre la COVID-19 interdivisional y un grupo de análisis interfuncional.
37. Asimismo, en junio se publicó el primer informe sobre la respuesta mundial del PMA a la COVID-19, que se actualizó en septiembre y en noviembre y ofreció un panorama mundial de las medidas establecidas por el Programa para mantener y ampliar la escala de sus operaciones y prestar apoyo a los Gobiernos durante esta terrible crisis.

Función de la cadena de suministro del PMA: mantener las entregas y alcanzar las metas establecidas a pesar de las dificultades vinculadas a la COVID-19

38. En lo que fue un año excepcional, la Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro respondió a una emergencia mundial de escala jamás vista y prestó apoyo a los Gobiernos y a la comunidad de asistencia humanitaria aplicando sus conocimientos especializados y sus activos para posibilitar la actuación de otras entidades. A pesar de los problemas de suministro ocasionados por las restricciones debidas a la COVID-19 y por la prestación de servicios comunes mundiales en apoyo de la comunidad de asistencia humanitaria y de salud, la función de la cadena de suministro logró ayudar al Programa a prestar asistencia a un número de personas mayor que en 2019.
39. La COVID-19 generó una emergencia de escala mundial sin precedentes. No obstante, el PMA siguió llevando a cabo sus actividades y en solo nueve meses de 2020 logró brindar ayuda a más personas que en todo 2019. Esto fue posible gracias a decenios de experiencia trabajando en algunos de los entornos y contextos operacionales más difíciles, y a las sólidas relaciones con los Gobiernos anfitriones y los asociados comerciales. El PMA también brindó apoyo a los Gobiernos mediante asistencia técnica en la esfera de las cadenas de suministro y en las de la infraestructura y los servicios de logística. Se han donado unidades móviles de almacenamiento a distintos países del mundo a fin de aumentar la capacidad de almacenamiento de artículos para la respuesta a la COVID-19 (como, por ejemplo, equipo de protección personal), para utilizarse como unidades de diagnóstico de la enfermedad en los principales puntos de entrada y, en Sudán del Sur, para ampliar el número de camas disponibles en la unidad de enfermedades infecciosas John Garang, en Juba.

Posibilitar el trabajo a distancia

40. Debido al brote de COVID-19, el personal dejó de trabajar en las oficinas y desempeñó sus tareas a distancia, con lo cual el PMA llevó adelante en dos meses una transformación digital que equivalió al trabajo de dos años. El personal utilizó las plataformas de colaboración digitales para permanecer en contacto, y los equipos de tecnología debieron adaptarse rápidamente a la “nueva normalidad”. La Dirección de Tecnología (TEC) dio acceso seguro a los servicios informáticos en Internet, permitiendo así a los usuarios acceder a las plataformas fácilmente desde sus casas sin tener que conectarse a la red interna del PMA.
41. El servicio de atención a los clientes se rediseñó por completo con la adopción de nuevas herramientas y técnicas para poder prestarlo enteramente a distancia. El 90 % del personal de la TEC dedicado a dicha atención brindó una asistencia excelente desde sus casas, y solo el 10 % trabajó presencialmente en las oficinas para garantizar que la infraestructura informática del Programa funcionara y estuviera disponible en un 99,999 %.
42. En asociación con la Dirección de Innovación y Gestión de los Conocimientos (INK), la TEC diseñó un conjunto de herramientas de trabajo a distancia, que constituye una fuente de inspiración en línea

sobre el modo de colaborar eficazmente durante estos tiempos difíciles. Esta asociación constituye el punto de partida para seguir colaborando en el futuro.

43. Se implementaron soluciones innovadoras para reducir el uso de papel, mejorar la automatización y simplificar los procesos de forma integral. Se ultimó la implementación de una solución de firma digital, facilitada por un proceso de orientación inicial para los usuarios. El uso de un formulario automatizado de orientación inicial redujo el tiempo requerido para nuevos servicios informáticos de días a minutos, y los expertos en tecnología ofrecieron capacitación sobre herramientas informáticas, especialmente las de chat, documentos compartidos y edición conjunta.
44. El PMA siguió renovando la infraestructura informática a pesar del trabajo a distancia, y ofreciendo a las numerosas oficinas sobre el terreno tecnología de punta en materia de recuperación después de un desastre y computación en la nube. Además, se implementó una infraestructura de escritorio virtual para el personal que se incorporó después del brote de COVID-19 y no tenía acceso a una computadora del PMA.

Armonización de las actividades informáticas gracias a la transformación digital

45. En 2020, los directores del PMA aprobaron un total de 15 hojas de ruta, de las que 14 están en curso de ejecución. La celebración de reuniones de directores periódicas ha contribuido a que los equipos operativos perciban ahora la automatización, la simplificación y la armonización de datos como actividades conjuntas clave.
46. El Junta de Evaluación de la Demanda se reunió todos los meses en 2020 y de ese modo consiguió llevar adelante un proceso de gestión de la demanda bien establecido. El nuevo mandato del Comité, aprobado en 2020, permitirá obtener una sola visión general de todos los aspectos de la demanda, contemplando todos los elementos de las demandas digitales en todo el PMA, incluidas las que se programarán en la Dirección de Tecnología, las solicitudes de compra, las demandas de evolución de los productos y la Red de desarrollo de programas informáticos sobre el terreno.
47. La automatización de más de 146.000 solicitudes registradas en el Sistema Global de Tecnología Móvil y la plataforma de autoservicio del PMA —que anteriormente se cargaban manualmente o se hacían en papel— ha permitido ahorrar tiempo en la tramitación, reducir la carga de trabajo administrativo y dar más tiempo a los proveedores de servicios para realizar actividades de valor agregado, y ha facilitado el seguimiento de las solicitudes de los usuarios finales, aumentando su visibilidad y reduciendo los plazos de tramitación. Algunos ejemplos de la mejora de la eficiencia son los siguientes: reducción de los plazos de tramitación de los formularios de recursos humanos para la separación del servicio de 14 a 10 días, y de los formularios para el trabajo a distancia de cinco días a un día, mientras que en la FIN los plazos de tramitación para el registro de proveedores se redujeron en 120 horas y para el procedimiento de cambio de proveedor, en 48 horas.
48. La prestación de servicios por medio del sistema interno del PMA —la plataforma DOTS— permitió mejoras en el análisis y las adquisiciones. Durante la intervención de emergencia por la COVID-19, el PMA introdujo la “Torre de control” de los servicios comunes y el Mercado de Servicios de Emergencia, que prestaron apoyo a una serie de organizaciones ofreciendo un solo punto de contacto y facilitaron la coordinación de la respuesta de emergencia mundial y las solicitudes de servicios de los asociados.
49. La plataforma DOTS, que se centra en los resultados de las actividades, permite tomar mejores decisiones basadas en el acceso a los conocimientos derivados de la gobernanza y la gestión de datos, eliminando la compartimentación y creando oportunidades de aprendizaje mediante el fomento del intercambio de información entre distintas funciones.
50. El Mercado de Servicios de Emergencia facilita la transición del PMA de proveedor de servicios *ad hoc* a proveedor de servicios mundiales, ofreciendo a los asociados externos la posibilidad de una gestión integral simplificada de los servicios prestados. Los servicios pueden solicitarse en línea utilizando la plataforma de multiprocesamiento simétrico, que sustituye el sistema de correo electrónico existente.
51. La actualización del programa SAP, que garantiza el mantenimiento de la plataforma mediante software SAP hasta 2027, se ha traducido en una apariencia y estilo más modernos, brindando a los usuarios

una experiencia más sencilla e intuitiva, servicios y aplicaciones adicionales que ofrecen más apoyo a las unidades operativas en todo el PMA y la posibilidad de realizar transacciones en el Sistema Mundial y Red de Información del PMA (WINGS) desde un dispositivo móvil.

Contratación de oficiales médicos y ampliación de escala del apoyo médico prestado por la Dirección de Bienestar del Personal

52. Las medidas de prevención contra la COVID-19 en todas las oficinas en los países, así como el seguimiento a nivel mundial y el rastreo de los contactos de los empleados del PMA y sus familiares a cargo, han sido posibles gracias a la adquisición centralizada y el envío a todo el mundo de equipo de protección personal y artículos de higiene para todas las oficinas en los países, financiados con 8 millones de dólares procedentes de la Cuenta especial para los programas de bienestar y donaciones del Ministerio Federal para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (BMZ) de Alemania. Los artículos enviados fueron, entre otros, equipo de protección personal para el personal del PMA que trabajaba con una elevada exposición al público (p. ej., choferes, personal encargado del reconocimiento médico y supervisores de la ayuda alimentaria) y artículos de higiene para oficinas, como termómetros, máscaras, toallitas desinfectantes y desinfectante para manos.
53. Los empleados del PMA y sus familias recibieron protección mediante medidas sanitarias “de primera línea de defensa” en los lugares de destino y evacuaciones médicas a raíz de la COVID-19. Durante una pandemia, el acceso a la atención primaria de la salud reviste más importancia que nunca. Con el apoyo financiero de la Cuenta especial para los programas de bienestar y las donaciones del BMZ, el PMA y el ACNUR establecieron clínicas de atención primaria de salud en Maungdaw (Myanmar), Cox’s Bazar (Bangladesh) y Lilongwe (Malawi). En el Afganistán, donde no había servicios adecuados para el tratamiento de la COVID-19, la oficina en el país estableció su propio servicio médico para el personal de las Naciones Unidas que contraía la enfermedad. Gracias a los fondos de esa Cuenta especial, el PMA fue el único organismo de las Naciones Unidas que compró y envió oxímetros de pulso (para controlar el nivel de oxígeno en sangre) a todas sus oficinas. Dado que durante una pandemia las evacuaciones médicas constituyen una de las mayores dificultades, las Naciones Unidas establecieron un sistema mundial de evacuación médica por COVID-19 para el personal, sea cual sea el tipo de contrato, y para sus familiares a cargo. El PMA está contribuyendo a dicho marco con sus servicios de transporte aéreo y sus capacidades operacionales.

Medidas sanitarias y de bienestar adecuadas y resilientes en la primera línea de defensa adoptadas por el Despacho Regional para Oriente Medio y África del Norte y la Dirección de Bienestar del Personal

La dotación de especialistas en bienestar se incrementó con la contratación de médicos y asesores a fin de apoyar las iniciativas en esa esfera, por ejemplo, en dos operaciones de nivel 3 (en la República Árabe Siria y el Yemen). Al facilitar la accesibilidad a los servicios de bienestar, el Despacho Regional para Oriente Medio y África del Norte estuvo en condiciones de hacer frente al aumento de las necesidades, ya fuera de personal que precisaba apoyo por los cambios en la estructura del lugar de trabajo o por problemas personales. Estas iniciativas fomentaron el diálogo entre los colegas y un mayor sentido de comunidad en toda la región.

La colaboración entre los organismos de las Naciones Unidas permitió establecer un centro de tratamiento de la COVID-19 en El Cairo para brindar servicios médicos al personal de las Naciones Unidas y sus familiares a cargo y atención a los pacientes con síntomas leves de la enfermedad. De este modo el personal y sus familias recibieron cuidados esenciales cuando no había servicios sanitarios locales o cuando estos estaban saturados.

Teniendo en cuenta el número cada vez mayor de casos entre el personal del PMA en toda la región y la necesidad urgente de un seguimiento apropiado y de orientación sobre el autoaislamiento, la cuarentena y el regreso al trabajo en las oficinas en condiciones de seguridad, el equipo médico del despacho regional hizo una lista de los colegas médicos de las oficinas en los países muy expuestas a la COVID-19 que podían asumir la función de rastreo de los contactos en sus respectivas oficinas. Este personal médico capacitado está preparado para tomar decisiones sobre el diagnóstico y la gestión de la salud del personal con síntomas o expuesto a la enfermedad, así como para determinar las medidas de respuesta adecuadas, como la cuarentena, la atención domiciliaria o la gestión de los casos si los síntomas empeoran. Esto ha contribuido a reducir la carga en los sistemas de salud locales (especialmente donde el acceso a la atención médica es limitado o los servicios están saturados) y a romper la cadena de transmisión de la enfermedad entre el personal y sus familiares a cargo, garantizando además la derivación a la atención médica apropiada cuando es necesario.

Pilar de resultados C: Políticas, orientaciones y garantía de la calidad

54. Este pilar comprende las actividades que no pueden atribuirse directamente a una sola operación y que ofrecen los marcos, la orientación y las políticas que se necesitan para aplicar las estrategias del PMA.
55. Es preciso seguir invirtiendo en el fortalecimiento de la fuerza de trabajo dedicada a las emergencias, en la institucionalización de las buenas prácticas y en garantizar que el PMA disponga de una reserva permanente de personal cualificado para el despliegue inmediato en las intervenciones de emergencia. El Programa está desarrollando esta fuerza de trabajo mediante capacitación, ejercicios de simulación y tutorías personalizadas. Hasta el momento se han registrado 1.400 miembros del personal para participar en las iniciativas de aprendizaje en línea para emergencias y 1.640 para tomar cursos de capacitación en línea autorregulados. Conectando las necesidades de refuerzo inmediato con las actividades de aprendizaje, el PMA puede hacer el seguimiento de las capacidades del personal para reforzar el impacto de los despliegues de emergencia.

Proceso de ofrecimiento de garantías y Declaración en materia de control interno del Director Ejecutivo

56. En 2020 se encuestó a 127 miembros del personal directivo superior del PMA y los resultados se analizaron para contribuir a:
 - a) un examen de la gestión de las cuestiones importantes señaladas en 2020 en materia de riesgos y control, cuyo informe se presentó en el período de sesiones anual de la Junta (disponible en la sección de acceso restringido reservada a los miembros en el portal web de la Junta Ejecutiva), y
 - b) la declaración anual en materia de control interno (divulgada públicamente).

57. El análisis se basa en el examen de las observaciones comunicadas por todo el personal directivo en el marco del proceso de ofrecimiento de garantías del Director Ejecutivo de 2019 y hace referencia a los elementos probatorios obtenidos por los órganos de supervisión interna. Además, en él se resumen las medidas que la dirección del PMA ha adoptado y continuará adoptando para mitigar los riesgos señalados —recogidos en el registro central de riesgos— y para garantizar el uso más eficiente y eficaz de los recursos del Programa y la salvaguardia de sus activos. La encuesta contribuyó a generar:
- una retroalimentación concreta y abierta sobre las cuestiones importantes en materia de riesgos y control que se afrontan sobre el terreno y en la Sede, para ponerlas de relieve y comunicarlas a la Junta y al Comité de Auditoría, y
 - actividades como la encuesta del Director Ejecutivo sobre los controles aplicados durante la pandemia de COVID-19 y la determinación de los controles mínimos para gestionar los riesgos inherentes a terceras partes; además, la Dirección de Gestión Global de Riesgos facilitó orientación y apoyo a las oficinas en los países para la elaboración de registros de riesgos relacionados con la enfermedad en los dos primeros trimestres de 2020, y ayudó a la Dirección de Operaciones de Emergencia a crear un registro institucional de riesgos relacionados con la pandemia.

Pilar de resultados D: Promoción, asociaciones, movilización de fondos y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas

58. Este pilar representa la colaboración del PMA con entidades externas a los efectos de coordinar, movilizar fondos o ejecutar actividades.
59. La INK) hace las veces de secretaría de la iniciativa institucional de importancia fundamental relativa a la reforma del sistema de las Naciones Unidas, cuya finalidad es garantizar que el PMA tenga la capacidad de prepararse para dicha reforma propuesta por el Secretario General y respaldarla. En particular, la INK presta apoyo al equipo de gobernanza integrado por distintas direcciones, que garantiza que el PMA desarrolle una visión y un enfoque integrados y comunes para posibilitar la prestación de servicios en toda la organización, y al equipo de apoyo a la gestión del cambio, que facilita y respalda la adopción de decisiones basadas en datos empíricos por parte del equipo de gobernanza.
60. En 2020, la INK organizó reuniones periódicas para analizar los avances logrados con respecto a la gestión de la iniciativa institucional de importancia fundamental, los productos previstos, la utilización de los fondos y la reasignación de prioridades. Esta labor comprendió la consolidación de los insumos aportados por distintas direcciones y despachos regionales, la preparación de materiales de facilitación, el seguimiento de las medidas establecidas y la gestión de documentos,
61. En 2020, la INK también prestó apoyo al análisis interno de la eficacia y la eficiencia en la prestación de servicios, para lo cual examinó los enfoques utilizados a nivel mundial y nacional y ofreció insumos para la toma de decisiones relativas a los servicios que se proponen o adquieren a otros organismos.
62. Los resultados destacables de 2020 son los siguientes:
- Cincuenta de las 84 oficinas en los países finalizaron las estrategias en materia de modalidades operativas.
 - El PMA está por alcanzar el objetivo fijado por el Secretario General de que, para finales de 2021, el 50 % de los locales sean comunes. En noviembre de 2020, el porcentaje de referencia para los locales comunes se revisó para armonizarlo con el plan de puesta en común de los locales establecido por la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo y la base de referencia para la base de datos del equipo de trabajo interinstitucional sobre locales y servicios comunes. En la actualidad, el PMA tiene 447 locales que quedan comprendidos en esta iniciativa, de los cuales 207 se comparten con otros organismos de las Naciones Unidas, de manera que el 46,3 % de los locales del PMA son comunes (como este

porcentaje se establece en función de la base de referencia revisada, no es posible compararlo con los porcentajes de años anteriores).

63. En colaboración con la Oficina de Servicios Jurídicos, la INK respaldó la aplicación del principio de reconocimiento mutuo mediante una cartografía de los principales procesos y servicios que se prevé ofrecer a otros organismos (p. ej., el Centro de gestión de la flota y los servicios de movilidad).
64. Asimismo, la INK presta apoyo al Centro de Soluciones Digitales de las Naciones Unidas, que es un proyecto piloto mediante el cual el PMA y el ACNUR contribuyen a la transformación digital en todo el sistema. El objetivo del proyecto es impulsar la innovación, sacar provecho de las tecnologías modernas y apoyar la colaboración interinstitucional, prestando especial atención a la mejora de los procesos de gestión interna para permitir a los organismos de las Naciones Unidas cumplir sus respectivos mandatos con mayor eficacia. La INK presta asimismo apoyo al Centro de Soluciones Digitales mediante la interacción con las partes interesadas a través de presentaciones, reuniones, talleres y seminarios web. Además, colabora en el proceso de selección de nuevas soluciones. A principios de 2020, contribuyó a las sesiones de capacitación intensiva (*bootcamp*) del Centro de Soluciones Digitales, encargándose de la selección de las solicitudes de participación, dirigiendo la planificación de las sesiones y gestionando la realización de estas durante varios días. También ayuda a la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo a utilizar herramientas de análisis de datos avanzadas en relación con las modalidades operativas, los servicios de apoyo y las oficinas comunes.
65. En 2020, el equipo de finanzas de la Dirección de Asociaciones Privadas y Movilización de Fondos (PPF) creó e implementó herramientas que permiten el seguimiento de los presupuestos generales y las inversiones para mejorar la eficiencia, la transparencia y la supervisión de las finanzas relacionadas con la ampliación de escala y el desarrollo de las actividades de movilización de fondos en el ámbito del sector privado. El equipo también creó una herramienta de seguimiento de los indicadores clave de las realizaciones que mide los resultados en materia de movilización de recursos procedentes de donativos particulares y la presentación de informes al respecto; además, la herramienta permite el seguimiento y el análisis oportunos de los resultados.
66. Con respecto al uso de datos externos en la toma de decisiones basada en la información, en 2020 la PPF participó con éxito en la iniciativa anual del International Fundraising Leadership Forum, para la que 17 ONG internacionales aportaron resultados comparativos sobre movilización de fondos. A raíz de ello, el personal del PMA que trabaja en la labor de movilización de fondos ha tenido acceso a valiosos datos comparativos que ponen de relieve tendencias desglosadas por mercado y región. La PPF y las organizaciones de Amigos del PMA han utilizado esa información para comparar los resultados obtenidos por entidades homólogas y perfeccionar las estrategias de movilización de recursos. El estudio *ad hoc* del impacto de la COVID-19 realizado por el International Fundraising Leadership Forum demostró que las organizaciones integrantes se adaptaron a los problemas que planteó la pandemia, principalmente dando prioridad a los canales digitales, y en el primer semestre de 2020 recaudaron más fondos (un total de 508 millones de dólares) que en todo 2019.
67. En 2020, las asociaciones entabladas por la PPF, el equipo de la Sede encargado de los donativos de particulares, el programa ShareTheMeal y las organizaciones de Amigos del PMA superaron las metas fijadas con respecto a los ingresos procedentes del sector privado, y lograron contribuciones por valor de 161 millones de dólares, es decir, un 60 % más que en 2019. En especial, los ingresos procedentes de los donativos de particulares (en la Sede y a través de ShareTheMeal) prácticamente se triplicaron, alcanzando los 34,7 millones de dólares.
68. En respuesta a la crisis desatada por la COVID-19, la Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial de la Sede encabezó una iniciativa de promoción en cuyo marco varios organismos de las Naciones Unidas y destacadas redes de ONG internacionales participaron en una reunión de los directores del Comité Permanente entre Organismos en abril de 2020. El objetivo fue señalar a la atención del público en general y de los responsables políticos el importante papel que

desempeña el PMA en la respuesta de salud y humanitaria mundial ante la COVID-19 mediante la prestación de servicios comunes.

69. La estrategia de promoción del PMA tuvo por finalidad impulsar las asociaciones existentes en torno a una causa común (la eliminación de las restricciones y la mejora de la movilización de fondos) para alcanzar la meta conjunta de prestar asistencia a las poblaciones afectadas y ayudar al Programa a mitigar el impacto y la propagación de la COVID-19.
70. El proyecto de colaboración resultante llevó a la publicación, a través del Comité Permanente entre Organismos, de una carta abierta que fue firmada por los principales responsables de la FAO, la FICR, la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas (OCHA), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), el ACNUR, el UNICEF, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el PMA y la OMS, así como por tres importantes redes de ONG (el Consejo Internacional de Organizaciones Voluntarias, InterAction y el Comité Directivo de la Acción Humanitaria). Esa carta abierta, que fue retomada en un artículo del periódico británico *The Guardian*, llamaba a la comunidad de donantes a aportar fondos para que el PMA pudiera reforzar sus sistemas mundiales de transporte (o "servicios comunes") para el sector humanitario. El objetivo principal era garantizar la continuidad de la ayuda humanitaria esencial para las poblaciones más vulnerables. La carta y el artículo dieron lugar a 153 menciones adicionales en otros medios de comunicación, lo que representa un número potencial de 8,74 millones de lectores, y fueron compartidos 14.000 veces en las redes sociales.
71. En gran medida gracias al liderazgo del PMA, las iniciativas de promoción y la coordinación con la OCHA, esa colaboración entre diversas organizaciones generó un vivo interés en los medios de comunicación y permitió movilizar fondos considerables durante la semana que siguió a la publicación de la carta.
72. El PMA colaboró con la OCHA en un breve informe sobre los avances del plan de respuesta humanitaria mundial, incluidos los servicios comunes, que se publicó a fines de junio, se difundió en todas las misiones permanentes en Nueva York y Ginebra a través de la lista de difusión del Comité Permanente entre Organismos y se publicó en ReliefWeb.
73. En 2020, a través de las redes sociales mundiales se llegó a 1,5 millones de personas; 48 publicaciones lograron una tasa de interacción media del 1,86 %. El total de menciones al PMA y a la COVID-19 en 13 idiomas (inglés, francés, español, portugués, danés, sueco, noruego, alemán, italiano, coreano, chino simplificado, japonés y árabe) ascendió a 372.508 (aportadas por 126.892 autores).

Pilar de resultados E: Gobernanza y servicios de supervisión independientes

74. Este pilar abarca todas las actividades relacionadas con la labor de la Junta Ejecutiva, las funciones de supervisión independiente, como la evaluación y la auditoría, y las diversas iniciativas en materia de transparencia.
75. El cambio de una interacción totalmente presencial a una "diplomacia híbrida", que combina reuniones presenciales y en línea, ha sido un gran desafío para la Secretaría de la Junta Ejecutiva debido a la necesidad de encontrar soluciones en línea rápidas y eficientes y de adaptar la diplomacia tradicional.
76. La Dependencia de Servicios de Protocolo y Ceremonial se encargó de reformular algunos aspectos de la diplomacia tradicional (p. ej., el orden de precedencia, la presentación de credenciales y otras actividades de alto nivel), convirtiendo las dificultades en oportunidades. En este sentido, los medios virtuales fueron clave para la gestión satisfactoria de las reuniones en línea, junto con la colaboración entre la Dependencia de Servicios de Conferencias, la Dependencia de Servicios de Protocolo y Ceremonial y la oficina de atención al público. Cabe destacar el éxito del evento de alto nivel celebrado durante el segundo período de sesiones ordinario de la Junta de 2020, en el que participaron el Sr. António Guterres, Secretario General de las Naciones Unidas, y el mayor número de invitados especiales y participantes gubernamentales de alto nivel de los últimos años. Esta nutrida asistencia fue posible

gracias a las soluciones digitales que permiten superar la dificultad de disponer de un número limitado de asientos en la sala de reuniones.

77. El evento de alto nivel fue gestionado por la Dependencia de Servicios de Protocolo y Ceremonial totalmente en línea, garantizando que las normas de hospitalidad y etiqueta y el protocolo diplomático se respetaran plenamente tal como si se hubiese celebrado *in situ*.
78. La Dependencia de Servicios de Protocolo y Ceremonial pasó de organizar un total de 159 reuniones bilaterales de alto nivel en 2019 a organizar menos de 80 en 2020, incluidas las reuniones bilaterales celebradas *in situ* y *ex situ*, lo cual representa una reducción del 50 % en comparación con los eventos organizados el año anterior. Esa misma tendencia se ha observado con respecto a las reuniones de la Junta y de otros órganos.
79. La Secretaría de la Junta Ejecutiva garantizó la continuidad de sus actividades prestando servicios de conferencia virtual y, en particular, servicios de interpretación en seis idiomas a pesar de las dificultades que tuvieron que afrontar los intérpretes profesionales para adaptar sus prácticas de trabajo y la Secretaría para gestionar la contratación de los mismos. Además, todos los eventos organizados requirieron la participación de mucho más personal porque tuvieron que aplicarse protocolos estrictos de prevención de la COVID-19.
80. En colaboración con la Dirección de Tecnología, la Dirección de Gestión Global de Riesgos preparó la primera circular del Director Ejecutivo sobre las firmas digitales, que ofreció orientación sobre los procesos de aprobación a distancia durante la pandemia y sobre las formas de mejorar y simplificar los procesos operativos
81. El proceso anual de ofrecimiento de garantías del Director Ejecutivo se revisó, se simplificó y se digitalizó a raíz de una revisión exhaustiva y utilizando el sistema de gestión de riesgos R2 para automatizar los procedimientos:
 - a) se transfirieron a dicho sistema 1.064 recomendaciones de evaluaciones y 2.270 medidas de seguimiento para digitalizar y simplificar el procedimiento, y
 - b) la Dirección de Gestión Global de Riesgos realizó una actividad de examen detallado que permitió ordenar las cuestiones de auditoría en el PMA por prioridad.

Costo por beneficiario

82. El parámetro del costo por beneficiario indica el costo medio de la asistencia prestada a los beneficiarios del nivel 1.
83. Este parámetro, que se calcula para toda la duración de la asistencia prestada en el año y en forma de media diaria, se basa en la asignación de los gastos (valores y costos de las transferencias) para cada esfera programática. Además, toma en cuenta el hecho de que los beneficiarios pueden recibir una combinación de tipos de asistencia en más de una esfera programática y por medio de más de una modalidad de asistencia (registradas como TBM y cupones para alimentos o como transferencias de alimentos), con arreglo a la integración de los programas en el marco del PEP.
84. Para analizar el costo por beneficiario se excluyen los costos de ejecución, de fortalecimiento de las capacidades, de prestación de servicios, de apoyo directo y de apoyo indirecto.
85. De conformidad con el modo en que se diseñan los programas que forman parte de los PEP, algunos de los costos de las actividades registradas en una determinada categoría de actividad pueden no corresponder a la misma esfera programática. Por lo tanto, para evaluar con precisión el costo por esfera programática hay que estimar la proporción de los costos que no recaen en la categoría de actividad correcta para el PEP. Esta estimación se calcula a partir del volumen de alimentos en toneladas y las TBM distribuidos a los beneficiarios por medio de cada programa. Los costos de los productos básicos se calculan sobre la base del precio de compra.

Cuadro 14: Costo medio diario por beneficiario de la asistencia proporcionada en forma de alimentos y TBM

Esfera programática	TBM		Alimentos		Total	
	Número de TBM diarias	Costo medio diario de una TBM (dólares)	Número de raciones de alimentos diarias	Costo medio diario de una ración de alimentos (dólares)	Número de raciones y TBM diarias	Costo medio diario ponderado de una ración/TBM (dólares)
Creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia	348 314 897	0,54	281 025 100	0,44	629 339 997	0,49
Adaptación al cambio climático y gestión de riesgos	46 113 249	0,41	1 701 480	0,82	47 814 729	0,43
Preparación para emergencias	32 319 524	0,37	36 195 714	0,08	68 515 238	0,22
Prevención de la malnutrición	91 153 298	0,45	1 240 999 273	0,26	1 332 152 571	0,27
Tratamiento nutricional	2 842 608	0,53	869 528 772	0,37	872 371 380	0,37
Alimentación escolar	198 793 713	0,29	1 163 722 237	0,18	1 362 515 950	0,20
Actividades de apoyo a los mercados agrícolas en los aspectos comerciales	722 912	1,04	4 273 224	0,18	4 996 136	0,30
Transferencias de recursos no condicionadas	4 692 325 787	0,41	8 228 933 017	0,34	12 921 258 804	0,36
Total	5 412 585 988	0,42	11 826 378 817	0,32	17 238 964 805	0,35

Cuadro 15: Costo medio anual por beneficiario de la asistencia proporcionada en forma de alimentos y TBM

Esfera programática	TBM		Alimentos		Total	
	Número de beneficiarios de las TBM	Costo de las TBM por beneficiario	Número de beneficiarios que reciben alimentos	Costo de los alimentos por beneficiario	Número de beneficiarios	Costo medio ponderado por beneficiario
Creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia	4 486 532	42	3 253 838	38	7 653 681	40
Adaptación al cambio climático y gestión de riesgos	2 407 111	8	56639	25	2 463 750	8
Preparación para emergencias	340 690	35	766 834	4	1 110 046	13
Prevención de la malnutrición	606 371	67	7 756 755	42	8 361 738	44
Tratamiento nutricional	39 215	38	9 036 831	3	9 076 046	35
Alimentación escolar	2 797 789	1	15 082 112	14	17 331 601	16
Actividades de apoyo a los mercados agrícolas en los aspectos comerciales	18 195	41	30 118	25	48 313	31
Transferencias de recursos no condicionadas	30 712 688	63	55 683 594	50	82 853 003	57
Total	38 406 317	59	82 080 605	46	115 545 898	52

Gestión de riesgos

86. En 2020, el PMA recabó las opiniones de los órganos de supervisión internos y externos y aplicó e hizo el seguimiento de las enseñanzas extraídas para gestionar su cartera de riesgos. Además, preparó orientaciones sobre la lucha contra el fraude y la corrupción, actualizó la política en la materia y capacitó a 2.987 miembros del personal para que pudieran afrontar los riesgos de fraude durante las emergencias y a más de 200 coordinadores de los informes anuales sobre los países en materia de gestión de riesgos.
87. El PMA elaboró también un manual de prevención del fraude en el que se aplica una perspectiva de gestión de riesgos que permite la comprensión práctica de los riesgos de fraude y su mitigación. El manual abarca todas las esferas funcionales pertinentes al diseño y la ejecución de los programas, así como la prestación de apoyo a los mismos, y presenta una serie de buenas prácticas para prevenir, mitigar y detectar los fraude, y para evaluar los riesgos.
88. Además, el PMA ofreció capacitación sobre la forma de abordar los riesgos de fraude durante las emergencias mediante una serie de seminarios web sobre el fraude y la corrupción en las distintas esferas funcionales. Los seminarios, cuyo contenido se adaptará a los riesgos de fraude más comunes en cada una de esas esferas, incluirán un panorama general (a cargo de un representante de la función correspondiente) de los controles existentes a nivel de los procedimientos y de la forma en que esos controles contribuyen a prevenir y detectar el fraude.
89. La política actualizada de lucha contra el fraude y la corrupción, que se presentará para aprobación en el período de sesiones anual de la Junta de 2021, describe el enfoque del PMA en materia de prevención y detección de incidentes de fraude y corrupción, así como la forma de responder en esos casos. La política y los procedimientos conexos se basan en los principios establecidos en el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas, el Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA, las Normas de conducta de la administración pública internacional y el Código de Conducta y otros documentos pertinentes del PMA. La política también retoma los principios estipulados en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y las mejores prácticas de gestión más empleadas en el sector humanitario.
90. Para ayudar a las oficinas en los países a generar datos empíricos sólidos, oportunos y pertinentes, la Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento creó herramientas y notas de orientación relativas a la función de seguimiento sobre el terreno. La herramienta conjunta de planificación y presupuestación de las actividades de VAM y de seguimiento y evaluación se desarrolló en colaboración con la Oficina de Evaluación y los asesores regionales en materia de seguimiento. Ese instrumento se creó con el fin de que resultase lo más útil posible a las oficinas en los países para planificar y presupuestar la labor de VAM y de seguimiento y evaluación, así como para aumentar la visibilidad de las necesidades de recursos y facilitar las iniciativas orientadas a movilizar fondos de los donantes para la generación de datos empíricos. Todos los datos y la información se encuentran disponibles a través de una versión interna de la plataforma en línea Dataviz del PMA. Más de 70 oficinas en los países están utilizando la herramienta conjunta de planificación y presupuestación de las actividades de VAM y de seguimiento y evaluación.
91. Las herramientas y las notas de orientación para el marco de seguimiento basado en los riesgos se crearon en consulta con la Dirección de Gestión Global de Riesgos y responden a la necesidad de contar con procesos de gestión de riesgos sistemáticos y coherentes que sirvan de apoyo a la planificación, la ejecución y la supervisión de la función de seguimiento en los despachos regionales y las oficinas en los países. También se elaboraron orientaciones sobre la calidad de los datos en consulta con los equipos técnicos del Departamento de Elaboración de Programas y Políticas (p. ej., respecto del fortalecimiento de las capacidades, las TBM, la compra de alimentos, las compras regionales y las actividades de nutrición y alimentación escolar), con el fin de responder a la necesidad de aplicar prácticas metódicas y coherentes que garanticen que los sistemas de seguimiento produzcan datos de alta calidad que permitan medir los productos, los efectos, las prioridades intersectoriales y los procesos de los programas del PMA a nivel de las oficinas en los países.

92. El Despacho Regional para África Meridional ha estado a la vanguardia de la transformación digital mediante la implementación generalizada del análisis y cartografía de la vulnerabilidad empleando dispositivos móviles (mVAM), con el fin de obtener datos en tiempo real sobre la seguridad alimentaria al inicio de la pandemia de COVID-19. La ampliación de escala del seguimiento a distancia casi en tiempo real en los países vulnerables que son prioritarios en la región facilita el seguimiento de las consecuencias de la pandemia en los hogares, los mercados y las cadenas de suministro, así como el seguimiento de la cobertura y el impacto de los programas del PMA y los asociados. Además, la mayoría de las oficinas en los países han creado tableros de fácil utilización para visualizar mejor los datos y promover así la generación de información empírica.
93. El seguimiento de la seguridad alimentaria de los hogares se implementó y amplió a partir de mayo de 2020 en ocho países, a saber: Angola, el Congo, Madagascar, Malawi, Mozambique, la República Democrática del Congo, la República Unida de Tanzania y Zambia; también se prevé ampliar el seguimiento a distancia mediante dispositivos móviles en Eswatini, Lesotho, Namibia y Zimbabwe hacia fines de 2021. De este modo el PMA ha estado en condiciones de ampliar la escala de sus programas a tiempo y prestar asistencia para salvar vidas.