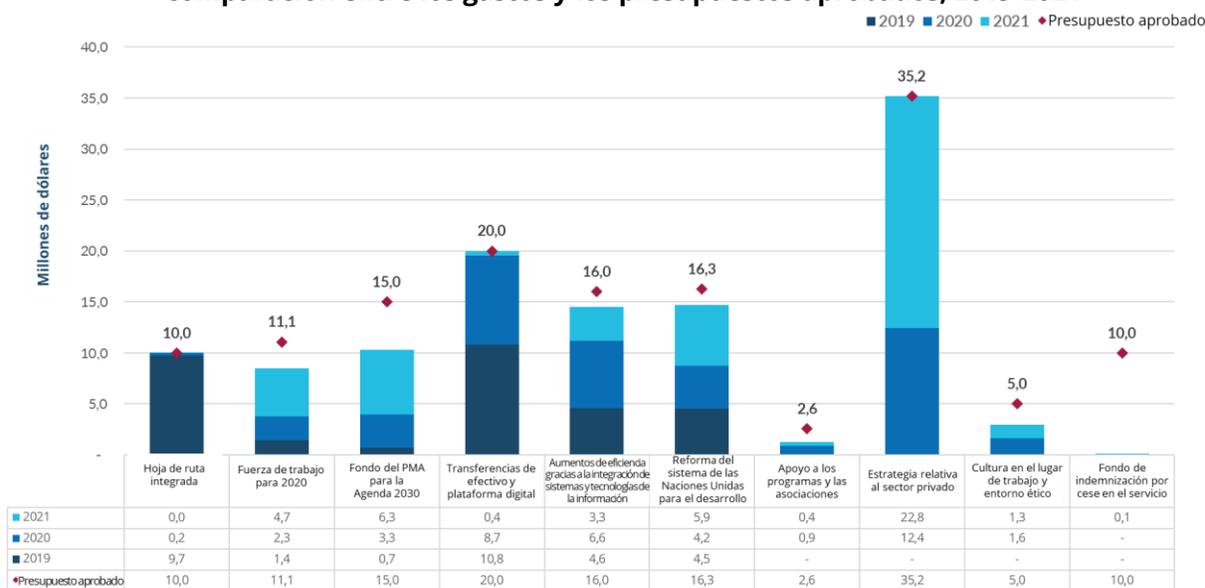


## ANEXO III-B: INFORME SOBRE LAS INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL

En 2015, la Junta Ejecutiva aprobó la utilización de la Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas para financiar 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.

- En el cuadro que figura más adelante se enumeran las iniciativas institucionales de importancia fundamental y los presupuestos correspondientes aprobados en los planes de gestión para 2019-2021, 2020-2022 y 2021-2023. En 2021, se aprobó un segundo tramo de 32,2 millones de dólares para seguir ejecutando la estrategia relativa al sector privado y para crear un fondo de indemnización por cese en el servicio para sufragar la adaptación estructural de las oficinas en los países. Diversas iniciativas institucionales de importancia fundamental tuvieron saldos remanentes a principios de año, ya que en algunos proyectos hubo demoras a causa de la pandemia de COVID-19. En 2021, el volumen total de gastos correspondientes a iniciativas institucionales de importancia fundamental fue de 45,3 millones de dólares.

**Figura 1: Iniciativas institucionales de importancia fundamental, comparación entre los gastos y los presupuestos aprobados, 2019-2021**



- El cuadro que figura a continuación contiene información detallada sobre todas las iniciativas institucionales de importancia fundamental vigentes, incluidas las financiadas en 2019 que tuvieron actividades en curso en 2021. Sírvase remitirse al resumen general de las iniciativas institucionales de importancia fundamental que figura en la sección sobre las realizaciones en materia de gestión contenida en la parte III del Informe Anual de las Realizaciones.

### Enlaces directos a las iniciativas institucionales de importancia fundamental:

Hoja de ruta integrada (*completada en 2019*)

[Fuerza de trabajo para 2020](#)

[Fondo del PMA para la Agenda 2030](#)

[Transferencias de efectivo y plataforma digital](#)

[Aumentos de eficiencia obtenidos gracias a la integración de los sistemas y a las tecnologías de la información](#)

[Reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo](#)

[Apoyo a los programas y las asociaciones](#)

[Estrategia relativa al sector privado](#)

[Cultura en el lugar de trabajo y entorno ético](#)

[Fondo de indemnización por cese en el servicio](#)

# Informe Anual de las Realizaciones de 2021

## INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL

### Fuerza de trabajo para 2020



#### Resumen general

#### Objetivo en materia de cambio institucional

La iniciativa plurianual relativa a la fuerza de trabajo para 2020 de la Dirección de Recursos Humanos se aprobó para un período de 2,5 años. La planificación estratégica de la fuerza de trabajo contribuye a fortalecer la capacidad institucional del PMA para llevar a la práctica el Plan Estratégico adoptando para ello un enfoque proactivo para averiguar qué competencias y capacidades necesita el PMA y planificar cómo adquirirlas. La planificación estratégica de la fuerza de trabajo asegurará que la dotación de personal del PMA sea ágil y flexible, lo cual es una de las cuatro prioridades de la política en materia de personal.

Más concretamente, esta iniciativa tiene el objetivo de aumentar la capacidad del PMA para:

1. prever de forma proactiva las futuras necesidades de personal y preparar planes sobre cómo satisfacer dichas necesidades a corto y a largo plazo;
2. determinar y desarrollar de forma sistemática las competencias necesarias para cumplir el mandato del PMA, y
3. aprovechar los datos, los análisis y la tecnología en apoyo de la planificación de la fuerza de trabajo, los procesos de gestión del personal y los procesos de adopción de decisiones conexos.

Un componente esencial de esta iniciativa es la adquisición y la puesta en práctica de una plataforma integrada de gestión del capital humano que facilitará la racionalización de los procesos de gestión del personal y permitirá acceder a los datos y análisis de buena calidad que se necesitan para la planificación del personal y la adopción de decisiones al respecto. La plataforma de gestión del capital humano promoverá la eficiencia y la eficacia en la gestión del personal, los servicios de recursos humanos y el proceso de adopción de decisiones sobre el personal fundamentadas en datos.

La financiación para iniciativas institucionales de importancia fundamental asignada en 2021 al proyecto de gestión del capital humano estaba destinada a la adquisición de programas informáticos y servicios de puesta en práctica, la definición del proyecto, la formación del equipo del proyecto y de los expertos en la materia y la ejecución de la etapa de planificación del proyecto.

<b>Iniciativa relacionada con los factores catalizadores del PMA siguientes<sup>1</sup></b>	<input type="checkbox"/> Asociaciones <input checked="" type="checkbox"/> Personal <input type="checkbox"/> Financiación <input checked="" type="checkbox"/> Tecnología <input type="checkbox"/> Datos empíricos <input type="checkbox"/> Innovación		
	<b>Dependencia del PMA encargada:</b>	Dirección de Recursos Humanos	<b>Duración del proyecto (anual o plurianual)</b>
<b>Presupuesto para 2021 (millones de dólares)</b>		<b>Gastos de 2021 (millones de dólares)</b>	
Gastos de personal	0,9	Gastos de personal	0,8
Gastos no relacionados con el personal	6,4	Gastos no relacionados con el personal	3,9
<b>Presupuesto total para 2021</b>	<b>7,3</b>	<b>Total de gastos de 2021</b>	<b>4,7</b>

Principales productos entregables para 2021	Presupuesto (millones de dólares)	Gastos (millones de dólares)
1. Fase de definición y planificación del proyecto, ejecución a cargo del PMA	2,2	1,27
2. Contratos para las licencias de los programas informáticos y la gestión del cambio	1,5	1,16
3. Contrato para el asociado en la ejecución y ejecución de la fase de planificación a cargo de Workday	1,7	0,75
4. Ultimación de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo a nivel mundial	0,08	0,08
5. Ultimación de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo a nivel funcional	0,35	0,35
6. Planificación estratégica de la fuerza de trabajo de las oficinas en los países	0,05	0,05
7. Itinerario de aprendizaje sobre los programas	1,4	1,1
<b>Total</b>	<b>7,3</b>	<b>4,7</b>

<sup>1</sup> Los factores catalizadores, que anteriormente eran las seis prioridades institucionales del PMA, fueron aprobados por la Junta Ejecutiva en noviembre de 2021 en el marco del nuevo Plan Estratégico del PMA para 2022-2025.

Productos entregables para 2021 e indicadores clave de las realizaciones		
<b>Producto entregable 1:</b> Definición del proyecto, desde la selección de proveedores hasta la aprobación del plan de ejecución y financiación, la contratación y el establecimiento del equipo del proyecto y de los encargados de la gobernanza del proyecto, y realización de la etapa de planificación de la fase 1 de la plataforma de gestión del capital humano de Workday (recursos humanos básicos)		
Indicador clave de las realizaciones	Meta	Valor al final del año
<ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de proveedores y asociados en la ejecución</li> <li>Aprobación del plan de ejecución y de la financiación con cargo al Mecanismo de presupuestación de las inversiones</li> <li>Contratación y formación del equipo del proyecto</li> <li>Carta del proyecto firmada</li> <li>Estrategia de gestión del cambio y de comunicaciones elaborada</li> <li>Estrategia en materia de integraciones y migración de datos elaborada</li> <li>Primeras reuniones de la junta y el comité directivo del proyecto</li> <li>Etapas de planificación de la fase I del proyecto finalizada</li> </ul>	Hitos fundamentales plenamente alcanzados	Plenamente alcanzado
<b>Producto entregable 2:</b> Negociación y firma de contratos con Workday para los programas informáticos de gestión del capital humano y los servicios de puesta en práctica		
Indicador clave de las realizaciones	Meta	Valor al final del año
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrato para las licencias de los programas informáticos de gestión del capital humano firmados y ejecutados</li> <li>Contrato para la gestión del cambio firmado y ejecutado</li> </ul>	Hitos fundamentales plenamente alcanzados	Plenamente alcanzado
<b>Producto entregable 3:</b> Contrato para el asociado en la ejecución y ejecución de la etapa de planificación a cargo de Workday.		
Indicador clave de las realizaciones	Meta	Valor al final del año
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrato para los servicios de puesta en práctica firmado con Workday</li> <li>Ejecución de la etapa de planificación de la fase 1 del proyecto finalizada por el asociado en la ejecución</li> </ul>	Hitos fundamentales plenamente alcanzados	Plenamente alcanzado
<b>Producto entregable 4:</b> Ultimación de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo a nivel mundial		
Indicador clave de las realizaciones	Meta	Valor al final del año
Número de procesos de planificación estratégica de la fuerza de trabajo a nivel mundial finalizados	1	1
Para la fuerza de trabajo del PMA a nivel mundial (aproximadamente 20.000 empleados): planificación estratégica de la fuerza de trabajo finalizada y aprobada por el comité directivo en noviembre de 2021; presentada al Grupo Directivo en diciembre de 2021; ejecución del plan de acción en materia de recursos humanos en el segundo trimestre de 2022		
<b>Producto entregable 5:</b> Ultimación de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo a nivel funcional		
Indicador clave de las realizaciones	Meta	Valor al final del año
Número de esferas funcionales en que se han llevado a cabo actividades de planificación estratégica de la fuerza de trabajo para los próximos 3-5 años	4	5
Funciones con planes estratégicos para la fuerza de trabajo: asociaciones, nutrición, cadena de suministro, seguridad y finanzas		
<b>Producto entregable 6:</b> Ensayos piloto de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo de las oficinas en los países realizados		
Indicador clave de las realizaciones	Meta	Valor al final del año
Número de oficinas en los países donde se han llevado a cabo actividades de planificación estratégica de la fuerza de trabajo para los próximos 3-5 años	1	2
Oficinas en los países con planes estratégicos para la fuerza de trabajo: Jordania y el Perú		

<b>Producto entregable 7:</b> Itinerario de aprendizaje sobre los programas		
<b>Indicador clave de las realizaciones</b>	<b>Meta</b>	<b>Valor al final del año</b>
Curso de formación sobre el itinerario de aprendizaje sobre los programas impartido	Hito fundamental plenamente alcanzado	Plenamente alcanzado
<p>Impartir la capacitación sobre el itinerario de aprendizaje sobre los programas, que es un curso de capacitación mixto, ha sido una parte esencial de esta iniciativa institucional de importancia fundamental, ya que apoya el objetivo de obtención de las competencias necesarias para hacer efectivo el mandato del PMA. El objetivo general del curso es prestar apoyo al personal directivo sobre el terreno en la adquisición de conocimientos y competencias que les ayuden a tener más éxito en su trabajo y a lograr un mayor impacto por lo que se refiere a alcanzar el objetivo del Hambre Cero. En 2021, más de 70 participantes seleccionados finalizaron el itinerario de aprendizaje sobre los programas.</p>		
<b>Justificación de los saldos no utilizados en 2021</b>	<p>La asignación de fondos de 2021 para esta iniciativa institucional de importancia fundamental estaba destinada a la etapa de adquisición, la planificación y la puesta en práctica de la plataforma de gestión del capital humano, para lo cual se puso en marcha un proceso de licitación y se recibieron ofertas durante el primer trimestre de 2020, pero entre marzo y septiembre de 2020 hubo que suspender temporalmente las actividades a causa de la pandemia de COVID-19.</p> <p>Las actividades en materia de gestión del capital humano se reanudaron en octubre de 2020, y el 30 de junio de 2021 el PMA firmó un acuerdo con Workday para obtener las licencias de la plataforma de gestión del capital humano y para su puesta en práctica.</p> <p>Se aprobó la petición de la Dirección de Recursos Humanos de posponer la fecha límite de validez de los compromisos y de desembolso de los saldos hasta el 31 de diciembre de 2022, y los fondos se desembolsarán y se utilizarán en la ejecución del proyecto de Workday para la gestión del capital humano.</p>	
<b>Resultados pendientes para ultimar el programa de la iniciativa institucional de importancia fundamental</b>	<p>Los saldos de financiación de la iniciativa arrastrados a 2022 se utilizarán para ultimar la etapa de diseño del proyecto y parte de la etapa de configuración. Los demás productos entregables para 2022 (ejecución de la fase 1 del proyecto de gestión del capital humano: procesos y funcionalidades básicos de gestión del capital humano, integración y migración de datos) se financiarán mediante el Mecanismo de presupuestación de las inversiones, según lo aprobado por el Grupo Directivo.</p> <p>En el componente de esta iniciativa relativo a la planificación estratégica de la fuerza de trabajo se alcanzaron las metas generales para 2021. Para progresar hacia la finalización de las actividades relativas a dicha planificación se han acordado el calendario y los indicadores clave de las realizaciones que figuran a continuación, ya que los procesos de introducción y aplicación de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo se extienden a lo largo de varios años:</p> <p><i>2022 – Ampliar la escala de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo de las oficinas en los países en coordinación con la ejecución de los planes mundiales y funcionales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de funciones en las que en 2022 se han llevado a cabo actividades de planificación estratégica de la fuerza de trabajo para los 3-5 próximos años: 6 funciones.</li> <li>• Número de países donde en 2022 se han llevado a cabo actividades de planificación estratégica de la fuerza de trabajo para los 3-5 próximos años: 10 países.</li> <li>• Número de planes de trabajo estratégicos que están siendo objeto de examen anual: 5 planes.</li> </ul> <p><i>2023 – Integración del proceso de planificación estratégica de la fuerza de trabajo, y mecanismos de aprobación y retroalimentación.</i></p>	

## Informe Anual de las Realizaciones de 2021

### INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL

#### Fondo del PMA para la Agenda 2030

#### Resumen general

##### Objetivo en materia de cambio institucional

En una auditoría interna de la fase piloto de la hoja de ruta integrada se puso de relieve que la falta de financiación inicial disponible para actividades de nuevo diseño tuvo como consecuencia que algunas oficinas en los países adoptasen experimentalmente un enfoque prudente a la hora de formular sus PEP y esto podría limitar la capacidad del PMA para demostrar competencia en esferas en que se prevén cambios programáticos.

El Fondo para la Agenda 2030 se estableció por esta razón, para que sirviera como herramienta estratégica para multiplicar las intervenciones centradas en reposicionar las actividades en el PMA y también para que fuera una fuente de financiación. El fondo contribuye a la ejecución de los PEP, que son la herramienta de las oficinas en los países para poner en práctica el Plan Estratégico del PMA.

El Fondo para la Agenda 2030 apoya el paso hacia nuevas esferas de trabajo de las que anteriormente no se ocupaban las oficinas en los países. Dichas esferas pueden ir desde la planificación de una estrategia de retirada adecuada para las intervenciones del PMA que vayan a transferirse a partes interesadas locales hasta cambios en el volumen o el tipo de la cartera de operaciones, unos cambios que pueden abarcar la introducción de innovaciones y el paso a actividades de promoción, fortalecimiento de las capacidades, asistencia técnica y asesoramiento normativo.

La financiación inicial del Fondo para la Agenda 2030 ha permitido realizar "ensayos de prueba de concepto" encaminados a lograr un grado elevado de adhesión por parte de los interlocutores gubernamentales, ampliar la credibilidad del PMA entre los donantes para alentarles a prestar apoyo en la financiación de nuevos enfoques piloto, establecer nuevas asociaciones, y asegurarse de que las capacidades de las oficinas en los países están en consonancia con las nuevas demandas.

<b>Iniciativa relacionada con los factores catalizadores del PMA siguientes:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Asociaciones <input type="checkbox"/> Personal <input checked="" type="checkbox"/> Financiación <input checked="" type="checkbox"/> Tecnología <input checked="" type="checkbox"/> Datos empíricos <input checked="" type="checkbox"/> Innovación		
<b>Dependencia del PMA encargada:</b>	Oficina de Apoyo a la Gestión de las Operaciones	<b>Duración del proyecto (anual o plurianual)</b>	Plurianual (2019-2022)
<b>Presupuesto para 2021 (millones de dólares)</b>		<b>Gastos de 2021 (millones de dólares)</b>	
Gastos de personal	1,5	Gastos de personal	0,7
Gastos no relacionados con el personal	6,1	Gastos no relacionados con el personal	5,6
<b>Presupuesto total para 2021</b>	<b>7,6</b>	<b>Total de gastos de 2021</b>	<b>6,3</b>

##### Principales productos entregables para 2021

Dada la naturaleza de esta iniciativa institucional de importancia fundamental, el concepto del Fondo para la Agenda 2030 fue aprobado por el Grupo Directivo y la Junta teniendo en cuenta que cada uno de los 41 proyectos financiados mediante el fondo tienen sus propios productos entregables e indicadores clave de las realizaciones específicos y de cumplimiento obligado, basados en el contexto y el carácter específicos del proyecto en cuestión. Por consiguiente, los resultados se centran en el objetivo general del Fondo para la Agenda 2030, haciendo una mención especial de los logros más importantes. En 2020 se finalizó un proyecto y otros cinco se finalizaron en 2021, mientras que la finalización de los otros 35 está prevista para junio de 2022.

Objetivo	Presupuesto (millones de dólares)	Gastos (millones de dólares)
Salvar las diferencias entre las formas de trabajar antiguas y las nuevas y velar por que las oficinas en los países que reciben apoyo del Fondo para la Agenda 2030 puedan reposicionar y poner en práctica sus actividades de mejor manera en el marco de los PEP.	7,6	6,3

## Productos entregables y resultados

### Producto entregable 1: Reposicionamiento de las oficinas en los países en virtud de cambios programáticos y nuevas formas de trabajar

*Togo:* Gracias a la asignación del Fondo del PMA para la Agenda 2030 destinada al Togo, el PMA ha podido adoptar un enfoque de programas más basado en los sistemas alimentarios para diversificar sus asociaciones y fortalecer sus relaciones con interlocutores a nivel nacional. El proyecto refuerza las capacidades de las organizaciones de productores locales para superar las dificultades de acceso a los mercados y establecer vínculos estrechos con el programa de alimentación escolar que gestiona el Gobierno. La evaluación ha llevado al establecimiento de un marco jurídico nacional que garantiza un suministro sostenible de productos locales a las escuelas y a la creación de un sistema permanente para examinar la seguridad alimentaria de los hogares y efectuar el seguimiento de la nutrición. El PMA también ha establecido, a través de la programación conjunta, relaciones de asociación más intensas con otras entidades de las Naciones Unidas, como el PNUD, la FAO y el UNFPA, y al mismo tiempo también ha ampliado considerablemente las relaciones con el Gobierno por lo que se refiere a los sistemas alimentarios. En enero de 2021, el PMA abrió una oficina propiamente dicha en el país, que se mantiene mediante compromisos de dotación de recursos asumidos por el Gobierno en apoyo del PEP para el Togo para 2022-2026. En general el proyecto apoyó la creación y el desarrollo de un sistema alimentario inclusivo y sostenible vinculado con el modelo de alimentación escolar basada en la comunidad y en la producción local en el Togo.

*Armenia:* Gracias a la asignación del Fondo del PMA para la Agenda 2030 destinada a Armenia, el PMA ha podido ampliar su compromiso a nivel del país para que abarque la planificación de los sistemas alimentarios facilitando el establecimiento de una dependencia encargada de la cadena de valor de los alimentos en la Oficina del PMA en Armenia. Hasta la fecha, esta dependencia ha prestado apoyo a un total de 148 pequeños agricultores a través de dos proyectos piloto. Los agricultores seleccionados han recibido insumos y capacitación que les han ayudado a mejorar el rendimiento de sus cultivos en un 315 % y a aumentar la superficie de tierra cultivada en un 327 %. Este modelo demuestra que el crecimiento agrícola y el desarrollo económico pueden ir unidos a la gestión responsable de los recursos mediante el uso de prácticas agrícolas que tengan en cuenta las condiciones climáticas, y el Ministerio de Economía está mostrando interés en ampliar considerablemente la escala del modelo. La Oficina del PMA en Armenia también pudo utilizar el Fondo para la Agenda 2030 para atraer a nuevos asociados y obtener más recursos para el PEP en curso.

*Ghana:* Mediante la asignación destinada a Ghana se apoyó la armonización más estrecha del PMA con la "Visión de Ghana más allá de la ayuda", elaborada por el Gobierno, y la reorientación de sus iniciativas de movilización de recursos. El PMA rediseñó sus enfoques relativos a los sistemas alimentarios, la nutrición y la protección social en el marco del PEP y obtuvo 4,5 millones de dólares del Gobierno del Japón para nuevos enfoques en materia de nutrición. Las nuevas formas de trabajar han permitido al PMA resituarse como agente fundamental en la programación relativa a los sistemas alimentarios y colaborar con el Ministerio de Alimentación y Agricultura en la preparación del proyecto de acceso de los pequeños agricultores de Ghana al comercio electrónico. El proyecto contribuye a acelerar la transformación rural mediante la introducción de modelos estructurados de acceso a los mercados para los pequeños agricultores y otros agentes de la cadena de valor, utilizando para ello prácticas posteriores a la cosecha mejoradas, iniciativas de comercio electrónico, acceso ampliado a los servicios de financiación y seguros y asistencia técnica. El PMA, a través del proyecto, ayudó a obtener otros 15 millones de dólares de la Fundación Mastercard para potenciar enfoques centrados en los sistemas alimentarios en el entorno rural. Con un desembolso inicial de 350.000 dólares, el proyecto del Fondo para la Agenda 2030 destinado a Ghana ha permitido al PMA obtener otros 19,5 millones de dólares, que le han ayudado a resituarse y a mejorar la sostenibilidad del PEP, y representan un rendimiento de la inversión de 56:1.

*República Unida de Tanzania:* La asignación destinada a la República Unida de Tanzania permitió al PMA fortalecer y perfeccionar su labor de protección social en el marco del PEP, que se enfrentaba a graves limitaciones de recursos. El PMA integró su herramienta de planificación participativa basada en las comunidades en la metodología de planificación del programa de obras públicas del país, gracias a lo cual el PMA se situó como asociado del Fondo de Acción Social de Tanzania. De ello ha resultado una colaboración reforzada que ha allanado el camino para que el PMA amplíe sus actividades de protección social a las zonas urbanas mediante el suministro de transferencias de base monetaria (TBM) condicionadas. Los vínculos también han permitido intensificar la colaboración del PMA con el Banco Mundial y el Gobierno por lo que se refiere a la política de protección social como fundamento para la expansión y la consolidación de enfoques de este tipo por parte del PMA en el marco del recientemente aprobado PEP para 2022-2027.

*Gambia:* Con esta asignación, el PMA ejecutará el Proyecto Integrado de Adaptación al Cambio Climático y Fomento de la Resiliencia en el Medio Rural, que se puso en marcha en 2020 con financiación del Fondo de Adaptación de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Los 181.000 dólares del Fondo para la Agenda 2030 invertidos han permitido obtener financiación por valor de 10 millones de dólares para los próximos cinco años, lo que supone un rendimiento de 55:1 de la inversión en recursos institucionales centrales. Esto ha permitido obtener financiación a largo plazo para el PMA, especialmente en apoyo de los pequeños agricultores, y ha sentado las bases para el diseño y la aplicación de un enfoque integrado de la gestión de los riesgos climáticos a la programación en materia de resiliencia. El proyecto se está ejecutando a través de la Iniciativa para la Resiliencia Rural (Iniciativa R4) del PMA, que integra diversas capacidades relacionadas con la reducción del riesgo de catástrofes en las comunidades afectadas por el cambio climático y refuerza la resiliencia de los pequeños agricultores gracias a la introducción de productos como los seguros paramétricos contra riesgos meteorológicos. El proyecto también ha permitido introducir una cartera importante de actividades de asistencia alimentaria para la creación de activos en todo el país. El reposicionamiento estratégico del PMA como entidad acreditada para la obtención de fondos multilaterales ha proporcionado al Gobierno de Gambia un canal adicional que puede utilizar para aprovechar nuevos flujos de recursos y solicitar financiación relacionada con el cambio climático. Hasta ahora la FAO, el FIDA, el PNUD y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) eran las principales entidades acreditadas que facilitaban al Gobierno acceso a fondos multilaterales, pero diversos departamentos gubernamentales han manifestado un gran nivel de preferencia e interés por trabajar con el PMA. El PMA, gracias al Fondo para la Agenda 2030, se ha convertido en un agente fundamental de los programas de adaptación al cambio climático, tanto en lo relativo a la ejecución directa como en lo relativo a la asistencia técnica y el apoyo en materia de políticas.

<b>Justificación de los saldos no utilizados en 2021</b>	<p>El Fondo para la Agenda 2030 se diseñó como iniciativa institucional de importancia fundamental plurianual para el bienio 2019-2020. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 ha tenido consecuencias importantes en la ejecución de las actividades y en los calendarios de ejecución originales. Dos decisiones institucionales adoptadas para responder a estas circunstancias excepcionales han permitido prorrogar los plazos de ejecución hasta el 30 de junio de 2022, aunque como máximo.</p> <p>En 2021 todas las oficinas en los países participantes realizaron se esforzaron al máximo por ejecutar sus proyectos, lo cual se tradujo en un nivel de gastos del 85 % (6,5 millones de dólares) de sus presupuestos totales para 2021 (7,6 millones de dólares). Del presupuesto total de esta iniciativa, que ascendía a 15 millones de dólares, quedan 4 millones de dólares (equivalentes al 28 % del total) que siguen teniendo que desembolsarse antes del 30 de junio de 2022. Este plazo para los desembolsos se cumplirá, ya que los gastos importantes, supervisados estrechamente por la Oficina de Apoyo a la Gestión de las Operaciones, normalmente se producen al final del período de los proyectos.</p>
<b>Resultados pendientes para ultimar el programa de la iniciativa institucional de importancia fundamental</b>	<p>Los 35 proyectos en los países restantes en el marco de esta iniciativa relativa al Fondo para la Agenda 2030 están bien encaminados para concluir satisfactoriamente en junio de 2022. También se espera que el fondo demuestre ser una herramienta estratégica y bien orientada para aprovechar intervenciones que son esenciales para el reposicionamiento de las actividades de los PEP del PMA, y que los fondos generen un efecto multiplicador en la mejora de la eficacia y la sostenibilidad generales de los programas del PMA.</p>

# Informe Anual de las Realizaciones de 2021

## INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL

### Transferencias de efectivo y plataforma digital



Resumen general			
<b>Objetivo en materia de cambio institucional</b>			
El objetivo de esta iniciativa institucional de importancia fundamental era digitalizar una parte importante de las actividades relacionadas con las TBM y la información conexas, y contribuir a la prioridad institucional relativa a la transformación digital. Esta iniciativa se finalizó en 2021.			
<b>Iniciativa relacionada con los factores catalizadores del PMA siguientes:</b>	<input type="checkbox"/> Asociaciones <input type="checkbox"/> Personal <input type="checkbox"/> Financiación <input checked="" type="checkbox"/> Tecnología <input type="checkbox"/> Datos empíricos <input type="checkbox"/> Innovación		
<b>Dependencia del PMA encargada:</b>	Dirección de Transferencias de Base Monetaria	<b>Duración del proyecto (anual o plurianual)</b>	Plurianual (2019-2021)
<b>Presupuesto para 2021 (millones de dólares)</b>		<b>Gastos de 2021 (millones de dólares)</b>	
Gastos de personal	0,28	Gastos de personal	0,28
Gastos no relacionados con el personal	0,16	Gastos no relacionados con el personal	0,16
<b>Presupuesto total para 2021</b>	<b>0,44</b>	<b>Total de gastos de 2021</b>	<b>0,44</b>
<b>Principales productos entregables para 2021</b>		<b>Presupuesto (millones de dólares)</b>	<b>Gastos (millones de dólares)</b>
1. Creación de un sistema seguro de gestión de la identidad de los beneficiarios y de la información conexas		0,08	0,08
2. Mejora del diseño y la ejecución de los programas		0,05	0,05
3. Mejora de los mecanismos de entrega de las transferencias		0,07	0,07
4. Refuerzo de las garantías, las medidas de salvaguardia y la gestión de riesgos		-	-
5. Centralización del análisis de datos y el intercambio de ideas		0,21	0,21
6. Mayor fortalecimiento de las capacidades		0,03	0,03
<b>Total</b>		<b>0,44</b>	<b>0,44</b>
Productos entregables para 2021 e indicadores clave de las realizaciones			
<b>Producto entregable 1:</b> Creación de un sistema seguro de gestión de la identidad de los beneficiarios y de la información conexas			
Gestión de la identidad y plataforma digital del PMA para la gestión de los datos sobre los beneficiarios y de las transferencias (SCOPE) a cargo de la Dirección de Transferencias de Base Monetaria y el Departamento de Elaboración de Programas y Políticas como entidades responsables de los procesos operativos en 2021.			
<b>Indicador clave de las realizaciones</b>		<b>Meta</b>	<b>Valor al final del año</b>
Porcentaje de transferencias de efectivo del PMA facilitadas por medios digitales		80 %	74 %
El 74 % supone un incremento respecto del porcentaje registrado en 2020 y ello se debe principalmente a los aumentos registrados en Colombia (87 %), el Ecuador (2.000 %), Haití (200 %), la República Democrática del Congo (50 %), Somalia (108 %) y el Yemen (96 %).			
<b>Producto entregable 2:</b> Mejora del diseño y la ejecución de los programas			
Fortalecimiento de los procedimientos de diligencia debida y de contratación, y de la capacidad técnica y de presentación de informes de los proveedores de servicios financieros y los operadores de dinero móvil.			

<b>Producto entregable 3:</b> Mejora de los mecanismos de entrega de las transferencias
Desarrollo e implantación de una aplicación para el seguimiento de los instrumentos de pago por dispositivo móvil.
<b>Producto entregable 4:</b> Refuerzo de las garantías, las medidas de salvaguardia y la gestión de riesgos
Realización de exámenes de los riesgos de las TBM, ultimación del marco de garantías, aprobación del Comité de Supervisión y Políticas y ultimación del marco de seguimiento.
<b>Producto entregable 5:</b> Centralización del análisis de datos y el intercambio de ideas
Puesta en práctica del apoyo digital para la gestión de los riesgos operacionales y la investigación proactiva del riesgo de fraude.
<b>Producto entregable 6:</b> Mayor fortalecimiento de las capacidades
En 2020 se crearon nuevas orientaciones y una solución técnica para el suministro de servicios de transferencias de efectivo previa solicitud, que se utilizarán para las actividades de suministro de servicios de TBM que se cursarán a través de los presupuestos de las carteras de actividades en los países en lugar de a través de la cuenta especial para las TBM. Se han preparado nuevos materiales de capacitación para la solución técnica.

## Informe Anual de las Realizaciones de 2021

### INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL

## Aumentos de eficiencia obtenidos gracias a la integración de los sistemas y a las tecnologías de la información

### Resumen general

#### Objetivo en materia de cambio institucional

El objetivo de esta iniciativa institucional de importancia fundamental, aprobada por la Junta para 2019 y 2020, era acelerar los proyectos que sitúan al PMA como líder en el diseño y la utilización de soluciones digitales entre la comunidad de asistencia humanitaria.

El PMA ha utilizado la financiación para desarrollar la plataforma DOTS, que integra los sistemas actuales y los nuevos para crear un ecosistema de datos seguro, eficiente y estable que permite disponer de datos y análisis en tiempo real para la adopción de decisiones y las operaciones, así como plataformas de automatización, gracias a las cuales se han simplificado los procesos operativos, lo cual ha llevado a la eliminación de los formularios y procesos manuales y a la mejora de la eficiencia. A continuación se describen los logros alcanzados en 2021.

#### Iniciativa relacionada con los factores catalizadores del PMA siguientes:

Asociaciones
  Personal
  Financiación
  Tecnología
  Datos empíricos
  Innovación

#### Dependencias del PMA encargadas:

*Departamento responsable:* Departamento de Gestión de Recursos  
*Responsables de los presupuestos:* Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales, Dirección de Finanzas, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Servicios de Gestión, Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro, Dirección de Tecnología

#### Duración del proyecto (anual o plurianual)

Plurianual, 2019-2020 (con fondos arrastrados a 2022)

Presupuesto para 2021 (millones de dólares)		Gastos de 2021 (millones de dólares)	
Gastos de personal	2,5	Gastos de personal	1,99
Gastos no relacionados con el personal	2,2	Gastos no relacionados con el personal	1,35
<b>Presupuesto total para 2021</b>	<b>4,70</b>	<b>Total de gastos de 2021</b>	<b>3,34</b>

Principales productos entregables para 2021	Presupuesto (millones de dólares)	Gastos (millones de dólares)
1. Plataformas de automatización para la gestión de los servicios	1,73	1,09
2. Tablero de gestión del PMA	0,32	0,25
3. Excelencia en la presentación de informes (financieros)	0,45	0,14
4. Plataforma Partner Connect	0,30	0,27
<b>Total</b>	<b>2,8</b>	<b>1,75</b>

### Productos entregables para 2021 e indicadores clave de las realizaciones

#### Producto entregable 1: Plataformas de automatización para la gestión de los servicios

La iniciativa institucional de importancia fundamental relativa a los aumentos de eficiencia obtenidos gracias a la integración de los sistemas y a las tecnologías de la información proporcionó financiación inicial vital para dos herramientas institucionales importantes que actualmente se utilizan en las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede:

1. La herramienta para la gestión de los servicios a nivel mundial permite que los miembros del personal y las dependencias administrativas del PMA dispongan de una herramienta institucional normalizada para digitalizar, consolidar y gestionar los servicios. Es una solución auxiliar que permite a las dependencias administrativas rastrear y efectuar el seguimiento de las solicitudes de servicios presentadas a través del correo electrónico o de la plataforma de autoservicio del PMA, que es el punto de entrada de cara al público, y responder a esas solicitudes. La herramienta para la gestión de los servicios a nivel mundial permite que el PMA suministre a los miembros del personal y las dependencias administrativas solicitantes unos servicios más rápidos y eficientes y de mayor calidad. La puesta en práctica de la herramienta para la gestión de los servicios a nivel mundial ha permitido a las dependencias administrativas simplificar los procesos operativos, eliminar trámites *ad hoc*, manuales y pasos basados en el correo electrónico o el papel, y automatizar el examen y la aprobación de los flujos de trabajo.
2. La plataforma de autoservicio del PMA es un portal en línea para la presentación de solicitudes de servicios. Es una las interfaces frente a los usuarios que desemboca en la herramienta para la gestión de los servicios a nivel mundial.

Tanto la herramienta para la gestión de los servicios a nivel mundial como la plataforma de autoservicio se desarrollaron principalmente entre 2019 y 2020, y 2021 se dedicó a su perfeccionamiento y a trabajar con las dependencias administrativas de la Sede, las oficinas en los países y los despachos regionales en la configuración de las herramientas para satisfacer las necesidades de esas entidades y a emprender actividades de puesta en marcha y gestión del cambio. Se prevé utilizar los fondos remanentes de esta iniciativa institucional de importancia fundamental para cubrir actividades adicionales de puesta en marcha y gestión del cambio, unos fondos que se suplementarán con financiación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas y de los presupuestos de la cartera de actividades en los países. A partir de 2023, los costos de la automatización se integrarán completamente en los de carácter general.

Indicador clave de las realizaciones	Meta	Valor al final del año
<ul style="list-style-type: none"> <li>En 2021 cuatro dependencias administrativas siguieron efectuando gastos relacionados con los indicadores clave de las realizaciones centrados en finalizar la configuración de la herramienta y las actividades de puesta en práctica y gestión del cambio</li> </ul>	Véase el apartado de “justificación de los saldos no utilizados” que figura más adelante; se alcanzaron todos los indicadores clave de las realizaciones excepto los afectados por las demoras descritas	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>En 2020 y 2021, la herramienta para la gestión de los servicios a nivel mundial y la plataforma de autoservicio fueron vitales para que el personal y las dependencias administrativas del PMA pudieran seguir trabajando a distancia durante los períodos de confinamiento más estrictos de la pandemia de COVID-19.</li> <li>Un grupo de trabajo interfuncional sobre automatización se reúne periódicamente para evaluar los procesos operacionales que se proponen para su simplificación y automatización y asignarles un orden de prioridad. Se espera que esta estructura de gobernanza se mantenga más allá del período abarcado por la iniciativa.</li> <li>Los aumentos de eficiencia resultantes de estas herramientas se exponen en la sección sobre eficiencia del presente Informe Anual de las Realizaciones.</li> </ul>		

**Producto entregable 2:** Tablero de gestión del PMA

- El tablero de gestión del PMA se puso en marcha en junio de 2021. Proporciona datos en tiempo casi real y permite la visualización de los datos sobre parámetros de gestión fundamentales (recursos humanos, planificación, dotación de recursos, beneficiarios, finanzas) a nivel mundial, regional y de los países. El tablero de gestión se concibió como una herramienta para el personal de gestión de alto nivel y el personal directivo superior, pero todos los miembros del personal del PMA pueden acceder a él.
- El tablero de gestión es una de las herramientas de análisis que el PMA está desarrollando para prestar apoyo a los procesos de adopción de decisiones basadas en los datos.
- Esta iniciativa proporcionó financiación inicial para el tablero de gestión, que se ha transferido de la Oficina del Director Ejecutivo a la Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales para continuar con las mejoras, las innovaciones y el mantenimiento.

Indicador clave de las realizaciones	Meta	Valor al final del año
<ul style="list-style-type: none"> <li>Adopción del tablero por la dirección ejecutiva</li> <li>Incorporación de las principales observaciones de los usuarios en la nueva versión del programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adopción completa en el primer trimestre de 2021</li> <li>Segunda edición, con mejoras en la interfaz de usuario y las funciones, finalizada en el tercer trimestre de 2021</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adopción en el segundo trimestre de 2021</li> <li>Ediciones tercera y cuarta finalizadas en el cuarto trimestre de 2021</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La dirección ejecutiva ya utiliza el tablero de gestión, que se considera una fuente de datos general del organismo para las reuniones informativas internas y externas y el proceso de adopción de decisiones.</li> <li>Entre la fecha de puesta en marcha de la herramienta en junio de 2021 y el 31 de diciembre de 2021, casi 9.000 dispositivos (cada uno de los cuales puede tener más de un usuario) se han conectado a la plataforma.</li> <li>Cada edición tiene versiones para aplicaciones web y de telefonía móvil.</li> </ul>		

**Producto entregable 3:** Excelencia en la presentación de informes (financieros)

El proyecto de excelencia en la presentación de informes se concibió como un conjunto de tableros de gestión e informes normalizados destinados a apoyar la gestión financiera eficaz de las operaciones PMA. En particular, sus cuatro componentes en materia de productos entregables o “líneas de trabajo” proporcionan datos prácticos y significativos en tiempo real que fundamentan la buena gestión financiera, la supervisión de los riesgos financieros y la adopción de decisiones operacionales:

1. tablero de gestión financiera para fines de gestión institucional;
2. tablero de gestión financiera para las oficinas en los países;
3. tablero de gestión financiera de las cuentas especiales, y
4. conjunto de informes normalizados (para los responsables de las actividades y el personal de finanzas).

Indicador clave de las realizaciones	Meta	Valor al final del año
<ul style="list-style-type: none"> <li>Introducción del tablero de gestión financiera para las oficinas en los países (con prioridad respecto de otros tableros de gestión)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introducción en los trimestres tercero y cuarto de 2021</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introducción en el cuarto trimestre de 2021</li> </ul>
<p>El tablero de gestión financiera para las oficinas en los países se introdujo en octubre de 2021 con una amplia campaña de comunicaciones y capacitación y orientación sobre el cierre financiero mensual para las oficinas en los países. El tablero ha recibido más de 2.000 visitas durante el cuarto trimestre de 2021 (fue la página más visitada en la sección de la Dirección de Finanzas del sitio web durante ese período). La labor en los otros tres componentes relativos a productos entregables o líneas de trabajo proseguirá en 2022.</p>		
<p><b>Producto entregable 4:</b> Plataforma Partner Connect</p>		
<p>Esta iniciativa permitió financiar el ensayo piloto de institucional de importancia fundamental Partner Connect, una plataforma destinada a mejorar el acceso a los datos relacionados con los asociados cooperantes que intervienen en las asociaciones para la distribución de alimentos sobre el terreno, así como la difusión y la transparencia de esos datos. El primer módulo introducido fue un módulo de presentación de informes que permite a los asociados registrar los datos de distribución en tiempo casi real, agregar automáticamente los datos para los informes mensuales y poner en marcha un procedimiento digital de aprobación. Con ella, el PMA tiene la ventaja de disponer de visibilidad completa, rastreabilidad y mayor transparencia en el proceso de presentación de informes que llevan a cabo los asociados.</p>		
<p>El uso de Partner Connect atenderá diversos hallazgos de auditorías recientes, como las de una auditoría externa sobre la gestión de la información sobre los beneficiarios que realiza el PMA, en las que se recomienda que el PMA “refuerce las evaluaciones del desempeño de los asociados cooperantes de modo que permitan valorar la calidad de los datos recopilados”.</p>		
Indicador clave de las realizaciones	Meta	Valor al final del año
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega del producto mínimo viable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega en el cuarto trimestre de 2021</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entregado en el cuarto trimestre de 2021</li> </ul>
<p>Partner Connect generó interés entre los asociados cooperantes que intervienen en los ensayos piloto de la plataforma en Kenya y Uganda, que valoraron el punto de entrada único para los procesos de presentación de informes y de aprobación en que intervienen oficinas en los países y la simplificación de esos procesos, así como la posibilidad de simplificar y automatizar otros procesos operacionales. El PMA seguirá recabando opiniones de los usuarios y respondiendo a las mismas mientras planifica la ampliación de la escala para 2022.</p>		
<p><b>Justificación de los saldos no utilizados en 2021</b></p>	<p>Las demoras en el logro de los productos entregables de la iniciativa pueden atribuirse a cuestiones técnicas inesperadas y a escasez de personal. En el caso de la automatización en particular, las demoras en la introducción y en las actividades de gestión del cambio también pueden atribuirse a la inestabilidad política en las regiones seleccionadas, las restricciones a los viajes relacionadas con la pandemia de COVID-19, y la necesidad de dedicar recursos a otras prioridades institucionales y de las direcciones que compiten con esta iniciativa.</p>	
<p><b>Resultados pendientes para ultimar el programa de la iniciativa institucional de importancia fundamental</b></p>	<p>Los fondos que queden en 2022 se utilizarán para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>terminar la introducción y la incorporación en todas las actividades de las plataformas de automatización del PMA;</li> <li>suministrar los tableros de gestión financiera restantes, incluido el tablero de gestión financiera de las cuentas especiales;</li> <li>iniciar las mejoras o la integración de los sistemas en apoyo del ensayo piloto de la solución global de pagos, que centralizará las funciones de cuentas por pagar, y puede servir de base para fundamentar otras iniciativas para centralizar las actividades transaccionales, y</li> <li>iniciar las actividades de un nuevo producto entregable relativo a la integración de sistemas en apoyo de procesos de planificación simplificados para la cadena de suministros y las actividades de ejecución y a la presentación de informes respecto de los presupuestos de los planes de ejecución y de los planes basados en las necesidades.</li> </ul> <p>Se prevé que los fondos para esta iniciativa se habrán agotado al final de 2022.</p>	

# Informe Anual de las Realizaciones de 2021

## INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL

### Reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo

#### Resumen general

#### Objetivo en materia de cambio institucional

Esta iniciativa tiene el objetivo de garantizar que el PMA tenga la capacidad de prepararse para la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo liderada por el Secretario General y de apoyar esa reforma.

La inversión se ha dirigido a tres objetivos principales:

- garantizar que el PMA tenga las capacidades adecuadas para prepararse para las necesidades de la reforma y responder a ellas;
- apoyar la función del PMA en el Grupo de Innovaciones Institucionales y en otras reuniones interinstitucionales centradas en ampliar los servicios de apoyo comunes y el número de locales comunes en todo el sistema de las Naciones Unidas, así como los ahorros de costos conexos, y
- contribuir a la creación de procesos, herramientas y plataformas que permitan al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo planificar y supervisar los resultados colectivos alcanzados a nivel de todo el sistema, reunir esos resultados e informar al respecto.

<b>Iniciativa relacionada con los factores catalizadores del PMA siguientes:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Asociaciones <input type="checkbox"/> Personal <input type="checkbox"/> Financiación <input checked="" type="checkbox"/> Tecnología <input type="checkbox"/> Datos empíricos <input checked="" type="checkbox"/> Innovación		
<b>Dependencias del PMA encargadas:</b>	<i>Departamentos responsables:</i> Departamento de Gestión de Recursos; Oficina del Director Ejecutivo Adjunto <i>Responsables de los presupuestos:</i> Dirección de Tecnología; Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro; Dirección de Servicios de Gestión; Dirección de Finanzas; Dirección de Recursos Humanos; Dirección de Innovación y Gestión de los Conocimientos; Oficina de Servicios Jurídicos; Dirección de Relaciones con el Sistema de las Naciones Unidas y Colaboración Multilateral; Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo; Oficina del Director Ejecutivo Adjunto; Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales	<b>Duración del proyecto (anual o plurianual)</b>	Plurianual, 3 años (2018-2021)
<b>Presupuesto para 2021 (millones de dólares)</b>		<b>Gastos de 2021 (millones de dólares)</b>	
Gastos de personal	No aplicable <sup>2</sup>	Gastos de personal	2,64
Gastos no relacionados con el personal	No aplicable <sup>2</sup>	Gastos no relacionados con el personal	3,28
<b>Presupuesto total para 2021</b>	<b>7,46</b>	<b>Total de gastos de 2021</b>	<b>5,92</b>

Principales productos entregables para 2021	Presupuesto (millones de dólares)	Gastos (millones de dólares)
1. Grupo de Innovaciones Institucionales – línea de trabajo 5 (varias direcciones)	4,80	3,96
2. Actividades relacionadas con los programas (Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo)	0,28	0,28
3. Asignación para los despachos regionales (Oficina del Director Ejecutivo Adjunto)	1,48	0,90
4. Actividades transversales relacionadas con la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo	0,89	0,71
<b>Total</b>	<b>7,45</b>	<b>5,85</b>

<sup>2</sup> Teniendo en cuenta la naturaleza del producto entregable, no se elaboró un presupuesto desglosado para 2021.

### Productos entregables para 2021 e indicadores clave de las realizaciones

#### Producto entregable 1: Grupo de Innovaciones Institucionales – línea de trabajo 5 (varias direcciones)

- *Centros locales de servicios compartidos:* Dirección de la implementación de los centros y aplicación de los principios de cálculo de costos y determinación de precios sobre el terreno; refuerzo y contratación de coordinadores para los despachos regionales y las oficinas en los países. [Responsable: Dirección de Finanzas]
- *Grupo de trabajo jurídico sobre los centros locales de servicios compartidos:* Contribución a la elaboración en curso de instrumentos jurídicos para el establecimiento de centros locales de servicios compartidos en consulta con las oficinas jurídicas de algunas entidades de las Naciones Unidas. [Responsable: Oficina de Servicios Jurídicos]
- *Estrategia de operaciones institucionales:* Introducción de la estrategia de operaciones institucionales 2.0 en 84 oficinas del PMA en los países y fortalecimiento de las capacidades de los despachos regionales y las oficinas en los países para el suministro de servicios comunes en el marco de la estrategia de operaciones institucionales. [Responsable: Dirección de Servicios de Gestión]
- *Locales comunes de las Naciones Unidas:* Apoyo activo para la realización de ensayos piloto de locales comunes a través de misiones de apoyo, y elaboración de orientaciones sobre el enfoque del PMA relativo a los locales comunes (para el 50 % de los locales del PMA en los países). [Responsable: Dirección de Servicios de Gestión]
- *Centro de Reservas de las Naciones Unidas:* Aprovechamiento de los conocimientos especializados del PMA en materia de servicios de administración a través del suministro de una plataforma digital; ampliación continuada del Centro de Reservas para que lo utilicen todos los organismos de las Naciones Unidas, incluidas la normalización, digitalización y simplificación de los servicios de movilidad y las residencias de las Naciones Unidas a través de una plataforma común de reservas. [Responsable: Dirección de Servicios de Gestión]
- *Servicios comunes relativos a la flota de vehículos mundial de las Naciones Unidas:* Liderazgo en el suministro de servicios relativos a la flota de vehículos, que se ofrecerán a nivel interinstitucional a través de un modelo operativo de empresa conjunta dirigida por el PMA y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), y en el suministro de servicios comunes de arrendamiento de vehículos para la comunidad de las Naciones Unidas. [Responsable: Dirección de Servicios de Gestión]
- *Presentación de informes sobre el impacto de la eficiencia:* Preparación de un sistema y una metodología para calcular los aumentos de la eficiencia y presentar informes al respecto; recopilación de datos y presentación de informes sobre los aumentos de la eficiencia en 2019 y 2020. [Responsable: Dirección de Servicios de Gestión]
- *Servicios comunes de tecnología:* Fase final de la puesta en práctica y finalización de los servicios de tecnología para los mecanismos comunitarios de retroalimentación en el Ecuador, el Iraq y Libia, y suministro de servicios de preparación en materia de tecnología de la información y las comunicaciones en Bhután, Madagascar, Mongolia, Mozambique y la República Dominicana. [Responsable: Dirección de Tecnología]
- *Mercado de Servicios:* Continuación de la puesta en práctica del mecanismo del mercado de servicios para facilitar el suministro de servicios a nivel local, lo cual llevará a 14 el número total de oficinas en los países en que el mercado de servicios está operativo. [Responsable: Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro]
- *Reconocimiento mutuo:* Apoyo continuado para la preparación de nuevos acuerdos, creación y aprobación de marcos normativos, y suministro de asesoramiento sobre la gama de servicios. [Responsables: Oficina de Servicios Jurídicos; Dirección de Innovación y Gestión de los Conocimientos]

Indicador clave de las realizaciones	Meta	Valor al final del año
<i>Centros locales de servicios compartidos:</i> Implantación de los centros locales de servicios compartidos en las oficinas del PMA en los países de la fase 1	Centros locales de servicios compartidos implantados en 5 oficinas en los países  Fortalecimiento de las capacidades: preparación y puesta en práctica de actividades de capacitación para participantes seleccionados  Estudio exploratorio en las oficinas en los países de la fase 1 donde el PMA tenga el mayor potencial para albergar los centros locales de servicios compartidos	Recopilación de datos iniciada en 5 oficinas en los países  (finalizada en las oficinas en los países de la República Unida de Tanzania y del Sudán)
<i>Centros locales de servicios compartidos:</i> Capacitación en gestión del cambio relativa a la "mejor opción comercial" en el marco de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo – Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (Colegio profesional de expertos en contabilidad y finanzas del sector público del Reino Unido) y PMA	Capacitar empleados de los seis despachos regionales	78 empleados capacitados de los seis despachos regionales

Productos entregables para 2021 e indicadores clave de las realizaciones		
<i>Centros locales de servicios compartidos:</i> Suministro de capacitación interfuncional para reforzar las capacidades de los despachos regionales y las oficinas en los países	Impartir talleres regionales (finanzas, administración) y seminarios web específicos para cada país	Plenamente alcanzado
<i>Estrategia de operaciones institucionales:</i> Finalización del desarrollo de la estrategia de operaciones institucionales 2.0 y la formación de profesionales	Preparar la estrategia de operaciones institucionales en 84 oficinas del PMA en los países, certificar a 57 miembros del personal del PMA como profesionales en el ámbito de la estrategia de operaciones institucionales y nombrar coordinadores de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en los despachos regionales	100 % finalizado
<i>Locales comunes:</i> Gestión de las solicitudes para llegar a un 50 % de locales comunes y apoyo a esas solicitudes; preparación de orientaciones sobre los locales comunes y capacitación al respecto en las oficinas del PMA en los países	Llegar al 50 % de locales comunes	Alcanzado el 48 % del objetivo
<i>Servicios relativos a la flota de vehículos mundial de las Naciones Unidas:</i> Proyecto de movilidad común para apoyar a las oficinas en los países a la hora de hacer operativa la colaboración interinstitucional	Incluir el Sistema de Posicionamiento Global (GPS) y el rastreo de datos para el cálculo automático de la distancia del recorrido en el viaje. Preparar servicios digitales de gestión de conductores (libro de registro digital, cálculo de horas extras de los conductores, etc.)	100 % finalizado
<i>Centro de Reservas de las Naciones Unidas:</i> Servicio de transporte aéreo de pasajeros a nivel mundial y Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas	Finalizar la transformación digital de la presentación de informes financieros de la aviación Ajustar la transformación digital de modo que se adapte al modelo operativo local del Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas.	100 % finalizado
<i>Servicios relativos a la flota de vehículos mundial de las Naciones Unidas:</i> Finalización de la carta de intención entre el PMA y el ACNUR	Finalizar la carta de intención entre el PMA y el ACNUR	100 % finalizado
<i>Servicios relativos a la flota de vehículos mundial de las Naciones Unidas:</i> Reunión y análisis de los datos relacionados con la flota de vehículos	Llevar a cabo actividades de análisis de hipótesis y previsiones, simulación y análisis comparativo de modelos operativos, cartografía de los procesos, análisis de riesgos, y comunicación y promoción a nivel interno y externo para facilitar el establecimiento de un centro de la flota de vehículos de las Naciones Unidas.	100 % finalizado
<p><i>Introducción de los centros locales de servicios compartidos a nivel mundial:</i> Reunión de datos apoyada por el PMA en los países de la fase 1 (Etiopía, Kenya, la República Unida de Tanzania, Santo Tomé y Príncipe y el Sudán); realización de nuevas intervenciones bilaterales (Etiopía, la República Unida de Tanzania y el Sudán).</p> <p><i>Estrategia de operaciones institucionales:</i> Problemas en materia de cálculo de los costos y beneficios por parte de los coordinadores de la estrategia de operaciones institucionales de las oficinas en los países.</p> <p><i>Locales comunes:</i> Falta de recursos financieros iniciales.</p>		

### Productos entregables para 2021 e indicadores clave de las realizaciones

#### Producto entregable 2: Actividades relacionadas con los programas (Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo)

- Las oficinas en los países reciben apoyo para la elaboración de PEP de segunda generación armonizados con el proceso de reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y apoyo interdepartamental coordinado en materia de PEP para asegurar la armonización y la mayor automatización de las transferencias.
- Las oficinas en los países reciben apoyo en la armonización de sus ciclos de planificación estratégica actuales con los planes nacionales de desarrollo y los marcos de cooperación de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible (MCNUDS) mediante recomendaciones concretas; y actualización periódica de las tablas de seguimiento de la situación en materia de armonización de los MCNUDS de todos los PEP y aceptación y aplicación de las nuevas herramientas, incluida la plataforma UNinfo. Esto también abarca apoyo para la armonización de la cadena de resultados de los PEP-MCNUDS.
- Los enfoques fundamentales de los PEP de segunda generación debatidos y coordinados entre las direcciones y dependencias de la Sede y los despachos regionales, también a través del grupo de trabajo sobre los PEP de segunda generación.
- El PMA interviene activamente en los procesos de reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y en los grupos interinstitucionales conexos facilitados por la Oficina de Coordinación del Desarrollo de las Naciones Unidas (OCD) (incluidos los equipos de tareas de los ODS de las Naciones Unidas sobre la elaboración y los resultados de los programas y apoyo integrado en materia de políticas, y el grupo asesor sobre programas conjuntos).
- Las orientaciones institucionales en materia de programas que exponen la aplicación del enfoque de análisis comunes de los países, de los MCNUDS y herramientas conexas para facilitar el ciclo de análisis, planificación, programación, seguimiento, presentación de informes y evaluación están disponibles, y las orientaciones interfuncionales que exponen las consideraciones fundamentales para el diseño de los PEP de segunda generación están actualizadas y publicadas.

Indicador clave de las realizaciones	Meta	Valor al final del año
Número de oficinas en los países que han recibido apoyo para colaborar en la formulación de análisis comunes de los países, MCNUDS y PEP en consonancia con la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo	Presentación de un PEP para aprobación en 2021 o 2022 por el 100 % de las oficinas en los países	Plenamente alcanzado
Número de PEP aprobados por la Junta armonizados con los requisitos de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo	7	Plenamente alcanzado
Análisis a nivel mundial de los PEP y MCNUDS elaborados y actualizados	1	Plenamente alcanzado
Actualización y distribución de orientaciones intersectoriales en las que se exponen las consideraciones fundamentales para el diseño de los PEP de segunda generación	1	Plenamente alcanzado
Participación activa del PMA en todas las reuniones y los productos del grupo de trabajo sobre la elaboración y los resultados de los programas, el equipo de tareas encargado del apoyo integrado a las políticas y el grupo asesor en materia de programas conjuntos	Participación en todas las reuniones y en la elaboración de todos los productos	Plenamente alcanzado
Organización de reuniones mensuales del grupo de trabajo sobre los PEP	Organización de reuniones mensuales	Plenamente alcanzado

#### Producto entregable 3: Asignación para los despachos regionales (Oficina del Director Ejecutivo Adjunto)

Se apoya la participación estratégica y proactiva del PMA en el proceso de reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, y se actúa para asegurar que el Programa esté bien situado en el marco unas estructuras regionales de las Naciones Unidas en transformación:

- Participar en plataformas de colaboración a nivel regional, en coaliciones para circunstancias concretas y cuestiones específicas y en los equipos de tareas conexos.
- Apoyar a las oficinas en los países en los procesos del análisis común sobre el país/MCNUDS y el PEP de segunda generación proporcionando asesoramiento estratégico, orientaciones adaptadas a cada caso, seminarios web y sesiones informativas sobre la armonización del MCNUDS y el PEP.
- Mantener la vinculación con el nivel mundial participando en las plataformas de intercambio interregional organizadas por la OCD, y en las líneas de trabajo institucionales (como el grupo de trabajo sobre los PEP de segunda generación y el subgrupo de trabajo sobre programas conjuntos).
- Avanzar en el programa de aumento de la eficiencia suministrando orientación y apoyo operacional a las oficinas en los países en relación con la estrategia de operaciones institucionales, los servicios auxiliares comunes y los locales comunes.

### Productos entregables para 2021 e indicadores clave de las realizaciones

Indicador clave de las realizaciones	Meta	Valor al final del año
Participación de los despachos regionales en las plataformas de colaboración a nivel regional, en coaliciones temáticas y centradas en oportunidades concretas y en equipos de tareas	Los despachos regionales del PMA están representados en todas las reuniones regionales pertinentes (una reunión anual de las plataformas regionales de colaboración por región; reuniones mensuales o trimestrales de las coaliciones temáticas y centradas en oportunidades concretas y los equipos de tareas).	Plenamente alcanzado
Número de oficinas en los países donde se han realizado seminarios web impulsados por un despacho regional y que han recibido orientación sobre elementos estratégicos y programáticos de la reforma y sobre el programa dirigido a aumentar la eficiencia	El 100 % de las oficinas en los países tienen conocimiento de las orientaciones institucionales.	Plenamente alcanzado
Participación activa de los despachos regionales en actos organizados por la OCD y la Sede	Los despachos regionales están representados en todos los actos pertinentes organizados por la OCD y la Sede y aportan contribuciones.	Plenamente alcanzado
<ul style="list-style-type: none"> <li>– El PMA sigue introduciendo a nivel regional los conceptos de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, pero todavía es pronto para que estos conceptos agreguen valor y surtan efecto.</li> <li>– Las coaliciones para cuestiones específicas están en marcha en distinta medida en las distintas regiones. Los equipos del PMA siguen contribuyendo a este esfuerzo y cada vez van asumiendo más funciones directivas en esferas específicas.</li> <li>– La estructura regional de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo sigue siendo muy compleja. El PMA sigue insistiendo en la simplificación de esa estructura siempre que es posible.</li> </ul>		
<p><b>Producto entregable 4:</b> Iniciativas transversales relacionadas con la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Datos, transformación digital e innovación (Dirección de Relaciones con el Sistema de las Naciones Unidas y Colaboración Multilateral):</i> Apoyo al PMA en la aplicación de la estrategia de datos del Secretario General y preparación de elementos para su inclusión en la nueva estrategia de datos del PMA.</li> <li>• <i>Centro de Soluciones Digitales (Dirección de Finanzas):</i> el PMA y el ACNUR, en asociación con el Centro Internacional de Cálculos Electrónicos, han ensayado satisfactoriamente el centro de soluciones digitales de las Naciones Unidas, cuyo objetivo es utilizar las tecnologías más avanzadas para abordar los problemas operacionales comunes a los que se enfrentan el PMA, el ACNUR y el sistema de las Naciones Unidas en general.</li> <li>• <i>Secretaría (Dirección de Innovación y Gestión de los Conocimientos):</i> Como parte de la iniciativa institucional de importancia fundamental relativa a la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, y para apoyar al equipo de apoyo a la gestión del cambio y al equipo sobre gobernanza integrado por distintas direcciones, el PMA organizó reuniones periódicas para tratar sobre los progresos de la iniciativa institucional de importancia fundamental, los productos entregables y la utilización de fondos. Esto abarcó establecer programas en nombre de la presidencia, consolidar las aportaciones de distintas direcciones y despachos regionales y preparar los materiales de facilitación y seguimiento necesarios para la gestión de documentos (utilizando el sistema digital TeamSpace) y el intercambio de conocimientos.</li> <li>• <i>Coordinación a cargo de la Dirección de Relaciones con el Sistema de las Naciones Unidas y Colaboración Multilateral de Nueva York:</i> La coordinación de la participación del PMA requirió mantener informados al Director Ejecutivo y al Grupo Directivo sobre las novedades en el proceso de reforma y sus posibles consecuencias para el PMA a medida que se iban produciendo. El PMA siguió participando en el diseño del marco de gestión y rendición de cuentas regional/mundial; proporcionó información actualizada sobre las orientaciones de las Naciones Unidas relativas a los ODS, las políticas relacionadas con la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, y la aplicación de las nuevas orientaciones y políticas de las Naciones Unidas relativas a los ODS introducidas a través de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo o de la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y otras resoluciones de los Estados Miembros, y proporcionó notas explicativas e informativas a la Junta</li> </ul>		

Productos entregables para 2021 e indicadores clave de las realizaciones		
Indicador clave de las realizaciones	Meta	Valor al final del año
<i>Secretaría (Dirección de Innovación y Gestión de los Conocimientos):</i> Número de reuniones del equipo de apoyo a la gestión del cambio, del equipo sobre gobernanza integrado por distintas direcciones y de la iniciativa institucional de importancia fundamental y otras entidades organizadas y apoyadas	Reuniones trimestrales de la iniciativa institucional de importancia fundamental y reuniones bimestrales (cada dos meses) del equipo de apoyo a la gestión del cambio organizadas	Plenamente alcanzado
<b>Justificación de los saldos no utilizados en 2021</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Los plazos de los proyectos y de los productos entregables se ajustaron para responder a las nuevas prioridades debidas a la COVID-19.</li> <li>– Los progresos en iniciativas fundamentales del proceso de reforma de las Naciones Unidas (como los centros locales de servicios compartidos) se gestionaban a nivel de las Naciones Unidas (OCD), de modo que el PMA no tenía un control pleno sobre los plazos y progresos.</li> </ul>	
<b>Resultados pendientes para ultimar el programa de la iniciativa institucional de importancia fundamental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Asignación para los despachos regionales (Oficina del Director Ejecutivo Adjunto):</i> Entre las prioridades para los fondos remanentes en 2022 figuran la introducción de UN INFO (adopción de todas las orientaciones institucionales futuras en la plataforma y posterior apoyo de los despachos regionales a las oficinas en los países) y de la Estrategia de operaciones institucionales, la preparación de análisis comunes de los países y de los MCNUDES, la armonización de los PEP, las contribuciones del PMA a las coaliciones para circunstancias concretas y a las coaliciones para cuestiones específicas, y la adopción de nuevas orientaciones a nivel mundial sobre programas conjuntos, fondos mancomunados, examen de la labor de integración y otros elementos de la reforma.</li> <li>• <i>Centros locales de servicios compartidos:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ fomento de la capacidad: orientaciones a las entidades sobre el terreno para mejorar la participación a ese nivel;</li> <li>○ estudio teórico basado en datos empíricos para ensayar la justificación y el impacto de utilizar un conjunto estándar de 66 servicios previamente acordados;</li> <li>○ datos y presentación de informes: crear capacidad interna y estructuras de apoyo a través de la presentación regular de informes sobre la eficiencia basados en datos empíricos, y</li> <li>○ apoyo a los países: apoyo para la creación de una capacidad de intervención inmediata en los centros locales de servicios compartidos a nivel de los países para ayudar en los procesos de adopción de decisiones basados en datos empíricos.</li> </ul> </li> <li>• <i>Centros locales/mundiales de servicios compartidos:</i> puesta en marcha del grupo de trabajo técnico sobre los centros locales/mundiales de servicios compartidos.</li> <li>• <i>Estrategia de operaciones institucionales:</i> actividad de validación de los análisis de costos y beneficios de la estrategia de operaciones institucionales.</li> <li>• <i>Locales comunes:</i> participación en los locales comunes y los servicios para las instalaciones, y apoyo a las oficinas en los países para su participación efectiva en las nuevas iniciativas introducidas en 2022 y posteriores y la puesta en práctica de esas iniciativas.</li> <li>• <i>Centro de reservas de las Naciones Unidas:</i> seguir tratando con los equipos de gestión de las operaciones para ampliar el suministro de servicios del centro de reservas de las Naciones Unidas en el marco de la estrategia de operaciones institucionales.</li> </ul>	

# Informe Anual de las Realizaciones de 2021

## INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL

### Apoyo a los programas y las asociaciones

Resumen general			
<b>Objetivo en materia de cambio institucional</b>			
Esta iniciativa institucional de importancia fundamental promueve el objetivo a largo plazo de maximizar la contribución de las oficinas en los países al logro del Hambre Cero mediante la mejora de sus capacidades de diseño de programas de modo que puedan encontrar y aprovechar con éxito posibilidades de financiación diversificadas y a largo plazo.			
<b>Iniciativa relacionada con los factores catalizadores del PMA siguientes:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Asociaciones <input type="checkbox"/> Personal <input checked="" type="checkbox"/> Financiación <input type="checkbox"/> Tecnología <input type="checkbox"/> Datos empíricos <input type="checkbox"/> Innovación		
<b>Dependencias del PMA encargadas:</b>	Departamento de Asociaciones y Promoción, Departamento de Elaboración de Programas y Políticas	<b>Duración del proyecto (anual o plurianual)</b>	Plurianual, 3 años (2019-2022)
<b>Presupuesto para 2021 (millones de dólares)</b>		<b>Gastos de 2021 (millones de dólares)</b>	
Gastos de personal	0,81	Gastos de personal	0,33
Gastos no relacionados con el personal	0,07	Gastos no relacionados con el personal	0,04
<b>Presupuesto total para 2021</b>	<b>0,88</b>	<b>Total de gastos de 2021</b>	<b>0,38</b>

Principales productos entregables para 2021	Presupuesto (millones de dólares)	Gastos (millones de dólares)
1. Ensayo de ideas sobre la prestación de apoyo a los programas y las asociaciones en las oficinas en los países	0,88	0,38

Productos entregables para 2021 e indicadores clave de las realizaciones		
<b>Producto entregable 1:</b> Aprovechamiento de los análisis de las carencias en la labor de programación a nivel de los países en las esferas temáticas de los programas en las escuelas, el cambio climático y la protección social La segunda fase actualmente en curso apoya 10 iniciativas de oficinas en los países mediante la contratación de especialistas para mejorar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• los conocimientos y la capacidad para entender y apoyar los procesos de presupuestación y planificación de los gobiernos, incluidos los de los ministerios de finanzas/planificación y los procedimientos de las ramas legislativa y ejecutiva de los Gobiernos;</li> <li>• los conocimientos y la capacidad para relacionarse con las instituciones financieras internacionales sobre el terreno a nivel técnico, programático o de políticas, y</li> <li>• la capacidad técnica del PMA para participar en las oportunidades de financiación temática que requieran experiencia o conocimientos técnicos profesionales, como pueden ser las esferas del cambio climático o la protección social.</li> </ul>		
Indicadores clave de las realizaciones	Meta	Valor al final del año
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuestas preparadas por las oficinas en los países</li> <li>• Propuestas evaluadas por las direcciones pertinentes de la Sede con financiación asignada de forma acorde</li> <li>• Resultados y enseñanzas extraídas de las iniciativas de las oficinas en los países recopiladas e incluidas en el proceso de debate institucional al final de 2022</li> </ul>		Plenamente alcanzado  En curso
<b>Producto entregable 2:</b> Intensificación de la colaboración del PMA en lo relativo a la crisis climática		
Indicador clave de las realizaciones	Meta	Valor al final del año
1. Establecimiento de un equipo de tareas sobre la crisis climática que: <ol style="list-style-type: none"> <li>recaba el compromiso a nivel de todo el organismo para reforzar la acción por el clima;</li> <li>facilita procesos más estratégicos y eficaces para reducir las consecuencias del cambio climático en los programas y las operaciones, y</li> <li>empodera al personal y las oficinas de PMA para que reconozcan y refuercen sus contribuciones a la acción por el clima</li> </ol>		1. Equipo de tareas establecido, miembros seleccionados y primera reunión celebrada en enero de 2022

<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Fortalecimiento de las actividades de promoción y de relaciones con los medios de comunicación que llevan a cabo el Director Ejecutivo y el Grupo Directivo</li> <li>3. Fortalecimiento de la participación en foros internacionales como la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP26) de 2021</li> <li>4. Participación a nivel de subdirección ejecutiva en el grupo consultivo de alto nivel de la Asociación Mundial InsuResilience y en la Alianza para una Acción Temprana que Tenga en Cuenta los Riesgos</li> <li>5. Establecimiento de un equipo temático sobre financiación en la Dirección de Asociaciones Públicas y Movilización de Recursos para que, entre otras cosas, atraiga financiación para luchar contra la crisis climática</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Los mensajes que transmite el Director Ejecutivo en el tercer y el cuarto trimestres de 2021 están muy centrados en la crisis climática</li> <li>3. La Subdirectora Ejecutiva del Departamento de Asociaciones y Promoción y los directores de la Dependencia de Programas relacionados con el Clima y la Reducción del Riesgo de Desastres y de las oficinas de Berlín y Londres participaron en la COP26. La participación prevista del Director Ejecutivo se canceló</li> <li>4. Las subdirectoras Ejecutivas del Departamento de Elaboración de Programas y Políticas y del Departamento de Asociaciones y Promoción desempeñaron una función activa en los comités</li> <li>5. Equipo establecido en el tercer trimestre de 2022</li> </ol>
<p><b>Justificación de los saldos no utilizados en 2021</b></p>	<p>Selección final de los países para los ensayos piloto realizada a finales de 2021 y los desembolsos efectuados en noviembre. Se prevé que para junio de 2022 se hayan utilizado los saldos remanentes.</p>	
<p><b>Resultados pendientes para ultimar el programa de la iniciativa institucional de importancia fundamental</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados y las enseñanzas extraídas de las iniciativas en los países se habrán reunido para junio de 2022.</li> <li>• Las enseñanzas extraídas de la iniciativa se documentarán e incluirán en la fase final del programa: propuestas para reforzar el apoyo al programa y a las asociaciones para la agenda de actividades encaminadas a “cambiar la vida de las personas”.</li> <li>• La iniciativa contribuyó a la formulación de propuestas para un fondo de transformación orientado a cambiar la vida de las personas, y se prevé presentar las propuestas a la Junta Ejecutiva.</li> </ul>	

# Informe Anual de las Realizaciones de 2021

## INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL

### Estrategia relativa al sector privado



#### Resumen general

#### Objetivo en materia de cambio institucional

El PMA ha seguido aumentando considerablemente la financiación que recibe del sector privado, principalmente procedente de particulares, para poder salvar más vidas y cambiar más vidas. Las donaciones de particulares son una fuente importante y en aumento de fondos que con frecuencia son flexibles y se pueden utilizar para satisfacer las mayores necesidades del PMA.

La finalidad de esta iniciativa es lograr que las donaciones de particulares sigan aumentando mediante inversiones en los medios de comunicación para atraer a nuevos donantes y conservar a los existentes. Con arreglo a las condiciones aplicables a las iniciativas institucionales de importancia fundamental, la financiación procedente de esta fuente solo se ha utilizado para sufragar costos no recurrentes, tales como la contratación, con carácter excepcional, de publicidad en medios digitales o los gastos técnicos no recurrentes para mejoras tecnológicas.

Para apoyar al PMA en su contribución por alcanzar el objetivo del Hambre Cero, esta iniciativa contribuye a la aplicación del Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 y, más concretamente, al logro del Objetivo Estratégico 5, que es el relativo a asociarse para obtener resultados en relación con los ODS, y al de los resultados estratégicos 7 y 8, en los que se aborda la necesidad de diversificar las fuentes de recursos y las asociaciones con objeto de compartir conocimientos, competencias especializadas y tecnología.

Puede encontrarse más información en el informe sobre los progresos realizados en 2021 en la aplicación de la estrategia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado, que prepara la Dirección de Asociaciones Privadas y Movilización de Fondos para presentarlo a la Junta.

<b>Iniciativa relacionada con los factores catalizadores del PMA siguientes:</b>	<input type="checkbox"/> Asociaciones <input type="checkbox"/> Personal <input checked="" type="checkbox"/> Financiación <input type="checkbox"/> Tecnología <input type="checkbox"/> Datos empíricos <input type="checkbox"/> Innovación		
<b>Dependencia del PMA encargada:</b>	Dirección de Asociaciones Privadas y Movilización de Fondos	<b>Duración del proyecto (anual o plurianual)</b>	Plurianual, 3 años (2020-2022)
<b>Presupuesto para 2021 (millones de dólares)</b>		<b>Gastos de 2021 (millones de dólares)</b>	
Gastos de personal	-	Gastos de personal	-
Gastos no relacionados con el personal	22,15	Gastos no relacionados con el personal	22,76
<b>Presupuesto total para 2021</b>	<b>22,15</b>	<b>Total de gastos de 2021</b>	<b>22,76<sup>3</sup></b>

#### Productos entregables para 2021 e indicadores clave de las realizaciones

**Producto entregable 1:** Incremento del total de ingresos procedentes de donativos de particulares para el Programa

Indicador clave de las realizaciones	Meta	Valor al final del año
Volumen total de fondos procedentes de particulares	73 millones de dólares	91 millones de dólares

Este producto entregable mide los progresos realizados rastreando el volumen total de ingresos obtenidos de particulares en apoyo de las operaciones del PMA, incluidos los ingresos obtenidos directamente de actividades de inversión. La meta representa el modelo de inversión inicial.

Los ingresos generados anualmente por los equipos de la Sede a cargo de los donativos de particulares y de ShareTheMeal han aumentado de los 12,2 millones de dólares obtenidos en 2019 a los 34,7 millones de dólares de 2020 y los 54 millones de dólares de 2021, es decir, el volumen de fondos se ha cuadruplicado en dos años. Las donaciones efectuadas por particulares a través de las organizaciones de Amigos del PMA han aumentado de los 8,8 millones de dólares de 2019 hasta los 37 millones de dólares de 2021, lo que también supone una cuadruplicación del volumen de fondos, y los aumentos más importantes en los fondos obtenidos proceden de los Amigos del PMA en los Estados Unidos de América, que recaudaron 2,6 millones de dólares en 2019 y 28,5 millones de dólares en 2021.

<sup>3</sup> Incluye unos 0,6 millones de dólares en compromisos no desembolsados en 2021 que se utilizarán en 2022 una vez se haya aprobado el tercer tramo de financiación en el Plan de Gestión para 2022-2024.

<b>Producto entregable 2:</b> Obtención de un alto rendimiento de las inversiones		
Indicador clave de las realizaciones	Meta	Valor al final del año
Rendimiento medio a 12 meses de la inversión publicitaria	1,7:1	1,73:1
Este producto entregable mide el rendimiento a 12 meses de la inversión mediante el cálculo de la proporción entre los ingresos obtenidos de actividades de pago y el gasto en medios de comunicación para demostrar que el PMA recibe un beneficio suficientemente alto por los fondos invertidos.		
<b>Producto entregable 3:</b> Captación de donantes de alto valor añadido, incluidos donantes regulares		
Indicador clave de las realizaciones	Meta	Valor al final del año
Importe medio de los donativos: donativos periódicos y donativos únicos	Únicos: 50 dólares Periódicos, mensualmente: 16 dólares	Únicos: 36 dólares Periódicos: 22 dólares
Porcentaje de fidelización de los donantes durante el año: donativos periódicos y donativos únicos	Únicos: 15 % Periódicos: 70 %	Únicos: 36 % Periódicos: 59 %
Costo compuesto de captación de nuevos donantes: donativos periódicos y donativos únicos	46 dólares	46,3 dólares
Este producto entregable mide la eficacia de la inversión mediante la determinación del valor medio de cada donante único o periódico a través de tres indicadores clave de las realizaciones. Es importante señalar que los productos entregables específicos pueden variar, pero que el producto entregable global puede seguir alcanzándose o incluso superándose —por ejemplo, un costo de captación elevado puede compensarse gracias a un mayor valor medio de los donativos o a unas tasas de fidelización de donantes más elevadas, etc.—. Si bien todavía no se ha alcanzado la meta, se observan aumentos importantes en la tasa de fidelización de los donantes periódicos durante el año. En los donantes captados en enero de 2021 se registra una tasa de fidelización del 59 %, mientras que la de los donantes captados en enero de 2020 era del 52 %.		
<b>Justificación de los saldos no utilizados en 2021</b>	La publicidad, especialmente en canales digitales como Facebook, Google e Instagram, requiere gastos permanentes para mantener su eficiencia en el nivel requerido. Por consiguiente, hay que evitar la interrupción de los gastos por ese concepto.  Para evitar interrupciones en la publicidad, los compromisos para las primeras pocas semanas del año siguiente se efectúan con cargo a la financiación de la iniciativa institucional de importancia fundamental del año en curso, mientras que el rendimiento se percibe el año siguiente, lo cual hace que haya arrastres de fondos de forma sistemática.	
<b>Resultados pendientes para ultimar el programa de la iniciativa institucional de importancia fundamental</b>	Esta iniciativa forma parte de la estrategia general de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado. El objetivo de esta actividad es que para 2025 hayan aumentado los ingresos anuales hasta alcanzar los 170 millones de dólares procedentes de donantes particulares, los 50 millones de dólares procedentes de empresas y los 25 millones de dólares procedentes de fundaciones.  Esta iniciativa contribuye a la generación de ingresos procedentes de donantes particulares, empresas y fundaciones. Las actividades adicionales de apoyo a la estrategia se financian mediante otro mecanismo como parte del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas básico ordinario de la Dirección de Asociaciones Privadas y Movilización de Fondos.	

# Informe Anual de las Realizaciones de 2021

## INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL

### Cultura en el lugar de trabajo y entorno ético



#### Resumen general

#### Objetivo en materia de cambio institucional

El PMA prorrogó su programa de trabajo aprobado en 2020 para apoyar el primer año de ejecución del Plan de acción integral para la aplicación de las recomendaciones del Grupo de trabajo conjunto de la Junta y la dirección sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación, para asegurarse de que los valores y comportamientos institucionales fundamentales determinados a través de esa actividad se difundieran e incorporaran plenamente en todos los ámbitos del organismo.

El proceso de cambio conexo requiere una inversión plurianual armonizada con otras iniciativas y el logro efectivo de mejoras en determinadas esferas básicas de la cuestión del abuso de poder y la discriminación, como la función de liderazgo, la participación de los empleados, las revisiones de las políticas y sistemas, y los procedimientos disciplinarios, con el objetivo de crear un lugar de trabajo mejorado, inclusivo y respetuoso. El informe que figura a continuación contiene actividades, gastos y resultados de 2021 y especifica los saldos remanentes de la iniciativa reservados para las actividades previstas para 2022.

<b>Iniciativa relacionada con los factores catalizadores del PMA siguientes:</b>	<input type="checkbox"/> Asociaciones <input checked="" type="checkbox"/> Personal <input type="checkbox"/> Financiación <input type="checkbox"/> Tecnología <input type="checkbox"/> Datos empíricos <input type="checkbox"/> Innovación		
<b>Dependencia del PMA encargada:</b>	Departamento de Cultura Organizacional	<b>Duración del proyecto (anual o plurianual)</b>	Anual, 2020 (prorrogado hasta el final de 2022)
<b>Presupuesto para 2021 (millones de dólares)</b>		<b>Gastos de 2021 (millones de dólares)</b>	
Gastos de personal	No aplicable <sup>4</sup>	Gastos de personal	0,68
Gastos no relacionados con el personal	No aplicable <sup>4</sup>	Gastos no relacionados con el personal	0,63
<b>Presupuesto total para 2021</b>	<b>3,30<sup>5</sup></b>	<b>Gastos totales de 2021</b>	<b>1,31</b>

Principales productos entregables para 2021	Presupuesto (millones de dólares)	Gastos (millones de dólares)
1. Transformación de la cultura del PMA a través del liderazgo ético	0,50	0,43
2. Apoyo a la mejora de los comportamientos de forma acorde con los valores institucionales del PMA	0,50	0,47
3. Fomento de lugares de trabajo mejorados, inclusivos y respetuosos	0,50	0,40
<b>Total</b>	<b>1,50</b>	<b>1,30</b>

#### Productos entregables para 2021 e indicadores clave de las realizaciones

#### Producto entregable 1: Transformación de la cultura del PMA a través del liderazgo ético

- Finalización del marco de liderazgo, que define el comportamiento esencial del personal a todos los niveles y para todos los tipos de contratos y que está plenamente armonizado con los valores fundamentales del PMA, y de un plan de participación y movilización del personal. La ejecución de las actividades se inició en el primer trimestre de 2022.
- Desarrollo del programa Horizon —un programa de planificación del avance profesional dirigido a los oficiales nacionales y que abarca capacitación, retroalimentación en todas las direcciones y asesoramiento personalizado, trabajo de grupo y autoaprendizaje— así como ensayos piloto con participantes de todas las oficinas en los países de todas las regiones. Las plazas para la participación se asignaron proporcionalmente con arreglo a el número de oficiales nacionales y contratos de servicios.

<sup>4</sup> Teniendo en cuenta la naturaleza de los productos entregables, no se preparó un presupuesto desglosado para 2021.

<sup>5</sup> Al principio de 2021, el saldo remanente de la iniciativa era de 3,3 millones de dólares, con 1,31 millones de dólares por concepto de actividades previstas en 2021 y otros 1,99 millones de dólares para inversiones fundamentales en 2022.

Indicador clave de las realizaciones	Meta	Valor al final del año
<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de consultas/sesiones en que participan directivos en la labor de preparación del marco de liderazgo</li> <li>Número de participantes en el programa Horizon durante el año</li> <li>Tasa de satisfacción general de los participantes en el programa Horizon en 2021</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Más de 20 sesiones</li> <li>150 participantes</li> <li>95 % tasa de satisfacción general</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Más de 70 sesiones en que participaron directores en los países y directores adjuntos en los países de todas las regiones; coordinadores de recursos humanos; órganos representativos del personal y grupos de debate de los empleados en todas las regiones.</li> <li>150 participantes</li> <li>97 %</li> </ul>
<p><b>Producto entregable 2:</b> Apoyo a la mejora de los comportamientos de forma acorde con los valores institucionales del PMA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Campaña de comunicación de cuatro semanas denominada “See the difference”, que abarcaba una serie de 31 artículos/relatos y 20 videos con los testimonios de más de 60 colegas y jefes de equipo de 20 lugares, centrada en cuatro esferas de mejora: crecimiento personal, bienestar, mejoras en materia de políticas y cultura organizacional.</li> <li>Finalización de la primera fase de digitalización del programa Respect+, que es una serie de conversaciones estructuradas en torno a cuatro pilares y fundamentadas en los valores institucionales del PMA.</li> <li>Apoyo para la primera fase de ejecución de la política del PMA en materia de personal centrado en difundir y comunicar las prioridades en materia de políticas y los compromisos mutuos.</li> </ul>		
Indicador clave de las realizaciones	Meta	Valor al final del año
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de los empleados del PMA en la campaña de comunicaciones a nivel mundial centrada en mostrar mejoras en la cultura organizacional del PMA</li> <li>Participación de los empleados del PMA en la difusión de comunicaciones específicas sobre componentes fundamentales de la política del PMA en materia de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6.000 empleados participan en la campaña “See the Difference”</li> <li>5.000 empleados consultan materiales en línea sobre la política del PMA en materia de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8.300 empleados participan en la campaña</li> <li>6.000 empleados consultan materiales en línea</li> </ul>
<p><b>Producto entregable 3:</b> Fomento de lugares de trabajo mejorados, inclusivos y respetuosos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de símbolos físicos y virtuales de la cultura del PMA coherentes con los valores institucionales</li> <li>Preparación de propuestas para financiación institucional armonizadas con la dimensión relativa a las personas y los valores institucionales.</li> </ul>		
Indicador clave de las realizaciones	Meta	Valor al final del año
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinación de actividades sobre el terreno que incrementan la diversidad en la fuerza de trabajo y refuerzan una cultura organizacional inclusiva</li> <li>Número de proyectos sobre “asuntos de personal y cultura organizacional” respecto de los cuales se ha determinado que pueden optar a seguir ejecutándose</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 actividades fundamentales a nivel de todo el organismo y/o a nivel regional</li> <li>3 proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 actividades por un valor total de 1 millón de dólares</li> <li>3 proyectos</li> </ul>
<p><b>Justificación de los saldos no utilizados en 2021</b></p>	<p>Basándose en las mejoras logradas a través de la ejecución del Plan de acción integral en 2020 y 2021, el PMA decidió reservar financiación para 2022 de esta iniciativa para realizar inversiones en su agenda contra el racismo y en la preparación de un programa de desarrollo emblemático en apoyo de la labor del PMA en materia de asuntos de personal y cultura organizacional.</p>	
<p><b>Resultados pendientes para ultimar el programa de la iniciativa institucional de importancia fundamental</b></p>	<p>En su labor por alcanzar estos tres productos entregables en 2022, el PMA llevará adelante su cambio cultural estableciendo normas en materia de liderazgo ético, centrando la atención en la diversidad y la inclusión y la lucha contra el racismo, y continuará con el proceso de cambio gracias a mejoras en los comportamientos resultantes de llevar a la práctica sesiones de concienciación, participación y educación, y de iniciativas sobre el terreno, encaminadas a crear entornos de trabajo mejorados, inclusivos y respetuosos.</p>	

# Informe Anual de las Realizaciones de 2021

## INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL

### Fondo de indemnización por cese en el servicio



#### Resumen general

#### Objetivo en materia de cambio institucional

El fondo de indemnización por cese en el servicio se estableció en el marco del Plan de Gestión del PMA para 2021-2023 y tiene el objetivo de ayudar al PMA a llevar a cabo su cambio orgánico para el futuro. Las actividades de reorganización estructural en las oficinas en los países, iniciadas en 2018, siguen contribuyendo a asegurar que estas oficinas tengan la estructura, la plantilla y los conocimientos adecuados para llevar a cabo sus PEP actuales y futuros. El fondo apoya estas actividades, y en particular todos los ceses en el servicio excepcionales derivados de las iniciativas de armonización encaminadas a estabilizar la plantilla de las oficinas en los países.

En 2021, como resultado de las actividades de reorganización estructural y de examen de los contratos, dos oficinas en los países (Malawi y Uganda) solicitaron acceso al fondo de indemnización por cese en el servicio para ayudar a cubrir los costos relacionados con los ceses en el servicio recomendados.

<b>Iniciativa relacionada con los factores catalizadores del PMA siguientes:</b>	<input type="checkbox"/> Asociaciones <input checked="" type="checkbox"/> Personal <input type="checkbox"/> Financiación <input type="checkbox"/> Tecnología <input type="checkbox"/> Datos empíricos <input type="checkbox"/> Innovación		
<b>Dependencia del PMA encargada:</b>	Dirección de Recursos Humanos	<b>Duración del proyecto (anual o plurianual)</b>	Anual, 2021 (prorrogado hasta el final de 2022)
<b>Presupuesto para 2021 (millones de dólares)</b>		<b>Gastos de 2021 (millones de dólares)</b>	
Gastos de personal	10,0	Gastos de personal	0,11
Gastos no relacionados con el personal	-	Gastos no relacionados con el personal	-
<b>Presupuesto total para 2021</b>	<b>10,0</b>	<b>Total de gastos de 2021</b>	<b>0,11</b>

Principales productos entregables para 2021	Presupuesto (millones de dólares)	Gastos (millones de dólares)
1 Indemnizaciones al personal de la oficina en Malawi por cese en el servicio	0,18	0,11
2 Indemnizaciones al personal de la oficina en Uganda por cese en el servicio	0,27	-
<b>Total</b>	<b>0,45</b>	<b>0,11</b>

#### Productos entregables e indicadores clave de las realizaciones para 2021

##### Producto entregable 1:

- La oficina de Malawi llevó a cabo una reorganización estructural para armonizar su estructura y dotación de personal a los requisitos del PEP. Esta reorganización llevó a la eliminación de 69 puestos ocupados y a la solicitud de los fondos conexos por concepto de indemnización por rescisión del nombramiento. Los gastos efectivos fueron inferiores a la cantidad solicitada ya que algunos de los empleados afectados pudieron obtener otros puestos vacantes en la oficina en el país, de modo que ya no requirieron la indemnización por rescisión del nombramiento.

##### Producto entregable 2:

- La oficina en Uganda llevó a cabo un ejercicio relativo a la eficiencia y reestructuración para definir los conjuntos de competencias esenciales para su misión que fueran aptos para su finalidad. Esto resultó en un plan para separar del servicio en el PMA a 22 empleados y en la solicitud correspondiente de fondos por concepto de indemnización por rescisión del nombramiento. Al final de año la oficina en el país todavía no había utilizado toda la financiación asignada.

##### Justificación de los saldos no utilizados en 2021

El nivel de utilización de los fondos depende en gran medida de las necesidades de apoyo de las oficinas en los países para sus actividades de adaptación estructural y las solicitudes de fondos por concepto de indemnizaciones por rescisión de nombramientos tras los exámenes de sus estructuras, plantilla y necesidades de conocimientos especializados. Se ha aprobado el arrastre de los fondos a 2022.

##### Resultados pendientes para ultimar el programa de la iniciativa institucional de importancia fundamental

No es aplicable, ya que la utilización de los fondos depende de las solicitudes de las oficinas en los países. Se prevé recibir nuevas solicitudes a lo largo de 2022.