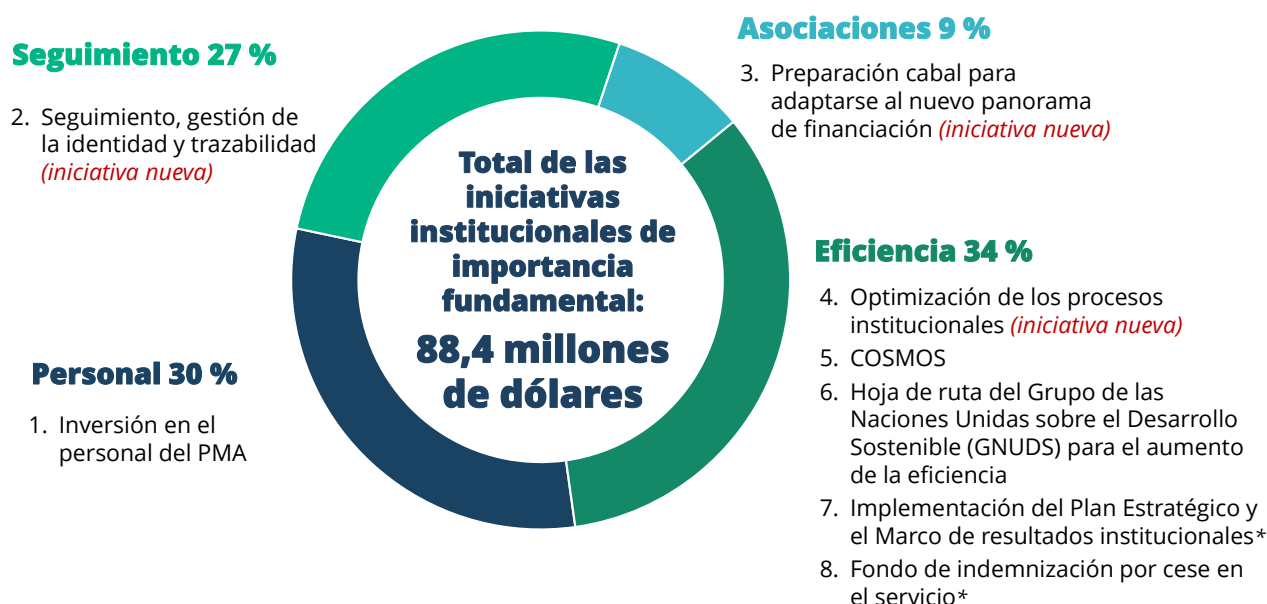


ANEXO III

Notas conceptuales sobre las iniciativas institucionales de importancia fundamental propuestas

1. En 2015 la Junta Ejecutiva aprobó la utilización de la Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (presupuesto AAP) para financiar iniciativas institucionales de importancia fundamental. Hasta ese año, esta cuenta se empleaba como fuente de financiación de actividades similares, pero faltaba un marco en el que se definieran los parámetros de utilización conexos. Desde entonces, el PMA ha utilizado las iniciativas aprobadas por la Junta para fortalecer sus sistemas y su fuerza de trabajo y, en definitiva, para mejorar los servicios que presta a las personas aquejadas de inseguridad alimentaria.
2. En el presente anexo se expone información pormenorizada sobre las iniciativas institucionales de importancia fundamental propuestas para 2024, entre otras cosas sobre los resultados que se prevé obtener y las actividades pensadas para el año, los planes de ejecución, los presupuestos y los indicadores clave de las realizaciones. Tal como se muestra en la figura A.III.1, los montos que se pide que apruebe la Junta representan las necesidades de financiación para 2024 y 2025. Tres de las iniciativas propuestas son nuevas. Cinco iniciativas ya existentes se prolongarán más allá de 2023. De estas cinco, en tres se necesitan fondos adicionales para su último año de ejecución, mientras que en las otras dos no se precisa financiación adicional.

Figura A.III.1: Iniciativas institucionales de importancia fundamental propuestas, 2024-2025* (millones de dólares EE.UU.)



* Las iniciativas institucionales de importancia fundamental relativas al fondo de indemnización por cese en el servicio y la implementación del Plan Estratégico y el Marco de resultados institucionales (MRI) no necesitan nuevos fondos en 2024-2025.

Enlaces directos a las notas conceptuales sobre las iniciativas institucionales de importancia fundamental:

1. Inversión en el personal del PMA
2. Seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad
3. Preparación cabal para adaptarse al nuevo panorama de financiación
4. Optimización de los procesos institucionales
5. COSMOS
6. Hoja de ruta del Grupo de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (GNUDS) para el aumento de la eficiencia
7. Implementación del Plan Estratégico y el Marco de resultados institucionales
8. Fondo de indemnización por cese en el servicio *(No se incluye la nota conceptual porque no se necesita financiación adicional y no se ha modificado su único producto entregable).*

Iniciativa institucional de importancia fundamental – Inversión en el personal del PMA (27,0 millones de dólares)

INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL | NOTA CONCEPTUAL

Resumen			
Dependencia responsable	Dependencia de Coordinación de los Asuntos de Personal y la Cultura Organizacional	Para la aprobación de la Junta <i>(presupuesto para 2024)</i>	27 millones de dólares <i>(27,0 millones de dólares)</i>
Dirección o direcciones participantes	Dependencia de Coordinación de los Asuntos de Personal y la Cultura Organizacional, todos los despachos regionales y las oficinas en los países y las direcciones participantes ¹	Duración de la iniciativa	Último año de una iniciativa plurianual (2022-2024)
Armonización con las prioridades de gestión institucionales		Conexión con los resultados de gestión²	
Garantizar el deber de cuidado y mejorar la cultura organizacional (68 %) Fortalecer las capacidades de intervención en casos de emergencia (10 %) Garantizar un grado máximo de eficiencia y rendición de cuentas y dar prioridad a la innovación (14 %)		Resultado de gestión 1: Eficacia en las situaciones de emergencia (3 %) Resultado de gestión 2: Gestión del personal (92 %) Resultado de gestión 5: Datos empíricos y aprendizaje (3 %) Resultado de gestión 6: Aprovechamiento de la tecnología (2 %)	

Sinopsis

- En el Plan Estratégico para 2022-2025 se señala el personal como uno de los factores catalizadores esenciales para lograr la misión del Programa. Una de las prioridades del Plan de Gestión es lograr la excelencia en la gestión del personal y fomentar lugares de trabajo mejorados, respetuosos e inclusivos³.
- En la política del PMA en materia de personal se definen la visión de su futura fuerza de trabajo y un marco para poner en práctica cuatro esferas de prioridades interrelacionadas: “agilidad y flexibilidad”, “desempeño y mejora”, “diversidad e inclusión” y “atención y apoyo”. A fin de aplicar de forma eficaz las iniciativas encaminadas a lograr la excelencia en la gestión del personal del PMA, es necesario poner en marcha un proceso de gestión del cambio a largo plazo, continuo, coordinado y gradual.
- Esta iniciativa institucional de importancia fundamental está en plena consonancia con las prioridades de gestión institucionales establecidas para 2024, en particular en lo que respecta al deber de cuidado, la gestión de la fuerza de trabajo y la cultura organizacional. La iniciativa también es esencial para el fortalecimiento de las capacidades de intervención en casos de emergencia, ya que permitirá invertir más de 10 millones de dólares en 2024

¹ Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial, Dirección de Transferencias de Base Monetaria, Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales, Dirección de Finanzas, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Servicios de Gestión, Dirección de Nutrición, Departamento de Asociaciones y Promoción, Dependencia de Coordinación de los Asuntos de Personal y la Cultura Organizacional, Departamento de Elaboración de Programas y Políticas, Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo, Dirección de Programas en las Escuelas, Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro, Dirección de Seguridad, Dirección de Bienestar del Personal y los seis despachos regionales.

² Las prioridades institucionales y los resultados de gestión indicados corresponden a los registrados por las distintas direcciones en el tablero Tagetik a 20 de julio de 2023.

³ En el Plan Estratégico (WFP/EB.2/2021/4-A/1/Rev.2) se indica que la inversión en el personal es uno de “los elementos constitutivos en los que se apoya el Plan Estratégico para 2022-2025” (página 3).

en actividades de aprendizaje y perfeccionamiento, con lo que aumentarán considerablemente las competencias especializadas y las capacidades de la fuerza de trabajo en esta materia. Gracias a las actividades de esta iniciativa, el PMA podrá mitigar los riesgos relacionados con el desajuste de la fuerza de trabajo y crear una fuerza de trabajo capaz de atender de manera eficaz las necesidades mundiales en constante evolución. Es prioritario integrar recursos humanos y mejorar la cultura organizacional en materia de preparación y respuesta ante emergencias en todo el Programa y ello implica apoyar las operaciones sobre el terreno mejorando los procesos y los sistemas institucionales, en especial los relacionados con la supervisión y la mitigación de riesgos.

6. Para acelerar la ejecución de estas actividades de crucial importancia y lograr el cambio de cultura y de comportamiento necesario en el último año de esta iniciativa trienal, el PMA seguirá fortaleciendo su capacidad organizacional para establecer, llevar a la práctica e incorporar actividades y procesos institucionales e interfuncionales nuevos o revisados que permitan generar los efectos que se espera obtener a partir de cada producto entregable. En aras de la continuidad, la iniciativa incluye los mismos cinco productos entregables que se establecieron para 2022: gestión dinámica de las estructuras orgánicas y los puestos; adquisición y retención de talentos diversificados; desarrollo de las capacidades y competencias; creación de lugares de trabajo respetuosos e inclusivos, y seguridad, salud y bienestar de los empleados.
7. La planificación de la estrategia de retirada en el último año de la iniciativa permite integrar o concluir las actividades de carácter extraordinario y adecuarse tanto a las necesidades establecidas en el Plan Estratégico para 2022-2025 que sigan existiendo como a los cambios relativos a las obligaciones de rendición de cuentas con arreglo a la política del PMA en materia de personal, la puesta en práctica del Marco de dotación de personal, el sistema de gestión del capital humano y la planificación de la fuerza de trabajo. Durante el proceso de planificación, todas las oficinas participantes han transmitido sus respectivas estrategias de retirada; estas estrategias se perfeccionarán en lo que queda de 2023 y se ejecutarán en 2024. Debido a este proceso de retirada gradual de la iniciativa y a la integración sistemática de las actividades prioritarias, en 2024 se reducirá en un 50 % el número de puestos de plazo fijo financiados con cargo a la iniciativa y en un 40 % el número total de actividades en comparación con 2023.

Iniciativa institucional de importancia fundamental de carácter interfuncional

En 2024, la iniciativa contará con la participación de, como mínimo, 22 oficinas del PMA de la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países, que llevarán a cabo 54 actividades diferentes. En 2023 se han beneficiado directamente de las actividades de la iniciativa más de 38 oficinas en los países, y se prevé que en 2024 el número será similar. Las funciones del PMA que intervienen directamente son las de comunicación, finanzas, programas, asociaciones, recursos humanos, servicios de gestión, planificación de las realizaciones, seguridad y bienestar.

Progresos realizados hasta la fecha

8. En 2023, el PMA ha intensificado sus iniciativas para gestionar de forma proactiva las estructuras y los puestos de su fuerza de trabajo basándose en los hallazgos derivados de los procesos de planificación estratégica de la fuerza de trabajo. Tras un examen exhaustivo de las estructuras orgánicas, los puestos y las modalidades de contrato del PMA, se ha avanzado en la aplicación del programa de cambio orgánico institucional, que se centra en la adquisición y retención de talentos diversificados. Los despachos regionales han reforzado sus capacidades de adquisición de talentos y apoyan activamente a las oficinas en los países en la búsqueda y contratación de nuevos talentos, haciendo hincapié en fomentar la inclusión de las personas con discapacidad y la paridad de género. Se han realizado inversiones importantes para desarrollar las competencias de liderazgo y gestión

de los responsables y el personal directivo en todo el Programa, para que todos ellos cuenten con las competencias necesarias para aplicar la política de personal del PMA.

9. Entre las medidas adoptadas para promover las metas del PMA en relación con la diversidad, la equidad y la inclusión en la fuerza de trabajo cabe destacar los programas de atención sanitaria, apoyo psicológico y bienestar, en particular para las mujeres que desempeñan funciones de primera línea. Los logros principales son, entre otros, la capacitación a nivel mundial en liderazgo inclusivo y en diversidad, equidad e inclusión, y la elaboración de planes de acción contra el racismo. Se han hecho progresos en el establecimiento de redes regionales de agentes de coordinación en materia de seguridad y salud en el trabajo, que apoyan los planes de aplicación y la capacitación en esta materia, así como las evaluaciones de riesgos al respecto sobre el terreno, y en la dotación a los despachos regionales y las oficinas en los países de recursos adicionales para las evaluaciones de riesgos. En lo relativo a la asistencia de salud, el PMA ha elaborado orientaciones estratégicas para ayudar a las oficinas en los países a establecer y gestionar dispensarios, lo cual ha contribuido a mejorar el acceso a una asistencia sanitaria de calidad para los empleados y las personas a su cargo en los lugares de destino con condiciones de vida difíciles. Por ejemplo, se han abierto dos nuevos dispensarios en el Afganistán y se ha simplificado el proceso de reserva de consultas médicas en todos los dispensarios. La Dirección de Seguridad ha contribuido a promover el equilibrio de género en las operaciones de intervención en emergencias gracias a la capacitación especializada que ofrece a las mujeres.

Productos entregables

CUADRO A.III.1: INICIATIVA INSTITUCIONAL DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL RELATIVA A LA INVERSIÓN EN EL PERSONAL DEL PMA – PRESUPUESTO (<i>millones de dólares</i>) Y NÚMERO DE EMPLEADOS EN EQUIVALENTES A TIEMPO COMPLETO (ETC), POR PRODUCTO ENTREGABLE						
Producto entregable	Sede		Despachos regionales y oficinas en los países		Total	
	Presupuesto	ETC	Presupuesto	ETC	Presupuesto	ETC
Producto entregable 1: Gestión dinámica de las estructuras orgánicas y los puestos	2,9	19	2,4	17	5,3	36
Producto entregable 2: Adquisición y retención de talentos diversificados	1,0	12	3,0	15	4,0	28
Producto entregable 3: Desarrollo de las capacidades y competencias	4,9	19	5,9	35	10,9	53
Producto entregable 4: Creación de lugares de trabajo respetuosos e inclusivos	5,0	19	2,7	16	7,7	35
Producto entregable 5: Seguridad, salud y bienestar de los empleados	1,5	3	3,1	16	4,6	18
Total	15,3	72	17,1	98	32,4	170

10. El **producto entregable 1** se centra en la gestión dinámica de las estructuras orgánicas y los puestos para acelerar la armonización de la fuerza de trabajo con las necesidades observadas del Programa. Las actividades incluyen gestionar los cambios determinados en virtud de los procesos de los planes estratégicos para los países (PEP) y de planificación estratégica de la fuerza de trabajo, efectuar una reorganización estructural e introducir los cambios que proceda en los puestos de personal y las modalidades de contrato pertinentes.
11. Este producto entregable tiene un presupuesto de 5,3 millones de dólares. De ese total, 2,4 millones de dólares se invierten directamente en actividades sobre el terreno, dirigidas por los despachos regionales. En la Sede, las actividades se centrarán en proporcionar orientación al personal directivo de los despachos regionales y las oficinas en los países en materia de gestión del personal; aplicar las estrategias y medidas derivadas de los exámenes de la fuerza de trabajo en conexión con las estructuras orgánicas, los puestos y las modalidades de contrato del PMA, y mejorar las intervenciones de emergencia de los despachos regionales y el apoyo a las actividades de preparación para la intervención inmediata de las oficinas en los países.
12. El **producto entregable 2** se centra en la adquisición y la retención de talentos diversificados con miras a desarrollar la fuerza de trabajo idónea del PMA, utilizando un enfoque más reactivo e innovador para gestionarla. A fin de mejorar la capacidad del PMA para atraer y retener talentos más diversificados, las actividades incluyen el desarrollo de mecanismos innovadores de prestación de servicios para la adquisición de talento y el establecimiento de campañas, políticas, procesos, sistemas y competencias eficaces en materia de contratación en esta esfera, así como la colaboración con organizaciones que representen a las personas con discapacidad.
13. Este producto entregable cuenta con un presupuesto de 4,0 millones de dólares en 2024, de los que 3,0 millones de dólares se gestionarán a través de los despachos regionales y se destinarán a que el PMA pueda atraer y retener talentos diversificados. Gracias a las actividades que se realicen, el PMA podrá destinar a los empleados adecuados a los puestos correctos, acelerar los plazos de contratación, reducir los obstáculos para su despliegue y adoptar prácticas innovadoras en la adquisición de talento.
14. El **producto entregable 3** se centra en el desarrollo de las competencias y las capacidades del personal del PMA para cumplir las normas institucionales señaladas, prestar apoyo a los PEP y adecuarse a las estrategias de las distintas funciones.
15. En el marco de este producto entregable se están realizando 22 actividades, con un presupuesto total de 10,9 millones de dólares; la mayoría es gestionada por los despachos regionales. En la Sede, la iniciativa permite que el equipo encargado del aprendizaje y el desarrollo en materia de recursos humanos se adapte a las necesidades de un organismo en evolución, como también permite abordar directamente las necesidades y reducir los riesgos relacionados con el desajuste de la fuerza de trabajo.
16. Las actividades se han concebido teniendo en cuenta el examen de las cuestiones relacionadas con el riesgo y el control a nivel institucional, llevado a cabo en 2022, que puso de relieve dos cuestiones que siguen siendo prioritarias y representan un reto para todo el organismo: la cultura organizacional y la conducta en el lugar de trabajo por un lado y, por otro, la gestión del talento y la planificación de la fuerza de trabajo. Las actividades tienen por objeto subsanar deficiencias críticas y mejorar las competencias y capacidades del personal por medio de iniciativas sincronizadas en esferas institucionales prioritarias, como la discapacidad y otras formas de inclusión; el liderazgo, la gestión y las competencias lingüísticas; el asesoramiento personalizado, la tutoría, el apoyo técnico y las actividades de capacitación para los empleados, y las sesiones de capacitación interfuncional específica en materia de gestión de recursos.

17. En los despachos regionales, las actividades incluyen capacitación en las siguientes esferas: liderazgo y gestión de oficiales nacionales, acceso de las mujeres a cargos directivos, dirección de personas y equipos, programas para directores y jefes de oficina, y necesidades de las distintas funciones observadas.
18. El **producto entregable 4** se centra en el continuo desarrollo de lugares de trabajo respetuosos e inclusivos. Las actividades incluyen el suministro de orientación y apoyo institucionales a todo el organismo, haciendo hincapié en las oficinas sobre el terreno; el apoyo a la accesibilidad inclusiva mediante el examen de las instalaciones del PMA, y la elaboración de políticas y procesos de certificación pertinentes que abarquen todas las esferas de la diversidad y la inclusión, como la paridad de género, la inclusión de la discapacidad, la igualdad racial y la lucha contra el racismo.
19. Con un presupuesto de 7,7 millones de dólares, este producto entregable está impulsando los esfuerzos desplegados por el organismo para ser más inclusivo. El objetivo consiste en crear una cultura organizacional más habilitadora, en especial sobre el terreno, mediante la implementación sistemática de planes de acción basados en los resultados de las encuestas mundiales del personal, políticas institucionales y mejoras como las iniciativas "Respect+" y "Speak Up!", así como mediante la elaboración y la puesta en práctica de propuestas encaminadas a que los lugares de trabajo sean más accesibles.
20. El **producto entregable 5** se centra en el fomento de la protección, la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados. Parte de las actividades va encaminada a garantizar que las operaciones sobre el terreno dispongan de instrumentos eficaces para reducir al mínimo los daños evitables a los empleados y optimizar las condiciones de seguridad y salud laborales en los entornos de trabajo del PMA. Se facilitará la realización de evaluaciones sobre el terreno de los riesgos relativos a la seguridad y la salud en el trabajo, y se prestará asistencia para la elaboración de planes de medidas correctivas y preventivas.
21. El deber de cuidado que tiene el PMA para con todos sus empleados se respetará implementando actividades destinadas a lograr el cumplimiento de las normas de seguridad y protección, mejorar la resiliencia de los empleados y hacer frente al estrés y la ansiedad. El presupuesto para el producto entregable 5 asciende a 4,5 millones de dólares en 2024, lo que supone una reducción con respecto a los 5,6 millones de dólares de 2023 que obedece a la integración en el presupuesto AAP de algunos de los puestos a nivel regional dedicados a temas de bienestar en el marco de la estrategia de retirada de la iniciativa.
22. Las actividades regionales financiadas con cargo a esta iniciativa permiten que los empleados y sus familiares a cargo en lugares de destino con condiciones de vida difíciles se beneficien de un mayor acceso a servicios de salud de calidad gracias a la orientación y el asesoramiento estratégicos proporcionados a las oficinas en los países y al establecimiento y la gestión de dispensarios.

Plan de ejecución

23. Esta iniciativa institucional de importancia fundamental se está llevando a cabo a través de un marco de múltiples partes interesadas diseñado en torno a los cinco productos entregables descritos anteriormente y vinculado a los indicadores clave de las realizaciones del MRI correspondientes al resultado de gestión 2. Todas las actividades de la iniciativa están integradas en los planes de trabajo ordinarios de las oficinas participantes y en el proceso anual de planificación de las realizaciones, y cuentan con la coordinación y el apoyo de un equipo específico perteneciente al Departamento de Cultura Organizacional.

CUADRO A.III.2: PRESUPUESTO POR PARTIDA DE GASTOS, INCLUIDAS LAS NECESIDADES DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN EQUIVALENTES A TIEMPO COMPLETO, 2024				
Departamento/despacho regional	Gastos de personal (millones de dólares)	Gastos no relacionados con el personal (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Puestos (ETC)*
Despachos regionales y oficinas en los países	10,4	6,7	17,1	98
Departamento de Cultura Organizacional	3,9	4,1	8,0	50
Departamento de Gestión	1,2	3,6	4,8	16
Departamento de Elaboración de Programas y Políticas	0,1	1,2	1,2	1
Departamento de Asociaciones y Promoción	0,4	0,2	0,6	3
Departamento de Gestión de las Operaciones	-	0,5	0,5	-
Oficina de la Directora Ejecutiva	0,3	-	0,3	2
Total	16,2	16,2	32,4	170

* Los puestos incluyen el número de empleados, incluidos los consultores, en ETC, y tienen en cuenta asimismo las asignaciones internas temporales de los despachos regionales y las oficinas en los países.

Implementación de actividades plurianuales de carácter extraordinario en la Sede

24. El fin de las inversiones en la Sede es mejorar la cultura organizacional general del PMA y ampliar la capacidad, sobre todo en los despachos regionales y las oficinas en los países, atendiendo a los compromisos del Programa de crear y mantener una fuerza de trabajo diversificada y lugares de trabajo inclusivos y a su necesidad de establecer nuevos procesos y actividades a nivel local. En la Sede, 16 direcciones realizan actividades que apoyan la consecución de al menos uno de los cinco productos entregables, apoyándose en los avances realizados en el primer año.
25. Mediante esta iniciativa institucional de importancia fundamental se ha impulsado el avance en relación con la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad, en particular en lo que respecta al indicador sobre el empleo. En 2022, las realizaciones del PMA en relación con este indicador mejoraron y pasaron del nivel de "cercano a los requisitos" al de "se cumplen los requisitos".
26. En la iniciativa se incluyen otras actividades necesarias para crear capacidad estratégica a nivel departamental. Por ejemplo, a la esfera funcional de asociaciones mundiales del PMA se le prestará apoyo para la gestión estratégica del talento a fin de garantizar que a cada miembro del personal se le asignen las funciones más adecuadas.

Ejecución de actividades plurianuales y de carácter extraordinario en los despachos regionales y las oficinas en los países

27. Los seis despachos regionales están ejecutando actividades para apoyar el logro de los cinco productos entregables y prestarán asistencia adicional a las oficinas en los países hasta que estas puedan introducir los cambios apropiados en sus PEP.
28. Las repercusiones del proceso de gestión del cambio dependen de la capacidad de los despachos regionales y las oficinas en los países para incorporar múltiples iniciativas y

aplicar nuevas normas y prácticas. La iniciativa institucional de importancia fundamental permite a los primeros crear capacidad de gestión del cambio o ampliar las capacidades existentes, así como apoyar a las oficinas en los países —si es necesario con actividades regionales específicas—, principalmente en dos esferas: contratación y desarrollo profesional del personal y salud y bienestar en el trabajo.

29. En el marco de las actividades de contratación y de desarrollo profesional, el PMA invertirá en mejorar su enfoque de adquisición de talento incorporando herramientas innovadoras de evaluación de candidatos y dotando al personal directivo de las herramientas necesarias para que se conviertan en promotores de la adquisición de talento. Importantes focos de atención serán la adquisición de una fuerza de trabajo del PMA de cara al futuro y el posicionamiento del Programa como líder en materia de diversidad de la fuerza de trabajo, entre otras cosas ofreciendo oportunidades interesantes de promoción profesional.
30. Las actividades relacionadas con la salud y el bienestar en el trabajo se centrarán en introducir normas que garanticen que el PMA cumpla su deber de cuidar de todos los empleados en todas las regiones, lo cual incluye la prestación del apoyo médico y técnico necesario. La iniciativa institucional de importancia fundamental también ayudará al Programa a garantizar unos servicios de gestión de casos médicos basados en datos empíricos para todos los empleados de los despachos regionales y las oficinas en los países. Entre estos servicios figuran la gestión de las autorizaciones médicas; las licencias por enfermedad; los viajes y evacuaciones por razones médicas; las cuestiones relacionadas con la discapacidad, y la prestación de asesoramiento individual y de apoyo psicosocial en grupo para los empleados y sus familiares.
31. La estrategia de planificación ascendente adoptada para 2022-2024 garantizará que la iniciativa haga uso de los talentos y las competencias tanto a nivel de las distintas funciones como geográfico. Garantiza el sentido de apropiación en los niveles adecuados y aprovecha la experiencia y la base de conocimientos del PMA a nivel mundial, contando con la participación de las oficinas en los países por conducto de los despachos regionales.
32. Dada la complejidad del programa previsto, en su ejecución se seguirá aplicando un enfoque escalonado para fortalecer la supervisión y mejorar la presentación de informes sobre las realizaciones del programa, teniendo en cuenta los beneficios obtenidos y el control presupuestario ejercido sobre los distintos productos entregables y las diferentes partes interesadas y actividades.
33. Los calendarios de planificación y examen están plenamente armonizados con los ciclos institucionales del PMA; las actualizaciones se presentan trimestralmente al Comité de Presupuesto Global, y en el Informe Anual de las Realizaciones del PMA se incluye un examen de fin de año.

Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.3: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES ⁴			
Producto entregable 1: Gestión dinámica de las estructuras orgánicas y los puestos			
Indicador clave de las realizaciones ⁵	Valor de referencia de 2022 ⁶	Meta para 2023 ⁷	Meta para 2024
Porcentaje de funciones y oficinas en los países que cuentan con un plan de acción de la fuerza de trabajo	26 %	54 %	100 % ⁸
Porcentaje de empleados con contratos de breve duración	60 %	49 %	48 %
<i>La falta de armonización que revelan las operaciones del PMA en cuanto a su estructura, fuerza de trabajo, competencias lingüísticas y otras competencias puede afectar a su eficiencia. Los efectos previstos apoyan la ambición del PMA de avanzar más y más rápido en la mejora de esta armonización. De conformidad con los criterios establecidos en el Marco de dotación de personal, el PMA ha fijado unas metas con respecto al uso adecuado de las distintas modalidades de contrato⁹.</i>			
Producto entregable 2: Adquisición y retención de talentos diversificados			
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia de 2022	Meta para 2023	Meta para 2024
Porcentaje de mujeres dentro del personal de categoría profesional de contratación internacional y el personal de contratación nacional	42 %	44,9 %	46,5 % ¹⁰
El PMA cumple o supera los requisitos establecidos en el marco de rendición de cuentas de la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad con respecto al empleo.	Se acerca a los requisitos	Se cumplen los requisitos	Se cumplen los requisitos
<i>A fin de que el PMA desarrolle su fuerza de trabajo en consonancia con su visión, es necesario adoptar un enfoque más diversificado y reactivo en materia de adquisición y retención de talentos. Los efectos previstos contribuyen a reorientar esta actividad mediante el establecimiento de las políticas, los procesos, los sistemas y las competencias específicos que se necesitan para lograr unos procesos de contratación más ágiles que atraigan a personas adecuadas para conformar una reserva de talentos más diversificada¹¹.</i>			
Producto entregable 3: Desarrollo de las capacidades y competencias			
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia de 2022	Meta para 2023	Meta para 2024
Porcentaje de las oficinas que disponen de un plan de acción para armonizar sus prácticas de gestión del personal con la política del PMA en la materia y sus iniciativas de habilitación en esta esfera	0 % ¹²	90 %	95 %
Tasa de cumplimiento del programa de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias	89 %	100 %	100 %
Porcentaje de empleados que completan las sesiones de capacitación obligatorias en materia tanto de protección contra la explotación y el abuso sexuales como de prevención de las conductas abusivas en el PMA y de respuesta a las mismas (hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación)	0 % ¹³	95 %	95 %
<i>El PMA ha constatado que hay que desarrollar las competencias y capacidades de sus empleados para cumplir las normas institucionales, prestar apoyo a los PEP y adecuarse a las estrategias de las diversas funciones. Los efectos previstos permitirán al PMA acelerar las actividades necesarias de aprendizaje a nivel institucional, directivo e individual.</i>			

⁴ Estos indicadores clave de las realizaciones se han actualizado a partir de los de 2022 para armonizarlos con el Marco de resultados institucionales para 2022-2025, aprobado en 2022.

⁵ WFP/EB.1/2022/4-A/Rev.1.

⁶ Salvo indicación en contrario, el valor de referencia se basa en los datos disponibles al 31 de diciembre de 2021.

⁷ En parte, estos parámetros son nuevos, ya que el indicador refleja los cambios introducidos en el Informe Anual de las Realizaciones.

⁸ Sobre la base de una meta de 72 oficinas.

⁹ Las metas para 2024 se basan en el resultado de gestión 2 y están respaldadas por información de otras bases de datos del PMA.

¹⁰ En el momento de redactar este informe aún no se había fijado la meta institucional.

¹¹ Los valores de referencia se establecen en 0 % debido a la falta de datos históricos disponibles.

Producto entregable 4: Creación de lugares de trabajo respetuosos e inclusivos			
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia de 2022	Meta para 2023	Meta para 2024
Porcentaje de las oficinas que han implantado herramientas institucionales de prevención de conductas abusivas (hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación) y de divulgación sobre este tema para los empleados	50 % ¹⁴	90 % ¹⁵	90%
El PMA cumple o supera los requisitos establecidos en el marco de rendición de cuentas de la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad con respecto a la accesibilidad	Se cumplen los requisitos	Se cumplen los requisitos	Se cumplen los requisitos
<i>El PMA también defiende las normas éticas más estrictas, aplicando un enfoque de tolerancia cero respecto de las conductas abusivas, los actos de explotación y abuso sexuales, las represalias, y el fraude y la corrupción, e instaurando una cultura de respeto e inclusión en el lugar de trabajo. Entre los efectos previstos cabe mencionar una mayor prevención del comportamiento inapropiado y una mayor accesibilidad inclusiva en los lugares de trabajo del PMA¹⁶.</i>			
Producto entregable 5: Seguridad, salud y bienestar de los empleados			
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia de 2022	Meta para 2023	Meta para 2024
Porcentaje de cumplimiento de la política del PMA en materia de gestión de la seguridad y su Marco de rendición de cuentas	95 %	95 %	95 %
Porcentaje de agentes de coordinación de seguridad y salud en el trabajo sobre el terreno que han recibido capacitación acorde con la norma establecida	0 %	Por determinar	95 %
<i>El PMA se centrará en el cumplimiento de las obligaciones en materia de protección y seguridad en el trabajo, las políticas de seguridad y gestión de riesgos y los procesos y procedimientos conexos; la mitigación y minimización de los daños evitables a los empleados, y la mejora de las disposiciones sobre bienestar de los empleados a nivel regional.</i>			

¹² Las metas para 2024 se basan en el resultado de gestión 2 y están respaldadas por información de otras bases de datos del PMA.

¹³ Con la puesta en marcha del nuevo curso sobre conductas abusivas, el valor de referencia es del 0 %.

¹⁴ El 90 % de 20 oficinas en los países.

¹⁵ El 90 % de las oficinas en los países previstas y prioritarias.

¹⁶ *Ibid.*

Iniciativa institucional de importancia fundamental – Seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad (23,7 millones de dólares)

INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL | NOTA CONCEPTUAL

Resumen			
Departamento responsable	Departamento de Elaboración de Programas y Políticas	Para la aprobación de la Junta <i>(presupuesto para 2024/2025)</i>	23,7 millones de dólares <i>(20,9 millones de dólares / 2,8 millones de dólares)</i>
Dirección o direcciones participantes	Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro, Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento, Dirección de Tecnología, Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo, Dirección de Transferencias de Base Monetaria	Duración de la iniciativa	Dos años <i>(2024-2025)</i>
Armonización con las prioridades de gestión institucionales		Conexión con los resultados de gestión¹⁷	
Fortalecer las capacidades de intervención en casos de emergencia (25 %) Garantizar un grado máximo de eficiencia y rendición de cuentas y dar prioridad a la innovación (70 %)		Resultado de gestión 1: Eficacia en las situaciones de emergencia (75 %) Resultado de gestión 6: Aprovechamiento de la tecnología (25 %)	

Sinopsis

34. El contexto operacional del PMA ha evolucionado tanto en lo relativo a la complejidad como a las necesidades humanitarias. Sigue siendo de vital importancia garantizar que el Programa disponga de capacidad para adquirir alimentos y distribuirlos a los beneficiarios de manera eficaz y eficiente y cuente con los mecanismos adecuados de seguimiento y presentación de informes. Aprovechando nuevos enfoques y tecnologías, los mecanismos de seguimiento y presentación de informes del PMA se modernizarán con miras a fortalecer la rendición de cuentas y mitigar los riesgos.
35. En 2022, el PMA adquirió más de 4 millones de toneladas de alimentos (por valor de 3.200 millones de dólares) para distribuirlos a los beneficiarios. Aparte de los alimentos comprados, manipuló y distribuyó otros 1,2 millones de toneladas de alimentos donados en especie en nombre de los Gobiernos donantes. A raíz de las recientes observaciones de auditoría derivadas de las cuentas anuales comprobadas de 2022 del PMA, los problemas de desvío de alimentos en Etiopía y la presión ejercida por los donantes, se ha acentuado la necesidad de que el organismo preste atención urgente al seguimiento y la trazabilidad de los productos. Con el fin de abordar este problema persistente y responder a los hallazgos recientes, la Oficina de la Directora Ejecutiva estableció un equipo de tareas interdepartamental, integrado por las direcciones y los miembros del personal directivo pertinentes, encargado de elaborar un plan de acción para abordar de manera integral los problemas recurrentes relacionados con el seguimiento y la gestión de la identidad.

¹⁷ Las prioridades institucionales y los resultados de gestión indicados corresponden a los registrados por las distintas direcciones en el tablero Tagetik a 20 de julio de 2023.

36. Los problemas relacionados con el seguimiento y la trazabilidad de los productos son los más frecuentes en el marco de las operaciones del PMA. Actualmente, el proceso está fragmentado y se reparte entre varias direcciones, entre ellas la Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro, la Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo, la Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento y la Dependencia de Asociaciones con las ONG. En lo referente a los sistemas, hay al menos dos sistemas (el Sistema de apoyo a la gestión logística [LESS] y el Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz [COMET]) que registran datos distintos. Con esta inversión, el PMA se propone simplificar el proceso de principio a fin, sirviéndose de la tecnología como factor catalizador y no como factor impulsor, a fin de proporcionar los elementos clave para los procesos de seguimiento de los programas, su modificación y la presentación de informes al respecto.
37. Aunque las distintas divisiones han intentado en varias ocasiones resolver parcialmente los problemas, estos persisten, sobre todo en lo que respecta a la integración. Con un proceso más fluido e integrado, se empoderará a los oficiales encargados de la cadena de suministro, los programas, el seguimiento y las asociaciones, y se proporcionará al personal directivo de las oficinas en los países información sobre el estado de los productos (desde la adquisición hasta la entrega en el “tramo final”) para que puedan fundamentar mejor el diseño y la ejecución de los programas, tomar decisiones sobre la adquisición de alimentos y la cadena de suministro, responder a las preguntas de los donantes sobre la situación de la entrega de los alimentos y mantener un circuito de retroalimentación entre la compra y el envío de productos y su recepción por los beneficiarios.
38. Para responder a las observaciones de las auditorías, se han introducido modificaciones en varios sistemas, entre ellos LESS y COMET. Sin embargo, estas modificaciones por sí solas han resultado onerosas y suponen una carga adicional para el personal sobre el terreno sin resolver los problemas subyacentes; por ello es necesario adoptar un enfoque unificado, en consonancia con el Plan Estratégico para 2022-2025. En los productos entregables que figuran a continuación se exponen los objetivos de alto nivel formulados y examinados por el equipo de tareas.

Productos entregables

CUADRO A.III.4: PRESUPUESTO DE LA INICIATIVA INSTITUCIONAL DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL, POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2024-2025 (millones de dólares)			
Productos entregables	2024	2025	Total
1. Seguimiento a distancia de los procesos y los efectos	6,5	-	6,5
2. Estudio de viabilidad sobre un ecosistema integrado e interoperable de seguimiento de los programas	1,2	-	1,2
3. Normas mínimas de garantía para las operaciones de asistencia alimentaria en especie y mejora de los mecanismos comunitarios de retroalimentación	9,1	-	9,1
4. Hoja de ruta sobre la trazabilidad y mejora del flujo de información y de la estandarización de los datos (hoja de ruta y fase del “tramo inicial”)	2,8	1,8	4,6
5. Tecnología de escaneo y automatización para la recepción y el envío y mejora de la gestión de almacenes (fases del “tramo intermedio” y del “tramo final”)	1,2	1,1	2,3
Total	20,8	2,9	23,7

39. **Producto entregable 1: Seguimiento a distancia de los procesos y los efectos.** La Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento establecerá y pondrá a prueba un sistema de seguimiento a distancia de los procesos y los efectos en las operaciones y los países de alto riesgo con el fin de reforzar el seguimiento de la ejecución de los programas y adaptarse rápidamente a cualquier resultado imprevisto. De este modo se aumentarán la eficiencia y la eficacia de los programas, lo que permitirá salvar vidas y ahorrar recursos financieros. Además, gracias a la realización sistemática de encuestas a distancia, los beneficiarios, después de las distribuciones, podrán aportar retroalimentación sobre la idoneidad de la asistencia recibida o las dificultades experimentadas que podrían influir negativamente en los efectos deseados del programa.
40. **Producto entregable 2: Estudio de viabilidad sobre un ecosistema integrado e interoperable de seguimiento de los programas.** La Dirección de Tecnología llevará a cabo una evaluación y un estudio de viabilidad sobre las deficiencias de los sistemas, en particular en lo que respecta al seguimiento de los productos, y formulará recomendaciones sobre la integración y la interoperabilidad de los sistemas existentes. Se desarrollarán prototipos para la solución recomendada, y se analizarán para determinar los pasos a seguir. En el análisis se tendrán en cuenta factores tales como las observaciones recibidas de los usuarios, la repercusión en los indicadores clave de las realizaciones, la viabilidad técnica y las consideraciones financieras.
41. **Producto entregable 3: Normas mínimas de garantía para las operaciones de asistencia alimentaria en especie, con mejoras de los mecanismos comunitarios de retroalimentación.** La Dirección de Transferencias de Base Monetaria ha elaborado un marco operacional con unas normas mínimas de garantía para las transferencias de efectivo. Se utilizarán las competencias especializadas y las mejores prácticas de esta dirección para establecer unas normas mínimas de garantía en relación con las operaciones de asistencia alimentaria en especie, que se elaborarán y aplicarán en un grupo seleccionado de operaciones y países de alto riesgo a fin de mitigar el riesgo de fraude y desvío de la ayuda.
42. Por lo que respecta a los mecanismos comunitarios de retroalimentación, el PMA debe normalizar, centralizar y digitalizar sus normas, herramientas y procesos a fin de facilitar el uso sistemático de los datos de las comunidades en la toma de decisiones. La retroalimentación de las comunidades se puede recibir por varios canales y se deberá integrar en función del contexto. Habrá que centralizar la información para que sea posible clasificarla y analizarla de forma centralizada y utilizarla para fundamentar la toma de decisiones en materia de supervisión y liderazgo. Los mecanismos comunitarios de retroalimentación específicos para distintas funciones forman parte de un sistema integrado y complementario de seguimiento de los productos y los efectos, ya que permiten detectar y mitigar a tiempo los riesgos para las personas, las poblaciones y el propio PMA, y garantizan que la asistencia llegue a las personas adecuadas en el momento oportuno y de una manera digna y segura.
43. **Producto entregable 4: Hoja de ruta sobre la trazabilidad, y mejora del flujo de información y de la estandarización de los datos (hoja de ruta y fase del “tramo inicial”).** El proyecto de seguimiento y trazabilidad se ha diseñado para abordar las observaciones de las auditorías, los problemas operacionales y la retroinformación del personal. Su principal objetivo es implantar un sistema mejorado y debidamente automatizado para gestionar los alimentos adquiridos a lo largo de toda la cadena de suministro. Conforme la estrategia digital dirigida por la Dirección de Tecnología va avanzando y se va perfeccionando, el objetivo general es mejorar continuamente los modelos operativos del PMA. Al reconocer la importancia de adaptarse al ecosistema digital en constante evolución para mantenerse a la vanguardia de la innovación y adoptar nuevas

- tecnologías y prácticas, el Programa optimizará sus operaciones contribuyendo así al cumplimiento de su mandato.
44. En lo que respecta a la hoja de ruta sobre la trazabilidad, la Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro dirigirá la elaboración de un proceso detallado a nivel operativo, que incluirá tanto actividades relacionadas con la cadena de suministro como actividades de otro tipo. Para elaborar la hoja de ruta habrá que determinar las partes interesadas, las obligaciones de rendición de cuentas, las diversas formas de dependencia y el desenvolvimiento de las operaciones. Para asegurarse de que este enfoque responda a las expectativas de las partes interesadas, la Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro llevará a cabo una actividad de validación con dichas partes y confirmará las recomendaciones pormenorizadas. Como complemento de este proceso interno, se realizará un estudio de mercado de las soluciones existentes, mediante consultas con el sector privado y las partes interesadas externas. Combinando competencias especializadas internas con perspectivas externas, el PMA se propone crear una solución de trazabilidad sólida y eficaz que cumpla las normas y las mejores prácticas del sector.
 45. A fin de mejorar el flujo de información y la estandarización de los datos, la Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro perfeccionará las políticas y normas vigentes. Esta labor se llevará a cabo en consulta con las partes interesadas internas y externas para garantizar que se tengan en cuenta todas las perspectivas e ideas. Un aspecto fundamental de esta mejora consiste en establecer una nueva definición práctica del proceso relativo al flujo de información con los asociados del PMA que intervienen en las fases iniciales de la cadena de suministro, como los proveedores y las empresas de transporte. Este esfuerzo de colaboración sentará las bases para un intercambio de datos más ágil y eficaz en toda la cadena de suministro. Tras la elaboración del proceso relativo al flujo de información, la Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro se centrará en la automatización para aumentar aún más la eficiencia del intercambio de información. Con la automatización de los procesos, la Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro quiere reducir las intervenciones manuales y simplificar la gestión de los datos.
 46. Para poner a prueba y validar estas mejoras, la Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro pondrá en marcha un proyecto piloto centrado en el “tramo inicial”, que abarca la adquisición y el transporte hasta el puerto de descarga. Este proyecto permitirá a la Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro extraer conclusiones e ideas valiosas, que se utilizarán para actualizar la hoja de ruta de seguimiento y trazabilidad y adaptar el Plan de Gestión. Este enfoque iterativo garantiza la optimización continua de las estrategias y armoniza las actividades del PMA con las prácticas más eficaces y eficientes en beneficio de toda la cadena de suministro.
 47. **Producto entregable 5: Tecnología de escaneado y automatización para la recepción y el envío, y mejora de la gestión de almacenes.** En años anteriores, las inversiones en esta esfera fundamental se financiaban con cargo a un fondo fiduciario específico administrado por la Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro. Sin embargo, dada la magnitud de las cuestiones que se plantean, se necesita establecer prioridades y decidir inversiones a largo plazo para hacer converger las líneas de trabajo conexas entre la Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro, la Dirección de Tecnología y otras direcciones, y ofrecer una solución que tenga un impacto positivo en las operaciones sobre el terreno.
 48. Para las fases del “tramo intermedio” y el “tramo final”, la Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro tiene previsto incorporar nuevas tecnologías de escaneado, como el uso de códigos QR, que permitan mejorar considerablemente la eficiencia operacional. Con este fin, buscará procesos y los comparará con las mejores

prácticas del sector; asimismo, colaborará con expertos en la materia y se asociará con líderes del sector para diseñar y aplicar soluciones sostenibles y de vanguardia.

49. Dentro de esta fase del proyecto, la Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro dará prioridad a la implantación de una infraestructura de almacenes avanzada, asegurándose de que responda a las necesidades de los perfiles del personal de almacén. Esta armonización tiene por objeto simplificar los procesos y optimizar las realizaciones generales de los almacenes, lo que redundará en operaciones más rápidas y eficaces en toda la cadena de suministro.

Plan de ejecución

CUADRO A.III.5: PRESUPUESTO POR PARTIDA DE GASTOS, INCLUIDAS LAS NECESIDADES DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN EQUIVALENTES A TIEMPO COMPLETO, 2024				
Departamento/dependencia	Gastos de personal (millones de dólares)	Gastos no relacionados con el personal (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Puestos (ETC)*
Departamento de Elaboración de Programas y Políticas	5,1	10,5	15,7	53,0
Departamento de Gestión de las Operaciones	1,3	2,7	3,9	10,4
Departamento de Gestión	-	1,2	1,2	-
Total	6,4	14,4	20,8	63,4

* Los puestos incluyen el número de empleados, incluidos los consultores, en ETC, y tienen en cuenta asimismo las asignaciones internas temporales de los despachos regionales y las oficinas en los países.

50. La ejecución se coordinará y validará con las partes interesadas (oficinas en los países, despachos regionales y direcciones de la Sede). Durante las operaciones de emergencia, el seguimiento, los procesos de gestión de la identidad y la trazabilidad suelen ser de suma importancia y, sin embargo, a veces no cuentan con el apoyo adecuado. Poniendo a prueba experimentalmente este plan de acción integral en operaciones y países de alto riesgo se garantizará que haya controles rigurosos desde el comienzo de las operaciones de emergencia y así se evitarán los tipos de pérdidas que pueden producirse cuando los procesos se ven superados por la velocidad a la que deben ampliarse las operaciones en las situaciones de emergencia.
51. Al centrar la ejecución inicial de los productos entregables 1, 2 y 3 en operaciones y países de alto riesgo, el PMA aumentará la eficiencia y la eficacia de los programas, lo que permitirá salvar vidas y ahorrar recursos financieros. Con el tiempo, los nuevos enfoques se convertirán en habituales y los costos correrán a cargo de los PEP, lo que garantizará la sostenibilidad de esta labor.
52. En cuanto a los productos entregables 3 y 4, gracias a un proceso integral y simplificado de trazabilidad de principio a fin se eliminarán varios pasos manuales y no será necesario conciliar los distintos sistemas, como LESS y COMET. El contar con una única fuente de información veraz permitirá al PMA dar respuestas coherentes y precisas a las preguntas de los donantes y facilitará una mayor comprensión de los retrasos en los procesos de compra, envío y entrega de alimentos. También las evaluaciones de las distribuciones y de las ONG asociadas se podrán mejorar considerablemente contando con informes de distribución más puntuales.

53. Mediante la ejecución de este plan se responderá a diversas recomendaciones de evaluación y auditoría interna. Por ejemplo, en la respuesta de la dirección a las evaluaciones presentada a la Junta Ejecutiva en febrero de 2023¹⁸ se incluían dos recomendaciones dirigidas a la Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento, a saber:
- Prestar mayor apoyo para mejorar los sistemas de seguimiento de las oficinas en los países teniendo en cuenta los factores propicios señalados en esta síntesis.
 - Reforzar la dotación de recursos y el uso de la función de seguimiento como componente integral del ciclo de los programas en apoyo de los objetivos de aprendizaje.
54. En cuanto a los productos entregables que son competencia del Departamento de Elaboración de Programas y Políticas, la ejecución se gestionará mediante un “enfoque en cascada”, un sistema de trabajo lineal que alienta a finalizar en lo posible determinadas fases o etapas de un proyecto antes de pasar a las siguientes. En el caso de los productos entregables relacionados con la trazabilidad de la cadena de suministro, la ejecución se gestionará mediante un enfoque de “esprint”, un método que consiste en ejecutar un proyecto en pequeñas partes que pueden gestionarse en poco tiempo a fin de facilitar iteraciones rápidas. La labor realizada en relación con los distintos productos entregables se evaluará con arreglo a los indicadores clave de las realizaciones que se indican a continuación.

Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.6: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE		
Indicador clave de las realizaciones	Meta para 2024	Meta para 2025
1. Seguimiento a distancia de los procesos y efectos con apoyo de una solución técnica		
<i>Efecto previsto: aumento de la eficiencia y la eficacia de los programas, con una mayor rendición de cuentas y supervisión en las operaciones de emergencia.</i>		
Número de operaciones de alto riesgo en las que se realiza un seguimiento a distancia de los productos y efectos	15	n. a.
2. Estudio de viabilidad sobre un ecosistema integrado e interoperable para el seguimiento de los programas		
<i>Efecto previsto: mejora de los procedimientos de seguimiento de los productos y efectos gracias a una mayor interoperabilidad de los sistemas.</i>		
Finalización o firma del estudio de viabilidad sobre un ecosistema integrado e interoperable para el seguimiento de los programas por parte de la Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento, la Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales, la Dirección de Tecnología y los despachos regionales	Aprobado	n. a.
3. Normas mínimas de garantía para las operaciones de asistencia alimentaria en especie, con mecanismos comunitarios de retroalimentación		
<i>Efecto previsto: mitigación del riesgo de fraude y desvío de la ayuda y mejora de las normas, herramientas y procesos relacionados con los mecanismos comunitarios de retroalimentación a fin de facilitar el uso sistemático de los datos de las comunidades en la toma de decisiones.</i>		
Normas mínimas de garantía para la asistencia alimentaria en especie	Finalizado	n. a.
Porcentaje de operaciones de alto riesgo en las que se han aplicado las normas revisadas	85 %	n. a.

¹⁸ Véase: [WFP/EB.1/2023/5-C/Add.1](#).

CUADRO A.III.6: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE		
Indicador clave de las realizaciones	Meta para 2024	Meta para 2025
Puesta en marcha de las normas de garantía del mecanismo comunitario de retroinformación del PMA y disponibilidad de orientaciones detalladas para establecer y mantener dichas normas	Finalizado	n. a.
4. Hoja de ruta sobre la trazabilidad y mejora del flujo de información y estandarización de los datos (hoja de ruta y "tramo inicial")		
<i>Efecto previsto: implantación de un sistema automatizado mejorado para la gestión de los alimentos adquiridos a lo largo de toda la cadena de suministro.</i>		
Número de proveedores integrados en el flujo de información automatizado ¹⁹	n. a.	20 % de los proveedores activos
Número de horas-hombre ahorradas en la introducción de datos ²⁰	n. a.	Reducción del 30 %
5. Tecnología de escaneo para la automatización de la recepción y el envío y mejora de la gestión de almacenes ("tramo intermedio y último tramo")		
<i>Efecto previsto: mejora de la eficiencia operacional gracias al uso de nuevas tecnologías de escaneo.</i>		
Tiempo necesario para identificar y localizar un producto en toda la cadena de suministro ²¹	n. a.	Menos de 5 días
Número de procedimientos operativos estándar elaborados para incorporar la tecnología de escaneo ²²	n. a.	4
Número de lugares de almacenamiento importantes que disponen de tecnología de seguimiento mejorada ²³	n. a.	30
Optimización del espacio de almacenamiento ²⁴	n. a.	20 %

¹⁹ El 50 % del gasto en adquisiciones corresponde a menos del 1 % de los proveedores activos. El valor medido se ajustará al número de transacciones automatizadas.

²⁰ Mide el ahorro de tiempo por tipo de documento durante un período de 3, 6 y 12 meses; los valores de referencia están pendientes de confirmación.

²¹ La localización de alimentos, por ejemplo en el caso de retiradas de productos a causa de incidentes, tarda entre 14 días y varios meses. La introducción de una meta de cinco días mejorará el proceso en aproximadamente un 90 %. La implantación de la tecnología de escaneo se escalonará en función del volumen y la ubicación estratégica. El PMA aspira a que se adopte la tecnología de escaneo en el 100 % de los procesos de recepción y envío de productos, a fin de disponer de datos casi en tiempo real sobre el estado de los productos en todo momento.

²² Procedimientos operativos estándar para el etiquetado, la impresión, el escaneo y la carga/descarga.

²³ Cinco lugares de almacenamiento por región, lo que representa un máximo de 30 oficinas en los países.

²⁴ Se calcula como el porcentaje del volumen total de existencias con respecto a la capacidad de almacenamiento. Debe ser objeto de seguimiento como medida de la eficiencia del espacio en la que las existencias representan un porcentaje determinado de la capacidad total de almacenamiento del almacén.

Iniciativa institucional de importancia fundamental – Preparación cabal para adaptarse al nuevo panorama de financiación

Asociaciones más sólidas para ampliar la base de financiación y encontrar soluciones de financiación innovadoras centradas en la adaptación al cambio climático (7,9 millones de dólares)

INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL | NOTA CONCEPTUAL

Resumen			
Dirección o direcciones encargadas	Departamento de Asociaciones y Promoción	Para la aprobación de la Junta <i>(presupuesto para 2024/2025)</i>	7,9 millones de dólares <i>(6,9 millones de dólares/ 1,0 millones de dólares)</i>
Dirección o direcciones participantes	Dirección de Asociaciones Públicas y Movilización de Recursos, Dirección de Asociaciones Privadas y Movilización de Fondos, Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial, Dirección de Asociaciones Estratégicas, Dirección de Finanzas, Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo, Dirección de Innovación y Gestión de los Conocimientos y Oficina de Servicios Jurídicos	Duración de la iniciativa	Dos años (2024-2025)
Armonización con las prioridades de gestión institucionales		Conexión con los resultados de gestión²⁵	
Garantizar el deber de cuidado y mejorar la cultura organizacional (16 %) Garantizar un grado máximo de eficiencia y rendición de cuentas y dar prioridad a la innovación (10 %) Fomentar las asociaciones, en particular con el sector privado (55 %)		Resultado de gestión 1: Eficacia en las situaciones de emergencia (13 %) Resultado de gestión 3: Establecimiento de asociaciones eficaces (48 %) Resultado de gestión 4: Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero (39 %) n. a. (20 %)	

Sinopsis

55. Habida cuenta del crecimiento sin precedentes de las necesidades humanitarias en el mundo debido al número creciente de países que se enfrentan a crisis alimentarias, las fuentes tradicionales de financiación no serán suficientes para satisfacer las necesidades de los programas del PMA destinados a erradicar el hambre. A pesar de este extraordinario incremento de las necesidades, la financiación humanitaria está disminuyendo al enfrentarse los donantes de larga data del PMA a dificultades relacionadas con el escaso crecimiento económico y el debilitamiento de la voluntad política. Aunque pueda parecer que la asistencia oficial para el desarrollo (AOD) ha aumentado, lo cierto es que se está estancando en términos reales, ya que la mayor parte de este aumento se debe a que los donantes del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (CAD-OCDE) registran como AOD la ayuda interna destinada a los refugiados. Además, debido a un reducido número de emergencias en gran escala, como la de Ucrania, ha disminuido el nivel de la AOD programable disponible para los países de

²⁵ Las prioridades institucionales y los resultados de gestión indicados corresponden a los registrados por las distintas direcciones en el tablero Tagetik a 20 de julio de 2023.

ingreso bajo, que son los que están experimentando el mayor aumento de la vulnerabilidad y las necesidades. Se necesitan inversiones para adaptar mejor la base de asociados del PMA a las necesidades de las personas, las comunidades y los países que se esfuerzan por erradicar el hambre, y el Programa debe adoptar nuevas modalidades de trabajo para lograr aumentos de eficiencia, optimizar los recursos y aprovechar nuevas formas de financiación. La finalidad de esta iniciativa es garantizar que la estructura y el enfoque del PMA en materia de movilización de recursos sean aptos para su finalidad, puedan mejorar y diversificar las actividades de movilización de recursos y permitan adaptar mejor la fuerza de trabajo del Programa a la rápida evolución de las necesidades institucionales y a los constantes cambios en el panorama de las asociaciones externas y de la dotación de recursos.

56. Para llevar a cabo esta transformación se necesita una inversión institucional inicial de carácter extraordinario que garantice la coherencia y la sostenibilidad. La iniciativa tiene por objeto reorganizar las funciones; fortalecer la planificación estratégica, la coordinación y los procesos operativos, y desarrollar las capacidades y competencias del personal. Con ella se prevé mejorar la eficiencia y la eficacia de las funciones, ya que permitirá a las oficinas en los países y los despachos regionales dirigir iniciativas de movilización de recursos y promoción basadas en las funciones. Además, tiene como objetivo invertir en la búsqueda de nuevas asociaciones y oportunidades de asociación y movilización de recursos, en particular en lo que respecta a la financiación innovadora y el clima.
57. Sobre la base de análisis externos y exámenes de las funciones realizadas en el Departamento de Asociaciones y Promoción, y teniendo en cuenta las recomendaciones formuladas recientemente en una auditoría sobre la gestión de los acuerdos de contribución, en el marco de esta iniciativa se efectuarán los cambios necesarios para cumplir con mayor eficacia el mandato en materia de asociaciones y promoción. Aprovechando la labor realizada desde 2020 por el Comité Directivo sobre Formas de Financiación Innovadora (copresidido por la Dirección de Finanzas, la Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo y la Dirección de Asociaciones Estratégicas), es necesario garantizar la formalización y la incorporación de la financiación innovadora, así como el suministro de orientaciones normativas a las oficinas en los países y los despachos regionales que tratan de ampliar el uso de este tipo de financiación o de empezar a utilizarla, con el fin de elaborar una estrategia en la materia a través de un proceso consultivo, en el que participen activamente las oficinas en los países y los despachos regionales. Con formas de financiación innovadoras se ayuda al PMA a generar fondos adicionales mediante el aprovechamiento de nuevas fuentes de financiación y la colaboración con nuevos asociados, lo que puede aliviar la presión sobre los donantes gubernamentales. También se mejora la eficiencia de los flujos financieros al reducir los plazos y los costos de entrega, y se logra que dichos flujos financieros estén más orientados a los resultados al vincularlos explícitamente con realizaciones cuantificables. Más allá de las esferas de riesgo detectadas, la iniciativa propuesta está vinculada, en definitiva, a todas las prioridades institucionales, en especial a los resultados de gestión 2 (gestión del personal), 3 (asociaciones eficaces) y 4 (eficacia de la financiación).
58. En palabras de la Directora Ejecutiva, una labor eficaz e innovadora de movilización de recursos y promoción es “una cuestión que concierne a todos”. Aunque el foco de atención de este trabajo variará entre las distintas direcciones, habrá un equipo de gestión del cambio, integrado por miembros de las principales direcciones participantes, que se encargará de velar por la coherencia y la uniformidad y trabajará en colaboración para definir en detalle y aplicar la hoja de ruta derivada de los análisis de 2022/23.
 - Los equipos encargados de las asociaciones se centrarán en las siguientes esferas: reorganización de las funciones, para fomentar la innovación y la colaboración y nuevas modalidades de trabajo; optimización de los procesos operativos, para racionalizar y mejorar la eficacia y la eficiencia de todo el proceso de gestión de los

asociados y establecer procesos integrados transparentes, y diversificación de la base de financiación del PMA mediante la adopción de enfoques innovadores que propicien la participación de las oficinas en los países en las nuevas oportunidades de financiación relacionadas con la adaptación al clima y el fomento de la resiliencia, en particular mediante la generación de datos empíricos y la promoción de las soluciones del PMA en los planos mundial, regional y nacional.

- El equipo de promoción tiene previsto llevar a cabo una labor integrada de promoción en todo el organismo que permita maximizar la capacidad de influencia del PMA y producir una comunicación más eficaz y basada en datos empíricos para movilizar a las partes interesadas. La iniciativa tendrá por objeto fortalecer la fuerza de trabajo e inspirar la innovación mediante una labor continua de aprendizaje y desarrollo de las capacidades. También permitirá establecer sistemas destinados a optimizar la función en las oficinas en los países, los despachos regionales y las oficinas mundiales, así como en las direcciones de la Sede. Las actividades de comunicación se descentralizarán de forma coherente y coordinada, para lo cual se establecerán las capacidades adecuadas y se contará con la orientación y el apoyo oportunos de la Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial.
- Mediante la estrategia del PMA de financiación innovadora para 2023-2025, los equipos de finanzas tratarán de fomentar la innovación interna a fin de ampliar el conjunto de herramientas para financiar el logro del Hambre Cero; diseñar y catalizar nuevas intervenciones programáticas y de financiación centradas en su sostenibilidad a largo plazo, y forjar nuevas asociaciones con donantes, Gobiernos anfitriones, instituciones financieras internacionales, instituciones de financiación del desarrollo, otras entidades de las Naciones Unidas y el sector privado. La aplicación de la estrategia mejorará la capacidad del PMA para llevar a cabo actividades de financiación innovadoras a escala nacional y regional, y catalizará proyectos prioritarios en esta materia a fin de establecer un conjunto de mecanismos que puedan aplicarse fácilmente en todas sus operaciones. Esto se logrará con el fortalecimiento y el asesoramiento del comité directivo sobre formas de financiación innovadora y con la creación de un equipo interfuncional compuesto por expertos de la Dirección de Finanzas, la Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo, la Dirección de Innovación y Gestión de los Conocimientos, la Dirección de Asociaciones Públicas y Movilización de Recursos, la Dirección de Asociaciones Estratégicas y la Oficina de Servicios Jurídicos.

Productos entregables

CUADRO A.III.7: PRESUPUESTO POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2024 y 2025 (millones de dólares)			
Productos entregables	2024	2025	Total
1 Desarrollo de estructuras y capacidades (comunidad de intercambio de prácticas, talleres, capacitación y gestión de los conocimientos)	3,1	-	3,1
2 Herramientas y sistemas de tecnología (incluido el desarrollo de bases de datos)	1,2	-	1,2
3 Reorganización de esferas funcionales ²⁶	1,1	0,7	1,8
4 Otros productos entregables, como preparación de una cartera de propuestas de financiación en relación con el clima y establecimiento de prioridades entre los proyectos sobre financiación innovadora	1,5	0,3	1,8
Total	6,9	1,0	7,9

59. El **producto entregable 1** consiste en subsanar deficiencias sistémicas en el desarrollo de estructuras y las capacidades de los responsables de las asociaciones, la promoción y la financiación innovadora a través de la formalización de los procesos de capacitación y entrada en funciones de los responsables de las asociaciones, los directores en los países y los directores regionales; fortalecer las capacidades en materia de colaboración con los donantes y asociados de los equipos de la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países; adaptar los conceptos de ámbito mundial a las situaciones regionales y nacionales y presentar de manera convincente, tanto a nivel interno como externo, propuestas de valor del PMA bien definidas, y promover soluciones de financiación innovadoras en todo el organismo.
60. El **producto entregable 2** incluye la racionalización e integración de las herramientas y los sistemas tecnológicos mediante una gestión consolidada, simplificada y armonizada de las mejoras que se realicen en las herramientas y los procesos basados en la tecnología.
61. El **producto entregable 3** consiste en establecer dentro del Departamento de Asociaciones y Promoción una función de coordinación estratégica y un equipo de gestión de procesos operativos formado por distintas direcciones, así como un equipo operacional interdepartamental dedicado a la financiación innovadora que apoye la adopción de modalidades de trabajo innovadoras y colaborativas. A tal fin, se consolidarán las agrupaciones de funciones, para lograr una mayor cohesión, a fin de facilitar la participación y la coordinación interfuncionales y apoyar la aclaración y la racionalización de las funciones, las responsabilidades y las obligaciones de rendición de cuentas.
62. El **producto entregable 4** incluye la preparación de una cartera de propuestas de financiación viables relacionadas con el clima, listas para su presentación a medida que se materialicen las oportunidades de financiación, así como una base de datos central y una colección de acuerdos (divididos por temas, cláusulas y donantes) para facilitar las negociaciones y la gestión. Contando con la aplicación de la estrategia de financiación innovadora en los próximos dos años, el PMA tiene previsto elaborar una lista de mecanismos establecidos que puedan adaptarse a las necesidades y los contextos específicos; garantizar el apoyo coordinado y el acceso a las competencias especializadas

²⁶ Esto incluye la coordinación; la integración de la estrategia con los PEP y los planes de acción en materia de asociación; talleres para la búsqueda de oportunidades; consultas con los despachos regionales y las oficinas en los países, y la ejecución y supervisión de otros productos entregables.

pertinentes para desarrollar nuevos mecanismos, y seguir buscando mecanismos prometedores para complementar la cartera de actividades. Esta lista de mecanismos estará impulsada por la demanda y se adaptará a los distintos contextos para contribuir a la consecución de los objetivos programáticos y los efectos estratégicos de las oficinas en los países. La clave del éxito será la integración de la financiación innovadora en la planificación estratégica a escala local y mundial, lo que incluye la nueva generación de PEP y los planes en materia de asociación y promoción específicos de cada país, así como el suministro de orientación y acceso a competencias especializadas para los equipos pertinentes.

Plan de ejecución

63. El proceso de gestión del cambio estará encabezado por un equipo dedicado a este tema, de carácter temporal y multidisciplinar, formado por personal de cada una de las divisiones participantes para garantizar el impulso, la coherencia, la coordinación y la sinergia. Los recursos se optimizarán racionalizando las funciones y reduciendo las superposiciones dentro de los equipos y entre ellos.
64. Un comité directivo interno compuesto por colegas que trabajan en la Sede y sobre el terreno ha orientado el diseño de esta iniciativa encaminada a lograr que el PMA esté plenamente preparado para el futuro. El equipo de gestión del cambio seguirá interactuando con las partes interesadas en la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países para llevar a cabo el proyecto mediante una combinación de enfoques ascendentes y descendentes que propicien una sólida colaboración interna. Se pondrá en marcha un plan de comunicación a fin de informar, preparar y apoyar al personal en relación con los cambios. Asimismo, en este marco, el plan de ejecución permitirá específicamente a los despachos regionales y las oficinas en los países desempeñar una función dinámica en el diseño y la aplicación de los instrumentos de financiación innovadora del PMA, así como en el desarrollo y la aplicación de estrategias multisectoriales de movilización de recursos, en especial a nivel regional y nacional. Para ello, y en función de las necesidades específicas de cada país, los despachos regionales y las oficinas en los países tendrán acceso a conjuntos de herramientas de financiación innovadora y capacitación técnica adaptados a sus necesidades.

CUADRO A.III.8: PRESUPUESTO POR PARTIDA DE GASTOS, INCLUIDAS LAS NECESIDADES DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN EQUIVALENTES A TIEMPO COMPLETO (millones de dólares), 2024				
Departamento/dependencia	Gastos de personal (millones de dólares)	Gastos no relacionados con el personal (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Puestos (ETC)*
Departamento de Asociaciones y Promoción	1,6	3,3	4,9	10
Departamento de Gestión	1,3	0,7	2,0	10
Costo total	2,9	4,0	6,9	20

* Los puestos incluyen el número de empleados, incluidos los consultores, en ETC, y tienen en cuenta asimismo las asignaciones internas temporales de los despachos regionales y las oficinas en los países.

65. La ejecución se registrará por una hoja de ruta que elaborarán colectivamente los equipos encargados de la gestión del cambio y de las operaciones, y que se basará en diversos análisis y exámenes, así como en la estrategia de financiación innovadora para 2024-2025.

Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.9: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE			
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2024	Meta para 2025
Producto entregable 1: Desarrollo de estructuras y capacidades			
<i>Efecto previsto: funciones de asociación y promoción ágiles y preparadas para el futuro</i>			
Indicadores que muestran una mejora de la comprensión de los conocimientos en las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede respecto a los datos de referencia			
a) Número de regiones que están satisfechas con las nuevas orientaciones y su accesibilidad	0	6	n. a.
b) Distribución de paquetes informativos actualizados para la entrada en funciones	0	1	n. a.
c) Número de sesiones de capacitación/talleres organizados a nivel mundial	0	1	n. a.
Producto entregable 2: Herramientas y sistemas de tecnología			
<i>Efecto previsto: gestión de principio a fin de los asociados que aportan recursos y de los acuerdos de contribución</i>			
Porcentaje de contribuciones cuya gestión se realiza a través de la base de datos completa	0	100	n. a.
Producto entregable 3: Reorganización de esferas funcionales			
<i>Efecto previsto: nuevas modalidades de trabajo (en colaboración).</i>			
Número de equipos interdepartamentales creados (meta de tres equipos: coordinación estratégica, gestión de procesos operativos y operaciones innovadoras) en el marco de un plan coherente de gestión del cambio.	0	3	n. a.
Producto entregable 4: Preparación de propuestas de financiación en relación con el clima listas para su aplicación y establecimiento de prioridades entre los proyectos sobre financiación innovadora			
<i>Efecto previsto: preparación a nivel institucional para colaborar rápidamente con los asociados que aportan recursos/ de apoyo en soluciones relacionadas con el clima y de financiación innovadora mediante propuestas de valor bien definidas (metas reales, no acumulativas).</i>			
Número de propuestas —previa y meticulosamente evaluadas— de actividades relacionadas con el clima en fase de preparación en las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede	0	10	2024: 10
Número de nuevos acuerdos de financiación innovadora firmados (canjes de deuda, financiación mixta, bonos para la seguridad alimentaria)	2022: 1 2023: 2	4	n. a. 5
Número de nuevos medios de financiación innovadora puestos en marcha (Fondo de Transformación para Cambiar Vidas, mecanismos de cofinanciación, Primeros 1.000 días de vida)	2022: 1 2023: 0	2	2
Número de nuevos recursos de financiación innovadora movilizados en 2024-2025 (100 millones de dólares)	2022/23: 27	35	65

Iniciativa institucional de importancia fundamental – Optimización de los procesos institucionales (21,0 millones de dólares)

INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL | NOTA CONCEPTUAL

Resumen			
Dirección responsable	Oficina de la Directora Ejecutiva	Para la aprobación de la Junta <i>(presupuesto para 2024/2025)</i>	21,0 millones de dólares <i>(12,4 millones de dólares/ 8,6 millones de dólares)</i>
Dependencias participantes	Responsables de las funciones comprendidas en el ámbito de esta iniciativa dentro de las direcciones (Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro y Dirección de Servicios de Gestión) Equipos de apoyo: Dirección de Innovación y Gestión de los Conocimientos, Departamento de Cultura Organizacional, Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial, Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales, Dirección de Tecnología y Dirección de Gestión de Riesgos	Duración de la iniciativa	Dos años (2024-2025)
Armonización con las prioridades de gestión institucionales		Conexión con los resultados de gestión²⁷	
Garantizar un grado máximo de eficiencia y rendición de cuentas y dar prioridad a la innovación (100 %)		Resultado de gestión 1: Eficacia en las situaciones de emergencia (24 %) Resultado de gestión 2: Gestión del personal (24 %) Resultado de gestión 6: Aprovechamiento de la tecnología (32 %) Resultado de gestión 7: Aprovechamiento de las innovaciones (20 %)	

Sinopsis

66. La finalidad de esta iniciativa de optimización de los procesos institucionales es mejorar la eficiencia y la eficacia aprovechando aumentos de la eficiencia a escala mundial por medio de la integración, la automatización y la racionalización de procesos facilitadores.
67. Esta iniciativa también permitirá fortalecer los controles y reducir los riesgos gracias a una mayor estandarización, automatización e integración de los procesos institucionales.

²⁷ Las prioridades institucionales y los resultados de gestión indicados corresponden a los registrados por las distintas direcciones en el tablero Tagetik a 20 de julio de 2023.

68. En el primer trimestre de 2023 se completó un estudio de viabilidad para elaborar una breve lista de posibles oportunidades y se seleccionaron tres esferas prioritarias a efectos de ejecución:
- 1) optimización de las adquisiciones de principio a fin;
 - 2) solución global de gestión de los viajes, y
 - 3) digitalización de la gestión de servicios a escala mundial.

Optimización de las adquisiciones de principio a fin

69. Este proyecto tiene por objeto lograr que las adquisiciones sean más rápidas y estén mejor fundamentadas mediante la digitalización y la racionalización de los procesos de adquisición. A pesar del aumento constante del valor, el volumen y la complejidad de las adquisiciones del PMA, se ha invertido poco en las capacidades digitales de esta función. Los trámites de compra requieren mucho tiempo y múltiples intervenciones manuales para completar una tarea determinada. Actualmente, el proceso rutinario consiste en la remisión por correo electrónico de un documento del solicitante al responsable de la aprobación, con numerosos mensajes de seguimiento. En consecuencia, el personal dedica más tiempo a trámites transaccionales que a cuestiones estratégicas, y el tiempo de tramitación interna de las adquisiciones se prolonga, lo que alarga los plazos globales de entrega de los bienes a las oficinas en los países. El objetivo de la solución digital propuesta es racionalizar y automatizar estos trámites, liberando así tiempo del personal para que pueda dedicarse a actividades más estratégicas, como los estudios de mercado, la planificación y la colaboración con otras entidades de las Naciones Unidas para lograr economías de escala.
70. Para lograr una planificación más eficaz y una toma de decisiones basada en datos, es necesario invertir en capacidades digitales de adquisición, lo que permitirá ahorrar tiempo y mejorar la calidad mediante la utilización de análisis de los mercados y los procesos. En la solución para las adquisiciones de principio a fin se empleará la tecnología para facilitar la automatización de los procesos, el análisis de los datos, la comprensión del mercado y el uso de la inteligencia artificial, lo que agilizará los procesos, mejorará la capacidad de toma de decisiones, garantizará el cumplimiento de los procedimientos y aumentará la eficiencia.
71. Con el acceso a análisis de datos y a información sobre los mercados, el PMA podrá tomar decisiones más acertadas sobre la planificación de las adquisiciones y el abastecimiento, lo que redundará en un ahorro de costos. Además, todo el proceso de adquisición digitalizada se automatizará, por lo que se reducirá el número de acciones manuales y mejorará la productividad de la fuerza de trabajo. La inteligencia artificial permitirá detectar posibles riesgos y gestionarlos para fortalecer el proceso global.
72. Gracias a que todas sus operaciones de adquisición serán más visibles a través de un único sistema digital integrado en el Mercado Global de las Naciones Unidas, el PMA podrá coordinar sus actividades de abastecimiento a escala mundial y colaborar con otros organismos de las Naciones Unidas, en lugar de realizar un abastecimiento fragmentado en cada una de sus oficinas. Esta cohesión reducirá las duplicaciones, aumentará la eficacia de las adquisiciones y permitirá optimizar el uso de los recursos.

Solución global de gestión de los viajes

73. Esta solución tiene como objetivo revisar el proceso actual de gestión de viajes (en función de las tendencias actuales del mercado) mediante la integración de los sistemas existentes, la racionalización y simplificación de las políticas institucionales en materia de viajes y el aprovechamiento de la tecnología digital a fin de mejorar la experiencia de los empleados y reducir la carga administrativa.

Digitalización de la gestión de servicios a escala mundial

74. La digitalización de la gestión de servicios a escala mundial se refiere a la introducción de una ventanilla única para las solicitudes de determinados servicios de gestión en esferas como la gestión de instalaciones, el alojamiento y la movilidad, mediante el uso de tecnologías innovadoras. Gracias a esta solución se mejorará la accesibilidad, la experiencia de usuario y la calidad del servicio de apoyo de primer nivel, además de reducir el tiempo de servicio y facilitar el cumplimiento. Esta solución podrá ampliarse en cuanto al volumen de trabajo y los servicios gestionados.

Productos entregables

CUADRO A.III.10: PRESUPUESTO POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2024-2025 (millones de dólares)			
Producto entregable	2024	2025	Total
1 Optimización de las adquisiciones de principio a fin	9,9	8,6	18,5
2 Solución global de gestión de los viajes	1,1	-	1,1
3 Gestión de servicios a escala mundial	0,5	-	0,5
4 Actividades para facilitar la ejecución	0,9	-	0,9
Total	12,4	8,6	21,0

1. Optimización de las adquisiciones de principio a fin

75. *Producto entregable 1.1:* Establecimiento de las capacidades de análisis y uso de datos deseadas. Al personal del PMA que participa en todas las fases del proceso de adquisición (solicitantes, adquirentes, examinadores y aprobadores) se le dota de un conocimiento de las actividades basado en análisis para facilitar la planificación, poner en práctica las decisiones y mejorar las realizaciones en materia de adquisiciones.
76. *Producto entregable 1.2:* Facilitación de las capacidades en materia de relaciones con los usuarios. Todos los empleados del PMA que utilizan los servicios de adquisición contribuyen a la elaboración de normas y procedimientos en la materia, compartiendo sus necesidades y señalando las esferas que deben mejorarse.
77. *Producto entregable 1.3:* Facilitación de las capacidades relativas a la productividad de la fuerza de trabajo. Al personal del PMA que interviene en los procesos de adquisición se le proporcionan capacidades digitales, oportunidades de desarrollo de competencias relacionadas con su labor y con los procesos pertinentes, y acceso a conocimientos para aumentar su productividad y contribuir a la creatividad y el conocimiento de los mercados.
78. *Producto entregable 1.4:* Facilitación de los medios necesarios para optimizar la prestación de servicios. Creación de una plataforma digital a modo de “ventanilla única”, con funciones automatizadas que guíen a los usuarios en un proceso de compra en línea mejorado (una experiencia sencilla, con recomendaciones personalizadas que pueden elegirse con un solo clic), para ofrecer una manera fácil de realizar un pedido y optimizar al máximo el uso de los recursos.
79. *Producto entregable 1.5:* Facilitación de una gestión en función del ecosistema. Las actividades y estrategias de adquisición en los mercados mundiales se gestionan globalmente, mientras que las adquisiciones en los mercados locales relacionadas con categorías esenciales se coordinan para lograr economías de escala, gestionar el riesgo y garantizar una prestación de servicios estándar.

2. Solución global de gestión de los viajes

80. *Producto entregable 2:* Examen de los servicios de viajes de principio a fin y determinación de oportunidades para mejorar la eficiencia y la eficacia de los viajes del PMA (incluidos los aspectos de control de riesgos y cumplimiento) y garantizar una mejor respuesta en las situaciones de emergencia. Entre las esferas prioritarias cabe citar las siguientes:
- i) Cartografía de la experiencia de viaje y de los procesos que deben unificarse (centralizados frente a descentralizados), racionalizarse o integrarse con otros procesos operativos (recursos humanos, bienestar/servicios médicos, seguridad, protocolo, Centro de Reservas de las Naciones Unidas, finanzas y seguridad y salud en el trabajo).
 - ii) Examen de las políticas de viajes con el objetivo de incorporar mejoras de eficiencia y ofrecer un mejor servicio a los viajeros.
 - iii) Examen de las funciones y responsabilidades relacionadas con los viajes en consonancia con las oportunidades detectadas.
 - iv) Definición de una hoja de ruta para la mejora del sistema y examen de los sistemas empleados para la gestión de viajes, con el objetivo de poner en marcha una convocatoria de propuestas para que una agencia de gestión de viajes ayude en la futura integración.
 - Dependiendo de la agencia seleccionada, la plataforma de viajes del PMA se integrará con la agencia en cuestión y con otros sistemas institucionales pertinentes (por ejemplo, el Sistema Mundial y Red de Información del PMA [WINGS], WeTravel y el Centro de Reservas de las Naciones Unidas).

3. Digitalización de la gestión de servicios a escala mundial

81. *Producto entregable 3:* Desarrollo de una experiencia de usuario transformadora y más sencilla utilizando tecnologías innovadoras (como el procesamiento del lenguaje natural, los bots y la inteligencia artificial) a fin de automatizar una solución de ventanilla única (apoyo de primer nivel) para los servicios de gestión. Esto incluirá la indización y la normalización de la documentación, las comunicaciones y los datos existentes con el fin de entrenar la inteligencia artificial.

4. Actividades para facilitar la ejecución

82. *Producto entregable 4:* Apoyo a la ejecución, en particular mediante la coordinación general, la gestión de proyectos (Dirección de Innovación y Gestión de los Conocimientos), la medición de las realizaciones y los logros (Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales), la gestión del cambio (Departamento de Cultura Organizacional), las comunicaciones (Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial) y la gestión de riesgos (Dirección de Gestión de Riesgos).

CUADRO A.III.11: PRESUPUESTO POR PARTIDA DE GASTOS, INCLUIDAS LAS NECESIDADES DE DOTACIÓN DE PERSONAL, 2024				
Departamento/dependencia	Gastos de personal (millones de dólares)	Gastos no relacionados con el personal (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Puestos (ETC)*
Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro	2,2	7,7	9,9	13,0
Dirección de Servicios de Gestión	0,6	1	1,6	7,0
Direcciones de apoyo (Oficina de la Directora Ejecutiva, Dirección de Innovación y Gestión de los Conocimientos, Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales, Departamento de Cultura Organizacional, Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial, Dirección de Gestión de Riesgos)	0,4	0,5	0,9	3,5
Total	3,2	9,2	12,4	23,5

* Los puestos incluyen el número de empleados, incluidos los consultores, en ETC, y tienen en cuenta asimismo las asignaciones internas temporales de los despachos regionales y las oficinas en los países.

Plan de ejecución

83. La iniciativa de optimización de los procesos institucionales será coordinada por un pequeño equipo de la secretaría y una estructura de gobernanza ya establecida, que incluirá un comité directivo para garantizar la adopción de un enfoque coherente y uniforme a nivel institucional. La gestión de las actividades estará a cargo de la Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro y la Dirección de Servicios de Gestión, que velarán por una rendición de cuentas clara a nivel institucional en lo que respecta a la ejecución.
84. En esta iniciativa colaborarán recursos interfuncionales, denominados colectivamente "funciones de apoyo", que se centran en las siguientes esferas de especialización:
- la medición de las realizaciones y los logros, a cargo de la Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales;
 - la gestión de riesgos, a cargo de la Dirección de Gestión de Riesgos;
 - la gestión del cambio, a cargo del Departamento de Cultura Organizacional;
 - las comunicaciones, a cargo de la Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial;
 - la gestión de los conocimientos, a cargo de la Dirección de Innovación y Gestión de los Conocimientos, y
 - la estructura técnica de las soluciones, a cargo de la Dirección de Tecnología.
85. En el marco de esta iniciativa se seguirá trabajando en estrecha colaboración con las oficinas en los países, que serán las principales beneficiarias de los cambios que se introduzcan. Los despachos regionales y algunas oficinas en los países continuarán participando en los órganos de gobernanza.
86. Durante los últimos cuatro meses de 2023, la secretaría, con el apoyo de la Dependencia de Innovación en los Procesos Operativos y de Cambio de la Dirección de Innovación y Gestión

de los Conocimientos, trabajará con las funciones pertinentes para ultimar un análisis de los costos y beneficios y los planes de ejecución.

Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.12: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE			
Producto entregable 1: Adquisiciones			
<i>Efectos previstos: mejora de la planificación, la eficiencia, la experiencia de los usuarios y los conocimientos relacionados con el cumplimiento y la gestión de riesgos</i>			
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2024	Meta para 2025
1.1: Oficinas del PMA con acceso a los cinco principales tipos de análisis en materia de adquisiciones (gestión de gastos, ahorro de costos, ámbito de aplicación de los contratos, clasificación de los proveedores, gastos por categoría de actividades)	10 %	50 %	100 %
1.2: Porcentaje del gasto del PMA en adquisiciones cuyo proceso de contratación es visible para la función de adquisiciones a escala mundial (análisis de riesgos y cumplimiento a nivel mundial)	25 %	60 %	100 %
1.3: Porcentaje de ahorro de costos logrado gracias a una mayor visibilidad de los gastos, el acceso a información de mercado y la mejora de los procesos de incorporación de los proveedores	n. a.	0,5 %	1,5 %-2,5 % del gasto total en adquisiciones
1.4: Porcentaje del gasto total en adquisiciones del PMA realizado por las dependencias administrativas (y no por la función de adquisiciones) mediante un nuevo sistema de autoservicio en línea de fácil utilización	25 % (valores actuales de las microcompras)	40 %	65 %
1.5: Porcentaje de categorías de adquisiciones "mundiales" ²⁸ que se gestionan globalmente	14 %	60 %	80 % (y se alcanzará el 100 % después de 2026)
Producto entregable 2: Solución global de gestión de los viajes			
<i>Efectos previstos: mejora de la experiencia de usuario para los viajeros, así como de los datos sobre el cumplimiento y el control de riesgos y mayor precisión de los datos para reforzar la supervisión y la capacidad de intervención en casos de emergencia, y conciliación más rápida de las cuentas de las agencias de viajes para garantizar que se pague a los proveedores con rapidez y dentro de los plazos previstos por contrato</i>			
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2024	Meta para 2025
Elaboración de la próxima estrategia del PMA en materia de viajes para 2024-2028	n. a.	100 %	n. a.
Número de políticas de viajes revisadas y ajustadas	n. a.	7	n. a.
Puesta en marcha de una convocatoria de propuestas para seleccionar una nueva agencia de gestión de viajes	n. a.	100 %	n. a.

²⁸ Las categorías de adquisiciones mundiales son conjuntos de bienes o servicios similares que presentan unas necesidades de adquisición comunes a todo el PMA y cuyos mercados de suministro son mundiales o regionales.

CUADRO A.III.12: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE			
Producto entregable 3: Digitalización de la gestión de servicios a escala mundial			
<i>Efectos previstos: aumento de la supervisión y el seguimiento de las actividades, lo que redundará en una mayor rendición de cuentas; mejora de la calidad del servicio de atención al cliente y del tiempo de tramitación; reducción del riesgo de problemas de cumplimiento; gran adaptabilidad de la escala a los distintos servicios, direcciones y entidades de las Naciones Unidas, y fomento de la innovación para alcanzar la excelencia en la prestación de los servicios</i>			
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2024	Meta para 2025
Número de servicios seleccionados que se han puesto a prueba para digitalizar el apoyo a los servicios de gestión	n. a.	1	3
Producto entregable 4: Actividades para facilitar la ejecución			
<i>Efectos previstos: coordinación efectiva de la ejecución y apoyo a la misma por parte de las funciones de apoyo pertinentes</i>			
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2024	Meta para 2025
Coordinación de la ejecución, incluida la definición de los hitos globales; determinación de las interdependencias, y escalonamiento y resolución de problemas	-	Plenamente alcanzada	Plenamente alcanzada
Definición y utilización de un marco de resultados para evaluar el efecto de las soluciones	-	Marco elaborado	Plenamente alcanzada

Iniciativa institucional de importancia fundamental – Optimización y simplificación del modelo de apoyo a las oficinas en los países (3,0 millones de dólares)

INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL | NOTA CONCEPTUAL

Resumen			
Dirección o direcciones encargadas	Oficina de la Directora Ejecutiva	Para la aprobación de la Junta <i>(presupuesto para 2024)</i>	3 millones de dólares <i>(3,0 millones de dólares)</i>
Dirección o direcciones participantes	Responsables de las direcciones para las funciones comprendidas en el ámbito de esta iniciativa y equipos de apoyo: Dirección de Innovación y Gestión de los Conocimientos, Departamento de Cultura Organizacional, Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial, Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales y Dirección de Gestión de Riesgos	Duración de la iniciativa	Último año de una iniciativa plurianual (2023-2024)
Armonización con las prioridades de gestión institucionales		Conexión con los resultados de gestión²⁹	
Fortalecer las capacidades de intervención en casos de emergencia (48 %) Garantizar un grado máximo de eficiencia y rendición de cuentas y dar prioridad a la innovación (52 %)		Resultado de gestión 5: Datos empíricos y aprendizaje (96 %) Resultado de gestión 7: Aprovechamiento de la innovación (4 %)	

Sinopsis

87. La iniciativa de optimización y simplificación del modelo de apoyo a las oficinas en los países (COSMOS) respalda una reorganización orgánica basada en una única línea de rendición de cuentas bien definida, con el fin de ofrecer un apoyo eficaz a las oficinas en los países en el diseño y la ejecución de los PEP. Debido al aumento de la variedad, el tamaño, la complejidad y la duración de los programas del PMA, a lo que se suma la creciente competencia por la financiación, es necesario simplificar el apoyo que se presta a las oficinas en los países. Esta iniciativa guarda una estrecha relación con las prioridades de la Directora Ejecutiva, en particular la mejora de la cultura organizacional, el establecimiento de una jerarquía clara de rendición de cuentas y la garantía de la transparencia.
88. Con el objetivo de facilitar el acceso de las oficinas en los países a un apoyo y unos servicios funcionales directos y eficaces, la iniciativa introduce equipos de apoyo mundiales para ayudar directamente a estas oficinas. Además, esta iniciativa fortalecerá la actividad de los programas de las oficinas en los países y reducirá la carga administrativa al proporcionar una plataforma única de apoyo que funcionará como una “ventanilla única”.

²⁹ Las prioridades institucionales y los resultados de gestión indicados corresponden a los registrados por las distintas direcciones en el tablero Tagetik a 20 de julio de 2023.

Efectos previstos y principales ventajas para las operaciones sobre el terreno

89. En términos generales, los efectos previstos de la iniciativa COSMOS son los siguientes:
- mayor claridad en materia de rendición de cuentas, lo que se traducirá en un apoyo más eficaz (y eficiente) a las oficinas en los países;
 - prestación directa de un apoyo eficaz y oportuno por parte de los equipos de apoyo mundiales, en consonancia con los requisitos de los PEP;
 - mejora de la comunicación bidireccional entre las oficinas en los países y la Sede del PMA;
 - mejora de la planificación en apoyo de una mayor rendición de cuentas a nivel institucional;
 - flexibilidad funcional para ajustarse a la evolución de las necesidades de los despachos regionales y las oficinas en los países, y excelencia garantizada gracias a un grupo especializado de expertos con perspectivas mundiales, regionales y locales, y
 - posibilidad de realizar una planificación más detallada relacionada con una mayor supervisión y gestión de riesgos, así como un análisis de las realizaciones más práctico.

Antecedentes

90. El PMA ha realizado inversiones y progresos constantes para mejorar el apoyo funcional que ofrece a las oficinas en los países. Las iniciativas e inversiones anteriores pueden resumirse de la siguiente manera:
- **Examen funcional 1.0:** entre 2019 y 2021, Ernst & Young llevó a cabo un examen funcional que tenía por objeto aclarar las funciones y responsabilidades de la Sede y los despachos regionales. Entre los principales resultados cuantificables del examen cabe destacar los mandatos para las funciones de la Sede y los despachos regionales y una lista de superposiciones horizontales y verticales. El Grupo Directivo aprobó los mandatos como base para futuros debates, mientras que las superposiciones detectadas sirvieron para orientar el proceso de presupuestación estratégica ascendente.
 - **Examen funcional 2.0:** en 2022, el PMA contrató al Boston Consulting Group para que realizara otro examen funcional con el fin de formular recomendaciones prácticas para mejorar la eficacia y la eficiencia.
 - **Iniciativa COSMOS (2022):** se estableció una pequeña secretaría para examinar posibles modelos de apoyo que permitieran no solo mejorar la ayuda prestada a las oficinas en los países, sino también aclarar la rendición de cuentas. En 2022 se invirtieron unos 0,39 millones de dólares en consultas internas sobre el modelo de equipo de apoyo mundial, cuyo diseño se basaba en las mejores prácticas del PMA y en las enseñanzas extraídas (participación de la secretaría, funciones piloto y funciones de apoyo).
 - **Proyecto de optimización del Despacho Regional para Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental (2021-2022):** un proyecto de optimización y transformación emprendido por el Despacho Regional de El Cairo.
91. Sobre la base de las conclusiones y los resultados de dichas iniciativas, así como de las mejores prácticas observadas en el Programa, en 2023 se han puesto en marcha proyectos piloto con el fin de examinar y poner a prueba este modelo de equipo de apoyo mundial en la región abarcada por el Despacho Regional de El Cairo. Esta actividad se financió a través de la iniciativa COSMOS. El alcance de esta iniciativa también se extiende a la coordinación

de los aspectos relacionados con la adaptación estructural para garantizar la coherencia y la uniformidad a nivel institucional.

Enfoque de ampliación para 2024

92. En el supuesto de que el resultado de la evaluación del proyecto piloto que se realizará en octubre de 2023 sea satisfactorio, se espera que el modelo de equipo de apoyo mundial de la iniciativa COSMOS se amplíe para incluir funciones adicionales y al menos dos regiones. En general, el presupuesto de 3 millones de dólares de esta iniciativa se destinará a lo siguiente:
- Implantación funcional de los equipos de apoyo mundiales: ampliación e implementación del modelo de equipo de apoyo mundial por las tres funciones piloto, así como diseño y aplicación por otras tres funciones.
 - Adaptación estructural regional: finalización del diseño del modelo e implementación en dos o tres despachos regionales.
 - Apoyo a la gobernanza, coherencia de las soluciones y coordinación de la implementación.
93. Los fondos de esta iniciativa están destinados a aportar la financiación básica necesaria para realizar los productos entregables. Se parte del supuesto de que las funciones, las regiones y las direcciones responsables considerarán que la reorientación de recursos aporta un valor añadido para garantizar la plena eficiencia.
94. Para la ampliación del modelo de equipo de apoyo mundial se aplicará el mismo enfoque que en el proyecto piloto. La labor de ampliación seguirá siendo responsabilidad de las distintas funciones, que estarán respaldadas por los despachos regionales y las funciones de apoyo pertinentes.
95. La pequeña secretaría seguirá coordinando y apoyando la estructura de gobernanza establecida, en particular el comité directivo. También seguirá colaborando con recursos multifuncionales específicos, denominados colectivamente "funciones de apoyo", que se centran en las siguientes esferas de especialización:
- la medición de las realizaciones y los logros, a cargo de la Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales;
 - la gestión de riesgos, a cargo de la Dirección de Gestión de Riesgos;
 - la gestión del cambio, a cargo del Departamento de Cultura Organizacional;
 - las comunicaciones, a cargo de la Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial, y
 - la gestión de los conocimientos, a cargo de la Dirección de Innovación y Gestión de los Conocimientos.
96. En consonancia con las prioridades de la Directora Ejecutiva y el principio básico de la reorganización orgánica de definir con claridad el contenido, el proceso de apropiación y la jerarquía de rendición de cuentas, el enfoque previsto tanto para el proyecto piloto como para la implantación efectiva consiste en empoderar a las funciones y a las direcciones de apoyo para que se encarguen de sus respectivas esferas de trabajo y rindan cuentas únicamente y aplicando una línea de rendición de cuentas única en sus ámbitos de especialización. Dichas funciones dirigirán la labor de finalización del diseño, planificación e implantación para sus respectivos equipos de apoyo mundiales. Las funciones de apoyo proporcionarán ayuda a las funciones participantes en sus respectivos ámbitos de especialización en cuanto a las estrategias, los marcos y las orientaciones pertinentes. Con este enfoque se garantiza la racionalización y la sostenibilidad de la iniciativa, ya que la capacidad y el proceso de apropiación se integran en las funciones especializadas

pertinentes y la financiación básica solo se proporciona en las fases iniciales de diseño e implantación.

Progresos realizados hasta la fecha

97. El modelo de equipo de apoyo mundial de la iniciativa COSMOS se puso a prueba inicialmente en el Despacho Regional para Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental y, en un principio, abarcó tres esferas funcionales, a saber: las transferencias de base monetaria, la tecnología y la cadena de suministro. En julio de 2023 se llevó a cabo una evaluación de mitad de período del proyecto piloto, y los resultados preliminares son positivos, especialmente en lo que respecta a la función de la estructura de apoyo simplificada y la claridad de la jerarquía de rendición de cuentas del modelo. Se espera que, al término del proyecto piloto, la iniciativa COSMOS produzca efectos positivos. En el cuarto trimestre de 2023 se llevará a cabo un examen final de este proyecto para decidir si se continúa con el modelo de la iniciativa COSMOS.

Productos entregables

CUADRO A.III.13: PRESUPUESTO DE LA INICIATIVA POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2024 (millones de dólares)	
Productos entregables	2024
1. Implantación funcional de los equipos de apoyo mundiales	0,9
2. Adaptación estructural de los despachos regionales con los equipos de apoyo mundiales	0,8
3. Medición de las realizaciones y de los logros obtenidos	0,1
4. Gestión del cambio y comunicación	0,9
5. Gobernanza, coherencia de las soluciones y coordinación de la implementación (secretaría)	0,3
Total	3,0

PRODUCTO ENTREGABLE 1: Implantación funcional de los equipos de apoyo mundiales

1.1 Funciones piloto actuales

98. Los productos entregables correspondientes a las tres funciones piloto actuales (la Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro, la Dirección de Tecnología y la Dirección de Transferencias de Base Monetaria) son los siguientes:
- **Ajuste del modelo piloto:** finalización del diseño del modelo a escala real en las seis regiones, lo que incluye la evaluación de las capacidades y competencias, así como las obligaciones de rendición de cuentas de las distintas funciones institucionales a escala mundial y la correspondiente reestructuración de dichas funciones.
 - **Preparación para la implantación:** actualización de las estructuras orgánicas pertinentes, finalización de los catálogos de apoyo, establecimiento de procedimientos operativos estándar, definición de las metas de nivel de servicio y participación en la finalización del modelo interfuncional.
 - **Implementación del modelo:** planificación y puesta en marcha de la implantación a nivel de las funciones.

1.2 Funciones adicionales

99. Los productos entregables correspondientes a las tres funciones adicionales son los siguientes:
- **Diseño funcional:** diseño del modelo a escala real en las seis regiones, lo que incluye la evaluación de las capacidades y competencias, así como las obligaciones de rendición de cuentas de las distintas funciones institucionales a escala mundial y la correspondiente reestructuración de dichas funciones.
 - **Preparación para la implantación:** creación de las estructuras orgánicas pertinentes, elaboración de catálogos de apoyo, establecimiento de procedimientos operativos estándar, definición de las metas de nivel de servicio y participación en la finalización del modelo interfuncional.
 - **Implementación del modelo:** planificación y puesta en marcha de la implantación a nivel de las distintas funciones.

Gestión de los conocimientos

100. Los productos entregables relacionados con la gestión de los conocimientos son los siguientes:
- Creación de la capacidad necesaria para proporcionar orientación estratégica y técnica básica, herramientas y recursos para fomentar y fortalecer la gestión de los conocimientos dentro de las distintas funciones y regiones y entre ellas.
 - Recopilación, almacenamiento y accesibilidad de la información recogida por las funciones participantes.
101. La secretaría seguirá ayudando a las funciones pertinentes a finalizar el diseño del modelo y a aplicarlo, y garantizará la coherencia y la uniformidad en la implantación del modelo en todas las funciones.

PRODUCTO ENTREGABLE 2: Adaptación estructural de los despachos regionales

102. Cada despacho regional será responsable de los siguientes elementos de los productos entregables (y contará con el apoyo de las funciones pertinentes y de la secretaría):
- **Evaluación del grado de preparación:** determinación del grado de preparación (por ejemplo, el ajuste estructural, la dotación de recursos y las capacidades) del despacho regional para implantar el modelo propuesto; definición de los cambios necesarios y de las necesidades de apoyo, y prestación de asistencia para la implementación funcional y la ejecución de los planes establecidos para las funciones de apoyo.
 - **Examen interno y adaptación estructural:** examen y adaptación de la estructura orgánica interna para complementar la implementación funcional de los equipos de apoyo mundiales y permitir el traspaso de las obligaciones de rendición de cuentas de las funciones regionales a las funciones mundiales.
 - **Implantación regional:** apoyo a los planes de implantación de las funciones y de las funciones de apoyo, en particular mediante el establecimiento de una base de referencia detallada de las actividades de apoyo actuales, una cartografía de los principales procesos y obligaciones de rendición de cuentas en el futuro y un análisis de las necesidades de apoyo de las oficinas en los países.
103. La secretaría coordinará las interacciones y la posterior implementación del modelo con los despachos regionales y las oficinas en los países. Asimismo, velará por que los cambios se orienten a que las oficinas en los países puedan responder mejor a las necesidades operacionales.

PRODUCTO ENTREGABLE 3: Medición de las realizaciones y de los logros obtenidos

104. La Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales ha elaborado un marco de resultados y seguirá midiendo las realizaciones y los logros mediante la recopilación de datos cuantitativos (por ejemplo, a través de encuestas) y cualitativos de las partes interesadas de distintos niveles en las funciones, los despachos regionales y las oficinas en los países.

PRODUCTO ENTREGABLE 4: Gestión del cambio y comunicación***Gestión del cambio***

105. El Departamento de Cultura Organizacional aportará sus competencias especializadas para apoyar la integración de los nuevos modelos operativos en el PMA, en colaboración con las distintas funciones, los despachos regionales y las oficinas en los países. Se proporcionarán orientaciones de alto nivel a dichas funciones, despachos y oficinas sobre los aspectos técnicos (por ejemplo, elaboración de políticas) y estratégicos del cambio orgánico.

Comunicación

106. La Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial seguirá impulsando una comunicación eficaz y la participación de las partes interesadas para preparar y ayudar a los empleados a adoptar el cambio. Se aplicará un enfoque a varios niveles, que incluirá el perfeccionamiento continuo de la estrategia y los planes de comunicación y la elaboración de productos de comunicación y actividades conexas.

PRODUCTO ENTREGABLE 5: Gobernanza, coherencia de las soluciones y coordinación de la implementación (secretaría)***Apoyo de la secretaría***

107. Se ha creado una secretaría encargada de la supervisión y coordinación a nivel institucional y de garantizar la coherencia de toda la iniciativa mediante los siguientes productos entregables:

- **Gobernanza:** apoyar una estructura de gobernanza general que marque la dirección y resuelva los problemas.
- **Armonización de iniciativas:** garantizar la coherencia y la adaptación institucional de las actividades de implantación a nivel de las distintas funciones y regiones con el objetivo de armonizar la labor del Programa en torno al principio de rendición de cuentas por líneas únicas.
- **Facilitación y orientación:** facilitar la coordinación y la planificación y proporcionar orientaciones de alto nivel a las funciones encargadas de la ejecución y a los despachos regionales.
- **Coordinación con las iniciativas en curso:** garantizar la coordinación y la armonización de la implementación del modelo de equipo de apoyo mundial con otras iniciativas en curso a nivel institucional y de las distintas funciones, por ejemplo, con la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y la solución global de pagos.

CUADRO A.III.14: PRESUPUESTO POR PARTIDA DE GASTOS, INCLUIDAS LAS NECESIDADES DE DOTACIÓN DE PERSONAL, 2024				
Departamento/dependencia	Gastos de personal (millones de dólares)	Gastos no relacionados con el personal (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Puestos (ETC)*
Funciones (Dirección de Tecnología, Dirección de Transferencias de Base Monetaria, Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro)	0,7	0,2	0,9	4,0
Despachos regionales	0,7	0,1	0,8	3,3
Funciones de apoyo y coordinación (secretaría)	0,8	0,5	1,3	7
Total	2,2	0,8	3,0	14,3

* Los puestos incluyen el número de empleados, incluidos los consultores, en ETC, y tienen en cuenta asimismo las asignaciones internas temporales de los despachos regionales y las oficinas en los países.

Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.15: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE			
Producto entregable 1: Implantación funcional de los equipos de apoyo mundiales			
<i>Efectos previstos: aplicación de modelos de apoyo que mejoran la ayuda prestada a las oficinas en los países, y aclaración de la rendición de cuentas.</i>			
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2023*	Meta para 2024
Ampliación del modelo, finalización del diseño y conclusión de las actividades de preparación para la implantación (para las funciones piloto)	0	n. a.	3
Diseño inicial del modelo de equipo de apoyo mundial y conclusión de las actividades de preparación para la implantación (para las nuevas funciones)	0	n. a.	3
Número de funciones que disponen de un plan de implementación del equipo de apoyo mundial	0 ³⁰	n. a.	6
Elaboración de directrices y de una base de conocimientos para apoyar una implantación general (secretaría)	-	n. a.	Plenamente alcanzada

³⁰ El Despacho Regional para Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental cuenta con un plan de implementación para el proyecto piloto y, por tanto, no se incluye en el valor de referencia, ya que el plan debería seguir elaborándose para poder implantar el modelo.

CUADRO A.III.15: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE			
Producto entregable 2: Adaptación estructural de los despachos regionales con los equipos de apoyo mundiales			
<i>Efectos previstos: la implantación del modelo de equipos de apoyo mundiales posibilita el traspaso de las obligaciones de rendición de cuentas de las funciones de nivel regional a las de nivel mundial.</i>			
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2023*	Meta para 2024
Número de despachos regionales (equipo de gestión) informados e incorporados (secretaría)	1	n. a.	3
Número de despachos regionales que disponen de un plan de implementación para el equipo de apoyo mundial (incluida la evaluación del grado de preparación)	0 ³¹	n. a.	3
Porcentaje de oficinas en los países de cada región incorporadas al proceso de implementación del modelo de equipo de apoyo mundial	0 % ³²	n. a.	100 %
Producto entregable 3: Medición de las realizaciones y de los logros			
<i>Efectos previstos: implementación sin contratiempos en todas las funciones y regiones gracias a un proceso transparente de presentación de informes y supervisión.</i>			
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2023*	Meta para 2024
Actualización del marco de resultados	-	n. a.	Plenamente alcanzada
Seguimiento de los indicadores clave de las realizaciones y presentación de informes periódicos al respecto	-	n. a.	Plenamente alcanzada
Producto entregable 4: Gestión del cambio y comunicación			
<i>Efectos previstos: se proporciona una orientación eficaz a las funciones y regiones participantes, y se mantiene una comunicación clara para garantizar que las partes interesadas estén bien informadas de los cambios y los plazos.</i>			
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2023*	Meta para 2024
Directrices y herramientas esenciales de alto nivel para la gestión del cambio elaboradas y distribuidas a las regiones y funciones participantes	-	n. a.	Plenamente alcanzada
Materiales de comunicación de referencia fundamentales elaborados y distribuidos a las regiones y funciones participantes	-	n. a.	Plenamente alcanzada

³¹ El Despacho Regional para Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental cuenta con un plan de implementación para el proyecto piloto y, por tanto, no se incluye en el valor de referencia, ya que el plan debería seguir elaborándose para poder implantar el modelo.

³² Todas las oficinas en los países que dependen del Despacho Regional para Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental recibieron información sobre el proyecto piloto; para aplicar el modelo, y añadir nuevas funciones, se necesitarán más sesiones informativas.

CUADRO A.III.15: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE			
Producto entregable 5: Gobernanza, coherencia de las soluciones y coordinación de la implementación (secretaría)			
<i>Efectos previstos: supervisión y coordinación eficaces a nivel institucional que garantizan la coherencia de toda la iniciativa.</i>			
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2023*	Meta para 2024
Gobernanza: presentación periódica al personal directivo superior de información sobre los progresos realizados en la implantación y los resultados que se vayan obteniendo, a fin de permitir una toma de decisiones eficaz	-	n. a.	Plenamente alcanzada
Plan de ejecución: elaboración del plan de ejecución; seguimiento de los principales hitos y productos entregables, y presentación de informes al respecto	-	n. a.	Plenamente alcanzada
Coherencia: garantía de coherencia y armonización (con los principios de la adaptación estructural) de la implantación a nivel regional y de las distintas funciones; determinación de interdependencias, y escalonamiento y resolución de problemas	-	n. a.	Plenamente alcanzada

* Para consultar la lista de los indicadores clave de las realizaciones y las metas establecidos en 2023, véase el [anexo V del Plan de Gestión del PMA para 2022-2025](#).

Iniciativa institucional de importancia fundamental – Hoja de ruta del Grupo de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (GNUDS) para el aumento de la eficiencia (5,8 millones)

INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL | NOTA CONCEPTUAL

Resumen			
Dirección responsable	Dirección de Servicios de Gestión	Para la aprobación de la Junta <i>(presupuesto para 2024)</i>	5,8 millones de dólares <i>5,8 millones de dólares</i>
Dependencias participantes	Dirección de Innovación y Gestión de los Conocimientos, Dirección de Finanzas	Duración de la iniciativa	Último año de una iniciativa plurianual (2023-2024)
Armonización con las prioridades de gestión institucionales		Conexión con los resultados de gestión³³	
Garantizar un grado máximo de eficiencia y rendición de cuentas y dar prioridad a la innovación (100 %)		Resultado de gestión 4: Establecimiento de asociaciones eficaces (100 %)	

Sinopsis

108. El Grupo de Innovaciones Institucionales de las Naciones Unidas prosigue sus esfuerzos por alcanzar los objetivos generales de eficiencia establecidos por el Secretario General en 2017 y está decidido a lograr el ahorro anual de 310 millones de dólares solicitado a través de una variedad de iniciativas interinstitucionales, institucionales y bilaterales. La versión revisada de la hoja de ruta para el aumento de la eficiencia, correspondiente al período 2022-2024, está en consonancia con la revisión cuadrienal amplia de la política para 2021-2024 y permite ampliar efectivamente en dos años, hasta 2024, el plazo inicial para realizar actividades clave relacionadas con la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.
109. La financiación solicitada para esta iniciativa institucional de importancia fundamental tiene por objeto permitir a la dirección apoyar las iniciativas de reforma del Secretario General durante el período de prórroga. La inversión propuesta dará al PMA los medios que necesita para prepararse a la labor de reforma interinstitucional y participar en ella, desempeñando una función directiva cuando proceda, consolidar su posición y mejorar lo que tiene que ofrecer a la reforma. La inversión propuesta prevé realizar actividades relacionadas con los objetivos clave establecidos por el Secretario General para lograr un aumento de eficiencia por valor de 310 millones de dólares anuales.
110. Aunque la iniciativa está dirigida por la Dirección de Servicios de Gestión, también contará con la participación de la Dirección de Finanzas y la Dirección de Innovación y Gestión de los Conocimientos y se mantendrá una estrecha colaboración con la Dirección de Recursos Humanos, la Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro, la Dirección de Tecnología, la Oficina de Servicios Jurídicos, las oficinas en los países y los despachos regionales, especialmente en lo que respecta a los servicios mundiales compartidos y los servicios auxiliares comunes.

³³ Las prioridades institucionales y los resultados de gestión indicados corresponden a los registrados por las distintas direcciones en el tablero Tagetik a 20 de julio de 2023.

Progresos realizados hasta la fecha

111. En 2023 se ha prestado apoyo a cinco oficinas en los países para que ejecutaran los planes interinstitucionales de implantación de servicios auxiliares comunes. El PMA también ha establecido un fondo de gestión de las instalaciones en apoyo de los locales comunes. En el marco de la labor encaminada a fomentar el aumento de la eficiencia mediante la adopción de estrategias de operaciones institucionales por los equipos de las Naciones Unidas en los países, se han organizado talleres de capacitación para los “promotores técnicos” de estas estrategias en las oficinas en los países; a finales de septiembre de 2023, se habían celebrado talleres en todas las regiones del PMA.
112. Mediante la adopción de la plataforma ServiceNow/UNAI del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el PMA está utilizando la tecnología más avanzada para consolidar en un único lugar su función de cuentas por pagar. Esto fue posible gracias a la puesta en marcha del proyecto relativo a la solución global de pagos con sede en Budapest, en colaboración con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). La implantación de la plataforma en cinco países y una región se completará en 2023 y generará aumentos de eficiencia importantes, además de mejorar la prestación de servicios a las oficinas en los países.
113. En 2023, por medio del Centro de Reservas de las Naciones Unidas se han prestado servicios de movilidad a 102 nuevas oficinas, con lo que el número total de lugares atendidos asciende a 811 y el número de pasajeros transportados, a más de 0,5 millones. Se han contratado seis especialistas en servicios de uso compartido de vehículos y se han llevado a cabo 14 misiones sobre el terreno en apoyo de la iniciativa que promueve este tipo de transporte. Solo en 2023 se firmaron seis acuerdos de uso compartido de vehículos con los equipos de gestión de las operaciones, lo que eleva su número total a 23, entre ellos acuerdos con la FAO, el Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (UNRWA) y la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi.
114. Tras la puesta en funcionamiento de la flota de vehículos de las Naciones Unidas en 2022, fruto de la colaboración entre el PMA y el ACNUR, hay 333 vehículos arrendados y, a finales de septiembre, se habían solicitado otros 86 vehículos. La meta para 2023, que ha pasado de 250 a 400 vehículos arrendados, se ha modificado para satisfacer la demanda de estos servicios, que ha sido mayor de lo previsto inicialmente.

Productos entregables

CUADRO A.III.16: PRESUPUESTO POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2024 (millones de dólares)	
Producto entregable	2024
1. Actividades del GNUDS	2,0
1a. Locales comunes	0,2
1b. Estrategia de operaciones institucionales	0,5
1c. Servicios auxiliares comunes	0,7
1d. Servicios mundiales compartidos	0,7
2. Centro de Reservas de las Naciones Unidas	1,8
3. Solución global de pagos	1,3
4. Asignación de financiación a actividades relacionadas con la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación del Desarrollo	0,7
Total	5,8

115. Esta iniciativa institucional de importancia fundamental consta de cuatro productos entregables, cuya realización está prevista en 2024.

- El **producto entregable 1**, es decir, las actividades del GNUDS, abarca las esferas específicas elaboradas en la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a las que el PMA se ha comprometido a contribuir, en algunos casos asumiendo un papel de liderazgo. Dichas actividades incluyen trasladar más oficinas a locales comunes de las Naciones Unidas, adoptar una estrategia relativa a las operaciones institucionales y desarrollar los servicios comunes a escala local y mundial.
- En relación con el **producto entregable 2**, dedicado al Centro de Reservas de las Naciones Unidas, el PMA logrará nuevos aumentos de eficiencia en 2024 y posteriormente ofreciendo servicios de uso compartido de vehículos y viajes compartidos para toda la comunidad humanitaria.
- El **producto entregable 3**, consistente en la solución global de pagos, tiene por objeto reunir la función mundial de cuentas por pagar del PMA en un único punto a fin de aliviar la carga de trabajo de las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede en la realización de pagos rutinarios. El proyecto se beneficiará de la experiencia del UNICEF y la FAO y debería permitir reforzar los controles y generar para el PMA aumentos de eficiencia importantes a partir de 2024.
- El **producto entregable 4**, relativo a la asignación de fondos de la Oficina de Coordinación del Desarrollo (OCD) de las Naciones Unidas, corresponde a la adscripción de personal del PMA a la OCD y a los costos conexos para apoyar la puesta en marcha de iniciativas de reforma de las Naciones Unidas.

CUADRO A.III.17: PRESUPUESTO POR PARTIDA DE GASTOS, INCLUIDAS LAS NECESIDADES DE DOTACIÓN DE PERSONAL, 2024				
Departamento	Gastos de personal (millones de dólares)	Gastos no relacionados con el personal (millones de dólares)	Costo total (millones de dólares)	Puestos (ETC)*
Departamento de Gestión	2,2	2,9	5,1	26,1
Departamento de Elaboración de Programas y Políticas	0,6	0,1	0,7	6
Total	2,8	3,0	5,8	32,1

* Los puestos incluyen el número de empleados, incluidos los consultores, en ETC, y tienen en cuenta asimismo las asignaciones internas temporales de los despachos regionales y las oficinas en los países.

Plan de implementación:

116. Para la implementación de la iniciativa son fundamentales los siguientes hitos y actividades:

- evaluar la repercusión del uso compartido de locales y posiblemente introducirlo en otros países (para finales de 2024);
- gestionar la participación de los países, la validación de datos y el apoyo en la plataforma UN INFO;
- posicionar al PMA como líder en dirigir la aplicación de la versión 2.0 de la estrategia relativa a las operaciones institucionales, en coordinación con la OCD, lo que redundará en aumentos de eficiencia y servicios de mayor calidad, incluidos los servicios comunes de gran impacto;
- apoyar la hoja de ruta para el aumento de la eficiencia en el marco de la reforma del sistema de las Naciones Unidas por lo que se refiere a la adopción y la puesta en funcionamiento de estructuras de servicios auxiliares comunes de las Naciones Unidas e impulsar aumentos de eficiencia en la presentación de datos a nivel nacional;
- apoyar la coordinación de la labor de desarrollo y la presentación de la línea de trabajo relativa a los servicios compartidos mundiales en diversos foros;
- fomentar la capacidad de las oficinas en los países para poner en funcionamiento y automatizar servicios de transporte de pasajeros y de uso compartido de vehículos a través del Centro de Reservas de las Naciones Unidas;
- implantar procesos de tramitación de facturas y pagos para las oficinas en los países y los despachos regionales utilizando una nueva solución de acceso a los servicios al cliente que funcione desde el emplazamiento del sistema global de pago, y
- trasladar las tareas relacionadas con las cuentas por pagar que actualmente se realizan en la Sede a la solución global de pagos.

Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.18: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE			
Producto entregable 1a: Locales comunes			
<i>Efectos previstos: mayor presencia del PMA en instalaciones compartidas y mayor conocimiento de las iniciativas de reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo entre el personal de las oficinas en los países.</i>			
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2023	Meta para 2024
Porcentaje de oficinas del PMA en los países que comparten locales con otras entidades de las Naciones Unidas	48	50	50
Porcentaje de oficinas del PMA en los países que han recibido el apoyo solicitado	-	100	100
Porcentaje de oficinas en los países que han recibido capacitación sobre la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo	50	100	100
Porcentaje de oficinas en los países que han aplicado el instrumento de evaluación ambiental de la Asociación Internacional de Evaluación para el Desarrollo	25	50 ³⁴	50
Producto entregable 1b: Estrategia de operaciones institucionales			
<i>Efectos previstos: fortalecimiento de la capacidad de las oficinas en los países y los despachos regionales gracias a la ampliación de la estrategia relativa a las operaciones institucionales; instalación de una nueva plataforma de presentación de informes sobre la estrategia de operaciones institucionales en todo el sistema de las Naciones Unidas (UN INFO) dotada de una metodología simplificada; posicionamiento del PMA como organismo principal en la línea de trabajo 5 de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo con miras a la prestación mundial de servicios de apoyo comunes.</i>			
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2023	Meta para 2024
Número de documentos de orientación y porcentaje de herramientas revisadas y adaptadas a los nuevos sistemas de presentación de informes (a partir de la orientación elaborada en 2023)	0 y 0 %	1 y 100 %	1 y 100 %
Número de sesiones y seminarios web de capacitación organizados a escala mundial y regional	0 regionales	4 regionales	6 regionales
Porcentaje de oficinas en los países en las que se han examinado ahorros potenciales por valor de 1 millón de dólares o más a través del proceso de examen anual de la estrategia relativa a las operaciones institucionales	50	100	100
Porcentaje de implementación de los servicios comunes gestionados por el PMA	30 (4 de julio de 2022)	50	90

³⁴ La meta original del 100 % se ha revisado a la baja debido a la reducción de los recursos disponibles del equipo de tareas de las Naciones Unidas sobre locales y servicios de instalaciones comunes.

CUADRO A.III.18: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE			
Producto entregable 1c: Servicios auxiliares comunes			
<i>Efectos previstos: firma de memorandos de entendimiento exhaustivos y de acuerdos de prestación de servicios; ultimación de propuestas de asignación de recursos a nivel nacional; implantación y plena puesta en marcha de los servicios auxiliares en Kenya y la República Unida de Tanzania.</i>			
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2023	Meta para 2024
Número de países en los que se ha aplicado la hoja de ruta del GNUDS para el aumento de la eficiencia	0 países	6 países ³⁵	50 países ¹
Producto entregable 1d: Servicios mundiales compartidos			
<i>Efectos previstos: mayores economías de escala y eficiencia para el PMA y las entidades asociadas de las Naciones Unidas gracias a la ampliación de los servicios compartidos mundiales.</i>			
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2023	Meta para 2024
Número de servicios compartidos mundiales ampliados y prestados externamente al PMA	1	2	5
Producto entregable 2: Centro de Reservas de las Naciones Unidas			
<i>Efectos previstos: mayor uso de los acuerdos de uso compartido de vehículos sobre el terreno, impulsado por el fortalecimiento de la gestión, el apoyo y las herramientas.</i>			
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2023	Meta para 2024
Número de misiones de apoyo a la puesta en marcha de acuerdos de uso compartido de vehículos	4 (al año)	25	33 (al año)
Número de oficinas del PMA en los países que han firmado acuerdos de uso compartido de vehículos	15 (acumulativo)	25 (acumulativo)	35 (acumulativo)
Producto entregable 3: Solución global de pagos			
<i>Efectos previstos: análisis de las repercusiones del cambio; políticas y procedimientos al respecto; manual de capacitación; informes de evaluación sobre el seguimiento de las realizaciones.</i>			
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2023	Meta para 2024
Transferencia a la solución global de pagos de las tareas relativas a las cuentas por pagar realizadas en la Sede	Sede	50 % de funciones utilizan la solución global de pagos	Se utiliza la solución global de pagos a plena capacidad
Número de oficinas incluidas en la solución global de pagos (consolidación de las oficinas sobre el terreno)	0	6	30

³⁵ La revisión de la meta está sujeta a un examen de la hoja de ruta por parte de la OCD.

Iniciativa institucional de importancia fundamental – Implementación del Plan Estratégico y el Marco de resultados institucionales (12,8 millones de dólares)

INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL | NOTA CONCEPTUAL

Resumen			
Dirección responsable	Dirección de Planificación y Realizaciones Institucionales	Para la aprobación de la Junta <i>(presupuesto para 2024)</i>	0,0 millones de dólares³⁶ <i>12,8 millones de dólares</i>
Dependencias participantes	Dirección de Programas de Acción Humanitaria y Desarrollo, Departamento de Elaboración de Programas y Políticas, Dirección de Asociaciones Públicas y Movilización de Recursos, Oficina de Igualdad de Género, Dirección de Nutrición, Dirección de Innovación y Gestión de los Conocimientos, Oficina de Evaluación, Dirección de Investigación, Análisis y Seguimiento, Dependencia de Asociaciones con las ONG, Dirección de Finanzas, Dirección de Tecnología	Duración de la iniciativa	Último año de una iniciativa plurianual (2022-2024)
Armonización con las prioridades de gestión institucionales		Conexión con los resultados de gestión³⁷	
Fortalecer las capacidades de intervención en casos de emergencia (19 %) Garantizar un grado máximo de eficiencia y rendición de cuentas y dar prioridad a la innovación (62 %) Fomentar las asociaciones, en particular con el sector privado (13 %)		Resultado de gestión 1: Eficacia en las situaciones de emergencia (2 %) Resultado de gestión 2: Gestión del personal (5 %) Resultado de gestión 3: Establecimiento de asociaciones eficaces (10 %) Resultado de gestión 4: Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero (16 %) Resultado de gestión 5: Datos empíricos y aprendizaje (11 %) Resultado de gestión 6: Aprovechamiento de la tecnología (49 %) Resultado de gestión 7: Aprovechamiento de las innovaciones (7 %)	

Sinopsis

117. La iniciativa institucional de importancia fundamental de tres años de duración relativa a la implementación del Plan Estratégico y el MRI para 2022-2025, aprobada por la Junta en su

³⁶ Esta iniciativa institucional de importancia fundamental no necesita financiación adicional porque no se utilizó su presupuesto de 2023 y se prevé aprovechar los saldos restantes de ese ejercicio para cumplir los objetivos de la iniciativa en 2024.

³⁷ Las prioridades institucionales y los resultados de gestión indicados corresponden a los registrados por las distintas direcciones en el tablero Tagetik a 20 de julio de 2023.

período de sesiones anual de 2022, refleja la determinación del PMA de fortalecer, modernizar y mejorar la planificación, los sistemas de presentación de informes y los procesos relativos a las realizaciones institucionales, prestando al mismo tiempo un mayor apoyo a las oficinas en los países en relación con los programas.

118. La fase inicial, concluida el 31 de diciembre de 2022, se centró en la introducción de las modificaciones y cambios estratégicos más urgentes para satisfacer las necesidades inmediatas de aplicación y presentación de informes relativas a los PEP en 2023, de conformidad con el MRI. A partir de 2023, el cambio posterior, más sistemático, se centrará en simplificar los procesos y sistemas para abarcar el análisis de todos los vínculos entre los recursos y el logro de resultados y la presentación de informes al respecto. Este enfoque de dos fases asegura que se cumplan los nuevos requisitos, pero también moderniza el enfoque y los sistemas del PMA, preparando así el camino para el logro de sus objetivos presentes y futuros. Las inversiones en apoyo a los programas se centran en seguir integrando los principios y pilares del Plan Estratégico para 2022-2025 en la labor del PMA, manteniendo el énfasis en las prioridades transversales, la movilización de fondos temáticos, la generación de datos empíricos, el seguimiento y la gestión de los asociados cooperantes.
119. Las lecciones aprendidas de evaluaciones, como la relativa a la política sobre los PEP y la próxima evaluación de mitad de período del Plan Estratégico y el MRI, servirán de orientación para el diseño de la segunda fase y la aplicación de los cambios.
120. En 2024, los saldos no utilizados de los fondos aprobados en 2023 se arrastrarán para seguir mejorando la planificación y la presentación de informes sobre la relación entre los recursos y el logro de resultados, así como para mantener la coordinación de la ejecución del Plan Estratégico, completar la labor iniciada en 2023 para cumplir las prioridades transversales y avanzar en la movilización de fondos temáticos, y apoyar iniciativas fundamentales destinadas a mejorar la generación de datos empíricos, el seguimiento sobre el terreno y la gestión de los asociados cooperantes.

Progresos realizados hasta la fecha

121. En 2022, el PMA pudo adaptar rápidamente sus sistemas y plataformas institucionales de presentación de informes para que pudieran ajustarse sin problemas a los requisitos del nuevo Plan Estratégico y el nuevo MRI antes del 1 de enero de 2023. También se han hecho progresos en la consolidación de todos los puntos de datos relacionados con la planificación, la presupuestación y la presentación de informes en un repositorio central con el fin de mejorar las realizaciones y los informes que se presentan a los donantes.
122. En el marco de las iniciativas emprendidas para ayudar a las oficinas en los países a aplicar el MRI, el PMA está elaborando un modelo que permitirá realizar aportaciones integradas a los PEP de tercera generación; actualmente se están preparando proyectos piloto para aplicar este modelo. Además, a mediados de 2023, 19 PEP de segunda generación se habían beneficiado de un mayor apoyo a los programas que tenía como objetivo garantizar la integración del fortalecimiento de las capacidades nacionales en dichos planes.
123. Se han llevado a cabo varias actividades para facilitar la incorporación sistemática de las prioridades transversales en las operaciones del PMA. Entre ellas figuran la creación de un equipo de apoyo para ayudar a las oficinas en los países a analizar los riesgos ambientales y sociales y aplicar las salvaguardias correspondientes; la introducción de tres nuevos indicadores sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, y la puesta en marcha de un conjunto de herramientas interoperables de soluciones digitales para disponer de mecanismos comunitarios de retroalimentación eficaces. Además, se está trabajando para integrar los datos de los programas de nutrición con los datos de otros sistemas.

124. Se ha elaborado un enfoque para fortalecer las capacidades de las oficinas en los países en relación con la movilización de fondos temáticos, y la Sede ha comenzado a prestar apoyo a algunas de estas oficinas para ponerlo en práctica. Con objeto de promover la generación de datos empíricos, se han puesto en marcha proyectos piloto innovadores de gestión de los conocimientos, se ha elaborado el mandato para la evaluación de mitad de período del Plan Estratégico y se han puesto a prueba nuevos indicadores en más de 20 oficinas en los países antes de incluirlos en el compendio de indicadores. Además, se han puesto en marcha cuatro proyectos piloto destinados a fortalecer el seguimiento de los procesos del PMA, y se está desarrollando un prototipo de sistema para determinar, someter a seguimiento y resolver las cuestiones que requieren una acción correctiva. La gestión de los asociados cooperantes por parte de las oficinas en los países se está reforzando mediante la implantación en 14 de ellas de Partner Connect, que actualmente permite a los asociados registrar digitalmente sus datos de distribución casi en tiempo real.

Productos entregables

CUADRO A.III.19: PRESUPUESTO POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2024 (millones de dólares)	
Producto entregable	2024
1 Reorganización de los sistemas de presentación de los informes financieros y para los donantes, los sistemas de recuento de beneficiarios y las plataformas	1,8
2 Plena armonización de la planificación, la presupuestación y la presentación de informes de todas las oficinas en los países con el nuevo Plan Estratégico y el nuevo MRI	1,5
3 Optimización de los procedimientos presupuestarios sobre el terreno para mejorar la presentación de informes sobre los recursos y los resultados	3,0
4 Gestión de los proyectos y gestión del cambio	1,0
5 Incorporación sistemática de las prioridades transversales en las operaciones del PMA	2,9
6 Fortalecimiento de la generación de datos empíricos, el seguimiento sobre el terreno y la gestión de los asociados cooperantes	2,6
Total	12,8
Menos: fondos arrastrados de 2023	(12,8)
Solicitud de financiación para 2024	-

125. Los **productos entregables 1 a 3** se centrarán principalmente en la mejora de los procesos y sistemas utilizados para compilar los datos sobre los beneficiarios únicos a los que se presta asistencia e informar al respecto, aumentar la frecuencia de la presentación de informes y garantizar que el PMA pueda facilitar información de forma eficaz en la plataforma UN INFO. En 2024 se ampliará la labor en curso para implantar nuevos procesos integrados de planificación, presupuestación y presentación de informes sobre el terreno a fin de mejorar la gestión de los recursos. Además, el PMA pondrá en marcha una solución automatizada para la planificación y utilización detalladas de los recursos.
126. El **producto entregable 4** refleja la gestión en curso del proyecto para coordinar a las principales partes interesadas y permitir una presentación oportuna de informes. En 2024, las actividades también abarcarán el apoyo a la ejecución del plan estratégico de gestión de la fuerza de trabajo encargada de los programas, con el fin de mejorar el desarrollo de

competencias, en consonancia con el factor catalizador relativo al “personal” descrito en el Plan Estratégico del PMA para 2022-2025.

127. Las actividades correspondientes a los **productos entregables 5 y 6** proseguirán la labor iniciada en 2023 sobre la incorporación sistemática de las prioridades transversales en las operaciones del PMA y el fortalecimiento de la generación de datos empíricos, el seguimiento sobre el terreno, la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y la supervisión y el apoyo a los asociados cooperantes. En 2024, se ampliará el alcance de esta labor para incluir el apoyo a la aplicación de la estrategia de protección social mediante la elaboración de un programa de investigación, la prestación de apoyo técnico específico a las oficinas en los países y el fortalecimiento de las bases de datos empíricos para la difusión de información sobre el impacto del PMA en la esfera de la protección social.

CUADRO A.III.20: PRESUPUESTO POR PARTIDA DE GASTOS, INCLUIDAS LAS NECESIDADES DE DOTACIÓN DE PERSONAL, 2024				
Departamento	Gastos de personal (millones de dólares)	Gastos no relacionados con el personal (millones de dólares)	Costo total (millones de dólares)	Puestos (ETC)*
Departamento de Gestión	2	4,6	6,6	16,6
Departamento de Elaboración de Programas y Políticas	2,2	2,9	5,1	20,5
Departamento de Asociaciones y Promoción	0,5	0,6	1,2	4,0
Total	4,7	8,1	12,8	41,1

Indicadores clave de las realizaciones

128. La lista de indicadores clave de las realizaciones coincide con la del Plan de Gestión para 2023. En algunos casos, se han añadido nuevos indicadores clave de las realizaciones. Las metas que no se hayan alcanzado a finales de 2023 se prorrogarán o revisarán, y los saldos restantes de 2023 se utilizarán para concluir con éxito la labor prevista de esta iniciativa.

CUADRO A.III.21: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE		
Indicador clave de las realizaciones	Meta para 2023	Meta para 2024
Producto entregable 1: Reorganización de los sistemas de presentación de los informes financieros y para los donantes, los sistemas de recuento de beneficiarios y las plataformas		
<i>Efectos previstos: reorganización de los informes financieros, los informes que se presentan a los donantes y los informes institucionales, de los sistemas de recuento de beneficiarios y de las plataformas.</i>		
Porcentaje de los sistemas y plataformas reorganizados en función del nuevo Plan Estratégico y el nuevo MRI	100	100
Porcentaje de diseños de PEP que están armonizados con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS) (resultado de gestión 3)	100 (según proceda)	100 (según proceda)
Puntuación con arreglo al índice de transparencia de la ayuda de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (revisión cuatrienal amplia de la política) (resultado de gestión 4)	100	100

CUADRO A.III.21: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE		
Número de países en los que el PMA utiliza y/o contribuye a la plataforma UN INFO (<i>resultado de gestión 6</i>)	100 (según proceda)	100 (según proceda)
Número de oficinas del PMA en los países en las que se han realizado pruebas de interoperabilidad entre determinados sistemas del PMA y la plataforma UN INFO	n. a.	3
Producto entregable 2: Plena armonización de la planificación, la presupuestación y la presentación de informes de todas las oficinas en los países con el nuevo Plan Estratégico y el nuevo MRI <i>Efectos previstos: plena armonización de la planificación, la presupuestación y la presentación de informes con el nuevo Plan Estratégico y el nuevo MRI en todas las oficinas en los países.</i>		
Portal de información sobre los PEP y plan de gestión de las actividades en los países plenamente armonizados con el nuevo MRI y disponibles para los miembros de la Junta Ejecutiva	Plenamente alcanzada	Plenamente alcanzada
Porcentaje de los marcos lógicos y presupuestos de las carteras de actividades en los países de los PEP que están en consonancia con los nuevos Plan Estratégico, MRI y línea de mira	100	n. a.
Producto entregable 3: Optimización de los procedimientos presupuestarios sobre el terreno para mejorar la presentación de informes sobre los recursos y los resultados <i>Efectos previstos: optimización de los procedimientos presupuestarios sobre el terreno que se traduce en una mejor presentación de informes sobre los recursos y los resultados.</i>		
Porcentaje de oficinas en los países que han adoptado nuevos instrumentos de presupuestación	25	100
Porcentaje de oficinas en los países que presentan informes en los que se relacionan los recursos con el logro de resultados (incluidos los costos por beneficiario)	25	100
Porcentaje de oficinas en los países que publican actualizaciones sobre la cadena de suministro conforme a los plazos establecidos	80	100
Producto entregable 4: Gestión de los proyectos y gestión del cambio <i>Efecto previsto: gestión eficaz de los proyectos y del cambio</i>		
Porcentaje de líneas de trabajo eliminadas gradualmente	100	n. a.
Porcentaje de los PEP readaptados puestos en marcha el 1 de enero de 2023*	100	n. a.
Número de oficinas en los países a las que se han proporcionado orientaciones sobre fortalecimiento de las capacidades de los países adaptadas a cada caso por medio de misiones sobre el terreno	5	n. a.
Número de medidas prioritarias aplicadas en el marco de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo	n. a.	5

CUADRO A.III.21: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE		
Producto entregable 5: Incorporación sistemática de las prioridades transversales a las operaciones del PMA <i>Efectos previstos: incorporación sistemática de las prioridades transversales en las operaciones del PMA.</i>		
Porcentaje de la estructura orgánica prevista para las salvaguardias ambientales y sociales que se ha establecido en la Sede y los despachos regionales	100	100
Número de iniciativas de importancia fundamental relacionadas con las cuestiones de género que se han revisado	3	n. a.
Número de estudios basados en datos empíricos que se han publicado	n. a.	3
Porcentaje de herramientas encaminadas a impulsar un uso eficaz de los mecanismos comunitarios de retroalimentación sobre preparación y respuesta ante emergencias que se han introducido	100	n. a.
Porcentaje de oficinas en los países consideradas de alto riesgo que cumplen las normas para la determinación y documentación del análisis de los conflictos y de los riesgos asociados a la sensibilidad ante los conflictos y la aplicación de medidas de mitigación (<i>nuevo</i>)	n. a.	80
Plan de acción elaborado e implementación para la modificación gradual de los sistemas	100	n. a.
Porcentaje de cambios con efectos a corto plazo introducidos por la hoja de ruta que se han aplicado en la Sede	85	90
Producto entregable 6: Fortalecimiento de la generación de datos empíricos, el seguimiento sobre el terreno y la gestión de los asociados cooperantes <i>Efectos previstos: fortalecimiento de la generación de datos empíricos, el seguimiento sobre el terreno y la gestión de los asociados cooperantes.</i>		
Número de proyectos piloto de gestión de los conocimientos que se han elaborado	1-2	n. a.
Porcentaje de la evaluación de mitad de período del nuevo Plan Estratégico que se ha contratado	100	n. a.
Porcentaje de nuevos indicadores del MRI basados en encuestas de los hogares que se han integrado en el sistema Codebook	100	100
Número de países que utilizan el sistema SugarCRM para hacer el seguimiento de los procesos	4 ³⁸	20
Se determinan las necesidades de aprendizaje en materia de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y protección	100	n. a.
Porcentaje de países que utilizan las soluciones digitales institucionales de la Dependencia de Asociaciones con las ONG para aspectos relacionados con la participación de las ONG asociadas	n. a.	85
Número de oficinas en los países con PEP y PEP provisionales de "segunda y tercera generación" que planifican y presupuestan la labor de protección social en función del contexto	n. a.	37

³⁸ La meta establecida para 2023 se ha reducido a cuatro países piloto, ya que la configuración del sistema y las pruebas piloto para las distintas oficinas en los países se prolongaron más de lo previsto durante el primer semestre de 2023.