

ANEXO III

Notas conceptuales sobre las iniciativas institucionales de importancia fundamental

1. El PMA lleva desde 2015 utilizando las iniciativas institucionales de importancia fundamental 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 informe parcial de 2015 sobre el examen del Marco de financiación¹ se definieron las iniciativas institucionales de importancia fundamental como aquellas que fortalecen los programas y la capacidad operacional y administrativa del Programa con el fin de cumplir su cometido, y que permiten hacer un uso óptimo de los recursos. Profundizando, en el informe se afirmaba que el desarrollo y la priorización de las iniciativas institucionales de importancia fundamental debería guiarse por los requisitos de que dichas iniciativas sean de carácter extraordinario; no estén comprendidas en el presupuesto AAP ordinario; no estén relacionadas con un único proyecto; necesiten financiación previsible; tengan pocas probabilidades de generar suficiente inversión adicional por parte de los donantes mediante los fondos fiduciarios de carácter institucional, y se centren en el cambio orgánico. Al aprobar el informe, la Junta aprobó asimismo la utilización de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y de la parte no asignada del Fondo General para financiar las iniciativas institucionales de importancia fundamental.
3. Hay nueve iniciativas de importancia fundamental previstas para 2025. En el presente anexo se expone información pormenorizada sobre los resultados, las actividades previstas, los planes de ejecución, los presupuestos y los indicadores clave de las realizaciones. Cuatro iniciativas son nuevas, mientras que cinco que ya están en marcha entrarán en su último año de ejecución en 2025. De estas cinco últimas, solo en dos se precisan fondos adicionales.

Figura A.III.1: Iniciativas institucionales de importancia fundamental propuestas, 2025-2026 (millones de dólares)



* Iniciativas de importancia fundamental que no necesitan nuevos fondos.

¹ "Informe parcial sobre el examen del marco de financiación, incluida la recuperación de los costos de apoyo indirecto" (WFP/EB.A/2015/6-C/1).

CUADRO A.III.1 (a): SINOPSIS DEL PRESUPUESTO DE LAS INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL (millones de dólares)						
Título de la iniciativa institucional de importancia fundamental	Duración	Gastos previstos				
		Hasta el 30 de junio de 2024*	Julio-diciembre de 2024	2025	2026 y después	Total
Seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad	2024-2025	8,10	8,10	10,50	-	26,70
Aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS)	2025-2026	-	-	2,80	2,30	5,10
Preparación cabal para el futuro ante el nuevo panorama de financiación	2024-2025	5,20	1,20	1,50	-	7,90
Posicionamiento del PMA para poder acceder a fuentes de financiación diversificadas	2025-2027	-	-	2,10	3,00	5,10
Inversión en el personal del PMA	2022-2025	60,80	9,70	8,80	-	79,30
Deber de cuidado e inclusión	2025-2026	-	-	3,20	1,90	5,10
Integración digital y modernización	2025-2026	-	-	7,80	3,20	11,00
Optimización de los procesos institucionales	2024-2025	8,40	4,00	8,60	-	21,00
Hoja de ruta del Grupo de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible para el aumento de la eficiencia	2023-2025	5,60	5,70	2,10	-	13,40
Total		88,10	28,70	47,40	10,40	174,60
Total de financiación aprobada previamente						144,20
Nueva financiación propuesta						30,40

* Gastos acumulados no comprobados desde el comienzo de cada iniciativa, incluidos los compromisos pendientes.

4. En el cuadro A.III.1 (b) se enumeran las tres iniciativas institucionales de importancia fundamental que se prevé finalizar en 2024. En el cuarto trimestre de 2024, el Comité de Presupuesto Global examinará las solicitudes de prórroga sin costos adicionales con el objetivo de lograr los productos entregables, ultimar los traspasos de responsabilidades y preparar las evaluaciones y los informes finales. Las notas conceptuales correspondientes a estas iniciativas figuran en el anexo III del Plan de Gestión del PMA para 2024-2026², y de sus logros se dará cuenta en el Informe Anual de las Realizaciones de 2024.

² Anexo III del Plan de Gestión del PMA para 2024-2026.

CUADRO A.III.1 (b): PRESUPUESTO DE LAS INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL QUE CONCLUYEN EN 2024 (millones de dólares)					
Título de la iniciativa institucional de importancia fundamental	Duración	Previsión de gastos			
		Hasta el 30 de junio de 2024*	Julio-diciembre de 2024	2025	Total
Fondo de indemnización por cese en el servicio	2021-2024	1,30	8.70	-	10,00
Optimización y simplificación del modelo de apoyo a las oficinas en los países (COSMOS)	2023-2024	3,00	3.30	-	6,30
Ejecución del Plan Estratégico y el Marco de resultados institucionales (MRI)	2022-2024	23,6	5.40	-	29,00
Total		27,90	17.40	-	45,30

* Gastos acumulados no comprobados desde el comienzo de cada iniciativa, incluidos los compromisos pendientes.

Seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad

Resumen			
Departamento/ dirección responsable	Departamento de Operaciones relativas a los Programas	Financiación para la que se solicita la aprobación de la Junta	3,00 millones de dólares
Dirección o direcciones participantes	Dirección de Análisis, Planificación y Realizaciones, Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución, todos los despachos regionales	Duración de la iniciativa	2024-2025
Armonización con las prioridades de gestión institucionales para 2025		Conexión con los resultados de gestión	
Fortaleza del PMA en las intervenciones de emergencia Materialización de los beneficios de las iniciativas de reforma		Resultado de gestión 1: Eficacia en las situaciones de emergencia (32 %) Resultado de gestión 5: Datos empíricos y aprendizaje (21 %) Resultado de gestión 6: Aprovechamiento de la tecnología (47 %)	

Sinopsis

- El entorno operacional del PMA sigue evolucionando tanto en lo referente a la complejidad como a las necesidades. Es fundamental que el Programa disponga de capacidad para adquirir alimentos en especie y distribuirlos a los beneficiarios de manera eficaz y eficiente, así como para emplear mecanismos adecuados de presentación de informes y seguimiento. Un equipo de tareas interdepartamental establecido por la Directora Ejecutiva a principios de 2023 ha elaborado un plan de trabajo dotado de una estimación de los costos para ejecutarlo en 2024 y 2025 a fin de abordar de manera integral las cuestiones recurrentes planteadas por las funciones de supervisión del PMA. Con esta iniciativa institucional de importancia fundamental, incorporada al plan de trabajo general, se apoyará la capacidad del Programa para prestar asistencia de forma ininterrumpida, transparente y rindiendo cuentas a las personas necesitadas, especialmente en entornos difíciles.
- La iniciativa se centra en el fortalecimiento de los sistemas, procesos y herramientas en tres esferas clave: seguimiento y retroalimentación de las comunidades; digitalización, garantías en materia de ejecución y conciliación de datos sobre la asistencia alimentaria en especie mediante la gestión de la identidad, y recurso a la tecnología de escaneo para la cadena de suministro y el diseño inicial de un sistema de seguimiento y rastreo. Con la iniciativa se fomentará una amplia integración y colaboración entre las distintas funciones que intervienen y con los despachos regionales y las oficinas en los países, que permitirán lograr una comprensión "a nivel de todo el organismo" de las modalidades de "ofrecimiento de garantías", lo que ayudará a las oficinas en los países a garantizar que las personas que efectivamente necesitan asistencia la reciban en condiciones de seguridad, íntegramente y sin interferencias. En 2025, una asignación adicional de 3 millones de dólares a los despachos regionales permitirá a cada uno de ellos invertir en esferas fundamentales para lograr los resultados previstos del Marco global de ofrecimiento de garantías y apoyará la implantación de este marco y de las herramientas mencionadas en todas las oficinas en los países.

Principales logros in 2024

7. A mediados de 2024, la iniciativa institucional de importancia fundamental ha alcanzado hitos importantes en relación con sus principales productos entregables, cada uno de los cuales tiene como objetivo reforzar la destreza operacional del PMA y ayudar a las oficinas en los países de alto riesgo a cumplir las normas mundiales en materia de garantías de control. La reestructuración institucional en todo el organismo, en particular en los nuevos servicios de seguimiento, presentación de informes y garantías en materia de ejecución, favoreció la colaboración entre los equipos dedicados a distintos productos entregables y, por lo tanto, incrementó la calidad de los instrumentos y los procesos.
8. Aprovechando las lecciones aprendidas del proyecto piloto en Etiopía, la iniciativa permitió mejorar los procesos de recopilación de datos relativos a las distribuciones de efectivo y alimentos. La labor incluyó poner en práctica herramientas de seguimiento estandarizadas, respaldadas por sólidos sistemas institucionales y flujos de datos semiautomatizados. El elemento central de esta mejora consiste en el establecimiento de un tablero de datos que muestre, casi en tiempo real, los resultados del seguimiento realizado en lugares remotos. Esta herramienta mejora la visibilidad y respalda la toma de decisiones fundamentadas con respecto al seguimiento a distancia y presencial en todas las operaciones del PMA. Gracias a ello, se espera reducir notablemente el tiempo necesario para el análisis de datos y mejorar la calidad de estos últimos. La mayor eficiencia facilita que los resultados se transmitan en el momento oportuno para optimizar las realizaciones de los programas. A fecha de julio de 2024, tres operaciones de alto riesgo seleccionadas disponen de capacidad de seguimiento a distancia, que se extenderá gradualmente a otras cuatro oficinas, de modo que para finales de 2024 habrá un total de siete oficinas que dispongan de esa capacidad.
9. La investigación documental, la realización de balances y los talleres de colaboración dieron lugar a que se ampliara el alcance del proyecto para añadir el seguimiento de los efectos y los procesos junto con el seguimiento de los productos. Después se procedió a realizar un análisis de las carencias existentes en los sistemas con el fin evaluar la idoneidad de las soluciones de seguimiento. Las consultas oficiales con los equipos asesores regionales de tecnología de la información (TI) y seguimiento facilitaron información crucial sobre los desafíos y oportunidades que conlleva la creación de un ecosistema interoperable, a modo de guía para las actividades de definición de una visión estratégica que se realizarán en el tercer trimestre de 2024.
10. Se aprobó la circular de la Directora Ejecutiva sobre normas mínimas de seguimiento y garantía de los mecanismos comunitarios de retroalimentación, que refuerza el cumplimiento de las normas relativas a estos mecanismos en las operaciones sobre el terreno. Se publicó en línea un conjunto de herramientas al respecto, que está previsto actualizar trimestralmente, incorporando la retroalimentación recibida. Las notas de orientación temáticas sobre la respuesta a las denuncias de conducta indebida y problemas ambientales, unidas a los seminarios web organizados junto con el Servicio de Género, Protección e Inclusión, mejoraron la comunicación bidireccional con las comunidades afectadas. Oficinas en los países como las del Afganistán, Colombia y Egipto utilizaron el sistema informático específico para mejorar el diseño y la integración de los mecanismos comunitarios de retroalimentación y remitir los problemas a los niveles directivos adecuados de modo que se abordaran debidamente, lo cual sentó las bases para realizar mejoras similares en el Chad y Madagascar.
11. Se aclararon las obligaciones de rendición de cuentas y se ultimaron las normas y estándares en materia de gestión de la identidad, en las que se incluyen unas orientaciones institucionales sobre el uso de la biometría que actualmente están siendo objeto de consulta final. Se avanzó en la gestión digitalizada de la identidad en las entregas de

asistencia en especie y la conciliación de datos en varias operaciones de alto riesgo en Libia y el Sudán, donde se introdujeron capacidades mejoradas de recopilación de datos, lo que permitió acortar a 72 horas los plazos de los procesos de registro en las intervenciones de emergencia.

12. En tres operaciones —en Burkina Faso, la República Democrática del Congo y el Sudán— se introdujo un módulo de seguimiento de tarjetas y verificación de la identidad gracias al cual se mejoró la distribución de las tarjetas para alimentos y se pudo garantizar la verificación precisa de la identidad durante las distribuciones. Se llevaron a cabo 15 evaluaciones de los servicios de conciliación en lo referente a las transferencias monetarias a escala mundial, que contribuyeron a reforzar y estandarizar las actividades de conciliación de las oficinas en los países.
13. Mediante el proyecto de seguimiento y rastreo se están ultimando los requisitos aplicables a la tecnología de escaneado. Tras la realización de estudios de mercado, 12 empresas están mostrando sus soluciones al equipo del proyecto, con el objetivo de que este último comprenda mejor el rendimiento, la fiabilidad y las posibilidades de adaptación de la escala de cada solución y pueda decidir, con conocimiento de causa, qué tecnología adoptar para las operaciones del PMA.
14. A 30 de junio de 2024 se había utilizado el 30 % del presupuesto total de esta iniciativa institucional para 2024-2025.

Productos entregables

CUADRO A.III.2: PRESUPUESTO POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2025 (millones de dólares)	
Productos entregables	Total para 2025
1. Seguimiento a distancia de los procesos y los efectos con apoyo de una solución técnica	3,30
2. Estudio de viabilidad sobre un ecosistema integrado e interoperable para el seguimiento de los programas (ultimación prevista en 2024)	-
3. Normas mínimas de garantía aplicables a las operaciones de asistencia alimentaria en especie, incluyendo mecanismos comunitarios de retroalimentación	1,30
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")	1,80
5. Tecnología de escaneado para la recepción y el envío automatizados y mejora de la gestión de almacenes (fases del "tramo intermedio" y del "tramo final")	1,10
6. Apoyo a la aplicación del marco global de ofrecimiento de garantías en todas las oficinas en los países	3,00
Total	10,50
Saldo estimado de la financiación ya aprobada	(7,50)
Financiación solicitada para 2025	3,00

15. En 2025, en el marco del **producto entregable 1**, el seguimiento a distancia de los procesos y los efectos se ampliará y se extenderá a otras oficinas en los países, sobre la base de las lecciones aprendidas. Esta iniciativa, que representa un avance considerable en la mejora de la eficiencia y la eficacia del seguimiento, reforzará la capacidad del PMA para realizar intervenciones provechosas en las regiones en las que presta asistencia.

16. A fin de alcanzar los objetivos del **producto entregable 2**, el PMA está realizando una evaluación y un estudio de viabilidad de las carencias existentes en los sistemas, en particular en relación con el seguimiento de los productos previstos y la inclusión del seguimiento de los efectos y los procesos, además de formular recomendaciones sobre la integración y la interoperabilidad de los sistemas existentes. Se desarrollarán prototipos de las soluciones recomendada, que se analizarán para determinar los próximos pasos. En el análisis, que se espera concluir en 2024, se tendrán en cuenta elementos como la retroalimentación brindada por los usuarios, la repercusión en los indicadores clave de las realizaciones, la viabilidad técnica y las consideraciones financieras.
17. En 2025, la atención del **producto entregable 3** se centrará en llevar a la práctica de manera generalizada las mejoras de los mecanismos comunitarios de retroalimentación y avanzar en la digitalización de la gestión de la identidad en el ámbito de la asistencia alimentaria en especie, a fin de detectar y mitigar a tiempo los riesgos para las personas, las comunidades y el propio PMA, y de garantizar que la asistencia llegue a las personas apropiadas en el momento oportuno y de una manera digna y segura.
18. El objetivo principal del proyecto de seguimiento y rastreo en el marco del **producto entregable 4** es introducir un sistema mejorado y debidamente automatizado para gestionar los alimentos adquiridos a lo largo de toda la cadena de suministro. Para la hoja de ruta sobre la trazabilidad se definirán procesos pormenorizados, tanto de las actividades relacionadas con la cadena de suministro como de otras actividades. Como complemento de este proceso interno se hará un estudio de mercado de las soluciones existentes, en consulta con el sector privado y otras partes interesadas externas. Un aspecto crucial de esta mejora consiste en establecer una nueva definición práctica del proceso relativo al intercambio de información entre el PMA y los asociados que intervienen en las fases iniciales de la cadena de suministro, como los proveedores y las empresas de transporte. Con esta labor colaborativa se sentarán las bases para un intercambio de datos más ágil y eficiente a lo largo de la cadena de suministro.
19. El **producto entregable 5** abarca las fases del “tramo intermedio” y del “tramo final”, para las que el PMA planea incorporar nuevas tecnologías de escaneado, como el uso de códigos QR, a fin de mejorar considerablemente la eficiencia operacional. Con este fin, el PMA determinará los procesos y los comparará con las mejores prácticas empleadas en el sector, para lo cual colaborará con expertos en la materia y se asociará con líderes del sector a la hora de diseñar y aplicar soluciones sostenibles y de vanguardia. En esta fase del proyecto, se dará prioridad a la implantación de sistemas avanzados que se puedan utilizar en los almacenes, velando por que de este modo se responda a las necesidades de los diferentes perfiles del personal de almacén. De este modo se ayudará a agilizar los procesos y a optimizar el funcionamiento general de los almacenes, lo que redundará en operaciones más fluidas y eficientes a lo largo de la cadena de suministro.
20. En 2025, el marco global de ofrecimiento de garantías se extenderá a todas las operaciones, incorporando las 31 oficinas en los países que se consideraron de alto riesgo y a las que se dio prioridad para ultimar el proyecto de ofrecimiento de garantías en 2024. Esta labor se realizará en conexión con el nuevo **producto entregable 6**. Los despachos regionales ayudarán a todas las oficinas en los países a detectar las lagunas existentes en sus medidas de garantía, actualizar sus registros de riesgos, realizar evaluaciones del riesgo de fraude y elaborar planes de ejecución dotados de estimaciones de costos con el fin de aumentar las garantías. Los despachos regionales supervisarán la ejecución, entre otras cosas prestando apoyo técnico a las oficinas en los países y solicitando el apoyo de las direcciones de la Sede y los jefes de gestión de riesgos cuando las cuestiones superen la capacidad del despacho regional.

Plan de ejecución

21. La ejecución está siendo coordinada y validada junto con las partes interesadas (oficinas en los países, despachos regionales y direcciones de la Sede) por conducto del equipo de tareas de alto nivel. Durante las operaciones de emergencia, el seguimiento, los procesos de gestión de la identidad y la trazabilidad suelen ser especialmente importantes, pero a veces no cuentan con el apoyo adecuado. La implementación del plan de trabajo y de la correspondiente estimación de costos garantiza que el PMA invierta en capacidades para cumplir las normas mundiales en materia de garantías de control, de modo que en las operaciones de intervención ante emergencias se disponga de sistemas sólidos de rendición de cuentas que mitiguen los riesgos de fraude, corrupción y desvío de la asistencia, así como para detectar y abordar las irregularidades cuando se produzcan, evitando los tipos de pérdidas que pueden ocurrir cuando no se consigue aplicar los procedimientos con la misma rapidez con la que deben ampliarse las operaciones en caso de emergencias.
22. En 2025 comenzará la implantación de las normas mundiales en materia de garantías de control en todas las oficinas en los países, y ya se está estableciendo un orden de prioridad en la asignación de recursos para asegurarse de que los despachos regionales tengan la capacidad de impulsar los resultados previstos de las operaciones. En la ejecución del plan se atenderán las recomendaciones derivadas de las evaluaciones y las auditorías internas. 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.3: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE		
Producto entregable 1: Seguimiento a distancia de los procesos y efectos con el apoyo de una solución técnica		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025
Número de operaciones de alto riesgo en las que se realiza un seguimiento a distancia de los procesos y de los efectos	7	15 ³
Producto entregable 3: Normas mínimas de garantía aplicables a las operaciones de asistencia alimentaria en especie, incluyendo mecanismos comunitarios de retroalimentación		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025
Porcentaje de las operaciones de alto riesgo en las que se han establecido objetivos de referencia sobre garantías para las operaciones de asistencia alimentaria en especie	Por confirmar ⁴	85 %
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")⁵		
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025
Número de proveedores integrados en el flujo de información automatizado ⁶	n. a.	20 % de los proveedores activos
Número de horas de trabajo ahorradas en la introducción de datos ⁷	n. a.	Reducción del 30 %
Producto entregable 5: Tecnología de escaneo para la recepción y el envío automatizados y mejora de la gestión de almacenes (hoja de ruta y fase del "tramo inicial")⁵		
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025
Tiempo necesario para identificar y localizar un producto a lo largo de toda la cadena de suministro ⁸	n. a.	Menos de 5 días
Número de procedimientos operativos estándar elaborados para incorporar la tecnología de escaneo ⁹	n. a.	4
Número de lugares de almacenamiento principales que disponen de tecnología de seguimiento mejorada ¹⁰	n. a.	30
Optimización del espacio de almacenamiento ¹¹	n. a.	20 %
Producto entregable 6: Apoyo a la aplicación del marco global de ofrecimiento de garantías en todas las oficinas en los países		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025
Número de oficinas en países de alto riesgo que cumplen los objetivos de referencia del proyecto global de ofrecimiento de garantías en al menos el 80 % de sus transferencias de recursos no condicionadas	Por determinar	25

³ La meta correspondiente al seguimiento a distancia se ha modificado para dar cuenta del final de la aplicación en 2025.

⁴ El valor de referencia para principios de 2025 se confirmará después de que se consoliden definitivamente los resultados obtenidos hasta finales de 2024.

Presupuesto para 2025

CUADRO A.III.4: PRESUPUESTO POR PARTIDA DE GASTOS, INCLUIDAS LAS NECESIDADES DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN EQUIVALENTES A TIEMPO COMPLETO, 2025				
Dirección	Costos relacionados con los empleados (millones de dólares)	Costos no relacionados con los empleados (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Puestos (ETC)*
Dirección de Análisis, Planificación y Realizaciones	1,40	3,30	4,70	13,20
Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución	1,40	1,40	2,80	14,10
Despachos regionales	1,90	1,10	3,00	22,90
Total	4,70	5,80	10,50	50,20

* 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.

⁵ Los valores de referencia de los indicadores clave de las realizaciones correspondientes a los componentes de "seguimiento" y "trazabilidad" de esta iniciativa (productos entregables 4 y 5) no están disponibles porque el proyecto se encuentra actualmente en fase de exploración inicial. El proceso de validación de las necesidades institucionales aún está en curso, por lo que todavía no se han establecido los valores de referencia. Los indicadores clave de las realizaciones que figuran en el cuadro corresponden a los efectos del proyecto fijados como objetivo, aunque el proceso de recopilación de datos de referencia aún no ha concluido. La fase de exploración inicial respecto de los componentes de "seguimiento" y "trazabilidad" comenzó a finales de abril de 2024, y la validación de las necesidades institucionales, que se está llevando a cabo en colaboración con las partes interesadas, se encuentra en curso.

⁶ Menos del 1 % de los proveedores activos absorben el 50 % del gasto del PMA en adquisiciones. El valor medido se ajustará al número de transacciones automatizadas.

⁷ Permite medir el ahorro de tiempo por tipo de documento durante un período de 3, 6 y 12 meses; los valores de referencia están por confirmar.

⁸ Anteriormente la localización de alimentos, por ejemplo, en el caso de retiradas de productos por incidente, tardaba entre 14 días y varios meses. La introducción de una meta de cinco días acelerará el proceso en aproximadamente un 90 %. La implantación de la tecnología de escaneado se escalonará en función del volumen y la importancia estratégica de su ubicación. El PMA aspira a que la tecnología de escaneado se adopte en el 100 % de los emplazamientos para la recepción y el envío de productos, a fin de poder facilitar casi en tiempo real datos que aseguren la visibilidad de los productos en todo momento.

⁹ Procedimientos operativos estándar para el etiquetado, la impresión, el escaneado y la carga/descarga.

¹⁰ Cinco lugares de almacenamiento por región, lo que corresponde a un máximo de 30 oficinas en los países.

¹¹ Calculado como porcentaje del volumen de las existencias en relación con la capacidad de almacenamiento. Este elemento de seguimiento permitirá determinar la medida de la eficiencia en el uso del espacio a través de un porcentaje determinado de la capacidad total de almacenamiento de un almacén.

Aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público

Resumen			
Departamento/ dirección responsable	Dirección del Jefe de Finanzas	Financiación para la que se solicita la aprobación de la Junta	5,10 millones de dólares
Dirección o direcciones participantes	Oficina de Servicios Jurídicos, Dirección de Servicios de Gestión, Servicio de Coordinación de Asociaciones, Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución, Dirección de Tecnología	Duración de la iniciativa	2025-2026
Armonización con las prioridades institucionales para 2025		Conexión con los resultados de gestión	
Materialización de los beneficios de las iniciativas de reforma		Resultado de gestión 5: Datos empíricos y aprendizaje (10 %) No conectado con ningún resultado de gestión concreto (90 %)	

Sinopsis

23. El PMA prepara sus estados financieros comprobados de conformidad con las IPSAS. En la actualidad, hay seis nuevas normas publicadas por la Junta de las IPSAS que el PMA debe adoptar obligatoriamente de conformidad con sus respectivas fechas de entrada en vigor: las IPSAS 43 a 46¹² entrarán en vigor en 2025 y las IPSAS 47 y 48¹³, en 2026. Si el PMA no aplicara estas normas, se incumplirían las IPSAS y, por lo tanto, se emitiría una opinión de auditoría con reservas (riesgo grave). El objetivo de esta iniciativa institucional de importancia fundamental es garantizar la plena aplicación de las IPSAS 43 a 46 en los estados financieros comprobados de 2025 y de las IPSAS 47 y 48 en los de 2026.
24. La aplicación es de carácter interfuncional y repercutirá directamente en los procesos y sistemas que apoyan las actividades operacionales del PMA ejecutadas en las oficinas en los países y los despachos regionales y las actividades institucionales de las funciones de la Sede. Las políticas contables y los procedimientos operacionales del PMA a los que afecten los cambios en las políticas se modificarán para que se ajusten a las nuevas normas. Habrá que modificar los principales sistemas de planificación de los recursos institucionales y otros sistemas que el PMA utiliza actualmente para gestionar los datos y las transacciones subyacentes con el fin de adaptarlos a los nuevos requisitos establecidos por las IPSAS. En determinadas oficinas en los países se realizarán proyectos piloto en apoyo de la aplicación de los cambios. La totalidad de las oficinas en los países, los despachos regionales y las funciones de la Sede tendrán la obligación de cumplir las nuevas normas para finales de 2025 y finales de 2026.

¹² IPSAS 43, *Arrendamientos*; IPSAS 44, *Activos no corrientes mantenidos para la venta y actividades interrumpidas*; IPSAS 45, *Propiedades, Planta y Equipo*; IPSAS 46, *Medición*.

¹³ IPSAS 47, *Ingresos* (medición y contabilización en el marco de los acuerdos con los donantes y los acuerdos de prestación de servicios); IPSAS 48, *Gastos por Transferencias* (asociados cooperantes, ONG y asociados gubernamentales).

Productos entregables

CUADRO A.III.5: PRESUPUESTO POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2025-2026 (millones de dólares)			
Productos entregables	2025	2026	Total
1. Examinar y aplicar en su totalidad las IPSAS 43 a 46 en los estados financieros comprobados de 2025	2,80	-	2,80
2. Examinar y aplicar en su totalidad las IPSAS 47 y 48 en los estados financieros comprobados de 2026	-	2,30	2,30
Total	2,80	2,30	5,10

25. Las actividades previstas en relación con el **producto entregable 1** incluirán un examen de los contratos de alquiler de locales y otras instalaciones, fletes aéreos, contratos de transporte marítimo, contratos de arrendamiento de camiones, de otros vehículos y del parque automotor conjunto de las Naciones Unidas, y otros contratos de arrendamiento o de prestación de servicios, a fin de determinar si están comprendidos en el ámbito de aplicación de la IPSAS 43. Para los contratos que sí recaigan en esta categoría, será necesario recopilar un nuevo conjunto de datos para poder reconocer el "derecho de uso" de los activos en cuestión. Se evaluarán y seleccionarán los sistemas utilizados para recopilar esos datos, y se introducirán en ellos los cambios necesarios para cumplir con las disposiciones de la norma.
26. Será necesario recopilar datos de forma descentralizada, sometiendo la actividad a seguimiento y examen de cara al control de calidad. Las políticas contables volverán a actualizarse y publicarse. Se impartirá capacitación sobre estas políticas y las operaciones conexas a los equipos pertinentes sobre el terreno y en la Sede. Todos los manuales, procedimientos y orientaciones internos se actualizarán para reflejar los cambios necesarios para el cumplimiento de esta IPSAS. Se crearán y procesarán asientos contables para recalcular los saldos de apertura, las transacciones del ejercicio en curso y los saldos de cierre de 2025.
27. Los resultados de todos los análisis internos, los cambios en los datos y sistemas, las nuevas políticas contables y los ajustes contables conexos se transmitirán al Auditor Externo de cara a su armonización. Después del proyecto piloto que se llevará a cabo en varias oficinas en los países, todas las oficinas en los países tendrán la obligación de cumplir las IPSAS 43 a 46 para finales de 2025.
28. Como punto de partida del **producto entregable 2**, se examinarán todos los acuerdos con donantes, contratos de prestación de servicios y acuerdos de asociación con ONG, instituciones académicas e interlocutores gubernamentales para determinar de qué modo los criterios básicos se reflejan en los acuerdos del PMA. Entre esos criterios figurarán la existencia y la disponibilidad de acuerdos vinculantes, las obligaciones de cumplimiento y obligaciones financieras conexas, así como las relaciones de comitente-agente, y la modificación de acuerdos y contratos, y otros elementos básicos. Los acuerdos y contratos se clasificarán para determinar el tratamiento contable posterior.
29. Se prevé que en el marco de la IPSAS 47 se requerirán cambios importantes de las políticas vigentes de contabilización de ingresos, lo que implica que también deberán introducirse cambios en los sistemas para poder recopilar todos los datos necesarios en el módulo de gestión de donaciones e integrar los datos pertinentes en el módulo de contabilidad financiera. Se supone que la norma sobre contabilización de gastos incidirá sobre todo en la distribución de los productos alimenticios, obligando a que, en el futuro, los gastos no se contabilicen hasta que los productos se entreguen a los beneficiarios. Ya está prevista la labor necesaria en el marco del proyecto de seguimiento y rastreo, en consonancia con la

recomendación del Auditor Externo sobre la contabilización de los gastos relativos a los productos cuando estos llegan a los beneficiarios.

30. En todo el PMA se impartirá capacitación sobre las políticas y operaciones a fin de promulgar las nuevas políticas contables y operacionales en materia de contabilización de ingresos y gastos. Todos los manuales, procedimientos y orientaciones internos se actualizarán para reflejar los cambios necesarios para el cumplimiento de las IPSAS. Se crearán y procesarán asientos contables para recalcular los saldos de apertura, las transacciones en el ejercicio en curso y los saldos de cierre de 2026.

Plan de ejecución

31. El plan de ejecución general puede resumirse en las actividades que se enuncian a continuación, cada una de las cuales es aplicable a todas y cada una de las normas IPSAS que se van a adoptar:
- Examinar los nuevos requisitos establecidos en las IPSAS en relación con los conceptos fundamentales: cambios introducidos; ámbito de aplicación, normas de contabilización, medición e información por comunicar; medidas transitorias permitidas para la adopción inicial, etc.
 - Examinar los aspectos específicos del contexto operacional del PMA que entran en el ámbito de aplicación de las nuevas normas, en especial los acuerdos contractuales subyacentes entre el PMA y otras partes, a fin de determinar los cambios necesarios en los procesos institucionales, los sistemas y las políticas existentes.
 - Elaborar versiones revisadas de las políticas contables para guiar la aplicación de las nuevas normas.
 - Lograr una colaboración interfuncional en la introducción de los cambios en los procesos operativos y sistemas existentes.
 - Acompañar todas las políticas contables, los procesos operativos y los cambios sistémicos subyacentes gestionando los cambios y dirigiendo las actividades de comunicación y capacitación de manera adecuada, en especial actualizando las orientaciones internas en la plataforma WeLearn, manteniendo una comunicación amplia de múltiples partes interesadas y realizando actividades de sensibilización.
 - Modificar y aplicar de manera generalizada los cambios introducidos en los sistemas antes de la entrada en vigor de las IPSAS, en los países piloto y en las dependencias de la Sede.
 - Elaborar nuevos indicadores clave de las realizaciones para los tableros de datos de gestión financiera existentes a fin de tener en cuenta los cambios requeridos para estar en consonancia con las IPSAS. Para ello será necesario reunir datos pertinentes, definir los requisitos operativos y efectuar los cambios en los tableros de datos existentes, como el de la Dirección del Jefe de Finanzas, el tablero de gestión financiera para las cuentas especiales y otras herramientas pertinentes de las distintas funciones.
 - Preparar los estados financieros correspondientes a 2025 y 2026 sobre la base de las nuevas normas adoptadas.
 - Obtener una opinión de auditoría externa sin reservas sobre los estados financieros, que incluya las IPSAS recientemente adoptadas.
 - Velar por que se contemple un período posterior a la ejecución que sea suficiente para aplicar las lecciones aprendidas internamente o a través de las auditorías financieras.

- Asegurarse de que, en los procesos operativos ordinarios de los niveles funcionales pertinentes, se incorporen íntegramente las normas recién introducidas.

Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.6: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE			
Producto entregable 1: Examinar y aplicar en su totalidad las IPSAS 43 a 46 en los estados financieros comprobados de 2025			
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025	Meta para 2026
Número de nuevas IPSAS examinadas y adoptadas*	n. a.	4	n. a.
Producto entregable 2: Examinar y aplicar en su totalidad las IPSAS 47 y 48 en los estados financieros comprobados de 2026			
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025	Meta para 2026
Número de nuevas IPSAS examinadas y adoptadas	n. a.	n. a.	2

*A menos que se determine que la nueva norma no es aplicable al contexto operacional del PMA.

Presupuesto para 2025

CUADRO A.III.7: PRESUPUESTO POR PARTIDA DE GASTOS, INCLUIDAS LAS NECESIDADES DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN EQUIVALENTES A TIEMPO COMPLETO, 2025				
Dirección	Costos relacionados con los empleados (millones de dólares)	Costos no relacionados con los empleados (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Puestos (ETC)*
Dirección del Jefe de Finanzas	1,20	0,30	1,50	7,10
Oficina de Servicios Jurídicos	-	0,10	0,10	
Dirección de Servicios de Gestión	0,10	0,10	0,20	2,00
Servicio de Coordinación de Asociaciones	0,10	0,20	0,30	1,00
Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución	0,40	-	0,40	2,50
Dirección de Tecnología	-	0,30	0,30	
Total	1,80	1,00	2,80	12,60

* 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.

Preparación cabal para el futuro ante el nuevo panorama de financiación

Resumen			
Departamento responsable	Departamento de Asociaciones e Innovación	Financiación para la que se solicita la aprobación de la Junta	No se precisan nuevos fondos
Dirección o direcciones participantes	Dirección del Jefe de Finanzas, Dirección de Países Asociados a nivel Mundial, Dirección de Innovación, Oficina de Servicios Jurídicos, Servicio de Coordinación de Asociaciones, Dirección de Políticas y Orientaciones en materia de Programas	Duración de la iniciativa	2024-2025
Armonización con las prioridades institucionales para 2025		Conexión con los resultados de gestión	
Fortaleza del PMA en las intervenciones de emergencia Diversificación y aumento de la base de recursos del PMA Materialización de los beneficios de las iniciativas de reforma		Resultado de gestión 3: Establecimiento de asociaciones eficaces (56 %) Resultado de gestión 6: Aprovechamiento de la tecnología (29 %) Resultado de gestión 7: Aprovechamiento de la innovación (15 %)	

Sinopsis

32. Habida cuenta del crecimiento sin precedentes de las necesidades humanitarias en el mundo, las fuentes tradicionales de financiación son insuficientes para satisfacer las necesidades de los programas del PMA destinados a erradicar el hambre. Es preciso seguir invirtiendo para adaptar mejor la base de asociados del Programa a las necesidades de las personas, las comunidades y los países que se esfuerzan por eliminar la inseguridad alimentaria. Además, las nuevas formas de trabajar son cruciales para incrementar la eficiencia, optimizar los recursos y aprovechar nuevas formas de financiación. El PMA debe optimizar su marco de movilización de recursos y sus oportunidades de financiación.
33. La iniciativa institucional de importancia fundamental denominada "Preparación cabal para el futuro ante el nuevo panorama de financiación" fue aprobada por la Junta en su segundo período de sesiones ordinario de 2023 por un período de dos años, que abarca 2024 y 2025. En 2025 se han presupuestado 1,5 millones de dólares para completar las actividades.
34. A través de esta iniciativa, el PMA se propone reforzar la colaboración con los asociados con el fin de garantizar la complementariedad y maximizar la eficiencia. Mediante la adopción de nuevas formas de trabajar, la iniciativa busca optimizar los procesos operativos en materia de asociaciones e innovación gracias a una gestión integral más racional, de principio a fin, de los asociados y las contribuciones, así como el desarrollo de los recursos humanos y las capacidades del personal. Con estas inversiones, se reforzará la función de asociaciones en todo el organismo y se dotará a las oficinas en los países y los despachos regionales de herramientas para poder encontrar y desarrollar nuevas asociaciones y oportunidades de obtención de recursos, en particular en los ámbitos de la financiación innovadora y la financiación relacionada con el clima. En conjunto, se espera que la iniciativa impulse nuevas mejoras de la eficiencia a nivel funcional al posibilitar que las dependencias pertinentes sobre el terreno dirijan actividades de movilización de recursos y dispongan de herramientas avanzadas para desempeñar eficazmente sus funciones.

35. En 2025, aprovechando los logros de 2024, la iniciativa dará prioridad a la puesta a prueba, la documentación y la ejecución de proyectos de financiación innovadora y programas de capacitación conexos. También se pondrán en marcha herramientas para la gestión integral de los asociados y las contribuciones.

Principales logros in 2024

36. En los primeros seis meses de la iniciativa institucional de importancia fundamental se han obtenido varios productos que mejoran las capacidades de los oficiales de asociaciones en la Sede, las oficinas mundiales, los despachos regionales y las oficinas en los países. En consonancia con el marco de asociaciones e innovación actualizado, se preparó material de orientación inicial. Para aumentar la eficiencia, reducir costos y ampliar el alcance de la función de asociaciones a nivel mundial, se diseñaron e impartieron seminarios web con el fin de ayudar a los equipos sobre el terreno a adaptarse a los nuevos requisitos sobre cumplimiento relativos a las asociaciones y al panorama más diversificado de los donantes. Se siguen organizando seminarios web y cursos de capacitación a fin de que el personal encargado de las asociaciones esté más preparado para realizar su labor de movilización de recursos. Las nuevas formas de trabajar impulsaron la creación de un grupo de trabajo interfuncional para examinar la gestión de los conocimientos en la función de asociaciones e innovación, mejorar los mecanismos y proporcionar conocimientos y material de comunicación de carácter exhaustivo y de fácil acceso al personal encargado de las asociaciones y la innovación en todo el mundo.
37. La labor de digitalización y armonización de la gestión de los asociados se centró principalmente en examinar el panorama de los sistemas empleados para las asociaciones y la innovación, examinar las conexiones entre sistemas y dentro de estos, determinar las carencias críticas y las oportunidades de automatización, y velar por una mejor armonización de los sistemas y una racionalización eficiente de los mismos. Previamente se realizaron amplias consultas con las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede mundial. Se está diseñando una nueva herramienta que se pondrá en marcha en 2025, acompañada de la capacitación pertinente.
38. La reorganización funcional prevista en el marco de esta iniciativa institucional de importancia fundamental se llevó a cabo conjuntamente con el examen de la estructura orgánica que propició la reestructuración del actual Departamento de Asociaciones e Innovación. Para lograr una sólida función de asociaciones e innovación, se crearon nuevas direcciones y servicios o se reorganizaron los existentes con el fin de reforzar la armonización, la eficacia y la rendición de cuentas de la función y optimizar el apoyo prestado a las oficinas sobre el terreno. Entre ellos se incluye el Servicio de Coordinación de Asociaciones, que se encarga de coordinar las funciones y mejorar los procesos de gestión de las operaciones y de gestión de los conocimientos. La iniciativa institucional de importancia fundamental proporcionó el impulso y las condiciones iniciales necesarios para reorganizar los grupos de personal con el fin de crear equipos de colaboración entre distintas direcciones en apoyo de las asociaciones y la innovación, y en consonancia con la reestructuración orgánica del PMA realizada en 2024.
39. A principios de 2024 se organizó un taller interfuncional sobre estrategias de financiación innovadora, con miras a establecer un plan de aplicación para 2024-2025 destinado a definir soluciones priorizadas, de escala adaptable y sostenibles para hacer frente a los problemas de financiación y acrecentar el impacto de los programas. En el taller se propuso crear un centro de excelencia encargado de coordinar temas de financiación innovadora, grupos de trabajo para optimizar la gestión de los proyectos por esfera prioritaria y una comunidad de práctica para aumentar el conocimiento de los temas de financiación innovadora y las capacidades al respecto en todo el PMA.

40. Durante el primer semestre de 2024, la labor se centró en mejorar la capacidad organizativa y fomentar la colaboración interfuncional en lo relativo al desarrollo y la aplicación efectiva de mecanismos de financiación innovadora. Aunque el PMA siguió avanzando en sus iniciativas de canje de deuda, también estudió la posibilidad de aplicar nuevas modalidades y soluciones relativas al mercado de capitales con miras a obtener garantías de las instituciones financieras del ámbito del desarrollo con las que asegurar la movilización de financiación a largo plazo para sus operaciones. En 2024, el PMA se propone alcanzar su meta de obtener 35 millones de dólares a través de mecanismos de financiación innovadores, entre los que cabe citar dos nuevos acuerdos de canje de deuda, cuatro oportunidades de financiación combinada, un acuerdo de financiación relacionada con la gestión de los riesgos climáticos y una asociación en materia de soluciones digitales.
41. A 30 de junio de 2024, se había utilizado el 65 % del presupuesto total asignado a la iniciativa institucional de importancia fundamental para 2024-2025.

Productos entregables

CUADRO A.III.8: PRESUPUESTO POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2025 (millones de dólares)	
Productos entregables	Total para 2025
1. Desarrollo profesional y capacidades (talleres, sesiones de capacitación, seminarios web y gestión de los conocimientos)	0,20
2. Herramientas y sistemas de tecnología	0,40
3. Reorganización de las esferas funcionales (ultimación prevista en 2024)	-
4. Otros productos entregables, como la creación de una cartera de propuestas de financiación relacionadas con el clima y de una lista de proyectos prioritarios de financiación innovadora	0,90
Total	1,50
Saldo estimado de la financiación ya aprobada	(1,50)
Financiación solicitada para 2025	-

42. En 2025, la labor relacionada con el **producto entregable 1** seguirá contribuyendo a mejorar la capacidad en materia de asociaciones en todo el PMA y servirá para coordinar el apoyo a la realización de actividades de financiación innovadora en las oficinas en los países y los despachos regionales. El PMA seguirá integrando dicha financiación en sus estrategias y planes, elaborando materiales y herramientas de orientación y celebrando reuniones de trabajo para desarrollar conjuntamente soluciones adaptadas a las necesidades del Programa.
43. En el marco del **producto entregable 2** se seguirán consolidando, racionalizando y armonizando las herramientas de pronóstico y registro de las contribuciones y se pondrá en funcionamiento una nueva plataforma integrada. Dentro de este componente, el PMA también introducirá una herramienta de gestión del ciclo completo de los contratos para garantizar que el personal pueda acceder a los acuerdos de contribución por vía digital para permitirle prestar apoyo y seguir de cerca las decisiones adoptadas sobre las condiciones no estándar con miras a mejorar el cumplimiento, la gestión de los conocimientos y la adopción de medidas complementarias.
44. El **producto entregable 4** seguirá siendo un elemento fundamental de la iniciativa. El PMA seguirá diseñando y poniendo en práctica actividades en las esferas prioritarias y sobre los mecanismos de financiación innovadora señalados en su estrategia sobre el tema, que

comprenden canjes de deuda, soluciones relativas al mercado de capitales, financiación combinada, financiación de las cadenas de valor y las infraestructuras y financiación innovadora del riesgo climático, con el objetivo de movilizar 65 millones de dólares adicionales en 2025 para llevar a 100 millones de dólares el monto total movilizado desde 2024.

45. En 2025, el PMA aprovechará los medios de financiación innovadora para hacer frente al riesgo climático desarrollados en 2024 con el fin de optimizar sus intervenciones climáticas y de fomento de la resiliencia destinadas a los pequeños agricultores durante el diseño de los programas, la elaboración de propuestas y la formulación de PEP. Esta esfera de trabajo contribuirá además a la aplicación de las políticas del PMA en materia de cambio climático y resiliencia. Para finales de año se elaborarán 10 propuestas de programas y proyectos relacionados con el clima, que ofrecerán soluciones concretas y de aplicación directa destinadas a movilizar fondos para las operaciones del PMA. De este modo, un conjunto de oficinas del PMA en los países dispondrá de nuevos instrumentos y modelos para responder a las necesidades institucionales de diversificación de recursos.

Plan de ejecución

46. Esta iniciativa institucional de importancia fundamental seguirá siendo dirigida por el equipo integrado básico. El equipo multidisciplinario temporal seguirá interactuando con las partes interesadas en la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países para ejecutar el proyecto mediante una combinación de enfoques descendentes y ascendentes, lo que permitirá una amplia participación interna.
47. El diseño y la ejecución de proyectos de financiación innovadora seguirán siendo guiados por el Comité Directivo sobre Financiación Innovadora, y contarán con la participación de las principales direcciones y en consonancia con la estrategia en materia de financiación innovadora.
48. En este marco, el plan de ejecución seguirá facilitando que los despachos regionales y las oficinas en los países desempeñen un papel dinámico en el diseño y la aplicación de los instrumentos de financiación innovadora del PMA y en la elaboración de estrategias multisectoriales de movilización de recursos y su implementación, también sobre el terreno. Para lograrlo, y en función de las necesidades específicas de cada país, los despachos regionales y las oficinas en los países tendrán acceso a capacitación técnica y a conjuntos de instrumentos de financiación innovadora adaptados a sus necesidades.

Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.9: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE			
Producto entregable 1: Desarrollo profesional y capacidades (talleres, sesiones de capacitación, seminarios web y gestión de los conocimientos)			
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2024	Meta para 2025
Número de regiones que están satisfechas con las nuevas orientaciones y su accesibilidad	0	0	6
Distribución de material de orientación inicial actualizado	0	1	n. a.
Número de sesiones de capacitación y talleres organizados a nivel mundial ¹⁴	0	0	1

¹⁴ A fin de reducir los costos y ampliar el alcance funcional a nivel global, se llevarán a cabo varios seminarios web en lugar de un taller mundial único.

CUADRO A.III.9: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE			
Producto entregable 2: Herramientas y sistemas de tecnología			
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2024	Meta para 2025
Porcentaje de contribuciones cuya gestión se realiza a través de la base de datos completa	0	0	100 %
Producto entregable 3: Reorganización de las esferas funcionales (ultimación prevista en 2024)			
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2024	Meta para 2025
Número de equipos interdepartamentales creados (meta de tres equipos dedicados a la coordinación estratégica, la gestión de procesos operativos y las operaciones innovadoras) con arreglo a un plan de gestión del cambio coherente.	0	3	n. a.
Producto entregable 4: Otros productos entregables, como la creación de una cartera de propuestas de financiación relacionadas con el clima y de una lista de proyectos prioritarios de financiación innovadora			
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2024	Meta para 2025
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	5	5
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.
Número de nuevos medios de financiación innovadora puestos en marcha (Fondo de Transformación para Cambiar Vidas, mecanismos de cofinanciación, Fondo para los primeros 1.000 días de vida)	2022: 1 2023: 0	2	2
Número de nuevos recursos de financiación innovadora movilizados en 2024-2025 (100 millones de dólares)	2022-2023: 35	35	65

Presupuesto para 2025

CUADRO A.III.10: PRESUPUESTO POR PARTIDA DE COSTOS, INCLUIDAS LAS NECESIDADES DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN EQUIVALENTES A TIEMPO COMPLETO, 2025				
Dirección	Costos relacionados con los empleados (millones de dólares)	Costos no relacionados con los empleados (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Puestos (ETC)*
Dirección del Jefe de Finanzas	0,18	0,05	0,23	2,50
Dirección de Países Asociados a nivel Mundial	0,06	0,18	0,24	0,80
Dirección de Innovación	0,16	0,07	0,23	1,50
Oficina de Servicios Jurídicos	0,11	0,04	0,15	2,00
Servicio de Coordinación de Asociaciones	0,09	0,33	0,42	0,60
Dirección de Políticas y Orientaciones en materia de Programas	-	0,23	0,23	
Total	0,60	0,90	1,50	7,40

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

Posicionamiento del PMA para poder acceder a fuentes de financiación diversificadas

Resumen			
Departamento/ dirección responsable	Servicio de Coordinación de Asociaciones	Financiación para la que se solicita la aprobación de la Junta	5,10 millones de dólares
Dirección o direcciones participantes	Oficina de Comunicación y Medios de Difusión, Dirección de Países Asociados a nivel Mundial, Dirección del Jefe de Finanzas	Duración de la iniciativa	2025-2027 ¹⁵
Armonización con las prioridades institucionales para 2025		Conexión con los resultados de gestión	
Diversificación y aumento de la base de recursos del PMA		Resultado de gestión 4: Eficacia de la financiación para lograr el objetivo del Hambre Cero (100 %)	

Sinopsis

49. Reconociendo los riesgos que implica depender de un pequeño número de asociados que aportan recursos y de los modelos tradicionales de movilización de fondos, el PMA se propone diversificar sus fuentes de financiación, a la vez que proteger y mejorar sus asociaciones actuales y su reputación como asociado preferente. La iniciativa institucional de importancia fundamental propuesta se basa en las lecciones aprendidas de la iniciativa relativa a la preparación cabal para el futuro ante el nuevo panorama de financiación y se guía por los hallazgos derivados de la evaluación del Plan Estratégico, en la que se observaron deficiencias en la labor encaminada a captar asociados y demostrar la credibilidad del programa para contribuir a diversificar las fuentes de financiación y mejorar la planificación en función de los recursos. Esta nueva iniciativa y la relativa a la preparación cabal para el futuro ante el nuevo panorama de financiación tienen esferas de atención prioritaria distintas y refuerzan mutuamente sus objetivos. La nueva iniciativa se basa además en recomendaciones, como las derivadas de eventos internos incluidos en la línea de trabajo de movilización de fondos temáticos o las derivadas de la evaluación del Plan Estratégico con respecto a la prestación de un apoyo ágil, flexible y centrado en las oficinas en los países, la automatización de la cartografía de los donantes, la mejora del intercambio de conocimientos y el fomento de las capacidades sobre el terreno. Para aprovechar el panorama mundial de financiación en su sentido más amplio empleando modalidades de asociación nuevas y diferentes se requiere un enfoque interfuncional concertado que ponga gran énfasis en el terreno, además de reconocer la importancia de las comunicaciones estratégicas y adaptadas de manera específica en apoyo del proceso.
50. La iniciativa permitirá a las oficinas en los países diversificar la financiación, al aumentar y complementar las capacidades existentes sobre el terreno para encontrar asociaciones nuevas y diferentes y buscar nuevos asociados y tipos de asociaciones. Se prestará apoyo directo a las oficinas en los países para elaborar planes de dotación de recursos bien fundamentados y definir propuestas de valor de alta calidad para captar asociados. Se pondrá en contacto a las oficinas en los países con posibles asociados en los programas con

¹⁵ Se propone que la iniciativa institucional de importancia fundamental tenga una duración de tres años puesto que para muchas de las asociaciones que se pretende crear se necesitarán períodos prolongados de elaboración de las propuestas. Un calendario de mayor duración permitirá al PMA atraer, desarrollar y estructurar nuevas asociaciones multisectoriales, lo que favorecerá un mayor impacto de los programas.

el fin de obtener financiación innovadora a través de una plataforma específica. Un aspecto fundamental de la imagen del PMA para posicionarse como institución destacada en esferas temáticas como la preparación para hacer frente a los fenómenos climáticos, el fomento de la resiliencia y la protección social a fin de poder atraer fuentes de financiación diversas consiste en proporcionar contenidos de gran calidad para usar en actividades de comunicación mientras dure esta iniciativa interna. Los expertos en comunicación facilitarán el contacto con nuevos asociados gracias a la elaboración de publicaciones basadas en datos empíricos que sean pertinentes y útiles para sus destinatarios. También servirá de ayuda el hecho de que, durante el proceso y en apoyo de la gestión del riesgo para la reputación, se aplique el procedimiento de diligencia debida a los nuevos asociados y personalidades influyentes. Dado que tanto la nueva financiación relacionada con el clima como las asociaciones multisectoriales para otros fines desempeñarán un papel importante en la diversificación de la financiación, se elaborarán materiales de comunicación e informes para reforzar la labor de divulgación, en estrecha colaboración con las direcciones de la Sede y los interlocutores de las oficinas en los países.

51. Se pondrá en contacto a las oficinas en los países con asociados potenciales, de tipo técnico y para la ejecución de los programas, con el fin de movilizar recursos multisectoriales gracias a la ampliación de la labor actual de cartografía de los donantes y asociados. La iniciativa tiene por objeto diseñar soluciones y opciones para hacer frente a los obstáculos institucionales que impiden a las oficinas en los países trabajar con asociados diversos pertenecientes a distintos sectores y, al mismo tiempo, planificar la mitigación de riesgos y proporcionar capacitación y orientaciones que ayuden al personal sobre el terreno a crear las asociaciones necesarias.

Productos entregables

CUADRO A.III.11: PRESUPUESTO POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2025-2027 (millones de dólares)				
Producto entregable	2025	2026	2027	Total
1. Encontrar asociados nuevos y diversificados, contactar con ellos y recabar fondos de los mismos	1,40	1,30	0,50	3,20
2. Posicionar al PMA como asociado preferente en oportunidades de financiación diversificadas por medio de actividades de comunicación de múltiples niveles y de apoyo al personal en las operaciones en los países	0,50	0,50	0,50	1,50
3. Habilitar a las oficinas en los países para establecer nuevas asociaciones multisectoriales destinadas a la movilización de recursos	0,20	0,10	0,10	0,40
Total	2,10	1,90	1,10	5,10

52. En el marco del **producto entregable 1**, el PMA utilizará un recurso de cartografía de los asociados para ayudar a las oficinas en los países a encontrar nuevas fuentes de financiación comparándolas, por país y esfera temática, con la evolución de los flujos de recursos de todos los tipos de asociados (del sector público, del sector privado y multilaterales). Se pondrá en marcha una plataforma digital de información sobre los consumidores específicamente adaptada para ayudar a las oficinas en los países a extraer ideas de los materiales en línea de las entidades de donantes mundiales y locales. El equipo del proyecto diseñará soluciones y opciones para hacer frente a los obstáculos institucionales que impiden a las oficinas en los países trabajar con asociados diversos, y prestará apoyo práctico, por ejemplo, mediante equipos humanos

- móviles y capacidad de refuerzo inmediato para disponer de expertos más cerca de los emplazamientos sobre el terreno.
53. Simultáneamente, se brindará capacitación en línea sobre elaboración de propuestas a través del portal de aprendizaje institucional, y se llevará a cabo capacitación presencial sobre diversos tipos de asociación —como la relacionada con la financiación innovadora de múltiples asociados—, diversos tipos de asociados —como los fondos verticales para el clima— y diversos tipos de fondos temáticos. Se realizarán actividades de gestión del cambio para promover el uso de las nuevas herramientas, y se publicarán orientaciones. Asimismo, se elaborará un plan institucional renovado para la movilización de diversos recursos relacionados con el clima.
54. La labor realizada en el marco del **producto entregable 2** ayudará a las oficinas en los países y las direcciones de la Sede a crear publicaciones basadas en datos empíricos que apoyen las actividades de posicionamiento, asociación y movilización de fondos del PMA. Se prestará especial atención a la elaboración de publicaciones que sean de interés para la fuente de financiación específica; por ejemplo, se usarán publicaciones sobre las consecuencias que tiene el clima en la seguridad alimentaria para mejorar la divulgación a asociados que aporten financiación relacionada con el clima, mientras que los materiales acerca de los beneficios que aportan la preparación y la resiliencia en la lucha contra el hambre se dirigirán a otros tipos de donantes¹⁶. Durante el período abarcado por la iniciativa, los riesgos para la reputación que conlleva colaborar con diversos asociados conforme a lo previsto en los otros productos entregables se mitigarán mediante procedimientos de diligencia debida llevados a cabo por expertos y actividades de seguimiento y evaluación. En las operaciones en los países se creará un programa de personalidades influyentes en Internet a fin de impulsar la diversificación de las asociaciones y contribuir a las actividades centradas en la imagen de marca a escala mundial y local. Dicho programa se desarrollará en colaboración con personal que trabaje sobre el terreno y su mantenimiento posterior se confiará a personal local y regional que cuente con la capacitación necesaria. La información y otro material de comunicación que se recopile en situaciones de emergencia se aprovecharán para apoyar la movilización de fondos con diversos asociados¹⁷.
55. El fin del **producto entregable 3** es que las oficinas en los países puedan establecer nuevas asociaciones multisectoriales gracias a la ampliación de la labor actual de cartografía de los donantes y asociados incluyendo información y parámetros para trazar un mapa de los asociados que puedan ayudar a obtener recursos multisectoriales, que se integre en los sistemas existentes del PMA. Para ello, el equipo del proyecto creará y pondrá en práctica un sólido sistema que sirva para recopilar, integrar y administrar datos de otros sistemas del PMA en relación con diversos asociados que aporten recursos y diversos tipos de asociaciones, en el que se garanticen la precisión, la seguridad y la accesibilidad de los datos. Dentro del sistema se creará un marco estructurado para ayudar a las oficinas en los países a concebir y desarrollar proyectos multisectoriales innovadores, proporcionando para ello los instrumentos y recursos necesarios. Las oficinas en los países recibirán apoyo para fomentar y gestionar las asociaciones con partes interesadas externas, lo que facilitará la colaboración para aprovechar oportunidades de entablar nuevas asociaciones

¹⁶ En esta iniciativa institucional de importancia fundamental se requiere una inversión inicial para establecer los procedimientos operativos estándar, los procesos, los tipos, las frecuencias, las normas y la digitalización de publicaciones clave que posibiliten y apoyen la búsqueda de financiación diversificada.

¹⁷ La recopilación de información en contextos de emergencia ayudará a las oficinas en los países que no estén respondiendo a una emergencia importante de alto nivel a recurrir a nuevas fuentes de financiación. La función de quienes se ocupen de reunir la información en contextos de emergencia incluirá facilitar el desarrollo de las capacidades de las oficinas en los países, de modo que para el tercer año de la iniciativa disminuya la necesidad de la propia función. En la actualidad, se trata de una capacidad inexistente en las oficinas en los países, en tanto que la reforma del presupuesto está llevando a su supresión gradual en los despachos regionales.

multisectoriales o ampliar las asociaciones de este tipo infrautilizadas, como las de financiación climática, cofinanciación y financiación combinada. Se llevará a cabo una labor exhaustiva de rastreo y seguimiento con el fin de evaluar los avances y, al mismo tiempo, garantizar que las asociaciones multisectoriales establecidas tengan una repercusión duradera.

Plan de ejecución

56. Las direcciones que intervienen en esta iniciativa institucional de importancia fundamental proporcionarán un apoyo efectivo para encontrar nuevos asociados, contactar y entablar asociaciones con ellos y emprender nuevos tipos de asociación. Esto incluirá la prestación de asistencia práctica a las oficinas en los países y refuerzo inmediato en beneficio de las oficinas en los países, además de una coordinación interfuncional que favorecerá la financiación diversificada. Los equipos del proyecto trabajarán juntos en el desarrollo y el diseño de herramientas de diversificación que puedan incluirse en los sistemas digitales existentes, por ejemplo, herramientas de cartografía, recopilación de información y otras herramientas que puedan ser necesarias.
57. Se ampliará la labor de cartografía de los donantes y asociados para incluir oportunidades de asociación multisectorial y ayudar a las oficinas en los países a elaborar propuestas y a contactar con posibles asociados para la tarea conexas.
58. Equipos interdepartamentales, como el dedicado a la coordinación de la financiación climática a escala institucional, organizarán capacitaciones sobre la diversificación de la financiación. Los expertos en la materia de los equipos que reciben apoyo de esta iniciativa institucional de importancia fundamental se asegurarán de que se establezcan los marcos, el respaldo normativo y la orientación necesarios para entablar asociaciones innovadoras, con la participación de la Junta cuando sea necesario.
59. Se podrán organizar comunidades de práctica para apoyar la labor de la iniciativa y garantizar un aprendizaje interregional periódico. Los expertos del PMA favorecerán el establecimiento de contactos con nuevos asociados mediante la elaboración de buenas publicaciones basadas en datos empíricos que sean pertinentes y útiles para los destinatarios. En los países preseleccionados, se brindará apoyo para encontrar y contactar con personalidades influyentes en medios en línea, a escala local y regional, con el fin de promover la diversificación de los asociados que aportan fondos. También servirá de ayuda el hecho de que, en apoyo de la gestión de los riesgos para la reputación del Programa, se aplique durante el proceso el procedimiento de diligencia debida a los nuevos asociados y personalidades influyentes.

Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.12: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE				
Producto entregable 1: Encontrar asociados nuevos y diversificados, contactar con ellos y recabar fondos de los mismos				
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025	Meta para 2026	Meta para 2027
Aumento porcentual del número de oficinas en los países que se han puesto en contacto con nuevos asociados o planeado nuevos tipos de asociación	0	25 %	50 %	75 %
Aumento porcentual de las oficinas en los países que han diversificado sus fuentes de financiación	0	10 %	20 %	30 %

CUADRO A.III.12: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE				
Producto entregable 2: Posicionar al PMA como asociado preferente para diversas oportunidades de financiación a través de actividades de comunicación de múltiples niveles y apoyo al personal en las operaciones en los países				
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025	Meta para 2026	Meta para 2027
Porcentaje de oficinas en los países que reciben apoyo en materia de comunicación para diversificar las fuentes de financiación	0	25 %	50 %	75 %
Producto entregable 3: Habilitar a las oficinas en los países para establecer nuevas asociaciones en materia de movilización de recursos multisectoriales				
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025	Meta para 2026	Meta para 2027
Número de vínculos con asociados facilitados gracias a la ampliación de la labor de cartografía de los donantes y los asociados a fin de incluir asociados multisectoriales	1	2 (acumulativo)	4 (acumulativo)	6 (acumulativo)

Presupuesto para 2025

CUADRO A.III.13: PRESUPUESTO POR PARTIDA DE COSTOS, INCLUIDAS LAS NECESIDADES DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN EQUIVALENTES A TIEMPO COMPLETO, 2025				
Dirección	Costos relacionados con los empleados (millones de dólares)	Costos no relacionados con los empleados (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Puestos (ETC)*
Dirección del Jefe de Finanzas	-	0,20	0,20	
Oficina de Comunicación y Medios de Difusión	0,40	0,12	0,52	6,00
Dirección de Países Asociados a nivel Mundial	0,04	0,12	0,16	0,50
Servicio de Coordinación de Asociaciones	0,51	0,71	1,22	5,00
Total	0,95	1,15	2,10	11,50

* 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.

Inversión en el personal del PMA

Resumen			
Departamento/ dirección responsable	Departamento del Entorno Laboral y la Gestión	Financiación para la que se solicita la aprobación de la Junta	No se precisan nuevos fondos
Dirección o direcciones participantes	Oficina de la Ombudsman y de Servicios de Mediación, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Servicios de Gestión, Secretaría de Asociaciones e Innovación, Servicio de Coordinación y Capacidad en materia de Dotación de Personal, Dirección de Seguridad, Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución, Secretaría del Departamento del Entorno Laboral y la Gestión, despachos regionales	Duración de la iniciativa	2022-2025
Armonización con las prioridades de gestión institucionales para 2025		Conexión con los resultados de gestión	
Deber de cuidado		Resultado de gestión 2: Gestión del personal (100 %)	

Sinopsis

60. En el Plan Estratégico para 2022-2025 se señala al personal como uno de los factores catalizadores esenciales para llevar adelante el cometido del Programa. En el Plan de Gestión para 2024-2026 se da prioridad a la excelencia en la gestión del personal y el fomento de lugares de trabajo respetuosos e inclusivos. Las actividades previstas en 2025 en el marco de esta iniciativa de importancia fundamental están plenamente en consonancia con las prioridades institucionales para ese mismo año y con la política en materia de personal, y reforzarán la capacidad del Programa para permanecer sobre el terreno y cumplir su cometido en situaciones de emergencia.
61. 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". Para 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.
62. El propósito de prorrogar un año la iniciativa institucional de importancia fundamental sin invertir fondos adicionales es poder ultimar algunas de sus actividades que se han retrasado o han cambiado ligeramente de enfoque, en consonancia con el cambio orgánico en curso en el PMA y los ajustes presupuestarios. Aunque el alcance de la iniciativa se ha reducido durante el período de la prórroga y ahora la atención se centra principalmente en los esfuerzos dirigidos a nivel regional, el propósito sigue siendo apoyar la excelencia en la gestión del personal mediante el fortalecimiento de la capacidad organizacional del Programa para establecer, llevar a la práctica e incorporar actividades institucionales e interfuncionales con las que lograr los efectos que se espera obtener de cada producto entregable.

Principales logros

63. La iniciativa forma parte de una inversión holística y de gran envergadura encaminada a lograr un cambio transformador de la fuerza y el lugar de trabajo del organismo, con la que la Sede, los despachos regionales y más de 70 oficinas en los países han podido establecer planes y atender prioridades locales que posibilitan el cambio, de conformidad con la política del PMA en materia de personal, mediante la ejecución de alrededor de un centenar de actividades que continúan en todo el Programa. Dichos planes y actividades se integran en procesos institucionales, como la Encuesta mundial del personal, la Encuesta mundial de salud y el examen de la gestión de las cuestiones importantes señaladas en materia de riesgos y control. En ellos, a su vez, se incorporan las observaciones comunicadas por el personal directivo en todo el mundo en el marco del proceso de ofrecimiento de garantías de la Directora Ejecutiva de 2023, los elementos probatorios obtenidos por los órganos de supervisión interna y externa y el registro central de riesgos.
64. En conexión con la esfera prioritaria de “agilidad y flexibilidad” de la política en materia de personal, la iniciativa institucional de importancia fundamental ha apoyado la mitigación de riesgos —como el desajuste de la fuerza de trabajo— por medio de actividades estratégicas y específicas de desarrollo de competencias, contratación de personal y retención de personal. En aplicación del marco de dotación de personal, la proporción de los contratos de larga duración ha aumentado del 39 % al 54 % dentro de los contratos del personal de plantilla, lo que supone una reorientación crucial y necesaria con respecto al abuso prolongado de las modalidades contractuales de breve duración. El PMA ha aumentado su colaboración con las comunidades para atraer a solicitantes de grupos subrepresentados —como minorías indígenas y personas con discapacidad— y está en vías de reducir los plazos de contratación generales. La iniciativa institucional de importancia fundamental también ha apoyado la creación de nuevas reservas futuras de especialistas internacionales y el fortalecimiento de las existentes.
65. Dentro de la esfera prioritaria de “desempeño y mejora” de la política en materia de personal, la “dimensión relativa a las personas” se ha integrado en el 92 % de los planes anuales de las realizaciones, mientras que los planes estratégicos se han correlacionado con los planes de gestión de la fuerza de trabajo en 30 oficinas en países y 13 funciones. Los programas “Respect+” y “Speak Up!”, encaminados a fomentar un comportamiento respetuoso, ya se han presentado a más de 16.000 empleados en 77 oficinas. Las iniciativas integrales de aprendizaje abarcan el liderazgo, la gestión, las competencias lingüísticas, el asesoramiento personalizado, la mentoría, la discapacidad y la inclusión, el apoyo técnico y la capacitación intersectorial.
66. En relación con los objetivos de la esfera prioritaria sobre “diversidad e inclusión” de la política, la iniciativa ha contribuido a cumplir y superar el 60 % de las metas establecidas para los indicadores de la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad. La política sobre ajustes razonables se revisó para incluir a las personas con discapacidad. Asimismo, la iniciativa ha facilitado la creación de grupos de recursos para los empleados en los ámbitos de inclusión de la discapacidad y la temática de género y cuestiones relacionadas con la comunidad LGBTIQ. El equipo encargado de la diversidad, la equidad y la inclusión, que ha recibido fondos de la iniciativa institucional de importancia fundamental para impulsar un cambio a nivel del liderazgo, ha establecido una hoja de ruta para la transformación del liderazgo que promueve la inclusión en todo el organismo. Hasta la fecha, más de 200 altos funcionarios han completado el programa de capacitación en liderazgo inclusivo destinado al personal directivo del PMA a escala mundial.

Ejemplo de caso observado sobre el terreno

El Despacho Regional para América Latina y el Caribe señaló 134 entidades con las que poder forjar asociaciones, entre las cuales se contaban ONG, asociaciones y otras entidades dedicadas principalmente a las personas con discapacidad, los afrodescendientes y las comunidades indígenas. El propósito de la colaboración sería anunciar vacantes de puestos, ofrecer actividades de desarrollo de competencias y brindar capacitación sobre sensibilidad cultural. En el despacho regional, la iniciativa institucional de importancia fundamental ha financiado un proyecto piloto destinado a fortalecer la capacidad del PMA para incluir a los grupos indígenas y trabajar en estrecha colaboración con ellos, resaltando la importancia de colaborar con los Pueblos Indígenas para diseñar programas inclusivos. El proyecto piloto se está ampliando y las lecciones aprendidas se están aplicando en otras regiones, lo que permitirá mejorar las prácticas relativas a la adquisición de talento y, por lo tanto, acrecentar la capacidad y mejorar la ejecución en relación con los PEP.

67. Dentro de la labor realizada en conexión con la esfera prioritaria de “atención y apoyo” figuran la puesta en marcha del programa mundial de mentoría para los empleados —con más de 1.800 participantes—, la creación de nuevos comités de bienestar del personal en las oficinas y su refuerzo, y el fortalecimiento del apoyo sanitario mediante nuevos centros de atención de salud de las Naciones Unidas. Otros logros notables hasta la fecha son el establecimiento del centro de recursos profesionales en línea, con múltiples conjuntos de herramientas profesionales para los empleados en varios idiomas, y la creación de una academia de competencias esenciales, que realiza actividades de desarrollo profesional de breve duración para todos los empleados del PMA en consonancia con las competencias futuras definidas en la planificación estratégica de la fuerza de trabajo.
68. Para mejorar las capacidades analíticas que ayudan en la gestión del personal, y lograr una toma de decisiones reforzada, más estratégica y basada en datos en las distintas etapas de la vida laboral de los empleados, se han elaborado marcos de indicadores clave de las realizaciones —que reflejan las mejores prácticas del sector— y se están desarrollando tableros de gestión conexos. Numerosos formularios en papel relacionados con los recursos humanos se han digitalizado en la plataforma de autoservicio del PMA, lo que ha favorecido considerables aumentos de la eficiencia. Se implantó a nivel mundial una nueva plataforma para efectuar evaluaciones en línea de las candidaturas presentadas al PMA con el fin de simplificar el proceso de adquisición de talento.
69. A 30 de junio de 2024, se había utilizado el 76 % del presupuesto total de la iniciativa para el período 2022-2024.

Productos entregables

CUADRO A.III.14: PRESUPUESTO POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2025 (millones de dólares)	
Producto entregable	Total para 2025
1. Gestión dinámica de las estructuras orgánicas y los puestos	1,00
2. Adquisición y retención de talentos diversificados	1,20
3. Desarrollo de las capacidades y competencias	3,00
4. Creación de lugares de trabajo respetuosos e inclusivos	1,40
5. Seguridad, salud y bienestar de los empleados	2,20
Total	8,80
Saldo estimado de la financiación ya aprobada	(8,80)
Financiación solicitada para 2025	-

70. Los cinco productos entregables de la iniciativa institucional de importancia fundamental y las actividades aprobadas para 2025 se basan todos ellos en la política del PMA en materia de personal, que representa la visión que tiene el Programa sobre su fuerza de trabajo, en la que equipos diversos, comprometidos, cualificados y de gran desempeño, seleccionados en función del mérito, operan en un entorno de trabajo saludable e inclusivo, en consonancia con los valores del PMA.
71. El **producto entregable 1** se centra en optimizar las estructuras orgánicas y los puestos de trabajo para garantizar que sean aptos para su finalidad. La labor realizada en el marco de este producto incluye proporcionar orientación sobre la gestión del personal a los directores de los despachos regionales y las oficinas en los países y aplicar estrategias como la planificación de la fuerza de trabajo y los marcos de dotación de personal. También tiene como objetivo acelerar la adopción de las medidas derivadas de los exámenes de las estructuras orgánicas, los puestos y las modalidades contractuales. Esta labor incluye desarrollar las capacidades de los profesionales y el personal directivo de recursos humanos en materia de análisis de recursos humanos y análisis de datos. Con esta actividad se pretende continuar la transformación de las funciones a nivel mundial velando por que el personal idóneo, dotado de las competencias necesarias, ocupe las funciones adecuadas en los lugares adecuados.
72. El fin de la labor relacionada con el **producto entregable 2** es mejorar la adquisición y retención de talento diverso mediante el acortamiento de los plazos de contratación y la adopción de buenas prácticas de adquisición de talento. También implica ayudar al personal directivo y a los coordinadores a velar por que a cada función se destine personal idóneo. Esto implica facilitar el despliegue de talento, así como el desarrollo de las capacidades conexas mediante la coordinación de las decisiones relacionadas con la dotación de personal, poniendo el acento en mejorar los métodos de adquisición de talento —incluidos el uso de herramientas de selección como pruebas de aptitud y psicométricas y la capacitación basada en competencias— y potenciar el papel del personal directivo como “promotor” de la adquisición de talento.
73. El **producto entregable 3** se centra en mejorar las competencias y capacidades de los empleados y subsanar las carencias detectadas en cuanto a adecuación de la fuerza de trabajo (un riesgo prioritario a nivel institucional), por medio de actividades sincronizadas en esferas institucionales prioritarias, como la inclusión de la discapacidad, el liderazgo, la gestión y las competencias lingüísticas. Incluye formación interfuncional específica, orientación personalizada y mentoría, así como la prestación de apoyo técnico y capacitación a los empleados.
74. La labor en el marco del **producto entregable 4** va dirigida a crear una cultura organizacional que propicie en mayor medida la habilitación de los empleados, en especial sobre el terreno. Se trata de ayudar a las oficinas a aplicar de forma coherente los planes de acción derivados de las encuestas mundiales del personal y políticas o programas institucionales como “Respect+” y “Speak Up!”. También incluye formular y poner en práctica propuestas encaminadas a que el lugar de trabajo sea más accesible. Otra actividad fundamental para este producto entregable consiste en facilitar la aplicación generalizada de la cultura organizacional y de las políticas en materia de género, diversidad y comunicación interna para favorecer el respeto y la inclusión en el lugar de trabajo.
75. El **producto entregable 5** centra la atención en garantizar la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados mediante normas de protección y seguridad y actividades del fomento del bienestar de ámbito regional. Incluye intervenciones para mejorar la resiliencia de los empleados, abordar el estrés y la ansiedad y realizar misiones de supervisión para promover la rendición de cuentas. Entre las actividades figura la evaluación de los riesgos psicosociales y de salud con el fin de contribuir a la seguridad, la salud y el bienestar de los

empleados realizando valoraciones de los riesgos y formulando recomendaciones basadas en datos empíricos. Gracias a la prestación de servicios de apoyo médico y psicosocial, esta iniciativa contribuirá al desarrollo de una fuerza de trabajo saludable, motivada y comprometida, capaz de llevar a cabo el cometido del PMA con eficacia.

Plan de ejecución

76. El último año de ejecución de una iniciativa que inicialmente se había previsto para tres años, pero que se ha prorrogado sin costos adicionales por un año más, es 2025. El último año permitirá una mayor adaptación a los cambios orgánicos en curso, a la vez que mantener el impulso y la incorporación sistemática de la agenda de actividades relativas al personal. El completo plan de ejecución comprende 47 actividades en cinco despachos regionales, si bien la mayor parte de los recursos se planificará y utilizará localmente empleando un enfoque ascendente para alcanzar los objetivos y metas de los cinco productos entregables de la iniciativa.

Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.15: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE¹⁸			
Producto entregable 1: Gestión dinámica de las estructuras orgánicas y los puestos			
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Resultado de 2023	Meta para 2025
Porcentaje de funciones y oficinas en los países que cuentan con un plan de acción relativo a la fuerza de trabajo	26 %	n. a. (nuevo)	100 %
Producto entregable 2: Adquisición y retención de talentos diversificados			
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Resultado de 2023	Meta para 2025
Porcentaje de mujeres dentro del personal de categoría profesional de contratación internacional y el personal de contratación nacional	42 %	42 %	46,5 %
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	Cercano a los requisitos	Se cumplen los requisitos	Se cumplen los requisitos
Producto entregable 3: Desarrollo de las capacidades y competencias			
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Resultado de 2023	Meta para 2025
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	90 %	95 %
Tasa de cumplimiento del programa de evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE)	89 %	77 %	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	86 %	95 %

¹⁸ Puesto que la iniciativa institucional de importancia fundamental se ha prorrogado sin introducir cambios importantes en su alcance, las metas de los indicadores clave de las realizaciones no varían en 2025.

CUADRO A.III.15: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE¹⁸			
Producto entregable 4: Creación de lugares de trabajo respetuosos e inclusivos			
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Resultado de 2023	Meta para 2025
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 %	127 % ¹⁹	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	n. a. (nuevo)	Se cumplen los requisitos
Producto entregable 5: Seguridad, salud y bienestar de los empleados			
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Resultado de 2023	Meta para 2025
Porcentaje de cumplimiento de la política del PMA en materia de gestión de la seguridad y el Marco de rendición de cuentas	95 %	74 %	95 %
Porcentaje de agentes de coordinación de seguridad y salud en el trabajo ubicados en el terreno que han recibido capacitación acorde con la norma establecida	0	n. a. (nuevo)	95 %

Presupuesto para 2025

CUADRO A.III.16: PRESUPUESTO POR PARTIDA DE COSTOS, INCLUIDAS LAS NECESIDADES DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN EQUIVALENTES A TIEMPO COMPLETO, 2025				
Dirección	Costos relacionados con los empleados (millones de dólares)	Costos no relacionados con los empleados (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Puestos (ETC)*
Dirección de Recursos Humanos	0,25	0,10	0,35	8,50
Dirección de Servicios de Gestión	0,14	0,78	0,92	2,40
Oficina de la Ombudsman y de Servicios de Mediación	0,08	0,10	0,18	1,00
Secretaría de Asociaciones e Innovación	0,21	0,02	0,23	1,20
Dirección de Seguridad	0,24	0,03	0,27	2,00
Servicio de Coordinación y Capacidad en materia de Dotación de Personal	0,08	0,22	0,30	1,00
Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución	-	0,22	0,22	-
Secretaría del Departamento del Entorno Laboral y la Gestión	0,45	0,65	1,10	8,00
Despachos regionales	4,13	1,10	5,23	29,60
Total	5,58	3,21	8,80	53,70

* 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.

¹⁹ La tasa de consecución superior al 100 % se debe a que se han incluido las oficinas en los países que aplicaron el programa "Speak Up!" sin haber recibido invitación oficial.

Deber de cuidado e inclusión

Resumen			
Departamento/ dirección responsable	Departamento del Entorno Laboral y la Gestión	Financiación para la que se solicita la aprobación de la Junta	5,10 millones de dólares
Dirección o direcciones participantes	Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Servicios de Gestión, Dirección de Seguridad, Dirección de Tecnología, Secretaría del Departamento del Entorno Laboral y la Gestión, Servicio de Bienestar	Duración de la iniciativa	2025-2026
Armonización con las prioridades institucionales para 2025		Conexión con los resultados de gestión	
Deber de cuidado		Resultado de gestión 1: Eficacia en las situaciones de emergencia (31 %) Resultado de gestión 2: Gestión del personal (69 %)	

Sinopsis

77. Esta iniciativa institucional de importancia fundamental tiene como objetivo reiterar y reforzar el compromiso del organismo con el deber de cuidado, esto es, la obligación irrenunciable por parte del PMA de mitigar o abordar los riesgos previsibles que puedan dañar o lesionar a sus empleados y a los familiares calificados. Esta labor, con la que se fortalecerá la capacidad operacional y administrativa del PMA, está en consonancia con el enfoque del Programa de “permanecer sobre el terreno y cumplir su cometido”, con la que se garantiza que el organismo siga siendo ágil y eficaz en entornos de alto riesgo, respetando al mismo tiempo unas normas de bienestar, inclusión, seguridad y protección en el lugar de trabajo.
78. En los últimos años, el entorno operacional se ha vuelto cada vez más complejo, lo que afecta directamente a los empleados del PMA. El cambiante panorama humanitario exige que el Programa se adapte e intensifique sus esfuerzos para hacer frente a los riesgos más amplios a los que se enfrenta su personal en entornos de gran estrés y riesgo elevado. Con la inversión de esta iniciativa institucional de importancia fundamental se mejora la gestión del riesgo fiduciario al centrar la atención en los empleados del PMA, transferir los riesgos de las personas al propio organismo y reforzar la obligación de rendir cuentas con arreglo a un nuevo marco. Invirtiendo en salud y seguridad en el trabajo, el PMA se propone crear un entorno laboral más seguro y productivo, capaz de impulsar al organismo en el cumplimiento de su cometido. Este enfoque va encaminado a minimizar las lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo, mitigar su gravedad e impacto, y promover una fuerza de trabajo ágil, flexible y activa.
79. Invertir en diversidad, equidad e inclusión y en un sentido de pertenencia al PMA genera importantes beneficios. Contar con una fuerza de trabajo diversificada promueve soluciones innovadoras y mejora la toma de decisiones al aportar perspectivas variadas. Las prácticas de equidad e inclusión acrecientan el compromiso, la retención de personal y su productividad, reduciendo los costos operacionales. Un fuerte sentido de pertenencia eleva la moral y el compromiso, y ello influye en la eficacia del PMA para prestar servicio a comunidades de todo el mundo.

80. La inversión en la cartera de actividades sobre diversidad, equidad e inclusión durante los próximos dos años sentará una base sólida, partiendo de la labor realizada desde que se creó la dependencia dedicada a estos temas en 2021. También permitirá al Programa aplicar las recomendaciones de la auditoría interna que se está realizando sobre diversidad, equidad e inclusión en el organismo, con lo que se garantizarán una mejora continua y un efecto duradero de las actividades en la materia. Con esta cartera de actividades se pretende beneficiar a todos los empleados de todo el mundo, y garantizar una experiencia positiva e inclusiva para todos. La inclusión es esencial en una entidad de carácter mundial, y el PMA se compromete a promover en todo el mundo un entorno inclusivo y propicio para su fuerza de trabajo, caracterizada por la diversidad. Las prioridades para el primer año de la iniciativa se basan en las consultas exhaustivas celebradas entre el personal dedicado a las principales funciones y el de las oficinas en los países y los despachos regionales.

Productos entregables

CUADRO A.III.17: PRESUPUESTO POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2025-2026 (millones de dólares)			
Producto entregable	2025	2026	Total
1. Gestión efectiva de la protección, la salud y la seguridad en el trabajo	2,05	0,75	2,80
2. Inclusión y respeto de la dignidad	1,15	1,15	2,30
Total	3,20	1,90	5,10

81. El **producto entregable 1** de la iniciativa consta de cuatro componentes interrelacionados.
- La línea de trabajo sobre *el deber de cuidado y el entorno de trabajo y de vida* tiene como objetivo examinar todos los aspectos relacionados con el deber de cuidado de los empleados y mitigar los riesgos que pueden perjudicarlos mediante la creación de un entorno de trabajo dinámico, seguro y saludable. Mediante la gestión de las infraestructuras e instalaciones, se aspira a proporcionar las herramientas y las competencias adecuadas para minimizar las lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo y mitigar su impacto. Una de las actividades principales consiste en introducir procedimientos de salud y seguridad en el trabajo para promover prácticas sostenibles en la materia que garanticen el bienestar a largo plazo de los empleados. Con la implantación del conjunto de medidas de control interno para los servicios de gestión se pretende proporcionar a las oficinas en los países una herramienta eficaz con la que efectuar sondeos en las esferas relacionadas con el deber de cuidado, y poner a disposición de los oficiales y el personal directivo un instrumento práctico para hacer el seguimiento de los indicadores y los efectos relacionados con dicho deber.
 - La línea de trabajo relativa al *fortalecimiento de las funciones de seguridad sobre el terreno por medio de la digitalización y la innovación* abarca cuatro ámbitos: en el ámbito del *seguimiento del personal* están incluidas todas las actividades relacionadas con la gestión de una lista única de personal de seguridad, sus familiares a cargo y todas las soluciones que permitan a los oficiales de seguridad mantener un seguimiento continuo, entrar en contacto con el personal del PMA y sus familiares calificados y prestar apoyo a todos ellos; en el ámbito de la *gestión del cumplimiento* se tiene por objeto crear un marco digital que integre todos los procesos de cumplimiento de las normas de seguridad y la información conexas; en el ámbito del *análisis de las capacidades* se pretende adoptar, con respecto a la gestión de los riesgos de seguridad, un enfoque institucional que se fundamente en la información y en procesos de toma de decisiones basados en datos sobre seguridad recopilados en un marco sistematizado; por último, el ámbito de la *gestión de los conocimientos* se

mantendrá mediante la consolidación del centro de conocimientos sobre seguridad como punto único de acceso digital a toda la información pertinente sobre la seguridad y los procedimientos conexos. Se creará un servicio de “oficiales de seguridad virtuales” para ayudar a los directores en los países y al personal dedicado a otras funciones con responsabilidades en materia de seguridad a realizar las actividades de conformidad con las normas de calidad previstas en la materia. En el apoyo del PMA a los asociados cooperantes se prestará una atención específica a la gestión de riesgos por medio de herramientas innovadoras para el intercambio de información y el fomento de las capacidades.

- El *examen y revisión del Manual de recursos humanos* con miras a integrar el concepto de deber de cuidado en las políticas de recursos humanos será uno de los principales objetivos del tercer componente del producto entregable 1. Ello servirá para armonizar las políticas y manuales de recursos humanos con el marco relativo al deber de cuidado, incorporando consideraciones relacionadas con la diversidad, la equidad y la inclusión. En el examen de los planes de indemnización por accidentes relacionados con el servicio y la elaboración de un marco de rendición de cuentas se incluirá un análisis comparativo exhaustivo del plan de indemnizaciones en caso de lesión, enfermedad o fallecimiento relacionado con el servicio. La iniciativa institucional de importancia fundamental permitirá diseñar el plan, crear un marco de rendición de cuentas e integrar los informes sobre seguridad en el servicio de programas informáticos institucionales de salud, seguridad y calidad ambiental, a la vez que promover una cultura de salud y seguridad en el trabajo.
- La *mejora del acceso a servicios de salud adecuados para los empleados sobre el terreno*, cuarta línea de trabajo de este producto entregable, se centrará en mejorar el acceso a los servicios de salud a través de la plataforma de bienestar, lo que implicará la migración de esta plataforma a un nuevo servidor de alojamiento web e introducir avances técnicos para velar por que los empleados sobre el terreno dispongan de servicios de salud adecuados. Este producto entregable también apoyará la sostenibilidad de los dispensarios sobre el terreno con el fin de mejorar el acceso de los empleados a servicios de salud adecuados.

82. El objetivo primordial del **producto entregable 2** es crear un entorno de trabajo que sea acorde con los valores fundamentales del PMA, exento de toda forma de discriminación y donde no se produzcan actos de explotación y abuso sexuales, acoso sexual, hostigamiento y abuso de autoridad. Al promover e incorporar los principios de inclusión, equidad y diversidad, el PMA desea brindar un apoyo equitativo e igualitario a su fuerza de trabajo diversa y a las comunidades a las que presta asistencia en todo el mundo, lo que propiciará un mayor sentido de pertenencia entre todos los empleados. Las actividades financiadas por esta iniciativa institucional de importancia fundamental durante los próximos dos años ayudarán al organismo a responder a las recomendaciones de la auditoría interna sobre diversidad, equidad e inclusión realizada en 2024. La iniciativa apoyará también actividades básicas en apoyo de las oficinas en los países en todo el mundo, que adoptarán el programa “Respect+” y realizarán iniciativas centradas en la inclusión en el lugar organizadas a nivel local. En virtud de este producto entregable, la iniciativa facilitará tecnología inclusiva y garantizará que las soluciones de TI estén en consonancia con la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad y con los valores de referencia institucionales.

Plan de ejecución

83. Cada dirección, contando con la coordinación, el apoyo y la supervisión del equipo humano de la Secretaría del Departamento del Entorno Laboral y la Gestión, ejecutará las actividades que estén relacionadas con los productos entregables pertinentes, asegurando el cumplimiento de los requisitos de presentación de informes trimestrales y gestión de fondos.
84. La ejecución del plan se centrará en integrar actividades e hitos en el marco relativo al deber de cuidado que se está elaborando actualmente, garantizando la coherencia con los objetivos y normas generales. La colaboración con las partes interesadas mundiales, en particular en entornos de alto riesgo, será crucial para recabar aportaciones, recibir retroalimentación y subsanar las carencias. Una definición clara de las funciones y responsabilidades de las partes interesadas interfuncionales en todo el PMA garantizará la rendición de cuentas y facilitará una coordinación y una supervisión eficaces.
85. La incorporación de prácticas de gestión de riesgos en el plan de ejecución se centrará en la prevención y el control de los riesgos asociados con el deber de cuidado, basándose en las ideas extraídas al elaborar el marco correspondiente. Se establecerán mecanismos sólidos de seguimiento y evaluación para hacer un seguimiento de los avances, evaluar la eficacia de las actividades y el uso de los recursos, y fundamentar los ajustes necesarios; dichos mecanismos incluirán el uso de indicadores clave de los riesgos y exámenes periódicos para garantizar el cumplimiento de las normas establecidas. La adopción de un plan de comunicación claro, con actualizaciones periódicas para todas las partes interesadas, garantizará la transparencia y mantendrá informadas a todas las partes sobre los avances y los desafíos, con informes trimestrales que sean concisos, informativos y oportunos. El fomento de una cultura de mejora y aprendizaje continuos, en la que se definan las mejores prácticas y se aborden con prontitud las deficiencias y los desafíos, contribuirá al éxito de esta labor y a lograr el cambio sostenible necesario para reforzar el deber de cuidado en todo el PMA.

Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.18: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE			
Producto entregable 1: Gestión efectiva de la protección, la salud y la seguridad en el trabajo			
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025	Meta para 2026
Número de evaluaciones de los riesgos relativos a la salud y la seguridad en el trabajo realizadas sobre el terreno (Dirección de Servicios de Gestión)	-	15	15
Seguimiento del personal – Número de días para preparar y completar un recuento del personal (Dirección de Seguridad)	14	2	1
Gestión del cumplimiento – Porcentaje de oficinas en los países que respetan plenamente los procesos relativos a los indicadores clave de las realizaciones y la herramienta para garantizar el cumplimiento del Marco de rendición de cuentas (Dirección de Seguridad)	20 %	70 %	90 %
Análisis de las capacidades – Automatización de los informes recurrentes (Dirección de Seguridad)	0	4	8
Gestión de los conocimientos – Número medio de consultas anuales por parte de cada usuario de la Dirección de Seguridad al centro de conocimientos sobre seguridad (Dirección de Seguridad)	0	6	12
Promedio de días necesarios para completar las solicitudes de prestaciones del plan de indemnizaciones y las solicitudes de ajustes razonables (Dirección de Recursos Humanos)	Por confirmar	15	Por confirmar
Número de días para completar las solicitudes de prestaciones de la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas (Dirección de Recursos Humanos)	Por confirmar	10	Por confirmar
Porcentaje de oficinas con acceso a listas de reserva mundiales (Dirección de Recursos Humanos)	Por confirmar	80 %	Por confirmar
Número de empleados a los que se ha llegado a través de iniciativas sobre actividades (Dirección de Recursos Humanos)	Por confirmar	1 000	Por confirmar
Ultimación de la integración de sistemas (Servicio de Bienestar)	0	1	0
Producto entregable 2: Inclusión y respeto de la dignidad			
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025	Meta para 2026
Estrategia sobre discapacidad, equidad e inclusión – Ultimación, aprobación y aplicación de la estrategia del PMA en materia de inclusión (Secretaría del Departamento del Entorno Laboral y la Gestión)	0	1	1
Autoidentificación – Porcentaje de empleados que se clasifican a sí mismos dentro de categorías de diversidad (con seguimiento e informes trimestrales de los datos) (Secretaría del Departamento del Entorno Laboral y la Gestión)	60 %	25 %	45 %
Número de iniciativas de cultura organizacional apoyadas a través de la capacitación, la facilitación y la coordinación (Secretaría del Departamento del Entorno Laboral y la Gestión)	0	50	50

Presupuesto para 2025

CUADRO A.III.19: PRESUPUESTO POR PARTIDA DE COSTOS, INCLUIDAS LAS NECESIDADES DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN EQUIVALENTES A TIEMPO COMPLETO, 2025				
Dirección	Costos relacionados con los empleados (millones de dólares)	Costos no relacionados con los empleados (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Puestos (ETC)*
Dirección de Recursos Humanos	0,14	0,12	0,26	1,30
Dirección de Servicios de Gestión	0,16	0,43	0,59	2,00
Dirección de Seguridad	0,72	0,22	0,94	5,00
Dirección de Tecnología	0,04	-	0,04	0,80
Servicio de Bienestar	0,04	0,17	0,21	1,00
Secretaría del Departamento del Entorno Laboral y la Gestión	0,60	0,56	1,16	6,00
Total	1,70	1,50	3,20	16,10

* 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.

Integración digital y modernización

Resumen			
Departamento/ dirección responsable	Dirección de Tecnología	Financiación para la que se solicita la aprobación de la Junta	11,00 millones de dólares
Dirección o direcciones participantes	Dirección del Jefe de Finanzas, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución, Dirección de Servicios de Gestión, despachos regionales/oficinas en los países ²⁰	Duración de la iniciativa	2025-2026
Armonización con las prioridades institucionales para 2025		Conexión con los resultados de gestión	
Materialización de los beneficios de las iniciativas de reforma		Resultado de gestión 6: Aprovechamiento de la tecnología (100 %)	

Sinopsis

86. El objetivo principal de esta iniciativa institucional de importancia fundamental es modernizar e integrar la infraestructura digital y de TI del PMA para mejorar su eficiencia operacional y adecuarla a sus fines estratégicos. Esta labor exhaustiva se centra en actualizar los sistemas de planificación de los recursos institucionales, unificar los sistemas de nómina, avanzar en la arquitectura de datos e integrar la inteligencia artificial (IA).
87. Al PMA le resulta esencial actualizar la planificación de los recursos institucionales para evitar la obsolescencia de su actual sistema SAP en 2027. Con la actualización propuesta se mitigan varios riesgos institucionales al garantizar que los sistemas de gestión financiera estén actualizados y sean seguros y de escala adaptable, evitando así la pérdida de funciones operativas esenciales. Se establecerá la arquitectura institucional de TI deseada para el futuro, para lo cual se establecerá una correspondencia entre los procesos operativos y la tecnología necesaria y se desarrollarán marcos sólidos de gobernanza de los datos y la IA con el fin de adecuar la gestión de datos a los entornos en los que opera el PMA, simplificar el acceso a los datos y crear las condiciones necesarias para mejorar la calidad de estos últimos en todo el organismo. Gracias a los ahorros logrados con la unificación de los equipos y programas informáticos, la mayor rapidez a la hora de utilizar los productos de datos y los cambios orgánicos, se mejorarán los procesos en todo el PMA. El componente de la iniciativa institucional de importancia fundamental relativo a la “hoja de ruta para un sistema de nómina único” tiene por objeto integrar los tres sistemas de nómina que utiliza actualmente el PMA en un único sistema. Una vez ultimada la estrategia del PMA sobre IA, se iniciará la labor de desarrollo y puesta en marcha de una plataforma de datos moderna con capacidades esenciales de IA, centrando la labor en el uso de los datos y la IA para ampliar y transformar las operaciones realizadas tanto para el personal del PMA como para los asociados, en consonancia con el marco institucional de competencias y alfabetización en el uso de datos.

²⁰ La participación de la Dirección de Recursos Humanos, la Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución, la Dirección de Servicios de Gestión, los despachos regionales y las oficinas en los países comenzará en 2026, una vez ultimada la actualización inicial del sistema de planificación de los recursos institucionales.

Productos entregables

CUADRO A.III.20: PRESUPUESTO POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2025-2026 (millones de dólares)			
Producto entregable	2025	2026	Total
Producto entregable 1: Actualización de la planificación de los recursos institucionales	4,80	2,00	6,80
Producto entregable 2: Arquitectura de datos	0,90	-	0,90
Producto entregable 3: Hoja de ruta para la unificación de los sistemas de nómina	0,30	0,50	0,80
Producto entregable 4: Inteligencia artificial	1,80	0,70	2,50
Total	7,80	3,20	11,00

88. La labor prevista en relación con el **producto entregable 1** se centrará en mejorar el sistema de planificación de los recursos institucionales del organismo a fin de garantizar su buen funcionamiento continuo y su preparación para el futuro hasta 2040, y obtener acceso a nuevas tecnologías y funcionalidades. Se espera que la nueva experiencia de usuario y la mayor integración con las plataformas de presentación de informes mejoren la gestión financiera y reduzcan el trabajo de conciliación. Además, con la introducción de una nueva base de datos financieros se simplificarán las capacidades financieras y de presentación de informes, lo que implicará una racionalización de las operaciones y una mejora de la eficiencia general.
89. Mediante la actualización se mejoran la protección de datos y el cumplimiento normativo, lo que reduce el riesgo de violaciones de la seguridad. Al incorporar análisis avanzados, capacidades de IA y aplicaciones para dispositivos móviles, también se abordan las ineficiencias ocasionadas por el uso de tecnologías obsoletas. En general, la actualización de la planificación de recursos institucionales garantiza el cumplimiento de los requisitos normativos y aporta una solución de planificación de los recursos institucionales moderna, segura, de escala adaptable y eficiente.
90. El objetivo del **producto entregable 2** es definir la arquitectura digital y de TI más idónea para disponer de sistemas institucionales coherentes y modernos que se puedan utilizar en todo el PMA, y habilitar un entorno digital de escala adaptable, interoperable, seguro y preparado para el futuro basado en la estrategia definida por el PMA. Este proyecto, en el que los procesos operativos, los sistemas de datos y la tecnología se vinculan con hojas de ruta pragmáticas para el cambio, es vital para el funcionamiento del modelo operativo del PMA.
91. Gracias al desarrollo de unos marcos sólidos de gobernanza de los datos y la IA que adecuen la gestión de datos a los entornos en los que opera el PMA, se simplificará el acceso a los datos y se crearán las condiciones necesarias para mejorar su calidad en todo el organismo. El producto entregable establecerá una base sólida para garantizar que todas las decisiones relacionadas con la arquitectura de datos y los datos en sí se ajusten al principio de sostenibilidad, desde la fase de diseño de los sistemas hasta la recopilación de datos y la gobernanza. Al reducir la compartimentación y utilizar una arquitectura de planificación institucional adecuada, el PMA logrará economías de escala, reducirá los costos y podrá adaptarse mejor a la evolución del entorno.
92. La integración de múltiples sistemas de nómina en un sistema institucional único es una tarea compleja que exige pasar por un proceso exhaustivo de análisis técnico y exploración en búsqueda de nuevas modalidades: es precisamente este el objetivo del

producto entregable 3 de la iniciativa institucional de importancia fundamental. Con la labor de exploración se pretende unificar tres sistemas de nómina separados en uno solo. El equipo encargado de esta tarea analizará los procesos y sistemas actuales, confeccionará un listado de los nuevos procedimientos que haya que introducir, evaluará las posibles soluciones y recomendará las más adecuadas, con estimaciones de los plazos y el costo conexos.

93. Mediante el **producto entregable 4** se establecen la visión y la hoja de ruta del PMA para aprovechar la IA con el fin de aumentar las capacidades del personal, impulsar la innovación y mejorar la eficiencia operacional gracias a la ejecución de la estrategia global de IA del Programa. Integrandolo la IA en el trabajo de las oficinas en los países, se pueden lograr aplicaciones localizadas y específicas del contexto, lo que significa promover la eficiencia operacional, mejorar la gestión de riesgos y aumentar la capacidad de respuesta a las crisis. En última instancia, la IA potenciará las operaciones sobre el terreno para entregar la ayuda de forma más eficaz y eficiente, garantizando así que la asistencia llegue sin demora a las personas y comunidades más vulnerables. El fortalecimiento de las competencias del PMA en materia de datos, IA, innovación y prospectiva estratégica permitirá anticipar mejor la evolución de las crisis humanitarias y de seguridad alimentaria, responder a ellas y mitigar sus efectos.

Plan de ejecución

94. El PMA utilizará sus conocimientos especializados internos y servicios contratados externamente para actualizar el sistema de planificación de los recursos institucionales, lo cual incluye la capacitación y la certificación necesarias del personal. La integración con otros sistemas institucionales existentes en diversas funciones, como las de adquisiciones, recursos humanos y asociaciones, será otro componente importante del plan de ejecución, que exigirá la colaboración interfuncional. Para garantizar una transición fluida, se llevará a cabo un proceso automatizado que permita probar y comparar los antiguos y los nuevos sistemas de planificación institucional. El nuevo sistema también será puesto a prueba e implantado con carácter piloto por un pequeño grupo de usuarios para detectar problemas que pueda haber antes de su implantación general.
95. Entre las actividades fundamentales para establecer una infraestructura digital y de TI en todo el PMA, cabe realizar una reseña de las capacidades operativas y los “flujos de valor” generales²¹ de las funciones principales del Programa, lo que implica determinar y documentar las capacidades operativas básicas y los principales flujos de valor en todo el organismo. De este modo se dispondrá de una sólida base para comprender los procesos operativos clave y el valor que aportan a las partes interesadas internas y externas. El equipo del proyecto examinará los requisitos de datos relacionados con dichas capacidades operativas y los flujos de valor, y determinará cuáles son las principales entidades de datos, sus relaciones y los flujos de datos entre sistemas y procesos. Esto permitirá crear modelos de datos y diagramas de flujo con los que visualizar el estado actual y el estado futuro deseado de la gestión de datos. Se realizará un inventario de las aplicaciones existentes, y se evaluará su adecuación a las capacidades operativas, los flujos de valor y las necesidades de datos.
96. Se propondrá una nueva arquitectura de aplicaciones basada en el análisis de las capacidades operativas, las necesidades de datos y las aplicaciones actuales, y que incorporará las innovaciones tecnológicas pertinentes y las mejores prácticas del sector, haciendo hincapié en diseños modulares y de escala ampliable que favorezcan la agilidad

²¹ Un flujo de valor es un pilar básico de la arquitectura institucional, al igual que las capacidades operativas, y representa un conjunto integral de actividades que crean valor para las partes interesadas, que ayuda a comprender y visualizar cómo se transmite el valor en todo el organismo y permite una mejor adecuación entre los objetivos estratégicos y las demandas tácticas.

operativa y permitan tomar decisiones basadas en datos. A continuación, se elaborarán hojas de ruta realistas, dotadas de planes de ejecución por fases en cada una de las principales esferas funcionales, en las que se definirán las etapas de la transición de la arquitectura actual a la nueva. Se establecerán prioridades entre las distintas actividades en función de su valor para el PMA, su viabilidad técnica y las interdependencias.

97. El proceso de análisis técnico y exploración para integrar los sistemas de nómina implicará investigar las necesidades actuales y los “puntos débiles” con miras a reformular los procesos operativos y el conjunto de componentes tecnológicos con el fin último de integrar en un sistema único la tramitación de la nómina respecto de todos los tipos de contrato, agrupando los 23.000 contratos tramitados por las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede. El sistema de nómina integrado agilizará la tramitación de la nómina, reduciendo el tiempo necesario para todos los tipos de contrato.
98. Las principales actividades en el marco del producto entregable 4 incluyen la creación e implantación de una plataforma de datos moderna con capacidades de IA; la elaboración y la puesta en marcha de marcos de gobernanza de los datos y la IA mediante la aplicación de las políticas, los procesos, las normas, las orientaciones y las medidas de gestión del cambio en los dos ámbitos; el diseño conjunto y la presentación de propuestas de utilización de la IA que se centren en la adaptabilidad de la escala, las repercusiones a nivel interinstitucional y la transformación de las operaciones de las oficinas en los países y los despachos regionales, así como la creación e introducción de cursos de aprendizaje en línea en los itinerarios formativos sobre IA y datos, destinados al personal del PMA y los asociados.

Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.21: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE			
Producto entregable 1: Actualización de la planificación de los recursos institucionales			
Indicadores clave de las realizaciones²²	Valor de referencia	Meta para 2025	Meta para 2026
Tasa de adopción por parte de los usuarios a los seis meses de la introducción	n. a.	n. a.	100 %
Reducción del tiempo medio de tramitación en los procesos operativos esenciales	n. a.	n. a.	>20 %
Puntuación media de satisfacción de los usuarios el primer año de ejecución	n. a.	n. a.	4,5 (sobre 5)
Producto entregable 2: Arquitectura de datos			
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025	Meta para 2026
Número de soluciones operativas aprobadas creadas por personal que no es de TI utilizando herramientas de programación simplificadas que cumplen los criterios definidos para la arquitectura tecnológica institucional ²³	n. a.	5	-

²² No hay valores de referencia para los indicadores clave de las realizaciones, ya que, al hacer la actualización, la plataforma actual se sustituirá por una nueva. En lo que hace a 2025, las mediciones respecto de los indicadores clave de las realizaciones comenzarán en 2026.

²³ Con este indicador se realiza un seguimiento del número de soluciones operativas aprobadas creadas por personal que no es de TI en entornos de trabajo difíciles utilizando herramientas de programación que requieran poco o ningún conocimiento sobre codificación tradicional y que cumplan los criterios de la arquitectura institucional.

CUADRO A.III.21: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE			
Número de nuevas soluciones de TI en las que se utiliza la nueva arquitectura de datos o la plataforma de datos moderna	n. a.	10	-
Producto entregable 3: Hoja de ruta para la unificación de los sistemas de nómina			
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025	Meta para 2026
Ultimación de la hoja de ruta sobre el plan de integración de los sistemas de nómina	n. a.	100 %	-
Producto entregable 4: Inteligencia artificial			
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025	Meta para 2026
Porcentaje de proyectos piloto de utilización de la IA cuya escala se ha ampliado para convertirlos en soluciones globales	n. a.	25 %	100 %

Presupuesto para 2025

CUADRO A.III.22: PRESUPUESTO POR PARTIDA DE COSTOS, INCLUIDAS LAS NECESIDADES DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN EQUIVALENTES A TIEMPO COMPLETO, 2025²⁴				
Dirección	Costos relacionados con los empleados (millones de dólares)	Costos no relacionados con los empleados (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Puestos (ETC)*
Dirección de Tecnología	1,20	6,10	7,30	14,00
Dirección del Jefe de Finanzas	0,20	0,30	0,50	3,00
Total	1,40	6,40	7,80	17,00

* 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.

²⁴ En 2025, la mayor parte de los gastos no relacionados con el personal tienen que ver con las licencias, el equipo informático y los contratos con los proveedores de bienes y servicios, mientras que, en 2026, se prevé que aumentará la proporción de los costos relacionados con los empleados.

Optimización de los procesos institucionales

Resumen			
Departamento/ dirección responsable	Oficina del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones de la Sede	Financiación para la que se solicita la aprobación de la Junta	No se precisan nuevos fondos
Dirección o direcciones participantes	Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución, Dirección de Servicios de Gestión	Duración de la iniciativa	2024-2025
Armonización con las prioridades institucionales para 2025		Conexión con los resultados de gestión	
Materialización de los beneficios de las iniciativas de reforma		Resultado de gestión 6: Aprovechamiento de la tecnología (100 %)	

Sinopsis

99. La finalidad de esta iniciativa de optimización de los procesos institucionales es mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos operativos por medio de la integración, la automatización y la racionalización de procesos facilitadores que potencien la eficiencia a escala mundial. La iniciativa también servirá para reforzar los controles y reducir los riesgos gracias a una mayor estandarización, automatización e integración de los procesos institucionales.
100. El principal producto entregable de esta iniciativa institucional de importancia fundamental consiste en la optimización de todas las fases de adquisición con miras a mejorar la forma en que se solicitan y atienden los servicios relativos a este ámbito en el PMA. La iniciativa permitirá al Programa introducir una solución institucional para las distintas fases de adquisición con la que responder a las necesidades actuales y que sea susceptible de ampliarse en el futuro.
101. Los procesos de adquisición del PMA están sobrecargados de tareas manuales obsoletas que generan ineficiencias y retrasos. En virtud del sistema actual, el personal dedica un tiempo valioso a trámites transaccionales en lugar de a prioridades estratégicas, de modo que el tiempo necesario para tramitar la adquisición de bienes esenciales se prolonga. El objetivo de la solución digital propuesta es transformar los procedimientos de adquisición automatizando esos trámites y, liberando así tiempo del personal para que pueda dedicarse a los estudios de mercado, la planificación y la colaboración. Adoptando herramientas digitales, el PMA puede facilitar la toma de decisiones basada en datos, mejorar la planificación y aprovechar los conocimientos sobre los mercados para ahorrar costos. Impulsado por la automatización, la labor analítica y la IA, el sistema integral de adquisiciones agilizará las operaciones, garantizará el cumplimiento y mejorará la eficiencia general. Esta plataforma centralizada fomentará la colaboración a escala mundial, reducirá las duplicaciones y, en última instancia, permitirá optimizar el uso de los recursos.

Principales logros in 2024

102. Se han diseñado, puesto a prueba e implantado de forma experimental los módulos de "tramitación desde la búsqueda inicial hasta la firma del contrato" y "gestión de las relaciones con los proveedores" con miras al "abastecimiento inteligente". Es un logro que permitirá al PMA transformar las adquisiciones y revolucionar las operaciones por medio

de la automatización, con la que se eliminarán tareas manuales y puntos de congestión de modo que el trabajo pueda reorientarse hacia actividades estratégicas que tengan una repercusión directa en la misión del Programa. Con ello se impulsarán la eficiencia y el ahorro gracias a las reducciones de costos mensurables derivadas de la racionalización de los procesos, la centralización de la información sobre los proveedores y la optimización de la asignación de recursos. Aprovechando datos en tiempo real y tableros de datos intuitivos para obtener información útil sobre el gasto, la actuación de los proveedores y el cumplimiento de los contratos —lo que en última instancia añade valor— se mejorará la toma de decisiones.

103. En relación con el producto entregable relativo a la solución global de gestión de los viajes, en julio de 2024 se publicó la estrategia en materia de viajes, y se ha definido una hoja de ruta sobre el examen de las políticas teniendo en cuenta una visión de conjunto de los “puntos débiles”. Se han ultimado casi todos los procesos de adquisiciones relacionados con la digitalización de la gestión de servicios a escala mundial, incluidas las solicitudes de propuestas y las evaluaciones de las propuestas recibidas, lo que ha llevado a preparar acuerdos de larga duración con proveedores cualificados.
104. A 30 de junio de 2024, se había utilizado el 40 % del presupuesto total de esta iniciativa institucional de importancia fundamental para 2024-2025.

Productos entregables

CUADRO A.III.23: PRESUPUESTO POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2025 (millones de dólares)	
Producto entregable	Total para 2025
1. Optimización de las adquisiciones de principio a fin	8,60
2. Solución global de gestión de los viajes (ultimación prevista en 2024)	-
3. Digitalización de la gestión de servicios a escala mundial (ultimación prevista en 2024)	-
4. Actividades para facilitar la ejecución (ultimación prevista en 2024)	-
Total	8,60
Saldo estimado de la financiación ya aprobada	(8,60)
Financiación solicitada para 2025	-

105. En 2025, la iniciativa se centrará únicamente en el **producto entregable 1**, que incluye empoderar al personal del Programa que intervenga en cualquier etapa del proceso de adquisiciones brindándole información basada en datos con la que mejorar su toma de decisiones, fomentando su participación en la elaboración de normas sobre las adquisiciones y potenciando su productividad por medio de herramientas digitales y el desarrollo de competencias. El objetivo es crear una fuerza de trabajo más informada, comprometida y eficiente que contribuya a un sistema de adquisiciones más ágil.
106. Proseguirá la labor dirigida a optimizar el proceso de adquisiciones en sí, que implicará el desarrollo de una plataforma digital fácil de usar para simplificar los pedidos y formular recomendaciones personalizadas, así como la gestión de las actividades de adquisición a escala mundial y local. Con este enfoque se pretende crear un entorno cohesionado y eficiente en el que se aprovechen las economías de escala, se gestionen los riesgos y se garantice la prestación sistemática de los servicios, a la vez que se optimiza el uso de los recursos. Facilitar el uso mediante flujos de trabajo más ágiles que potencien la productividad, la colaboración y la satisfacción en todo el PMA empoderará a los usuarios y

favorecerá la colaboración. El logro de estos objetivos también permitirá reforzar el cumplimiento y la mitigación de riesgos puesto que se garantizará el respeto de las políticas y normativas sobre adquisiciones y se minimizarán los errores, el fraude y el incumplimiento para proteger la reputación del PMA.

Plan de ejecución

107. El plan de ejecución de la iniciativa es acorde con la implantación mundial y el perfeccionamiento del plan de ejecución para digitalizar las adquisiciones en el PMA. En el primer semestre de 2025, el equipo se propone terminar de implantar a escala mundial los módulos de “tramitación desde la búsqueda inicial hasta la firma del contrato” y “gestión de las relaciones con los proveedores” en todas las oficinas en los países y despachos regionales donde aún no se haya hecho, así como poner en marcha un programa piloto para el módulo de “tramitación desde la compra hasta la recepción” en determinados lugares.
108. Durante el segundo semestre del año, la labor se centrará en el seguimiento continuo del rendimiento, la recopilación de retroalimentación de los usuarios y la introducción de mejoras en todos los módulos. Sobre la base de los resultados iniciales, el proyecto piloto del módulo “tramitación desde la compra hasta la recepción” se extenderá a otras oficinas. Se ofrecerán sesiones de capacitación especializada a grupos de usuarios específicos con el fin de maximizar el uso de la plataforma. El equipo encargado de la iniciativa institucional de importancia fundamental asignará un orden de prioridad a las necesidades y la retroalimentación del personal de adquisiciones y de las partes interesadas a lo largo de todo el proceso, e irá introduciendo los módulos de forma progresiva para gestionar el riesgo y poder hacer ajustes basados en las lecciones aprendidas. Se invertirá en capacitación y comunicación exhaustivas para que la adopción se lleve a cabo sin contratiempos y lograr la máxima participación de los usuarios.
109. Para lograr los objetivos de la iniciativa, es fundamental que el personal directivo superior preste un apoyo visible y activo, que se fomente una sólida colaboración interfuncional y que los datos de la plataforma se utilicen para medir los avances, permitan detectar los puntos de congestión y sirvan de base para introducir mejoras continuas.

Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.24: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE		
Producto entregable 1: Optimización de las adquisiciones de principio a fin		
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025
Porcentaje de oficinas del PMA con acceso a los cinco principales tipos de análisis en materia de adquisiciones (gestión de gastos, ahorro de costos, ámbito de aplicación de los contratos, clasificación de los proveedores, gastos por categoría de actividades)	10 %	50 %
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 %
Porcentaje de ahorro de costos logrado gracias a una mayor visibilidad de los gastos, el acceso a información sobre los mercados y la mejora de los procesos de incorporación de los proveedores	n. a.	1,5 % del gasto
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 %	40 %

CUADRO A.III.24: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE		
Porcentaje de categorías de adquisiciones “mundiales” ²⁵ que se gestionan globalmente	14 %	80 %
Producto entregable 2: Solución global de gestión de los viajes (ultimación prevista en 2024)		
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2024
Elaboración de la próxima estrategia del PMA en materia de viajes para 2024-2028	n. a.	100 %
Número de políticas de viajes revisadas y ajustadas	n. a.	7
Puesta en marcha de una convocatoria de propuestas para seleccionar una nueva agencia de gestión de viajes	n. a.	100 %
Producto entregable 3: Digitalización de la gestión de servicios a escala mundial (ultimación prevista en 2024)		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2024
Número de servicios seleccionados que se han puesto a prueba para digitalizar el apoyo a los servicios de gestión	n. a.	1
Producto entregable 4: Actividades para facilitar la ejecución (ultimación prevista en 2024)		
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2024
Coordinación de la ejecución, incluidas la definición de los hitos globales, la determinación de las interdependencias, la remisión de cuestiones a instancias superiores y la resolución de problemas.	-	Plenamente alcanzado
Definición y utilización de un marco de resultados para evaluar el efecto de las soluciones	-	Definición del marco

Presupuesto para 2025

CUADRO A.III.25: PRESUPUESTO POR PARTIDA DE GASTOS, INCLUIDAS LAS NECESIDADES DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN EQUIVALENTES A TIEMPO COMPLETO, 2025				
Dirección	Costos relacionados con los empleados (millones de dólares)	Costos no relacionados con los empleados (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Puestos (ETC)*
Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución	0,95	7,65	8,60	8,00
Total	0,95	7,65	8,60	8,00

* 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.

²⁵ Las “categorías de adquisiciones mundiales” son conjuntos de bienes o servicios similares de todo el PMA que presentan los mismos requisitos en materia de adquisiciones y cuyos mercados de suministro son mundiales o regionales.

Hoja de ruta del Grupo de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible para el aumento de la eficiencia

Resumen			
Departamento/ dirección responsable	Dirección de Servicios de Gestión	Financiación para la que se solicita la aprobación de la Junta	1,10 millón de dólares
Dirección o direcciones participantes	n. a.	Duración de la iniciativa	2023-2025
Armonización con las prioridades institucionales para 2025		Conexión con los resultados de gestión	
Materialización de los beneficios de las iniciativas de reforma		Resultado de gestión 3: Establecimiento de asociaciones eficaces (51 %) Resultado de gestión 7: Aprovechamiento de la innovación (49 %)	

Sinopsis

110. 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.
111. Se solicita la aprobación para prorrogar un año más esta iniciativa institucional de importancia fundamental a fin de que la dirección pueda apoyar las iniciativas de reforma del Secretario General. La inversión propuesta garantizará que el PMA tenga la capacidad de prepararse para la labor de reforma interinstitucional y participar en ella, desempeñando una función directiva cuando proceda, y le permitirá consolidar su posición y sus contribuciones potenciales con respecto a la reforma. La inversión propuesta incluye actividades relacionadas con las metas principales establecidas por el Secretario General para lograr aumentos de la eficiencia por un valor de 310 millones de dólares anuales.

Progresos realizados hasta la fecha

112. *Locales comunes:* el PMA ha sobrepasado la meta, establecida en la resolución adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2018²⁶, de que el 50 % de sus oficinas se ubique en locales comunes, dado que en junio de 2024 así ocurría con el 53 % de ellas²⁷. Se está prestando apoyo a importantes proyectos con respecto a locales comunes en Bangladesh, Egipto, Malawi, el Panamá, la República Democrática del Congo y el Senegal para conocer las necesidades de espacio, revisar los estudios de viabilidad, redactar y examinar memorandos de entendimiento y planificar espacios.
113. *Estrategia de operaciones institucionales:* en el marco de la labor encaminada a fomentar el aumento de la eficiencia mediante la adopción de estrategias relativas a las operaciones institucionales por parte de los equipos de las Naciones Unidas en los países, se han organizado talleres de capacitación para los “promotores técnicos” de estas estrategias en

²⁶ Naciones Unidas. 2018. *Nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en el contexto de la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo* (A/RES/72/279).

²⁷ La cifra es de carácter provisional, ya que la validación de los datos se realizará, como de costumbre, a final de año, durante el proceso relativo a las IPSAS.

las oficinas en los países; a finales de septiembre de 2023, se habían celebrado talleres en todas las regiones del PMA. El examen anual de 2024 de la estrategia relativa a las operaciones institucionales concluyó en abril. Se prestó apoyo a los despachos regionales para validar los datos de 2023 y se brindó asistencia técnica a las oficinas en los países.

114. *Servicios auxiliares comunes*: cinco oficinas en los países —las del Brasil, Jordania, Kenya, la República Unida de Tanzania y el Senegal— han recibido apoyo para poner en práctica los planes interinstitucionales de implantar servicios auxiliares comunes. En la República Unida de Tanzania, donde se ha determinado que el PMA será la entidad hospedante de todos los servicios auxiliares comunes, se prestó apoyo a la oficina en el país a fin de preparar la próxima puesta en marcha de la oficina que acogerá dichos servicios, entre otras cosas para el diseño de la misma y su apertura por etapas, la elaboración de una propuesta y un estudio de viabilidad y la redacción del memorando de entendimiento. En Kenya se prestó apoyo a la oficina en el país para preparar la propuesta de hospedar servicios auxiliares comunes de tipo logístico. El PMA también participó activamente en conversaciones interinstitucionales sobre cómo mejorar el proceso relativo a estos servicios en una nueva serie de países.
115. *Servicios compartidos mundiales*: se dio prioridad a cuatro servicios compartidos mundiales incluidos en la cartera del PMA a fin de promover aumentos de la eficiencia, en consonancia con las metas del Secretario General relativas a la reforma de las Naciones Unidas. Se trata, en concreto, de los servicios de transporte de pasajeros, alojamiento y atención médica a través del Centro de Reservas de las Naciones Unidas, y de la flota de vehículos de las Naciones Unidas, en colaboración con la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). Se respaldó la realización de estudios de viabilidad para estos servicios, que posteriormente se transmitieron a los equipos interinstitucionales con miras a recabar apoyo para ampliar la escala. En 2024, el apoyo se ha extendido a la realización de estudios de viabilidad para dos servicios adicionales: la Academia de Seguridad Vial de las Naciones Unidas y los servicios de enajenación de activos de las Naciones Unidas.
116. *Centro de Reservas de las Naciones Unidas*: a fecha de junio de 2024, más de 940 oficinas de 106 países disfrutaban de los servicios de movilidad transporte de pasajeros del Centro de Reservas de las Naciones Unidas, que disponía de más de 8.200 vehículos (tras la incorporación de 250 vehículos en el primer semestre de 2024) y atendió a 850.000 pasajeros solo en el primer semestre de 2024.
117. *Solución global de pagos*: el PMA ha desarrollado una tecnología destinada a agrupar todas las solicitudes de pago de la Sede y las oficinas sobre el terreno que son tramitadas por el equipo encargado de la solución global de pagos. Dicha tecnología proporciona además capacidades avanzadas de seguimiento y de presentación de informes sobre los indicadores clave de las realizaciones. El centro de servicios, inaugurado en Budapest a finales de 2023, presta actualmente servicios a la Sede, al Despacho Regional para Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental y a cinco oficinas en los países —las del Chad, Kenya, Libia, la República Unida de Tanzania y Túnez—. Se espera que la tecnología se establezca a lo largo de 2024, y se ha previsto una implantación gradual en todo el mundo en los próximos años. Se ha incluido financiación para 2025 en el presupuesto AAP.
118. A 30 de junio de 2024, se había utilizado el 42 % del presupuesto total de esta iniciativa institucional de importancia fundamental para 2023-2025.

Productos entregables

CUADRO A.III.26: PRESUPUESTO POR PRODUCTO ENTREGABLE, 2025 (millones de dólares)	
Producto entregable	Total para 2025
1. Actividades del Grupo de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (GNUDS)	0,90
2. Centro de Reservas de las Naciones Unidas	0,20
3. Modelo de prestación y financiación de los servicios compartidos	1,00
Total	2,10
Saldo estimado de la financiación ya aprobada	(1,00)
Financiación solicitada para 2025	1,10

119. Sobre la base de los logros de años anteriores, en 2025 la iniciativa institucional de importancia fundamental se centrará en tres productos entregables. El **producto entregable 1**, relativo a las actividades del GNUDS, abarca las esferas específicas de 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. Esas actividades incluyen trasladar más oficinas a locales comunes de las Naciones Unidas, seguir ampliando la estrategia relativa a las operaciones institucionales y presentando informes al respecto, participar en el establecimiento de servicios auxiliares comunes y seguir ampliando los servicios compartidos mundiales del PMA.
120. Dentro de la línea de trabajo relativa a los locales comunes, el PMA aumentará su presencia en instalaciones compartidas y ampliará el conocimiento de las iniciativas de reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo entre el personal de las oficinas en los países mediante la aplicación de un modelo de trabajo híbrido, destinado a hacer un uso más eficiente del espacio y agrupar varios organismos en los locales existentes. También seguirá apoyando a las oficinas en los países a lo largo de todo el proceso de la estrategia relativa a las operaciones institucionales, fomentando su capacidad mediante el apoyo técnico y la capacitación. Se seguirá prestando apoyo a las oficinas en los países en el diseño y la aplicación del plan interinstitucional para la introducción de servicios auxiliares comunes. Dicho apoyo se mantendrá en los cinco países piloto y después, durante la ampliación, se extenderá a los países de la segunda fase, pudiendo el PMA actuar como proveedor o como receptor de servicios. En 2025 y posteriormente se obtendrán aumentos adicionales de la eficiencia promoviendo la introducción de servicios adicionales —como la Academia de Seguridad Vial de las Naciones Unidas o los servicios de enajenación de activos de las Naciones Unidas— en la cartera de servicios compartidos mundiales del PMA. Este también dará prioridad a realizar actividades de divulgación selectivas, como seminarios web mundiales, para aumentar la sensibilización y facilitar la ampliación de sus servicios.
121. En relación con el **producto entregable 2**, dedicado al Centro de Reservas de las Naciones Unidas, el PMA impulsará una mayor eficiencia al prestar y ampliar los servicios de uso compartido de vehículos y la organización de viajes compartidos en el marco de los servicios de movilidad de las Naciones Unidas para toda la comunidad humanitaria, maximizando la utilización de los vehículos, las reducciones de costos y el ahorro de emisiones de dióxido de carbono.
122. Con el nuevo **producto entregable 3** se pretende consolidar la prestación de servicios a nivel interno en el PMA mediante el establecimiento de un modelo de servicios compartidos y la prestación centralizada, incluido un modelo de financiación, que permita al PMA consolidar, sistematizar y racionalizar los procesos en todas las operaciones. Centralizar los

servicios y gestionarlos desde un único punto, por medio de servicios compartidos, reducirá la dispersión de los servicios, promoverá el logro de beneficios y una mayor eficiencia en todo el PMA y brindará la oportunidad de mejorar la prestación de servicios. Al definir el nuevo modelo de prestación de servicios, los objetivos son determinar y evaluar los procesos, las políticas y los instrumentos actuales en la materia; definir un nuevo modelo operativo, que incluya un modelo conexo de financiación y determinación de los costos acorde con las políticas, normas y directrices, y elaborar un plan de aplicación y puesta en marcha —que incluya un enfoque de gestión del cambio si es necesario—, además de evaluar los riesgos y elaborar un plan de mitigación.

Plan de ejecución

123. Para la ejecución de la iniciativa son fundamentales los siguientes hitos y actividades:

- *Estrategia en materia de operaciones institucionales*: 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 Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación del Desarrollo, lo que redundará en aumentos de eficiencia y servicios de mayor calidad, incluidos los servicios comunes de gran impacto.
- *Servicios auxiliares comunes*: apoyar la implementación de 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, por los medios siguientes:
 - representar al PMA en todos los grupos interinstitucionales que participan en servicios auxiliares comunes, como el equipo de tareas dedicado a estos servicios, el grupo de referencia, etc., y mantener contactos periódicos con las oficinas en los países y los equipos de la Sede con funciones de secretaría;
 - seguir ayudando a las oficinas en los países que forman parte de la primera serie que introdujo servicios auxiliares comunes a poner estos en funcionamiento, y
 - brindar orientación inicial y preparar al personal de las oficinas en los países que formarán parte de la segunda serie a iniciar el proceso de los servicios auxiliares comunes.
- *Servicios compartidos mundiales*: apoyar la coordinación de la labor de implantación y ampliación de los servicios compartidos mundiales.
- *Centro de Reservas de las Naciones Unidas*: aumentar la capacidad de las oficinas en los países para emprender y dirigir servicios de uso compartido de la flota de vehículos entre distintos organismos del sistema. Valerse de seminarios web, sesiones de capacitación, demostraciones, reuniones, etc. a fin de reforzar la capacidad de las oficinas en los países para crear, 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, por los medios siguientes:
 - prestar apoyo a la ejecución de los grandes proyectos de vivienda realizados por las Naciones Unidas en Egipto y el Senegal, y
 - evaluar la incidencia del uso compartido de locales y la posible instauración de esta modalidad de uso compartido en otros países.
- *Modelo de prestación de los servicios compartidos*: el primer objetivo será definir el nuevo modelo de funcionamiento y financiación y realizar proyectos piloto de los servicios que entren en el ámbito de aplicación del modelo.

Indicadores clave de las realizaciones

CUADRO A.III.27: INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES POR PRODUCTO ENTREGABLE		
Producto entregable 1: Actividades del GNUDS		
Producto entregable 1a: Locales comunes		
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025
Porcentaje de oficinas del PMA en los países que comparten locales con otras entidades de las Naciones Unidas	48	55 %
Porcentaje de oficinas del PMA en los países que han recibido el apoyo solicitado	50	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 %
Producto entregable 1b: Estrategia de operaciones institucionales		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025
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 %
Producto entregable 1c: Servicios auxiliares comunes		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025
Número de países en los que se ha aplicado la hoja de ruta del GNUDS para el aumento de la eficiencia	3 países	Por determinar ²⁸
Producto entregable 1d: Servicios compartidos mundiales		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025
Número de servicios compartidos mundiales ampliados y prestados externamente al PMA	4	5
Producto entregable 2: Centro de Reservas de las Naciones Unidas		
Indicadores clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025
Número de misiones de apoyo a la puesta en marcha de acuerdos de uso compartido de vehículos	4 (al año)	6 (al año)
Número de oficinas del PMA en los países que han firmado acuerdos de uso compartido de vehículos	15 (acumulado)	44 (acumulado)
Producto entregable 3: Modelo de financiación y prestación de los servicios compartidos		
Indicador clave de las realizaciones	Valor de referencia	Meta para 2025
Número de servicios susceptibles de centralización que se han probado con proyectos piloto	0	1

²⁸ Meta sujeta al examen de la hoja de ruta por parte de la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación del Desarrollo.

Presupuesto para 2025

CUADRO A.III.28: PRESUPUESTO POR PARTIDA DE GASTOS, INCLUIDAS LAS NECESIDADES DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN EQUIVALENTES A TIEMPO COMPLETO, 2025				
Dirección	Costos relacionados con los empleados (millones de dólares)	Costos no relacionados con los empleados (millones de dólares)	Total (millones de dólares)	Puestos (ETC)*
Dirección de Servicios de Gestión	0,80	1,30	2,10	8,50
Total	0,80	1,30	2,10	8,50

* 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.