World Food Programme
Programme Alimentaire Mondial
Programa Mundial de Alimentos
برنامج الأغذية العالمي

Junta Ejecutiva
Segundo período de sesiones ordinario
Roma, 17-21 de noviembre de 2025

Distribución: general
Fecha: 14 de noviembre de 2025
Original: inglés

Tema 5 del programa
WFP/EB.2/2025/5-A/1/Rev.2
Asuntos financieros y presupuestarios
Para decisión

Los documentos de la Junta Ejecutiva pueden consultarse en el sitio web del PMA (https://executiveboard.wfp.org/es).

Plan de Gestión del PMA 2026-2028

Coordinadoras del documento:

Sra. W. Bigham
Jefa de Finanzas interina
Correo electrónico: wendy.bigham@wfp.org

Sra. P. Arayaprayoon
Directora interina
Servicio de Planificación, Presupuestación y Presentación de Informes
Correo electrónico: piyamon.arayaprayoon@wfp.org

Programa Mundial de Alimentos, Via Cesare Giulio Viola 68/70, 00148 Roma (Italia)

Índice

Proyecto de decisión 3

Resumen 6

Sección I: **Introducción** 11

Sección II: **Contexto de financiación y supuestos de dotación de recursos** 13

Sección III: **Contexto en que se ejecutan los programas** 22

Sección IV: **Apoyo a los programas y operaciones institucionales** 34

Sección V: **Modificaciones del Reglamento Financiero** 64

Anexos en línea:

Anexo I: **Recursos para el logro de resultados: información suplementaria sobre el presupuesto básico**

Anexo II: **Cuadros sobre el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas**

Anexo III: **Notas conceptuales sobre las iniciativas institucionales de importancia fundamental**

Anexo IV: **Invertir en la movilización de fondos de particulares**

Anexo V: **Fondos fiduciarios y cuentas especiales**

Anexo VI: **Información complementaria sobre el contexto en que se ejecutan los programas**

- **Anexo VI.1:** **Información adicional sobre las necesidades operacionales y el plan de ejecución provisional de 2026**
- **Anexo VI.2:** **Análisis de la intensidad de la asistencia y el costo por beneficiario**
- **Anexo VI.3:** **Valores de referencia y metas en relación con los indicadores de los productos institucionales que figuran en el Marco de resultados institucionales 2026-2029**

Anexo VII: **Resumen de las propuestas de modificación del Reglamento Financiero**

Anexo VIII: **Plan de trabajo de la función de evaluación para 2026**

Anexo IX: **Propuesta de mejora de la capacidad del PMA para acceder a los recursos de los fondos verticales**

Anexo X: **Terminología y lista de siglas**

Proyecto de decisión*

Habiendo examinado el Plan de Gestión del PMA 2026-2028 (WFP/EB.2/2025/5-A/1/Rev.2), la Junta:

i) *observa* que el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (presupuesto AAP) propuesto para 2026 se basa en el supuesto de un nivel de financiación de 6.400 millones de dólares en 2026 (las "previsiones globales de contribución");

ii) *toma nota* de unas necesidades operacionales proyectadas de 13.000 millones de dólares en 2026 y de un plan de ejecución provisional de 7.700 millones de dólares para 2026, como se indica en la sección III del Plan de Gestión 2026-2028;

iii) *aprueba* para 2026 un presupuesto AAP de 380 millones de dólares, que se asignará de la manera siguiente:

Orientación y gestión estratégicas	94,5 millones de dólares
Servicios administrativos eficientes, efectivos y basados en datos empíricos	176,9 millones de dólares
Promoción y comunicación influyentes en aras de unas asociaciones y una movilización de recursos eficaces	71,3 millones de dólares
Gobernanza sólida y supervisión independiente	37,3 millones de dólares
Total	**380,0 millones de dólares**

iv) *autoriza* a la Directora Ejecutiva, en caso de incremento de la previsión global de contribuciones, a aumentar el presupuesto AAP en una proporción que no supere el 2 % del incremento previsto en el marco de dicha previsión, menos los 15 millones de dólares correspondientes al déficit de financiación del presupuesto AAP para ese período; y, en todos los otros casos, *insta y autoriza* a la Directora Ejecutiva a reducir esa consignación de fondos en una proporción de hasta el 10 % aplicando medidas de ahorro de costos viables;

v) *aprueba* la utilización de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para financiar toda diferencia que pudiera haber entre los ingresos en concepto de recuperación de los costos de apoyo indirectos derivados de las contribuciones y la consignación AAP, la cual podría reducirse de conformidad con lo dispuesto en el párrafo iv) *infra*;

vi) *aprueba* asimismo para 2026 la aplicación de una tasa estándar de recuperación de los costos de apoyo indirectos del 6,5 % a todas las contribuciones, con excepción de las recibidas de conformidad con el artículo XIII.4 (e) del Reglamento General, a las cuales se aplicará una tasa del 4 %;

vii) *aprueba* la utilización de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP por un monto total de 78 millones de dólares, con los siguientes fines específicos:

a) *asignar* 70 millones de dólares a dos nuevas iniciativas institucionales de importancia fundamental: 60 millones de dólares al plan de transformación digital de las actividades del PMA (2025-2028) y 10 millones de dólares a la aplicación de la estrategia de servicios compartidos mundiales (2026-2028), y

b) *reponer* el Fondo para el programa de bienestar mediante 8 millones de dólares;

* Se trata de un proyecto de decisión. Si desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento relativo a las decisiones y recomendaciones que se publica al finalizar el período de sesiones.

viii) *aprueba* la utilización de la parte no asignada del Fondo General por un monto total de 92 millones de dólares, con los siguientes fines específicos:

a) *reponer* la Cuenta de Respuesta Inmediata con un monto de 25 millones de dólares a fin de aumentar los fondos disponibles para realizar asignaciones con cargo a dicha cuenta;

b) *reponer* la red de seguridad destinada a las oficinas en los países con un monto de 25 millones de dólares para seguir prestando apoyo a las oficinas que atraviesen dificultades financieras graves y ampliar el alcance de la red de seguridad a fin de cubrir gastos imprevistos y urgentes, como los correspondientes a la evacuación y el traslado de personal como consecuencia de cambios rápidos en las condiciones de seguridad o incidentes conexos, velando a la vez por que las contribuciones dirigidas y multilaterales disponibles sigan centrándose en el apoyo a los beneficiarios del PMA;

c) *reponer* el Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes con un monto de 22 millones de dólares para los fines descritos en la sección IV.3 del Plan de Gestión 2026-2028, e

d) *invertir* una suma de 20 millones de dólares en el modelo de movilización de fondos de particulares;

ix) *toma nota* de la reasignación de hasta 97,5 millones de dólares del excedente del Fondo para las prestaciones de los empleados con el objeto de sufragar costos de gestión de la fuerza de trabajo, como los pagos por cese en el servicio y los salarios del personal no asignado;

x) *aprueba* la clasificación de los fondos verticales como donantes no habituales a efectos de la aplicación de lo establecido en el artículo XIII.4 (c) del Reglamento General del PMA, indicada en los párrafos 28 a 30 de la sección II del Plan de Gestión 2026-2028;

xi) *aprueba* un nivel objetivo de dotación de recursos de la Cuenta de Respuesta Inmediata de 400 millones de dólares para 2026, acorde con el nivel de 2025;

xii) *aprueba* el plan de trabajo y las prioridades de la función de evaluación para 2026-2028 que se presentan en el anexo VIII, y

xiii) *toma nota* de las modificaciones propuestas al Reglamento Financiero del PMA que se recogen en la columna del anexo VII que contiene el texto propuesto y de la opinión de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y el Comité de Finanzas de la FAO al respecto, y *aguarda con interés* la futura celebración de consultas sobre el tema y el examen de las modificaciones propuestas en 2026.

Plan de Gestión 2026-2028

RESEÑA

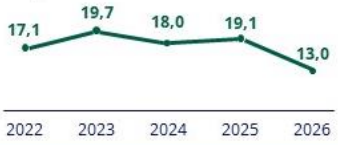
CONTEXTO

Necesidades operacionales

13.000 millones de dólares

110 millones
Beneficiarios seleccionados

Las necesidades operacionales reflejan los recursos necesarios indicados en los planes estratégicos para los países. Su nivel decreciente se debe a una priorización más estricta y a las limitaciones operacionales y de recursos previstas.



Previsiones de contribución

6.400 millones de dólares

- El PMA está poniendo activamente en práctica estrategias innovadoras para diversificar la financiación, por ejemplo, clasificando los fondos verticales como donantes no habituales.
- Nivel objetivo de dotación de recursos de la CRI cifrado en 400 millones de dólares.



Plan de ejecución provisional

7.700 millones de dólares

94 millones
de beneficiarios



El plan de ejecución provisional se ha adecuado a los recursos que se prevé recibir en forma de contribuciones, saldos arrastrados y otros ingresos.

APOYO A LOS PROGRAMAS Y OPERACIONES INSTITUCIONALES

Presupuesto básico por resultado de gestión

579 millones de dólares



- Orientación y gestión estratégicas
- Servicios administrativos eficientes, efectivos y basados en datos empíricos
- Promoción y comunicación influyentes en aras de unas asociaciones y una movilización de recursos eficaces
- Gobernanza sólida y supervisión independiente

Presupuesto AAP y CAI

Presupuesto AAP
380 millones de dólares

- Reducción del 21% respecto del presupuesto AAP aprobado para 2025
- En apoyo de un plan de ejecución provisional de 7.700 millones de dólares
- Tasa estándar de recuperación de los CAI del **6,5 %,** salvo excepciones del **4 %** aprobadas previamente por la Junta Ejecutiva

Propuestas de modificación del Reglamento Financiero

- Armonizar las normas presupuestarias
- Reducir la ambigüedad y resolver las incoherencias armonizando normas financieras divergentes
- Reforzar la gobernanza presupuestaria
- Aumentar la agilidad con que el PMA reacciona ante la evolución de las circunstancias

Propuesta de uso de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y de la parte no asignada del Fondo General

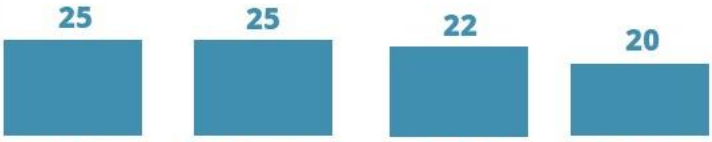
(cifras de las figuras en millones de dólares)

Propuesta de uso de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP



Dos nuevas iniciativas institucionales de importancia fundamental	Diferencia entre ingresos en concepto de CAI y presupuesto AAP	Bienestar
Aplicación de la estrategia de servicios compartidos mundiales (10 millones de dólares) Plan de transformación digital de las actividades del PMA (60 millones de dólares)	Para sufragar la diferencia entre los ingresos previstos en concepto de CAI por valor de 365 millones de dólares (sobre la base de ingresos de 6.400 millones de dólares en concepto de contribuciones) y un presupuesto AAP de 380 millones de dólares	Para servicios que son esenciales para el bienestar de los empleados del PMA

Propuesta de uso de la parte no asignada del Fondo General



CRI	Red de seguridad destinada a las oficinas en los países	Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes	Modelo de movilización de fondos de particulares
Para poner al PMA en condiciones de responder con rapidez a las situaciones de emergencia	Para ayudar a las oficinas en los países a adecuarse a unos niveles de financiación inferiores	Para seguir potenciando la movilización de recursos con los donantes emergentes, en especial Gobiernos nacionales	Para seguir diversificando las corrientes de ingresos del PMA accediendo a nuevos mercados y canales de financiación

Gestión de la fuerza de trabajo: no se necesita ninguna asignación

Reasignación de 97,5 millones de dólares que se habían destinado al Fondo de prestaciones del personal (nivel de financiación actual: 140 %) para sufragar los costos de reducción de plantilla y garantizar que la fuerza de trabajo del PMA siga siendo acorde con el plan de ejecución de las operaciones y el nivel de contribuciones.

Siglas: (presupuesto) AAP = presupuesto administrativo y de apoyo a los programas; CAI = costos de apoyo indirectos; CRI = Cuenta de Respuesta Inmediata.

Resumen

Introducción

El PMA presenta un nuevo Plan Estratégico en un momento en el que el mundo atraviesa un período de gran incertidumbre. La inseguridad alimentaria a escala mundial registra un nivel gravemente alto a raíz de la combinación de una intensificación de los conflictos, fenómenos climáticos extremos y dificultades económicas persistentes. Entretanto, el entorno en el que operan los agentes humanitarios cada vez es más complejo, y los drásticos recortes de fondos ponen a prueba al sector en su conjunto.

En 2025, 319 millones de personas de 67 países padecen inseguridad alimentaria aguda. El hambre crónica afecta a 720 millones de personas en todo el mundo, y, según las previsiones, para 2030 el número de personas subalimentadas se situará en 512 millones, más de la mitad de las cuales habitará en África. Pese a haberse registrado algunos progresos, las tasas de malnutrición infantil siguen siendo elevadas: el 23,2 % de los niños menores de 5 años padece retraso del crecimiento y el 6,6 %, emaciación, y solo se prevé una ligera mejora para 2030.

En 2026 el PMA se dedicará a salvar vidas en situaciones de emergencia al tiempo que se adaptará a un menor nivel de financiación prestando asistencia de calidad y más selectiva. También invertirá en soluciones al problema del hambre que sean sostenibles y susceptibles de ampliación y que fomenten la resiliencia y fortalezcan los sistemas nacionales, en particular durante crisis prolongadas. La integración de los programas permitirá vincular las labores de intervención de emergencia y las de fomento de la resiliencia, transfiriendo la responsabilidad de la ejecución a los actores nacionales cuando las circunstancias lo permitan.

En apoyo de esta prioridad estratégica, el Plan de Gestión 2026-2028 hace hincapié en la agilidad operacional, el uso eficiente de los recursos y un apoyo más firme de la Sede mundial a las oficinas en los países.

Ante el difícil contexto mundial, el PMA fortalecerá las medidas de garantía y racionalizará el apoyo a través de su Sede reestructurada para dotar de coherencia y capacidad de respuesta a las operaciones sobre el terreno.

A modo de complemento del nuevo Plan Estratégico, el presente Plan de Gestión 2026-2028 constituye el plan de trabajo anual del PMA. A la vez, el PMA toma parte activa en la Iniciativa de reforma ONU80, en curso de ejecución, y se ha sumado a otros organismos humanitarios de las Naciones Unidas para llevar adelante un nuevo pacto humanitario pensado para que la acción humanitaria resulte más coherente y previsible y tenga más impacto. El PMA seguirá contribuyendo a las deliberaciones e influyendo en los resultados de las iniciativas de reforma, y está preparado para adaptarse de forma activa al cambio y hacer frente a las dificultades venideras.

Contexto de financiación

El PMA prevé que sus contribuciones anuales se estabilicen en 6.400 millones de dólares EE. UU. en el período 2026-2028. En un contexto de grandes necesidades, un entorno humanitario complejo y niveles de financiación menores, el PMA fortalecerá su labor de colaboración y promoción con los asociados actuales para garantizar un apoyo continuo, al tiempo que emprenderá con firmeza estrategias innovadoras y eficientes para diversificar y ampliar su base de financiación. Además, fortalecerá su interacción con agentes económicos emergentes y con el sector privado. A la vez, seguirá solicitando contribuciones a los países donde se ejecutan programas a través de instituciones financieras internacionales y por cauces nacionales. Otras prioridades son la ampliación del acceso a los fondos mancomunados de las Naciones Unidas, el incremento de la financiación temática y plurianual y la exploración de soluciones financieras innovadoras. Entre las medidas previstas para ampliar su base de recursos, el PMA propone clasificar determinados fondos verticales como donantes no habituales de conformidad con el artículo XIII.4 (c) del Reglamento General, gracias a lo cual se movilizarían recursos clave de estos fondos.

Contexto en que se ejecutan los programas

Las necesidades operacionales previstas del PMA para 2026 se estiman en 13.000 millones de dólares para prestar asistencia a 110 millones de personas. No obstante, como consecuencia de la complejidad del entorno operacional, estas necesidades son inferiores a las de 2025 conforme a la revisión del enfoque del PMA de planificación a nivel de los países, que se centra en la asistencia que puede prestarse de forma realista sobre la base de las necesidades de los países y tiene en cuenta la capacidad operacional y los recursos previstos del Programa, todo ello en estrecha colaboración con Gobiernos y asociados.

El plan de ejecución provisional general para 2026, cuyo valor asciende a 7.700 millones de dólares, se basa en las previsiones globales de contribución para ese año, que ascienden a 6.400 millones de dólares, en el uso estimado de los saldos netos arrastrados de las contribuciones, por un monto de 1.100 millones de dólares, y en ingresos proyectados de 200 millones de dólares en concepto de prestación de servicios. El plan de ejecución, que representa el 59 % de las necesidades operacionales, permitiría al PMA prestar asistencia a 94 millones de beneficiarios.

Salvar vidas seguirá siendo la máxima prioridad del PMA. En 2026, la mayor proporción del plan de ejecución provisional corresponderá a la esfera prioritaria de intervención ante crisis (el 74 %, frente al 75 % en 2025). Aunque las crisis recurrentes y prolongadas han empeorado notablemente la inseguridad alimentaria en varias regiones, la leve disminución porcentual en comparación con el año pasado se debe a la repercusión más directa de las limitaciones de financiación en las actividades de emergencia, mientras que las actividades de otro tipo suelen beneficiarse de acuerdos de financiación plurianual. Las actividades de fomento de la resiliencia, que representan el 22 % del plan de ejecución del PMA para 2026, se centrarán en la mejora de la capacidad de las comunidades de absorber los efectos de las perturbaciones y recuperarse de las crisis, lo cual contribuirá a reducir las necesidades humanitarias a largo plazo. Corresponderá a las iniciativas de eliminación de las causas profundas del hambre el 4% del plan de ejecución provisional.

Al igual que en años anteriores, las transferencias alimentarias y de base monetaria seguirán siendo las principales modalidades de transferencia, ya que en el plan de ejecución provisional de 2026 los alimentos representan el 47 % del monto total de los costos de transferencia y las transferencias de base monetaria, el 36 %.

Apoyo a los programas y operaciones institucionales

En el marco del apoyo a los programas y las operaciones institucionales, las actividades básicas, que conforman el mayor componente de las actividades gestionadas por la Sede mundial y constan de actividades recurrentes indirectas e inversiones extraordinarias, ascenderán, según las proyecciones, a 579 millones de dólares, lo que supone una reducción del 17 % en comparación con 2025.

En el presente Plan de Gestión figura el presupuesto básico con arreglo a un modelo único de vinculación de los recursos con el logro de resultados, que fusiona el marco presupuestario con el marco de resultados. Este nuevo enfoque establece una correspondencia entre la financiación y los resultados de gestión, engloba productos e indicadores clave de las realizaciones para cada resultado, incorpora factores catalizadores estratégicos y sus indicadores clave de las realizaciones y, en definitiva, facilita las decisiones del PMA relativas a la asignación de recursos. El resultado de gestión 2 (“Servicios administrativos eficientes, efectivos y basados en datos empíricos”), al que corresponde el 52 % del presupuesto básico, garantiza que el Programa cuente con las capacidades operacionales, los sistemas y la infraestructura necesarios para prestar asistencia de manera eficiente, rindiendo cuentas y a la escala necesaria.

Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas

El presupuesto administrativo y de apoyo a los programas para 2026, que abarca las actividades de apoyo indirecto a las operaciones del PMA, conforma el mayor componente del presupuesto básico. La dirección propone para 2026 un presupuesto administrativo y de apoyo a los programas por valor de 380,0 millones de dólares, lo cual supone una reducción del 21 % frente al presupuesto aprobado en 2025. Este nivel se ha calculado para sufragar un plan de ejecución de 7.700 millones de dólares garantizando a la vez la solidez de la supervisión y la gobernanza del organismo.

Desde 2023, en respuesta a la disminución de las previsiones de financiación, el PMA viene adoptando medidas dirigidas a reducir el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas. Las reducciones obedecen a la intención de la Directora Ejecutiva de racionalizar el organismo y lograr aumentos de la eficacia en función de los costos mediante una reorganización estructural, el aprovechamiento de las inversiones en tecnologías y procesos nuevos e iniciativas de contención de costos. El presupuesto para 2026 incorpora plenamente la nueva estructura de dos niveles, que integra la Sede, las oficinas regionales y las oficinas mundiales en una “Sede mundial única”.

La financiación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas procede de los importes recuperados de las contribuciones para cubrir los costos de apoyo indirectos. La Junta Ejecutiva aprueba cada año la tasa de recuperación de los costos de apoyo indirectos. La Secretaría propone que dicha tasa se mantenga en el 6,5 %, con la aplicación de una tasa reducida del 4 % cuando se cumplan las condiciones previamente aprobadas por la Junta. Sobre la base de previsiones globales de contribución por valor de 6.400 millones de dólares para 2026 y de una tasa estándar del 6,5 %, los ingresos proyectados en concepto de recuperación de los costos de apoyo indirectos ascienden a 365 millones de dólares.

Propuestas de utilización de la Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas y de la parte no asignada del Fondo General

Según las proyecciones, los saldos de la Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas y de la parte no asignada del Fondo General deberían ser superiores a los fijados como objetivo. La Cuenta de igualación se utilizará para colmar el déficit de 15 millones de dólares que existe entre el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas y los ingresos en concepto de recuperación de los costos de apoyo indirectos. Además, se propone asignar a inversiones estratégicas 78 millones de dólares de la Cuenta de igualación y 92 millones de dólares de la parte no asignada del Fondo General.

Entre los usos propuestos de la Cuenta de igualación cabe mencionar un monto de 8 millones de dólares destinado a la reposición del Fondo para el programa de bienestar a fin de facilitar la ejecución de la estrategia de bienestar del personal, que abarca servicios esenciales relacionados directamente con el bienestar de los empleados y prestados en atención al firme compromiso del PMA con el deber de cuidado, por ejemplo a través de dispensarios médicos en las oficinas en los países y servicios de asesoramiento y apoyo psicosocial.

La dirección también propone invertir 70 millones de dólares de la Cuenta de igualación en dos iniciativas institucionales nuevas consonantes con las prioridades del organismo que se han concebido para generar aumentos sostenidos de la eficiencia y la eficacia una vez se hayan llevado a cabo.

1. El *plan de transformación digital de las actividades del PMA* es una iniciativa de tres años dirigida a modernizar los sistemas tecnológicos del Programa abordando la fragmentación, los procesos manuales y la infrainversión en comparación con organismos semejantes, así como reduciendo el uso generalizado de tecnologías de la información paralelas (*shadow IT*). Está previsto que la iniciativa, que contribuye a un plan quinquenal más amplio centrado en plataformas caracterizadas por su interoperabilidad

y escalabilidad, se complemente con contribuciones dirigidas, en particular en forma de competencias especializadas y servicios en especie.

2. La *estrategia de servicios compartidos mundiales* da respuesta a la necesidad de un enfoque coherente y sostenible en el ámbito de los servicios compartidos. La estrategia, que parte de una propuesta de inversión de 10 millones de dólares, va dirigida a pasar de servicios fragmentados y localizados a un modelo integrado globalmente, lo cual mejorará la eficiencia, la automatización y la eficacia en función de los costos.

Además de las dos nuevas, en 2026 proseguirán otras cinco iniciativas institucionales cuyos presupuestos se sufragan con cargo a asignaciones aprobadas con anterioridad.

Las propuestas de utilización de la parte no asignada del Fondo General ascienden en total a 92 millones de dólares. La dirección propone asignar 25 millones de dólares a la Cuenta de Respuesta Inmediata para que el PMA pueda responder con rapidez a las situaciones de emergencia en espera de las contribuciones de los donantes para financiar las operaciones. La dirección también recomienda mantener en 400 millones de dólares para 2026 el nivel objetivo de dotación de recursos de esta cuenta.

Se propone una asignación de 25 millones de dólares con cargo a la parte no asignada del Fondo General para la red de seguridad destinada a las oficinas en los países. Con ello se pretende garantizar la continuidad de la financiación para las oficinas en los países en 2026 mientras estas reducen su plantilla en respuesta a las limitaciones de recursos, lo cual permitirá que las contribuciones multilaterales y dirigidas sigan centrándose en los beneficiarios del PMA. Esa red de seguridad también se utilizará para cubrir gastos imprevistos y urgentes, como los correspondientes a la evacuación y el traslado de empleados como consecuencia de cambios rápidos en las condiciones de seguridad o incidentes conexos (cuando la financiación con cargo a los presupuestos de las carteras de actividades en los países sea insuficiente) y a la reposición anual de los recursos del Fondo para imprevistos en materia de evaluación.

Se propone reponer el Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes con 22 millones de dólares con el fin de mantenerlo operativo hasta diciembre de 2028. Esta reposición permitirá prestar un apoyo constante a las asociaciones con los Gobiernos que están en constante evolución e incorporar mejoras estructurales en la escala y el alcance del Fondo de contrapartida, como su posible uso para complementar las contribuciones de determinados fondos verticales que no cumplan los requisitos relativos a la recuperación total de los costos. Esta utilización está supeditada a que la Junta apruebe la clasificación de los fondos verticales como donantes no habituales a los efectos de la aplicación de lo establecido en el artículo XIII.4 (c) del Reglamento General del PMA.

Asimismo, la dirección propone asignar 20 millones de dólares con cargo a la parte no asignada del Fondo General para invertirlos en el modelo de movilización de fondos de particulares, que tiene por objeto seguir diversificando los flujos de ingresos y generar en el futuro ingresos de ese tipo de donantes.

En el actual entorno de financiación, el PMA seguirá reduciendo su fuerza de trabajo en atención a la disminución de las contribuciones y los niveles operacionales, al tiempo que mantendrá las aptitudes y la capacidad necesarias para llevar a cabo operaciones cruciales en las oficinas en los países, así como labores de prestación de servicios institucionales y de supervisión en la Sede mundial. Mientras que los costos de reducir la fuerza de trabajo local en las oficinas en los países se sufragan con cargo a los presupuestos de las carteras en los países y con las provisiones acumuladas a tal efecto, el costo de reducir la plantilla de personal de categoría profesional contratado a nivel internacional y de servicios generales en la Sede mundial debe sufragarse con cargo a otras fuentes de financiación. En 2026 el PMA reasignará hasta 97,5 millones de dólares del Fondo para las prestaciones de los empleados, cuya tasa de financiación se situaba en el 140 % a 30 de junio de 2025, para cubrir los costos de administración de la reducción de la fuerza de

trabajo, los pagos por cese en el servicio y las prestaciones del personal de categoría profesional contratado a nivel internacional y de servicios generales en la Sede mundial en espera de ser reasignado.

Modificaciones del Reglamento Financiero propuestas

El PMA propone revisar las políticas y definiciones en materia de gestión presupuestaria que figuran en su Reglamento Financiero. Con los cambios se pretende racionalizar la política presupuestaria, reducir el volumen y la complejidad de los proyectos de decisión, eliminar las ambigüedades en la reglamentación y mejorar la capacidad de respuesta del PMA al cambio mientras la Junta sigue encargándose de la supervisión estratégica y presupuestaria. Estos cambios también van dirigidos a dar respuesta a las recomendaciones del Auditor Externo relativas a la política presupuestaria.

Los cambios propuestos incluyen una definición actualizada de presupuesto del PMA (artículo 1.1 del Reglamento Financiero) y una actualización de los elementos incluidos en el Plan de Gestión (artículo 9.4 del Reglamento Financiero). Esas modificaciones consisten en aclarar que, de conformidad con el artículo XIV.6 del Estatuto, la función de aprobación de la Junta guarda relación con el presupuesto del PMA y no con la totalidad del Plan de Gestión (artículo 9.5 del Reglamento Financiero), así como en simplificar las consignaciones y añadirles especificidad (artículo 9.6 del Reglamento Financiero). Los cambios también conceden a la Directora Ejecutiva un margen de flexibilidad del 5 % para transferir fondos entre sectores de consignación (artículo 9.7 del Reglamento Financiero) y fijan límites a los ajustes del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas que puede realizar la Directora Ejecutiva durante el año (artículo 9.8 del Reglamento Financiero). Por último, incluyen una definición de la Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas en el artículo 1.1 del Reglamento Financiero e incorporan un nuevo artículo sobre su uso (artículo 10.7 del Reglamento Financiero).

Sección I: Introducción

1. El presente Plan de Gestión se fundamenta e inspira en el Plan Estratégico del PMA 2026-2029, que se presenta a la Junta Ejecutiva para aprobación en el mismo período de sesiones. El Plan Estratégico, cuyo objetivo es conseguir que el PMA esté en condiciones de anticiparse, adaptarse y responder a los retos de un entorno complejo y volátil, caracterizado por necesidades alarmantemente altas y profundos recortes de fondos, define las aspiraciones del Programa en torno a tres efectos estratégicos claramente definidos, priorizados e integrados, a saber: eficacia de la labor de preparación y respuesta en casos de emergencia; reducción de las necesidades y aumento de la resiliencia ante las perturbaciones, y facilitación de los programas de los Gobiernos y asociados. Esta estrategia persigue la eficiencia y el impacto poniendo el acento en la calidad de la asistencia y no en la cantidad, consolidando los programas de fomento de la resiliencia para reducir la dependencia periódica de la ayuda y aprovechando las asociaciones. En él también se subraya el compromiso del PMA tanto con la localización, pues los actores locales y nacionales se sitúan en el centro de su labor, como con el ofrecimiento de garantías, velando por el respeto de las normas de transparencia y rendición de cuentas más estrictas.

2. La planificación del PMA para 2026 tiene lugar en un contexto en el que 319 millones de personas se enfrentan a una situación de inseguridad alimentaria aguda en los 67 países donde el Programa lleva a cabo operaciones de emergencia en 2025[1]. La inseguridad alimentaria clasificada como "catastrófica" se ha extendido aún más, y en menos de un decenio se ha decuplicado con creces[2]. En todo el planeta una de cada 12 personas sufre hambre crónica, lo que equivale a un total de 720 millones de personas —[3]. El número de refugiados y desplazados internos sigue aumentando y a mediados de 2024 se situaba en 123,2 millones de personas[4].

3. En 2026, la máxima prioridad del PMA seguirá siendo salvar vidas en situaciones de emergencia. En respuesta a las reducciones de financiación, el Programa orientará con mayor precisión sus actividades para prestar a un menor número de personas una asistencia de mayor calidad y más adaptada a sus necesidades. Ello implica seguir fortaleciendo el enfoque que aplica para brindar asistencia alimentaria y nutricional a las personas adecuadas, en el momento oportuno y de la forma apropiada, velando por el uso eficiente y eficaz de los recursos. Se hará aún más hincapié en la agilidad operacional con el fin de garantizar que el PMA esté preparado para ampliar la escala de su asistencia con rapidez cuando se produzcan perturbaciones y reducir su presencia operacional cuando la situación lo permita. Esto se hará posible invirtiendo en herramientas, datos e información empírica que mejoren la capacidad del Programa para determinar qué personas necesitan en mayor medida la asistencia, así como ayudando a las operaciones en los países a planificar y ejecutar programas de gran eficacia que se adapten a los recursos y las capacidades disponibles.

4. Para contribuir a frenar y reducir las crecientes necesidades humanitarias, el PMA ayudará a las personas y las naciones atrapadas en crisis recurrentes y prolongadas a progresar hacia la autosuficiencia, aumentar su resiliencia a las perturbaciones recurrentes y fortalecer los sistemas nacionales. También invertirá en soluciones integradas a gran escala

[1] PMA. 2025. *WFP 2025 Global Outlook – Mid-year update*.

[2] Red de Información sobre Seguridad Alimentaria (FSIN) y Red Mundial contra las Crisis Alimentarias. 2025 . *Global Report on Food Crises 2025.*

[3] Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), Organización Mundial de la Salud (OMS), PMA y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). 2025. *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo: Hacer frente a la inflación alta de los precios de los alimentos en aras de la seguridad alimentaria y la nutrición*.

[4] FSIN y Red Mundial contra las Crisis Alimentarias. 2025. *Global Report on Food Crises 2025*.

para lograr el máximo impacto y velará por aplicar un enfoque centrado en objetivos más concretos que le permita reducir la dependencia de la asistencia humanitaria y hacer aquello para lo que está más preparado, ayudando al mismo tiempo a los asociados a adoptar enfoques multisectoriales específicos para cada contexto, prestándoles, por ejemplo, servicios en las esferas del transporte aéreo y la cadena de suministro, y otros servicios previstos en su mandato y bajo demanda. El Programa restará prioridad a los proyectos que no se ajusten a sus propias ventajas comparativas. Cuando proceda, cederá la ejecución directa de las actividades a agentes nacionales y locales para que las implementen a través de los sistemas nacionales o locales, creando así soluciones sostenibles.

5. En 2026, el PMA hará frente a otro año de condiciones operacionales sumamente difíciles que podrían dificultarle o impedirle prestar asistencia a las personas necesitadas. En este contexto, acometerá la plena aplicación del proyecto global de ofrecimiento de garantías para velar por que la asistencia llegue a los destinatarios previstos, tomando como base las medidas de garantía reforzadas establecidas con dicho proyecto en 2024-2025; esta labor comporta reforzar los mecanismos de selección de beneficiarios, gestión de la identidad, seguimiento de los productos alimenticios, gestión de los asociados cooperantes y seguimiento, además de adoptar enfoques bien definidos de gestión de riesgos y remisión a instancias superiores, haciendo gala de plena transparencia internamente y con las partes interesadas.

6. La Sede mundial reestructurada del PMA hará hincapié en prestar apoyo técnico y funcional básico mejorado a las operaciones en los países. Con arreglo al modelo de “Sede mundial única”, equipos integrados formados por empleados de Roma y de las oficinas regionales que se dediquen a la misma esfera funcional o técnica colaborarán más estrechamente, de modo que no haya duplicación de esfuerzos y se preste un apoyo más coherente a las operaciones sobre el terreno. Las oficinas en los países, a su vez, estarán en condiciones de utilizar sistemas más sencillos, rápidos y racionalizados para solicitar apoyo u orientación a la Sede mundial.

7. El PMA participa activamente en los debates en curso entablados en el marco de la Iniciativa de reforma ONU80 y el proyecto de “reseteo humanitario”, sobre el futuro de la acción humanitaria. Estas conversaciones forman parte integrante de un esfuerzo más amplio encaminado a replantearse de qué forma las Naciones Unidas pueden dar una respuesta más efectiva a los retos globales y generar un impacto colectivo mayor con los escasos recursos de que disponen. El PMA seguirá contribuyendo a los debates y realizando aportes a los documentos resultantes y, entre otras cosas, promoverá propuestas con sus asociados acerca de una oferta de cadena de suministro integrada y de servicios administrativos comunes.

Sección II: Contexto de financiación y supuestos de dotación de recursos

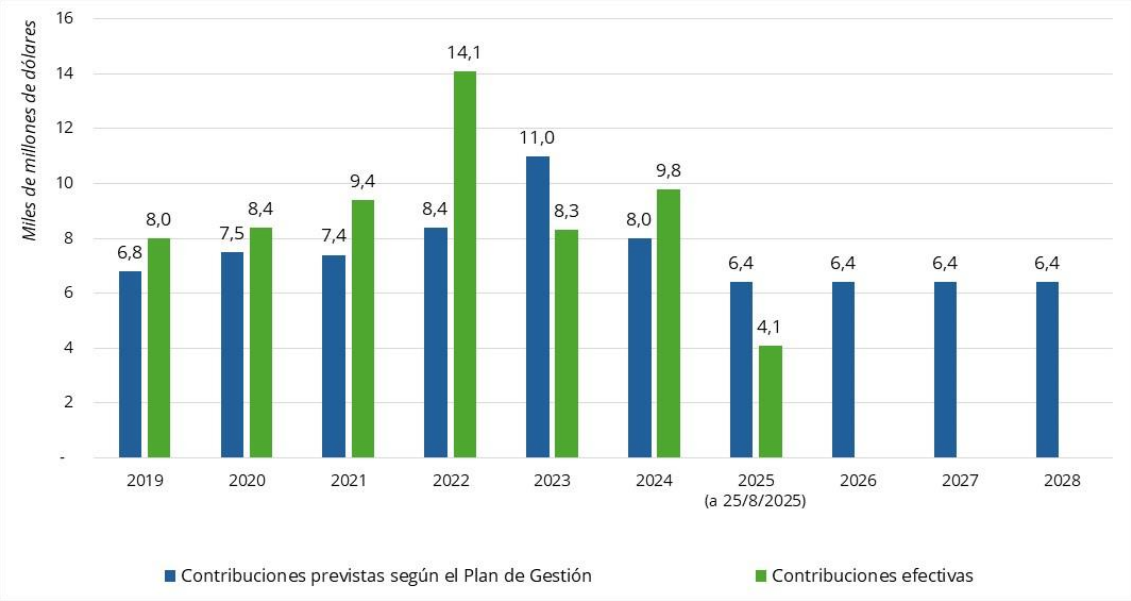
2.1 Sinopsis

8. Mientras trata de desenvolverse en un panorama de financiación variable, el PMA mantiene una previsión global de 6.400 millones de dólares anuales hasta 2028. Esta proyección refleja la confianza y la solidez de las relaciones con sus asociados, cuyo apoyo sostenido constituye un pilar fundamental para que el Programa pueda generar impacto a gran escala.

9. En 2026 y años posteriores, el PMA seguirá consolidando los avances y logros obtenidos en 2025. A 25 de agosto de 2025, el Programa había recibido contribuciones de 94 fuentes, entre ellas Gobiernos, organizaciones multilaterales, instituciones financieras internacionales (IFI), entidades del sector privado y donantes particulares.

10. Esta amplia y constante colaboración de los donantes pone de relieve la importancia crucial de velar por la continuidad de las asociaciones y la confianza de los asociados del PMA. Sin embargo, a la luz de las tendencias mundiales de financiación que apuntan a un crecimiento económico más lento, con la consiguiente reducción general de la asistencia oficial para el desarrollo y la financiación humanitaria, el PMA admite que tiene que adaptarse. En consecuencia, intensificará su colaboración y sus actividades de promoción con los asociados actuales con miras a lograr un apoyo continuo, al tiempo que impulsará estrategias innovadoras y eficientes para diversificar su base de financiación y garantizar la sostenibilidad a largo plazo de sus intervenciones.

Figura 2.1: Evolución de las contribuciones de los donantes al PMA, 2019-2028 (contribuciones confirmadas y proyecciones)



11. En un entorno mundial dinámico y en constante evolución, el PMA está aplicando activamente una estrategia prospectiva de movilización de recursos en la que las asociaciones constituyen una fuente esencial de influencia y recursos a escala mundial, y la innovación se considera un factor impulsor de la eficiencia. Los plazos y el contenido de la estrategia están en plena consonancia con los del Plan Estratégico 2026-2029.

12. Sobre la base de los avances logrados en los últimos dos años, el PMA sigue decidido a proteger, diversificar y ampliar su base de financiación. Si bien persiste en sus esfuerzos de larga data por fortalecer la colaboración con sus asociados habituales y explorar modelos de financiación innovadores, ahora el Programa está adoptando medidas concretas para llevar a la práctica esas estrategias de manera más eficaz. Se está haciendo mayor hincapié en invertir en la prestación de apoyo a las oficinas en los países para que puedan detectar

y aprovechar las nuevas oportunidades de financiación, lo que les permitirá ampliar su base de asociados en consonancia con sus prioridades estratégicas. El PMA está dando a conocer de forma activa sus progresos en materia de innovación, eficiencia, asociaciones y adaptabilidad operacional como medios para responder a las crecientes necesidades.

2.2 Salvaguardia, desarrollo y diversificación de las asociaciones

Actuación y promoción político-estratégicas

13. En 2026, el PMA seguirá intensificando su actuación estratégica a nivel nacional, regional y mundial, y propiciará la colaboración con los Gobiernos, los parlamentos y los organismos regionales para que la seguridad alimentaria y la nutrición se conviertan en compromisos políticos en los marcos nacionales y de desarrollo, dado su impacto directo en la paz y la estabilidad.

14. Al reforzar su función como asociado multilateral estratégico, el PMA contribuirá a definir las políticas, abrir nuevos canales de ingresos e impulsar innovaciones que establezcan un ecosistema propicio para la lucha contra el hambre. La representación de alto nivel en foros como el Grupo de los Siete y el Grupo de los Veinte será decisiva para dar mayor visibilidad a su labor y garantizar el compromiso político.

Diversificación de las fuentes de financiación

15. El fortalecimiento de la resiliencia financiera del PMA exige un esfuerzo deliberado y sostenido para ampliar su base de donantes. La diversificación no solo constituye un imperativo estratégico, sino también una respuesta práctica a la evolución de las dinámicas de la financiación mundial. En los últimos cuatro años, el PMA ha logrado avances en esta esfera, gracias al aumento de las contribuciones de los países donde se ejecutan programas, que han ayudado a ampliar y estabilizar su base de financiación. De cara a 2026, el Programa intensificará su labor dirigida a fomentar la participación de las economías emergentes y el sector privado, al tiempo que seguirá impulsando el aumento de las contribuciones de los países donde se ejecutan programas, ya sea mediante la movilización de recursos nacionales o por medio de las IFI. Otras esferas prioritarias son la ampliación del acceso a los fondos mancomunados de las Naciones Unidas, el incremento de la financiación temática y plurianual, y el recurso a mecanismos de financiación innovadores. A continuación se ofrecen más detalles sobre cada una de estas categorías de financiación.

Financiación innovadora

16. El PMA seguirá buscando mecanismos de financiación innovadores, como acuerdos de canje de deuda, financiación islámica con fines sociales y asociaciones entre los sectores público y privado, con el fin de mejorar su agilidad, eficiencia e impacto. Asimismo, ampliará su programa de diversificación y desarrollará modelos de coinversión y de financiación combinada en consonancia con las prioridades públicas: las redes de seguridad, las medidas anticipatorias y la resiliencia de las comunidades son especialmente importantes para mitigar los efectos más graves del hambre y la malnutrición.

Financiación temática y estratégica

17. Un ámbito fundamental para el crecimiento estratégico es la financiación temática, en la que el PMA continúa fortaleciendo su propuesta de valor en esferas programáticas como las comidas escolares, la nutrición y las redes de seguridad. Estas iniciativas guardan estrecha relación con los planes nacionales de desarrollo y producen efectos cuantificables a largo plazo. Con el fin de acceder a nuevas fuentes de financiación diversificadas en estas esferas prioritarias, el PMA está invirtiendo en propuestas basadas en datos empíricos, promoviendo mecanismos de financiación innovadores y estrechando sus asociaciones estratégicas. Esta orientación temática es un componente esencial de su estrategia más amplia de diversificación de la financiación, que también da prioridad al acceso a fuentes

de financiación plurianuales y a largo plazo que complementen los recursos disponibles con fines humanitarios. Este tipo de financiación es fundamental para los esfuerzos desplegados por el PMA para ayudar a los Gobiernos a alcanzar la seguridad alimentaria y nutricional.

Asociaciones con las Naciones Unidas y financiación mancomunada

18. Con miras a contribuir a la ejecución de intervenciones integradas dirigidas por los propios países, el PMA reforzará su participación en los mecanismos de financiación mancomunada de las Naciones Unidas, como el Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia (CERF), el Fondo para la Consolidación de la Paz, el Fondo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los fondos fiduciarios de asociados múltiples y los fondos mancomunados para países concretos. Por medio de estas plataformas, el PMA contribuye a la consecución de efectos colectivos, promueve la localización de sus actividades y consolida su función como asociado de confianza y orientado al logro de resultados dentro del sistema de las Naciones Unidas. La mayor participación en los fondos fiduciarios de asociados múltiples también respaldará su estrategia más amplia de diversificación de las corrientes de financiación.

19. El PMA seguirá participando en programas conjuntos de las Naciones Unidas con el fin de llevar a cabo intervenciones integradas que se ajusten a las prioridades nacionales, en estrecha colaboración con sus asociados gubernamentales. En todas las corrientes de financiación de las Naciones Unidas, el PMA ampliará su liderazgo técnico en la esfera de la cadena de suministro para contribuir a la obtención de resultados en todo el sistema, en consonancia con las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas.

20. A lo largo del ciclo de financiación de 2026, el PMA tiene como objetivo movilizar alrededor de 200 millones de dólares por medio de los mecanismos de financiación de las Naciones Unidas para apoyar programas integrados e impulsados a nivel local en entornos frágiles y afectados por conflictos.

Movilización de recursos de fuentes nacionales e IFI

21. Entre 2026 y 2028, el PMA se propone movilizar más de 1.000 millones de dólares anuales de fuentes de financiación pública nacional, de contribuciones de IFI y de sus actividades de prestación de servicios.

22. Las oficinas en los países armonizarán sus esfuerzos con los presupuestos y las estrategias de desarrollo nacionales, y aprovecharán instrumentos como el Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes y la cooperación SurSur (con la ayuda de los centros de excelencia del PMA) para catalizar soluciones al problema del hambre dirigidas por los países.

Asociados del sector privado y donativos de particulares

23. La colaboración del PMA con el sector privado constituye una de las esferas de crecimiento más dinámicas. Las contribuciones privadas han registrado un notable incremento, impulsado por un mayor apoyo de empresas y fundaciones, junto con una base cada vez más amplia de donantes particulares. Estos asociados del sector privado no solo aportan volúmenes más elevados de financiación, sino que también contribuyen a la previsibilidad y flexibilidad gracias a la celebración de acuerdos plurianuales, lo que permite al PMA planificar y ampliar la escala de sus operaciones con mayor eficacia. El apoyo de estos asociados suele ir acompañado de oportunidades de armonización estratégica, asociaciones con fines de innovación, competencias técnicas y coinversiones que amplifican el impacto de la labor del Programa más allá de lo que suponen las contribuciones financieras por sí solas. Esta dinámica favorece las previsiones del PMA relativas a los ingresos procedentes del sector privado para 2026, cifradas en 280 millones de dólares, lo

que supone un aumento del 200 % con respecto a 2020. La magnitud y la fiabilidad de la colaboración con empresas y fundaciones son fundamentales para mantener esta trayectoria de crecimiento y garantizar que el PMA pueda hacer frente con agilidad a la evolución de las necesidades mundiales.

24. Sobre la base de las inversiones iniciales realizadas en el período 20202022, en 2024 el PMA puso en marcha un plan de inversión quinquenal destinado a aumentar aún más las contribuciones procedentes de los donativos de particulares. El segundo tramo de este plan se propone como parte integrante del presente Plan de Gestión, con una asignación prevista de 20 millones de dólares destinada a impulsar un aumento del 20 % de las contribuciones de donantes particulares en 2026. Con una inversión continua, que comenzó con el primer tramo de 20 millones de dólares en 2025, los ingresos totales procedentes de particulares podrían alcanzar los 1.300 millones de dólares durante el período de inversión, hasta 2030. El PMA seguirá estrechando su colaboración con entidades filantrópicas mundiales y particulares con grandes patrimonios, con el fin de establecer asociaciones a largo plazo en consonancia con su misión.

25. Además de las contribuciones financieras, los asociados del sector privado continúan aportando conocimientos especializados fundamentales que impulsan la innovación, así como apoyo en especie que abarca desde soluciones tecnológicas hasta capacidades en materia de cadenas de suministro, todo lo cual fortalece las operaciones y el impacto del PMA. Las perspectivas de ingresos para 2026 siguen siendo positivas, con un impulso sostenido y un importante potencial de crecimiento futuro.

Innovación

26. El PMA ha desarrollado y adoptado innovaciones que le permiten ser más eficiente y eficaz, establecer nuevas modalidades de asociación y movilizar fondos tanto de donantes habituales como nuevos, contribuyendo así a la diversificación de su base de financiación. El uso de la innovación ocupa un lugar central tanto en la labor del PMA para cumplir su misión de erradicar el hambre como en las iniciativas de reforma ONU 2.0 y ONU80. La nueva estrategia de innovación del Programa se centra en la localización de las operaciones, empodera a las oficinas en los países como motores de innovación y da prioridad a la obtención de impacto a gran escala.

27. La innovación en el PMA, que abarca productos, procesos, tecnologías (como la inteligencia artificial y la automatización), mecanismos de financiación innovadora y asociaciones, se basa en los 10 años de experiencia acumulada con su Acelerador de Innovaciones y su red de centros de innovación a nivel mundial.

Fondos verticales

28. Los fondos verticales[5] desempeñan una función crucial en el apoyo a la alerta temprana, la aplicación de medidas anticipatorias y la ampliación de escala de las actividades de preparación y respuesta ante desastres, especialmente en los países frágiles y afectados por conflictos. Si bien estos entornos son los más expuestos a las crisis relacionadas con el clima, a menudo son los que menos acceso tienen a los recursos financieros y técnicos. El PMA afronta dificultades internas que limitan su capacidad de movilizar y canalizar recursos procedentes de esos fondos verticales, que son esenciales para proteger la vida de las personas y sus medios de sustento. La principal es la aplicación obligatoria en el PMA

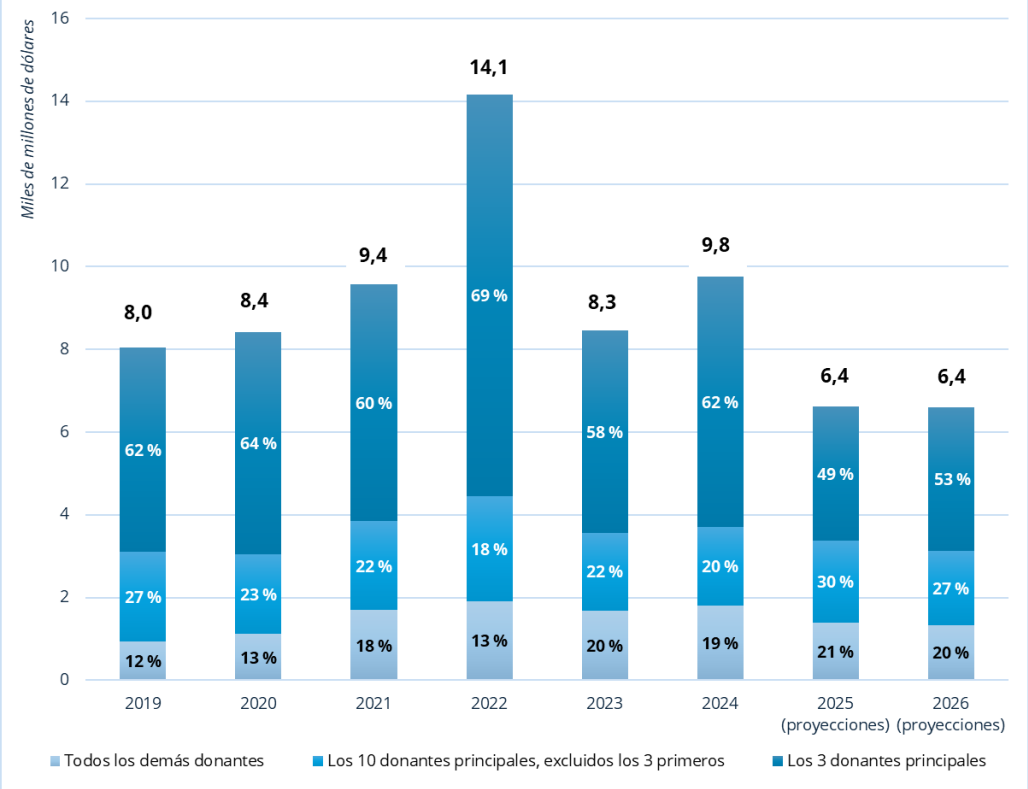
[5] A los efectos de la presente propuesta, por “fondos verticales” se entiende los que forman parte integrante del mecanismo financiero de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), a saber: el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), el Fondo Verde para el Clima (FVC), el Fondo Especial para el Cambio Climático (FECC), el Fondo para los Países Menos Adelantados, el Fondo de Adaptación y el Fondo de Respuesta a las Pérdidas y los Daños.

del principio de recuperación total de los costos, ya que su marco de financiación a menudo no puede dar cabida al enfoque utilizado por los fondos verticales.

29. La clasificación de los fondos verticales como donantes no habituales en consonancia con el artículo XIII.4 (c) del Reglamento General permitiría al PMA utilizar el nuevo nivel de flexibilidad aprobado en la aplicación del principio de recuperación total de los costos. Con arreglo a esta clasificación, las contribuciones de los fondos verticales que no permitan sufragar la totalidad de los costos operacionales y de apoyo podrían complementarse con fondos de otros donantes, el recurso a la monetización o asignaciones del Fondo del PMA, en particular, del Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes. De este modo, se garantizaría que los programas e iniciativas fundamentales no se vean limitados por las incompatibilidades estructurales entre el modelo del PMA de recuperación de los costos y los mecanismos de financiación de los fondos verticales. Además, se permitiría al PMA crear más oportunidades para aprovechar los acuerdos de emparejamiento y se incrementarían las contribuciones mediante la ampliación de los criterios para dicho emparejamiento.

30. Esta medida se basa en el enfoque aplicado a los donantes del sector privado en 2022 y daría al PMA la posibilidad de ampliar su base de recursos con aportaciones adicionales procedentes de fondos verticales. Con un mayor acceso a estas corrientes de financiación específicas, el Programa podría consolidar sus asociaciones con los Gobiernos y las comunidades, ampliar la escala de sus intervenciones en las regiones vulnerables y promover proyectos integrados y basados en datos empíricos que mejoren la resiliencia y reduzcan las necesidades humanitarias. En última instancia, este ajuste optimizaría la capacidad del PMA para movilizar financiación de fondos verticales donde más se necesita y garantizaría que el apoyo financiero llegue de manera oportuna y eficaz a la primera línea de sus operaciones. En el anexo IX se ofrece información más detallada sobre la mejora del acceso del PMA a los recursos de los fondos verticales.

Figura 2.2: Donantes del PMA con arreglo al volumen de sus contribuciones y como porcentaje del total de las contribuciones (confirmadas y proyectadas), 2019-2026



2.3 Flexibilidad y previsibilidad de la financiación

31. La financiación flexible es mucho más que una herramienta financiera: constituye uno de los factores catalizadores más poderosos que contribuyen a la capacidad del PMA para intervenir ante crisis de forma rápida, estratégica y efectiva. En 2024, las contribuciones flexibles, que ascendieron a un total de 1.100 millones de dólares, permitieron al PMA responder rápidamente ante situaciones de emergencia en lugares como la Franja de Gaza, el Sudán y Bangladesh, al tiempo que prestaba apoyo a iniciativas a más largo plazo. Gracias a la financiación flexible, se logró reducir en un 60 % los plazos de entrega de los alimentos, beneficiar a millones de personas con medidas anticipatorias y promover innovaciones que generaron ahorros cuantificables y mejoraron la eficiencia operacional. Las previsiones para 2025 sitúan las contribuciones flexibles en 900 millones de dólares, cifra que, si bien es inferior en términos absolutos a la de 2024, representa un aumento proporcional sobre el total de contribuciones, al pasar del 11 % al 14 %.

32. En 2026, el PMA se propone movilizar más del 11 % de sus contribuciones totales en forma de financiación flexible. Este objetivo es coherente con el promedio quinquenal y refleja la confianza que los donantes depositan en el valor estratégico de la flexibilidad, a la vez que reconoce las limitaciones actuales del panorama mundial de financiación. Su consecución está en consonancia con el compromiso del PMA de utilizar todas las contribuciones con propósito, precisión y transparencia y, por otra, con la composición de sus asociaciones orientadas a la financiación flexible, en las que se hace hincapié en el aumento de las contribuciones procedentes de las economías emergentes, las entidades del sector privado y los asociados habituales.

33. La financiación flexible es un instrumento valioso para salvar vidas, reducir los costos y obtener resultados allí donde las necesidades son mayores. De cara al futuro, será fundamental seguir promoviendo las contribuciones multilaterales y la Cuenta de Respuesta Inmediata (CRI) como factores catalizadores que hacen posible un impacto global en todas las crisis. Una de las prioridades será elaborar mensajes nuevos y más frecuentes que concilien la necesidad para los asociados, por un lado, de reconocer esta función de habilitación y, por el otro, de demostrar la importancia de la financiación flexible a sus grupos de interesados nacionales. La continua promoción de las modalidades de financiación flexible, no asignadas a fines específicos, como las contribuciones regionales, temáticas y con plazos determinados, seguirá siendo una vía de financiación importante mientras los asociados avanzan hacia contribuciones plenamente flexibles. El PMA continuará fomentando una financiación flexible y de gran calidad en el marco de iniciativas de reforma de la financiación mundial, como el Gran Pacto y el pacto de financiación de las Naciones Unidas.

34. El PMA seguirá abogando por una reducción de las asignaciones para fines específicos y de las contribuciones destinadas a los niveles más elevados de la cadena de resultados de los PEP, como a nivel de los países y de efectos estratégicos. Al mismo tiempo, está empeñado en demostrar que saca el máximo partido de todas las contribuciones, ya sean flexibles o asignadas a fines específicos, y en fortalecer la transparencia y la presentación de informes sobre el uso y el impacto de los recursos flexibles a escala mundial y nacional.

35. La financiación plurianual previsible proporciona al PMA una “primera capa” de recursos más sólida. En 2024, el Programa recibió 1.200 millones de dólares en concepto de contribuciones plurianuales de 32 asociados, lo que representa el 13 % de los ingresos totales y un incremento de casi el 9 % con respecto a 2023. Esta flexibilidad permite a las oficinas en los países planificar con antelación, adquirir alimentos por adelantado, celebrar contratos a largo plazo con los asociados y colaborar de forma más estratégica con los Gobiernos. Sin embargo, estas ventajas siguen viéndose contrarrestadas por la persistente imprevisibilidad de las contribuciones dirigidas. Las contribuciones asignadas a fines

específicos y muy específicos representaron el 78 % de todos los ingresos en 2024 y se confirmaron de manera puntual e imprevisible a lo largo del año, lo que provocó repetidas reasignaciones presupuestarias, interrupciones de la cadena de suministro y un incremento de los costos de ejecución.

36. El aumento de la imprevisibilidad de las contribuciones dirigidas también ha limitado la capacidad del PMA para sacar pleno partido de sus mecanismos de financiación estratégica, a saber, el Mecanismo de préstamos internos para proyectos (MPIP) y el Mecanismo de gestión global de los productos (MGGP), concebidos para respaldar una ejecución más eficaz y eficiente de los PEP. En julio de 2025, solo el 26 % de las contribuciones en efectivo reunía las condiciones exigidas para poder beneficiarse del MPIP, frente al promedio del 57 % de los tres últimos años. En consecuencia, la utilización de este último mecanismo descendió hasta alcanzar apenas el 11 % de su límite máximo. Las operaciones del MGGP también se han visto limitadas. La reposición del MGGP se ha abordado con prudencia y, en julio de 2025, debido a las medidas de mitigación de los riesgos financieros, las existencias de alimentos disponibles se habían reducido al 21 % del límite máximo. Aunque el PMA seguirá optimizando el uso de ambos mecanismos, buscando cuidadosamente un equilibrio entre estos y las estrategias de mitigación de los riesgos financieros, el aumento de la previsibilidad y flexibilidad de la financiación sigue siendo esencial para sacarles el máximo partido, dado que son herramientas que contribuyen a una ejecución de los programas más oportuna y eficiente.

37. Hasta que no haya una mayor proporción de contribuciones plurianuales, no asignadas a fines específicos o sometidas a condiciones poco vinculantes, la capacidad del PMA para emprender intervenciones rápidas, mantener operaciones con financiación insuficiente y adoptar medidas con visión de futuro seguirá viéndose limitada. El Programa seguirá adoptando medidas destinadas a garantizar compromisos más firmes en favor de una financiación previsible, plurianual y oportuna, que permita aumentar la flexibilidad operacional, reducir los costos y maximizar el impacto de cada contribución.

Figura 2.3.1: Financiación flexible y asignada a fines específicos como porcentaje del total de las contribuciones (confirmadas y proyectadas), 2019-2026

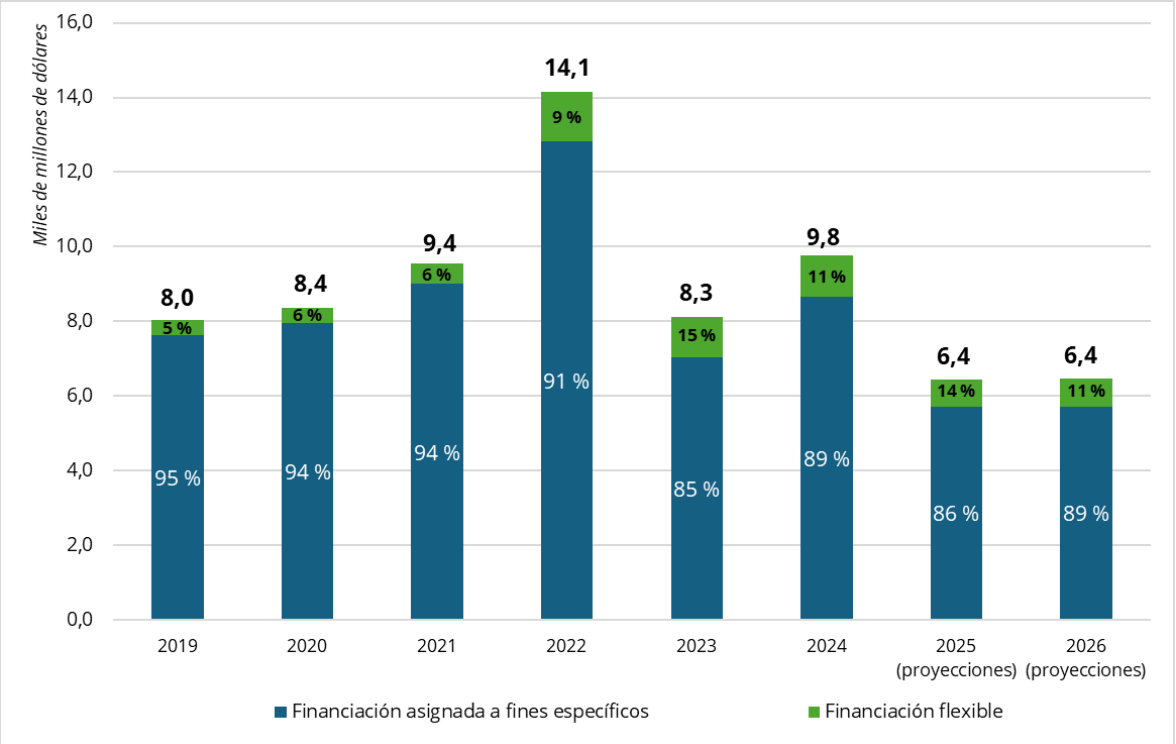
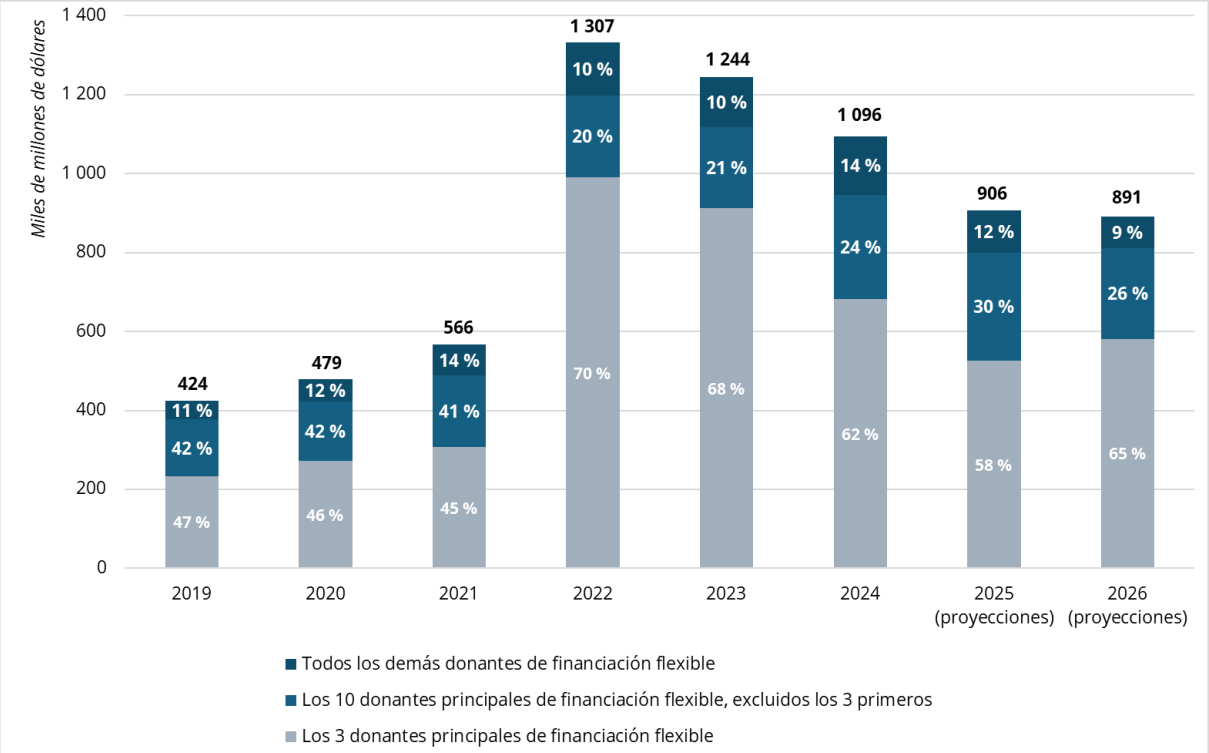


Figura 2.3.2: Financiación flexible y asignada a fines específicos, por donantes que aportan financiación flexible (contribuciones confirmadas y proyectadas), 2019-2026



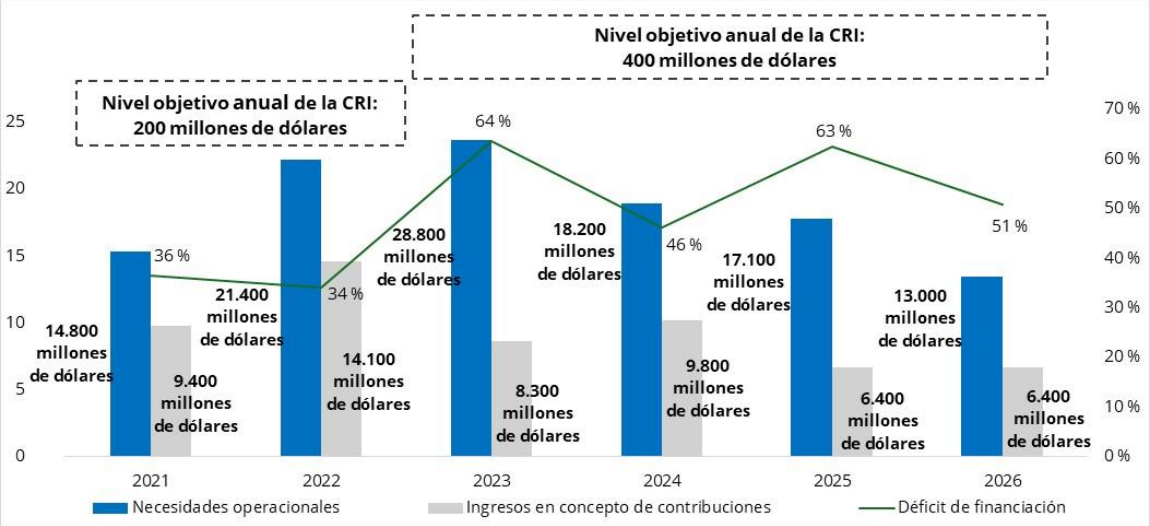
2.4 Objetivo de dotación de recursos de la CRI

38. La CRI es un mecanismo de financiación de emergencia que permite al PMA poner en marcha con rapidez operaciones de emergencia cuando se produce un desastre, y proporciona financiación de "último recurso" para actividades destinadas a salvar vidas cuando no se dispone fácilmente de contribuciones de los donantes. Los fondos de este mecanismo pueden reembolsarse o "reintegrarse" utilizando las contribuciones confirmadas cuando estén disponibles. Esas contribuciones se contabilizan en el marco de la operación respectiva a la que están dirigidas. Si un anticipo con cargo a la CRI sigue pendiente de pago al final del período abarcado por el PEP, puede convertirse en donación. Sin embargo, la CRI no sustituye a las contribuciones recibidas del CERF ni a otro tipo de financiación para fines específicos destinada al PMA.

39. En 2022, la Junta aprobó duplicar el nivel objetivo de dotación de recursos de la CRI para 2023, situándolo en 400 millones de dólares, con el fin de hacer frente al creciente déficit de financiación entre las necesidades operacionales y las previsiones globales de contribución. Si bien el déficit de financiación se redujo al 46 % en 2024, tras haber aumentado al 64 % en 2023, se prevé que se mantenga por encima del 50 % tanto en 2025 como en 2026 (véase la figura 2.4). El incremento del nivel objetivo de dotación de recursos de la CRI ha permitido al PMA responder con mayor determinación a las crecientes necesidades sobre el terreno. En junio de 2025, el PMA había proporcionado 198 millones de dólares con cargo a los fondos de la CRI para apoyar operaciones en 16 países, de los cuales el 87 % se destinó a cinco operaciones en los países: Sudán del Sur recibió 68 millones de dólares; el Estado de Palestina, 40 millones de dólares; el Afganistán, 30 millones de dólares; el Sudán, 16,3 millones de dólares para hacer frente a la inseguridad alimentaria relacionada con el conflicto, y Myanmar, 18,8 millones de dólares para la intervención ante el terremoto. Se prevé que la CRI continúe siendo un mecanismo de vital importancia para apoyar las intervenciones de emergencia.

40. Tras haber examinado las actividades de preparación ante emergencias en previsión del aumento de las necesidades humanitarias, en junio de 2025 se presentó a la Junta una propuesta para utilizar en mayor medida la CRI con el fin de financiar las actividades de preparación ante emergencias para las que no hubiera financiación alternativa viable. La Junta aprobó esa solicitud y elevó el límite máximo de la cuenta de 6 millones a 10 millones de dólares, con efecto a partir de 2025; el objetivo es disponer de una reserva para las asignaciones máximas anuales destinadas a las actividades de preparación ante emergencias. Estas asignaciones siguen supeditadas a la disponibilidad de fondos en la CRI, cuenta que seguirá dando prioridad a las actividades para salvar vidas respecto de las actividades de preparación ante emergencias.

Figura 2.4: Necesidades operacionales y contribuciones previstas, 2021-2026 *(dólares)*



Nota: Las cifras correspondientes a 2025 y 2026 son proyecciones basadas en las previsiones globales de contribución a fecha de julio de 2025.

41. En virtud del artículo 4.3 del Reglamento Financiero, la Junta fija un nivel objetivo para la CRI en cada ejercicio económico. Dicho nivel no implica compromiso alguno por parte de los Estados Miembros, sino que sirve de "señal" para la movilización de recursos. El nivel debe mantenerse con contribuciones directas de los donantes y, cuando sea posible, mediante el reembolso de los anticipos concedidos para operaciones o actividades que reúnan los requisitos para ello. Habida cuenta de la gran demanda que sigue existiendo para que el Programa adopte medidas anticipatorias destinadas a salvar vidas, la Secretaría solicita la aprobación de la Junta para mantener el nivel objetivo de dotación de recursos de la CRI en 400 millones de dólares para 2026.

Sección III: Contexto en que se ejecutan los programas

3.1 Necesidades operacionales y plan de ejecución provisional para 2026

Sinopsis

42. Las crisis humanitarias siguen agravándose en un contexto de drásticos déficits de financiación y crecientes desfases entre los fondos disponibles y las necesidades. En 2026, una disponibilidad limitada de recursos, por un monto de 6.400 millones de dólares, obligará al PMA a tomar decisiones difíciles sobre *quién* recibirá asistencia, *qué* tipo de asistencia se prestará y *dónde* se necesitarán con mayor urgencia las intervenciones destinadas a salvar vidas. Además, los conflictos prolongados y cada vez más intensos generan problemas de seguridad y acceso cada vez más complejos, lo que reduce aún más la capacidad del Programa para asistir a las personas y comunidades más vulnerables.

43. Con la ejecución del Plan de Gestión para 2025-2027, el PMA ha logrado importantes avances en la aplicación de las "directrices de ajuste", que le permiten diseñar programas más estrechamente adaptados a sus capacidades, competencias y recursos. Este enfoque comenzó a adoptarse en 2023 en respuesta a la observación de la Junta de que el Programa debía presentar solicitudes más realistas a los donantes y reavivar la confianza en su labor de planificación y prestación de asistencia. Las directrices de ajuste se introdujeron en noviembre de 2024 y actualmente están siendo aplicadas por las oficinas en los países[6]. En el marco de este enfoque, las necesidades operacionales previstas para 2026 se han reducido notablemente.

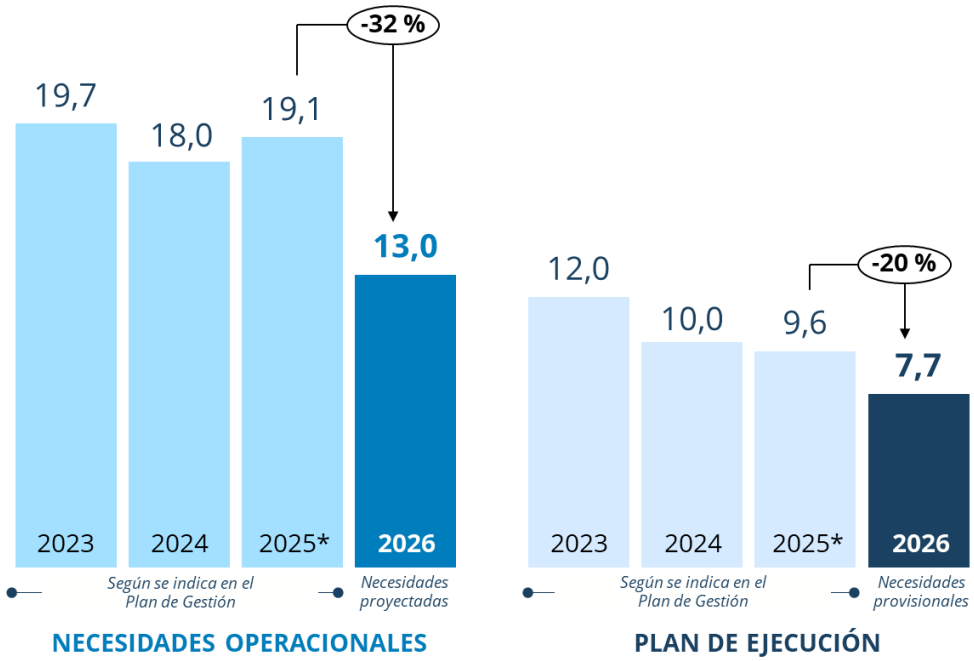
44. En este difícil entorno operacional y financiero, el PMA prevé que en 2026 sus necesidades operacionales disminuirán en un 32 %, hasta alcanzar los 13.000 millones de dólares, en comparación con las proyecciones relativas a 2025 (véase la figura 3.1). Si dichas necesidades se financiaran en su totalidad, estos recursos previstos permitirían al PMA proporcionar asistencia alimentaria, nutricional o de base monetaria a unos 110 millones de personas, y también le sería posible contribuir al fortalecimiento de las capacidades y prestar servicios de apoyo esenciales mediante 85 operaciones en los países.

45. El plan de ejecución provisional del PMA refleja el orden de prioridades establecido para sus necesidades operacionales, teniendo en cuenta los niveles previstos de recursos disponibles y centrándose en prestar apoyo a las personas que se enfrentan a la inseguridad alimentaria más grave y en intervenciones que reduzcan las necesidades humanitarias. Se estima que el plan de ejecución provisional ascenderá a 7.700 millones de dólares, con los que se prestará asistencia a 94 millones de beneficiarios en todo el mundo.

46. En esta sección se ofrece un análisis detallado de las cifras de planificación del PMA para 2026, que incluye un desglose de las tres dimensiones de la intensidad de la asistencia: el costo por beneficiario, la duración de la asistencia y la idoneidad de la asistencia. Si bien el Plan Estratégico 2026-2029 se presentará para aprobación en el segundo período de sesiones ordinario de la Junta Ejecutiva de 2025, este análisis se basa en el Marco de resultados institucionales vigente y en los efectos estratégicos del Plan Estratégico 2022-2025, con lo cual se garantiza la continuidad hasta que la planificación estratégica del PMA haya pasado a su siguiente fase.

[6] Para más información sobre las directrices de ajuste, véase el recuadro 3.1 del Plan de Gestión del PMA para 2025-2027.

Figura 3.1: Necesidades operacionales y plan de ejecución, 2023-2026
(miles de millones de dólares)



* Según los valores aprobados e indicados en el documento titulado "Actualización del Plan de Gestión para 2025-2027"

Necesidades operacionales en 2026

47. Las necesidades operacionales proyectadas, que representan la financiación estimada necesaria para ejecutar todas las operaciones programadas del PMA, incluyen los costos de las transferencias, los costos de ejecución, los costos de apoyo directos (CAD) y los costos de apoyo indirectos (CAI), y se basan en los presupuestos aprobados y previstos para los programas. Las estimaciones tienen en cuenta los planes estratégicos y los entornos de financiación de las oficinas en los países, así como las directrices de ajuste.

48. Con respecto a 2025, se prevé una disminución de 6.100 millones de dólares en las necesidades totales para 2026. La distribución de las necesidades operacionales entre las cinco regiones del PMA para 2026 se presenta en el cuadro 3.1. En la región de Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental, dichas necesidades se reducen en 2.700 millones de dólares, situándose en 3.600 millones de dólares. La región de África Oriental y Meridional también registra una reducción importante, de 6.500 millones de dólares en 2025 a 5.100 millones de dólares en 2026, a pesar de la proporción relativa de la región respecto de las necesidades operacionales totales haya aumentado.

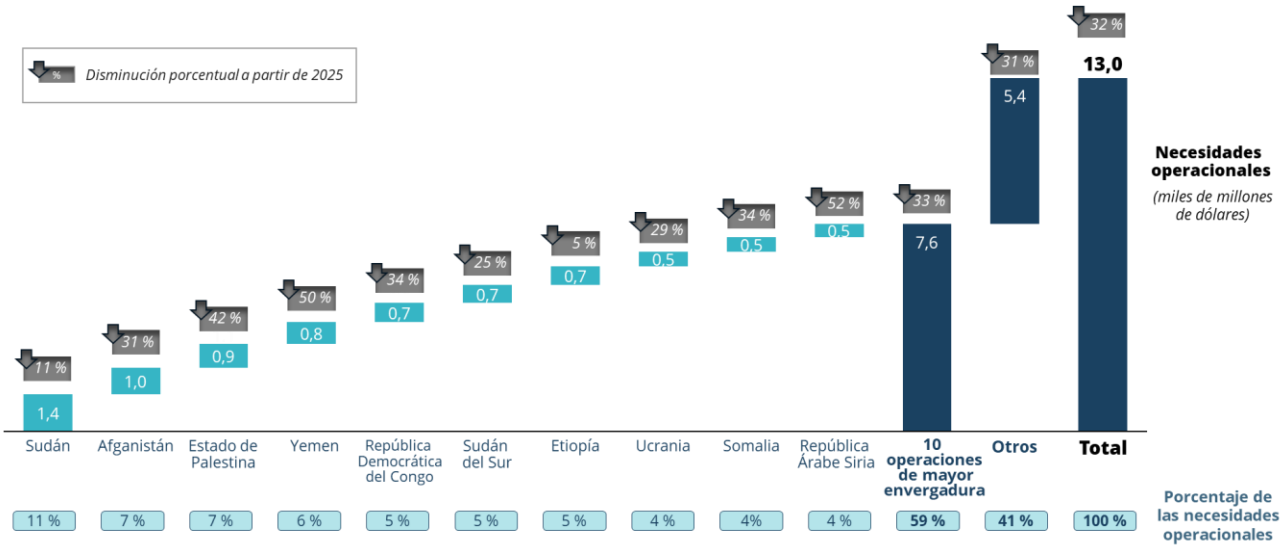
49. Las reducciones en estas regiones se deben principalmente a los cambios previstos en las operaciones en el Estado de Palestina, el Líbano, la República Árabe Siria, la República Democrática del Congo y el Yemen. En el anexo VI se facilita información detallada sobre las necesidades operacionales de las distintas oficinas en los países.

CUADRO 3.1: NECESIDADES OPERACIONALES POR REGIÓN, 2025 Y 2026				
Oficinas regionales	**Necesidades operacionales en 2025***		**Necesidades operacionales en 2026**	
	(millones de dólares)	***(%)***	***(millones de dólares)***	***(%)***
África Oriental y Meridional	6 499	34	5 084	39
Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental	6 321	33	3 605	28
Asia y el Pacífico	2 466	13	1 796	14
África Occidental y Central	2 812	15	1 750	13
América Latina y el Caribe	1 048	5	808	6
Total	**19 145**	**100**	**13 043**	**100**

* Según se indica en la Actualización del Plan de Gestión del PMA para 2025-2027.

50. Se prevé que casi el 60 % de las necesidades operacionales del PMA para 2026, es decir, 7.600 millones de dólares, se destinen a sus 10 operaciones de mayor envergadura en los países (véase la figura 3.2). Entre ellas, cabe destacar las operaciones en el Afganistán, el Estado de Palestina y el Sudán, que en conjunto representan el 25 % de las necesidades totales. Aunque las necesidades operacionales de estos países se han reducido en comparación con 2025, esto no indica una mejora de las condiciones de la seguridad alimentaria. Más bien, refleja las crecientes limitaciones de financiación y las dificultades operacionales, que merman la capacidad del PMA para hacer frente a la magnitud de las necesidades de asistencia humanitaria. Las oficinas en los países, como las de la República Árabe Siria y el Yemen, reflejan esta paradoja: sus necesidades operacionales han disminuido un 50 % en el Yemen y un 52 % en la República Árabe Siria respecto a 2025, mientras que la ya grave inseguridad alimentaria en la región se ha agudizado debido a la escalada de los conflictos, agravada por la inflación galopante y los altos precios de los alimentos.

Figura 3.2: Necesidades operacionales de las 10 operaciones de mayor envergadura en los países, 2026



Plan de ejecución provisional para 2026

51. En el plan de ejecución provisional de todas sus operaciones, el PMA indica el modo en que prevé utilizar sus limitados recursos para prestar asistencia a los beneficiarios más necesitados, sin dejar de tener presentes los desafíos operacionales.

52. El plan de ejecución provisional, estimado en 7.700 millones de dólares, comprende las previsiones globales de contribución para 2026, que ascienden a 6.400 millones de dólares, el uso neto de los saldos arrastrados de las contribuciones[7], por un monto estimado de 1.100 millones de dólares, y las proyecciones de ingresos en concepto de prestación de servicios por el PMA bajo demanda, por valor de 200 millones de dólares[8].

53. En diciembre de 2025, las oficinas en los países prepararán sus propios planes de ejecución anuales para 2026, sobre la base de las previsiones más recientes de dotación de recursos y del contexto operacional, con el fin de elaborar planes mejor fundamentados a nivel nacional.

3.2 Información sobre las necesidades operacionales y el plan de ejecución provisional

54. En esta sección se exponen las necesidades operacionales y el plan de ejecución provisional desglosados por esfera prioritaria, efecto estratégico y categoría de costos del Marco de resultados institucionales del PMA para 2022-2025.

Análisis por esfera prioritaria

55. La intervención ante crisis sigue siendo la piedra angular de las operaciones del PMA, ya que representa aproximadamente tres cuartas partes (el 74 %) tanto de las necesidades operacionales totales como del plan de ejecución provisional para 2026. En comparación con la proporción presentada en el informe de actualización de 2025 del Plan de Gestión, en el que la intervención ante crisis representaba el 75 % en ambos casos, la ligera reducción estimada para 2026 puede atribuirse a los recortes de financiación, que afectan más directamente a las actividades de emergencia del PMA, ya que las actividades no relacionadas con las emergencias suelen beneficiarse de acuerdos de financiación plurianuales. Esto es así a pesar de que las crisis recurrentes y prolongadas han agravado considerablemente la inseguridad alimentaria en varias regiones, en particular en el Estado de Palestina, Haití, Malí, el Sudán y Sudán del Sur. Estos entornos se caracterizan por el aumento de los desplazamientos de personas y de las necesidades humanitarias. Ante tales situaciones, el PMA sigue colaborando estrechamente con los Gobiernos y sus asociados con el fin de fortalecer el acceso humanitario y prestar apoyo vital a las personas más vulnerables.

56. Con sus programas de fomento de la resiliencia, el PMA está decidido a reducir las necesidades humanitarias a largo plazo mejorando la capacidad de las comunidades para absorber los efectos de las perturbaciones y recuperarse de las crisis. Casi todas las operaciones en los países en 2026 incluyen componentes de fomento de la resiliencia, que representan el 22 % de las necesidades operacionales totales y del plan de ejecución. Por ejemplo, en la región de América Latina y el Caribe, el PMA ampliará sus programas centrados en el fomento de la resiliencia, al tiempo que seguirá prestando asistencia de emergencia. En Haití, la asistencia alimentaria de emergencia se complementará con comidas escolares y apoyo a los medios de vida, con miras a fortalecer las redes de seguridad. El programa de comidas escolares del PMA sigue siendo la mayor red de seguridad del país.

[7] El aumento o la disminución previstos del saldo de fondos del PMA entre finales de 2025 y finales de 2026.

[8] La prestación de servicios acordes con los fines, las políticas y las actividades del PMA a un tercero a cambio de un pago.

57. El compromiso del PMA de abordar las causas subyacentes de la inseguridad alimentaria y la pobreza se plasma en sus programas centrados en la eliminación de las causas profundas. En 2026, se prevé que 39 oficinas en los países lleven a cabo intervenciones dirigidas a hacer frente a la inseguridad alimentaria crónica y la malnutrición, para lo cual se estiman unas necesidades operacionales totales de 518 millones de dólares. El correspondiente plan de ejecución provisional asciende a 323 millones de dólares, lo que representa el 4 % del total del plan de ejecución. Se prevé que la mayor parte de estas actividades se lleven a cabo en el Pakistán y el Sudán, que en conjunto representan casi un tercio de la asignación total. En el Pakistán, mediante el programa de prevención del retraso del crecimiento para hacer frente a la malnutrición, el PMA brinda su apoyo a la distribución de suplementos nutricionales. La oficina en el Pakistán también se dedica a la promoción de cambios sociales y de comportamiento y al fortalecimiento de las capacidades, lo que incluye la gestión comunitaria de la malnutrición aguda y la fortificación de alimentos en entornos multisectoriales.

CUADRO 3.2: NECESIDADES OPERACIONALES Y PLAN DE EJECUCIÓN PROVISIONAL POR ESFERA PRIORITARIA, 2026

Esferas prioritarias	Necesidades operacionales		Plan de ejecución provisional	
	2026	Proporción del total de las necesidades operacionales en 2026	2026	Proporción del total del plan de ejecución provisional para 2026
	(millones de dólares)	*(%)*	*(millones de dólares)*	*(%)*
Intervención ante crisis	9 592	74	5 677	74
Fomento de la resiliencia	2 933	22	1 700	22
Eliminación de las causas profundas	518	4	323	4
Total	**13 043**	**100**	**7 700**	**100**

Análisis por efecto estratégico

58. Los objetivos del PMA de poner fin al hambre, alcanzar la seguridad alimentaria, mejorar la nutrición y fortalecer la resiliencia ante las perturbaciones se han reflejado en las actividades consideradas prioritarias en el marco de los efectos estratégicos 1, 2 y 3, que en conjunto constituyen el 90 % del plan de ejecución provisional para 2026.

59. Los efectos estratégicos 4 y 5, para los que el PMA se vale de sus competencias especializadas para prestar apoyo a los Gobiernos y a los actores humanitarios y para el desarrollo, representan el 10 % del plan de ejecución provisional para 2026.

60. La mayor parte de las necesidades operacionales (el 69 %) y del plan de ejecución provisional (el 68 %) se destina a satisfacer las necesidades alimentarias y nutricionales urgentes con arreglo al efecto estratégico 1. Para ello, el PMA suele recurrir a transferencias de recursos no condicionadas con el fin de combatir la inseguridad alimentaria más grave. Se prevé que dos tercios de esa asistencia se destinen a operaciones en las regiones de África Oriental y Meridional y de Oriente Medio, África del Norte y Europa Oriental.

CUADRO 3.3: NECESIDADES OPERACIONALES Y PLAN DE EJECUCIÓN PROVISIONAL POR EFECTO ESTRATÉGICO, 2026

Efectos estratégicos	Necesidades operacionales		Plan de ejecución provisional	
	(millones de dólares)	*(%)*	*(millones de dólares)*	*(%)*
1. Las personas están en mejores condiciones de satisfacer sus necesidades alimentarias y nutricionales urgentes.	9 045	69	5 234	68
2. Las personas obtienen mejores resultados en materia de nutrición, salud y educación.	1 687	13	974	13
3. Las personas disponen de medios de subsistencia mejores y sostenibles.	1 201	9	688	9
4. Se han fortalecido los programas y sistemas nacionales.	397	3	248	3
5. Los actores humanitarios y para el desarrollo son más eficientes y eficaces.	713	6	556	7
Total	**13 043**	**100**	**7 700**	**100**

Indicadores institucionales de los productos para el Plan Estratégico 2026-2029

Los indicadores institucionales de los productos tienen por objeto generar datos empíricos sobre los principales logros que cabe atribuir a los programas del PMA. Al igual que las metas de alto nivel incluidas en el Marco de resultados institucionales para 2022-2025, el PMA se basará en estos indicadores para medir los progresos realizados en la aplicación del nuevo Plan Estratégico.

Estas metas permitirán presentar información fiable y coherente en el Informe Anual de las Realizaciones, y facilitarán la rendición de cuentas ante la Junta Ejecutiva del PMA, los donantes y otras partes interesadas clave.

El Plan Estratégico y el Marco de resultados institucionales 2026-2029 se presentarán a la Junta para aprobación en noviembre de 2025.

Análisis por categoría de costos y modalidad de transferencia

61. En el cuadro 3.4 se muestran las cuatro modalidades de transferencia del PMA y los costos correspondientes a cada una de ellas.

CUADRO 3.4: NECESIDADES POR MODALIDAD DE TRANSFERENCIA, 2026				
Categorías de costos	**Necesidades operacionales**		**Plan de ejecución provisional**	
	2026	**Porcentaje de los costos totales de las transferencias**	**2026**	**Porcentaje de los costos totales de las transferencias**
	(millones de dólares)	***(%)***	***(millones de dólares)***	***(%)***
Costos de las transferencias				
Alimentos	4 931	46	2 889	47
Transferencias de base monetaria y cupones para productos	4 271	40	2 237	36
Fortalecimiento de las capacidades	911	8	572	9
Prestación de servicios	622	6	480	8
Costos totales de las transferencias	**10 735**	**100**	**6 179**	**100**
Costos de ejecución	905		611	
Costos operacionales directos totales	**11 640**		**6 790**	
Costos de apoyo directos	620		452	
Costos directos totales	**12 261**		**7 242**	
Costos de apoyo indirectos	782		458	
Total	**13 043**		**7 700**	

Costos de las transferencias

Transferencias de alimentos

62. En 2026, la asistencia alimentaria en especie seguirá siendo la principal modalidad de transferencia, ya que representará el 46 % de las necesidades operacionales previstas y el 47 % del plan de ejecución provisional. Los costos de la asistencia alimentaria en especie incluyen el valor de los alimentos recibidos por el beneficiario, junto con los costos de las transferencias, tales como los costos de transporte, almacenamiento y gestión de la cadena de suministro. El aumento general de los precios de los alimentos observado en 2025[9] podría continuar en 2026 y afectar negativamente el costo por tonelada para el PMA. Aunque los precios internacionales de los cereales y el azúcar han disminuido en comparación con 2024, estas reducciones se ven contrarrestadas por el alza de los precios de la carne y los aceites vegetales. A mediados de 2025, en 18 países donde el PMA ejecutaba operaciones se había registrado una inflación de los precios de los alimentos de al menos un 15 % interanual, y en el Estado de Palestina, el Sudán, Sudán del Sur y Zimbabwe la inflación había superado el 100 %[10]. Se prevé que los mercados locales y regionales suministren el 40 % del volumen total de alimentos, y que los cereales y las legumbres secas representen casi el 80 % del total de las compras previstas con arreglo a las necesidades operacionales proyectadas.

63. El PMA seguirá ejecutando su proyecto de seguimiento y rastreo para aumentar la visibilidad, la precisión y la eficiencia de las cadenas de suministro en todos los movimientos de productos alimenticios, cupones y artículos no alimentarios, desde la adquisición hasta la distribución, basándose en un sólido sistema de gestión de la identidad. Aprovechando

[9] FAO. Índice de precios de los alimentos de la FAO (julio de 2025).

[10] PMA. 2025. *Prices & Currencies. Monthly Update – 2025 July*.

las tecnologías digitales ya existentes para la gestión y el seguimiento de las transferencias de base monetaria (TBM), el PMA seguirá digitalizando la entrega de alimentos en especie mediante un sistema de verificación integral, al tiempo que implantará una solución de gestión de las existencias para los asociados cooperantes y una herramienta de trazabilidad en los almacenes en 2026.

64. Además, el PMA seguirá invirtiendo en la planificación y optimización de las cadenas de suministro mediante sus herramientas digitales avanzadas, como SCOUT, PRISMA, Route The Meal y Optimus, que en 2024 permitieron ahorrar 3,2 millones de dólares, reducir en un 37 % las compras fuera de temporada en África Occidental, disminuir las emisiones de dióxido de carbono y ahorrar más de 10.000 horas de trabajo gracias a la automatización. La herramienta SCOUT, que produce planes optimizados de suministro a escala mundial y regional para orientar las decisiones de compra y preposicionamiento de reservas institucionales —por medio del MGGP—, debería generar unos ahorros anuales de alrededor de 20 millones de dólares tras su plena aplicación a mediados o finales de 2027. Estas estimaciones se basan en las ganancias obtenidas durante el proyecto piloto de 2024 y guardan estrecha relación con la escala de las operaciones de asistencia alimentaria en especie del PMA.

TBM y cupones para productos

65. Las TBM ofrecen a las personas formas flexibles de satisfacer sus necesidades alimentarias, nutricionales y otras necesidades básicas mediante efectivo o cupones de un valor determinado. La política en materia de transferencias monetarias, aprobada por la Junta en 2023, ofrece al PMA los medios para maximizar el impacto de las TBM, especialmente canalizando las transferencias a las mujeres y a las cuentas propias de los beneficiarios.

66. Las TBM siguen siendo un componente esencial de las operaciones del PMA y se utilizan en el 92 % de los PEP previstos en 2026. El PMA está optimizando su colaboración con los proveedores de servicios financieros, mejorando las opciones de entrega y fomentando la inclusión financiera digital. Asimismo, está ampliando su sólido Marco de garantía de la asistencia monetaria para abarcar también las transferencias en especie, aprovechando para ello las tecnologías existentes para las TBM a fin de digitalizar la entrega de alimentos, mejorar la eficiencia y reforzar la transparencia.

67. Las TBM y los cupones para productos representan el 40 % de las necesidades operacionales previstas en 2026, mientras que en el plan de ejecución provisional ese porcentaje era ligeramente inferior (36 %). El entorno operacional influye en la modalidad de selección de los beneficiarios; en concreto, en las grandes operaciones de intervención ante crisis, las condiciones imperantes pueden limitar la puesta en práctica de las TBM. En cambio, en Jordania más del 90 % de la asistencia prevista por el PMA se proporciona mediante TBM porque el país cuenta con mercados locales sólidos, sistemas financieros fiables y una infraestructura digital que permite brindar asistencia de forma segura y eficiente. El valor diario medio de las transferencias recibidas por los beneficiarios se calcula que en 2026 será de 0,42 dólares[11], en consonancia con el nivel de 2025.

68. El PMA sigue utilizando los cupones para productos cuando resultan ser la modalidad de transferencia más eficaz, como en la República de Moldova y en la República Bolivariana de Venezuela, donde las limitaciones de los mercados, los riesgos relacionados con la inflación y las deficiencias de la infraestructura financiera hacen que los cupones sean el medio más fiable y controlado para garantizar el acceso de los beneficiarios a los bienes esenciales. Las necesidades operacionales relativas a los cupones para productos, que en 2026 representan el 3 % del total de las transferencias, han aumentado en un 23 % con respecto

[11] El valor de las transferencias no incluye los costos de transferencia ni los costos conexos necesarios para entregar la asistencia. Para más información, véase el anexo VI.2.

a 2025, debido a la introducción y mayor difusión de este tipo de cupones en la intervención de emergencia en el Sudán y en otras operaciones.

Fortalecimiento de las capacidades

69. Las transferencias relativas al fortalecimiento de las capacidades abarcan una amplia gama de actividades destinadas a fomentar las competencias y los conocimientos en los hogares, comunidades e instituciones, como actividades de intercambio de información, sensibilización, capacitación y educación que se llevan a cabo mediante intervenciones sectoriales o intersectoriales.

70. El fortalecimiento de las capacidades se ha convertido en un elemento cada vez más destacado de la respuesta operacional del PMA, con una asignación de 572 millones de dólares, lo que representa el 9 % del total de las transferencias previstas en el plan de ejecución provisional para 2026.

Prestación de servicios

71. Los servicios que el PMA presta en virtud de su mandato ofrecen un apoyo operacional fundamental que permite al sistema humanitario funcionar con eficacia, especialmente en situaciones de emergencia. El Programa desempeña una función destacada en la prestación de servicios clave, entre los que se incluyen el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas (UNHAS), el módulo mundial de acción agrupada de logística y el módulo de telecomunicaciones de emergencia, que en conjunto garantizan la coordinación de los servicios de transporte, logística y comunicaciones prestados a los actores humanitarios. En el plan de ejecución provisional, los servicios previstos en el mandato del PMA representan el 64 % de la modalidad de prestación de servicios, y solo el UNHAS representa el 51 %. El PMA gestiona el UNHAS desde hace más de 20 años, lo que le ha permitido facilitar el transporte a más de 400 destinos remotos y de difícil acceso en todo el mundo, entre ellos Burkina Faso, Haití, Madagascar y el Sudán.

72. En 2026, los servicios del PMA bajo demanda representan el 36 % de los recursos asignados a esta modalidad en el plan de ejecución provisional. Asimismo, se prevé que la prestación de servicios relacionados con la compra de alimentos y el uso de las TBM mantenga su tendencia al alza, impulsada por las solicitudes de los Gobiernos.

73. Debido a la persistencia de las restricciones financieras y a la búsqueda de una mayor eficiencia operacional en todo el sector humanitario, los esfuerzos de otras organizaciones por reducir sus costos podrían generar una creciente demanda de las competencias especializadas del PMA.

Costos de ejecución

74. Los costos de ejecución son los que pueden atribuirse directamente al apoyo a la ejecución de las actividades programáticas. Representan la mayor parte de los costos en que incurren las oficinas sobre el terreno y de zona, e incluyen los correspondientes al personal que gestiona o participa directamente en la ejecución de una actividad. Estos costos pueden ser contraídos directamente por el PMA o indirectamente por conducto de sus asociados cooperantes. Las categorías comunes de los costos de ejecución incluyen los relacionados con:

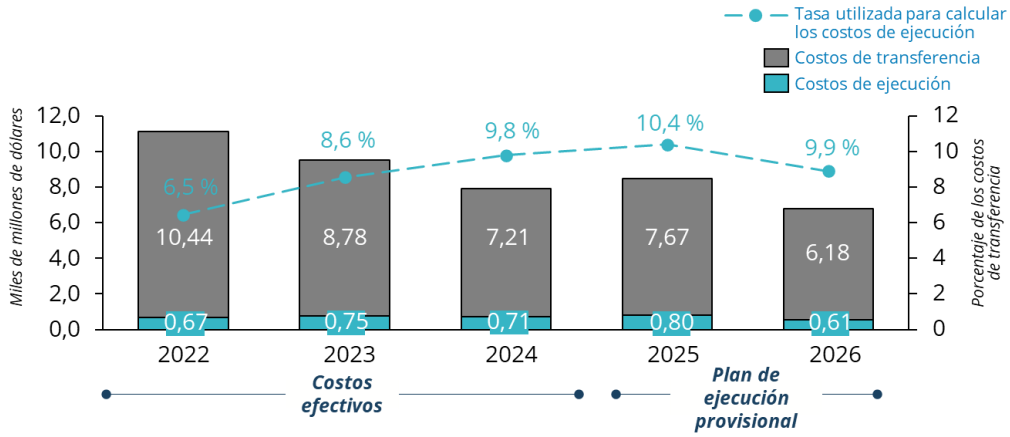
- los insumos no alimentarios y los activos esenciales para la ejecución de las actividades;
- las evaluaciones específicas de las distintas actividades;
- la gestión y realización de evaluaciones descentralizadas de una actividad concreta;

- los procesos de seguimiento y examen ordinarios o especiales que permiten seguir los progresos y presentar informes sobre los resultados de las actividades, y
- los sistemas de selección de beneficiarios, registro y mantenimiento, así como los mecanismos de retroalimentación, para las bases de datos de gestión de la identidad, entre ellas la plataforma digital del PMA para la gestión de los datos sobre los beneficiarios y de las transferencias (SCOPE).

75. El PMA está decidido a apoyar la ejecución de los PEP a nivel de actividades, entre otras cosas mediante rigurosos procesos de evaluación, selección de beneficiarios y seguimiento, como se indica en el plan global de ofrecimiento de garantías. En conjunto, las oficinas en los países han presupuestado para dichos procesos 209 millones de dólares en el plan de ejecución para 2025, lo que representa el 2,2 % del total. El PMA seguirá protegiendo esas actividades, fortaleciendo la supervisión regional y apoyando a las oficinas en los países mediante una labor de capacitación y divulgación destinada a mejorar la comprensión del proceso presupuestario relativo a la evaluación, la selección de beneficiarios y el seguimiento, haciendo especial hincapié en el cumplimiento de los requisitos mínimos en materia de seguimiento.

76. En la figura 3.3 puede verse la evolución histórica desde 2022 de los costos de ejecución y su cálculo como porcentaje de los costos totales de las transferencias. En 2026, se prevé que los costos de ejecución disminuyan a 611 millones de dólares en el plan de ejecución provisional, en consonancia con los menores niveles de transferencia previstos. Este descenso puede atribuirse a algunas de las operaciones de mayor envergadura del PMA y es consecuencia de la reducción de algunas actividades en el Yemen y el Afganistán, la disminución de la asistencia en los distritos más críticos de Mozambique y las limitaciones que obstaculizan la ejecución general de las operaciones en Kenya. Si las perspectivas de recursos siguen empeorando, las oficinas en los países correrán el riesgo de no poder financiar actividades fundamentales ni garantizar la ejecución de programas de calidad.

Figura 3.3: Costos de ejecución como porcentaje de los costos de transferencia, 2022-2026



Costos de apoyo directos

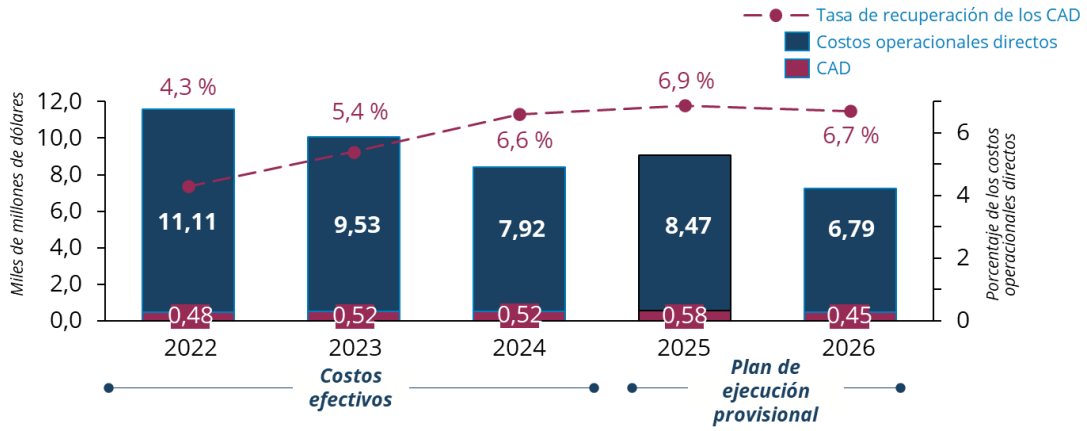
77. Los CAD son los costos en el país que se gestionan a nivel nacional y que respaldan múltiples actividades relacionadas con la prestación de asistencia y la ejecución de los programas. Estos costos son propios de la presencia del PMA en un país, pero también dependen de la magnitud de las actividades que se llevan a cabo en él. Entre otros ejemplos, cabe mencionar los costos de gestión de la oficina en el país, como los relativos a los puestos de director adjunto en el país y jefe de dependencia; la administración de recursos humanos, finanzas, adquisiciones y comunicaciones en la oficina en el país; el alquiler; las valoraciones

previas y evaluaciones que no guardan relación directa con una actividad en particular, y la seguridad.

78. Como se indica en el plan de ejecución provisional, se prevé que los CAD disminuyan un 22 %, pasando de 582 millones de dólares en 2025 a 452 millones de dólares en 2026. Esta reducción se debe a la disminución general de los recursos y es reflejo de la continuación e intensificación de las medidas de ahorro emprendidas por las oficinas en los países en 2025, aunque se prevé que la mayoría de los ajustes se realicen en 2026. Asimismo, refleja la diligencia de las oficinas en los países a la hora de asignar los recursos de manera más eficaz, orientando los esfuerzos y los gastos hacia las actividades básicas que generan el mayor impacto para los beneficiarios.

79. Debido a las restricciones de financiación, muchas oficinas en los países están llevando a cabo una reestructuración estratégica de sus funciones de apoyo, lo que incluye el cierre o la fusión de algunas oficinas, la reducción de personal y la racionalización de las operaciones. Otras medidas encaminadas a reducir los costos fijos y los gastos de funcionamiento son las relacionadas con la eficiencia energética y la optimización de la infraestructura.

Figura 3.4: Costos de apoyo directos como porcentaje de los costos operacionales directos, 2022-2026*



* Excluidos los CAD y los CAI.

Costos de apoyo indirectos

80. Las necesidades operacionales totales incluyen los CAI calculados utilizando la tasa estándar de recuperación de este tipo de costos, que es del 6,5 % y se aplica a todos los presupuestos de los PEP, a excepción de los destinados a la prestación de servicios bajo demanda. En la sección IV del presente documento se describe la tasa de recuperación de los CAI.

3.3 Intensidad de la asistencia[12]

81. Al planificar sus necesidades operacionales, el PMA procura proporcionar la asistencia más adecuada posible a las personas a las que atiende. Sin embargo, debido al creciente déficit de financiación, el Programa se ve obligado a reducir el número de beneficiarios asistidos, la duración de la asistencia o el volumen de las transferencias que distribuye. Si bien son principalmente de índole programática y operacional, estas decisiones repercuten en el costo de la asistencia prestada por beneficiario.

82. Así pues, las necesidades operacionales previstas para 2026 permitirían al PMA prestar asistencia a unos 110 millones de beneficiarios. El costo estimado por beneficiario utilizado

[12] La intensidad de la asistencia es la duración de la asistencia prestada a un solo beneficiario y el valor de la asistencia prestada diariamente (en gramos, kilocalorías o cantidad de dinero) con respecto al número de beneficiarios atendidos.

en el plan de ejecución provisional representa una hipótesis de ejecución que incluye supuestos sobre la asignación de prioridades de las oficinas en los países en cuanto al número de beneficiarios previstos, la duración de la asistencia y el volumen de las transferencias, a fin de optimizar el uso de los recursos. Con arreglo a esta hipótesis, el PMA podrá prestar asistencia a unos 94 millones de beneficiarios, es decir, un 15 % menos respecto de las necesidades operacionales. En el cuadro 3.5 se indica que, para 2026, el costo medio anual por beneficiario[13] se estima en 89 dólares en el caso de las necesidades operacionales y en 62 dólares en el del plan de ejecución provisional, lo que representa una reducción del 30 % con respecto a las necesidades operacionales debido a las perspectivas de financiación reducidas. Esta disminución del costo anual por beneficiario significa que se realizarán transferencias diarias más pequeñas durante un período más corto para un número reducido de beneficiarios.

83. El principal componente del costo anual por beneficiario es el costo de transferencia en sí, que comprende la suma del valor monetario de los productos alimenticios, el efectivo o los servicios prestados y el costo de realizar la transferencia a los beneficiarios. En 2026, se prevé que el costo de transferencia represente el 82 % del total de las necesidades operacionales y el 80 % del total del plan de ejecución provisional.

CUADRO 3.5: COSTO ANUAL POR BENEFICIARIO SEGÚN LAS NECESIDADES OPERACIONALES Y EL PLAN DE EJECUCIÓN PROVISIONAL, 2026

Indicadores	Necesidades operacionales	Plan de ejecución provisional
Valor en dólares*	13 000 millones	7 700 millones
Número de beneficiarios según las proyecciones	110 millones	94 millones
Costo anual por beneficiario	89 dólares	62 dólares

* Los totales de las necesidades operacionales y del plan de ejecución provisional que figuran en este cuadro incluyen los recursos necesarios para las actividades de fortalecimiento de las capacidades y prestación de servicios, que no siempre requieren transferencias directas a los beneficiarios de nivel 1.

84. En el anexo VI se facilita más información sobre el costo por beneficiario, como el costo diario por beneficiario y la duración media de la asistencia.

3.4 Prioridades transversales

85. El PMA incorporará aún más sistemáticamente su marco normativo y prioridades transversales, aprobados en el Plan Estratégico[14], en todas las operaciones en los países, con el fin de mejorar la calidad y el impacto de sus programas y la rendición de cuentas respecto de su puesta en práctica. Para ello se contará con el respaldo de equipos especializados en la Sede mundial, que proporcionarán apoyo presencial y a distancia a las oficinas en los países en todas las etapas del ciclo de los proyectos, entablando asociaciones y por medio de evaluaciones periódicas y mecanismos de supervisión. Al situar en el centro de este enfoque las necesidades de las personas afectadas —sobre todo de las más vulnerables—, el PMA se propone mejorar los resultados para los beneficiarios, integrando de manera efectiva las políticas y prioridades transversales en el diseño, la ejecución y el seguimiento de los programas, así como en la elaboración de informes sobre las realizaciones.

[13] Además del valor y el costo de la transferencia, el costo total por beneficiario incluye todos los costos relacionados con la ejecución y el apoyo directo e indirecto.

[14] El tercer borrador de Plan Estratégico 2026-2029 enumera seis prioridades estratégicas: favorecer la nutrición y las dietas saludables; empoderar a las mujeres y las niñas y fomentar la igualdad; asegurar la protección de las personas afectadas y la rendición de cuentas correspondiente; integrar la sostenibilidad ambiental; incorporar los principios humanitarios y la sensibilidad a los conflictos, y promover la localización y el ofrecimiento de garantías.

Sección IV: Apoyo a los programas y operaciones institucionales

4.1 Sinopsis

86. Las necesidades operacionales proyectadas para 2026 ascienden a 13.000 millones de dólares, cifra que representa el total de los costos operacionales y de apoyo de los presupuestos anuales proyectados de los PEP.

87. En estas necesidades están comprendidas actividades gestionadas por la Sede mundial que apoyan directa e indirectamente las operaciones y las actividades de representación del PMA en las oficinas en los países. Además, algunas de las actividades gestionadas por la Sede mundial se orientan a apoyar actividades extrapresupuestarias financiadas con fondos fiduciarios y cuentas especiales. En estas actividades, que se denominan "apoyo a los programas y operaciones institucionales", se prevé que los costos se reduzcan un 16 % respecto de 2025.

88. El mayor componente del apoyo a los programas y operaciones institucionales es el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP), con el que se sufragan las actividades indirectas más importantes del PMA para respaldar las operaciones y cumplir sus obligaciones en materia de gobernanza y responsabilidades fiduciarias. A la luz del plan de ejecución provisional —de 7.700 millones de dólares en 2026—, el presupuesto AAP propuesto es de 380 millones de dólares, lo cual representa una reducción del 21 % respecto del presupuesto AAP aprobado para 2025.

89. Teniendo en cuenta los saldos disponibles en las reservas y la parte no asignada del Fondo General y la Cuenta de igualación del presupuesto AAP, el PMA propone unas asignaciones estratégicas de 170 millones de dólares. Estas asignaciones son conformes con las prioridades establecidas en las operaciones en los países, el deber de protección de sus empleados, la diversificación de las fuentes de financiación y unas operaciones institucionales eficientes.

90. El apoyo a los programas y las operaciones institucionales se organizan en tres categorías: actividades básicas, actividades directas y otros servicios. Las actividades básicas son esenciales para la aplicación eficiente y eficaz del plan de ejecución anual del PMA y el cumplimiento de las obligaciones institucionales, e incluyen actividades cotidianas recurrentes e inversiones extraordinarias. Las actividades directas son las que pueden relacionarse directamente con operaciones u otras actividades por medio de factores de costos, como el número de empleados o el volumen de productos. El presupuesto para las actividades básicas y las actividades directas está estrechamente relacionado con el nivel proyectado de ejecución operacional. En "otros servicios" se incluye la organización de los servicios administrativos y de gestión para entidades ajenas al PMA, como la Capacidad Africana para la Gestión de Riesgos y el nuevo Acelerador del Impacto de las Comidas Escolares de la Coalición para las Comidas Escolares.

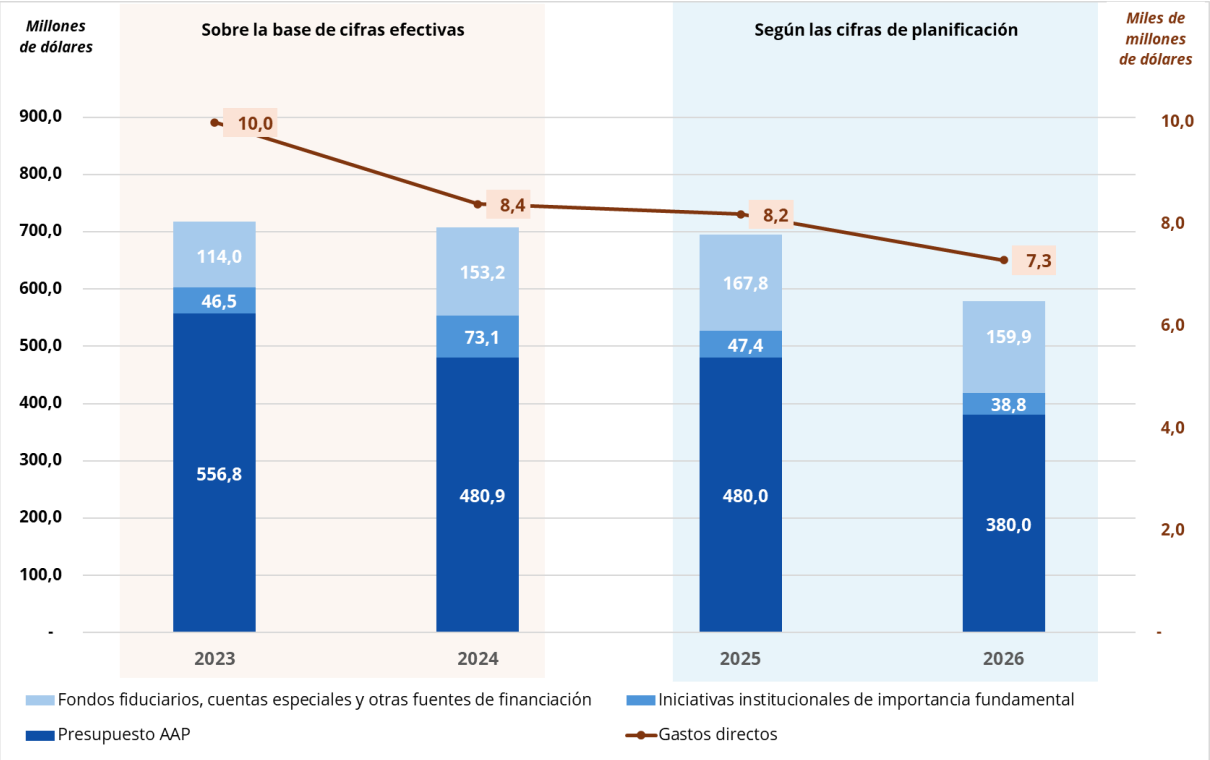
CUADRO 4.1: PRESUPUESTO DEL PMA Y PLAN DE EJECUCIÓN PROVISIONAL								
Año	**Presupuesto del PMA**	**Plan de ejecución provisional**	**Apoyo a los programas y operaciones institucionales, 2025 y 2026** ***(millones de dólares)***					
			Valor de referencia				**Actividades directas**	**Otros servicios**
			Presupuesto AAP	**Iniciativas institucionales de importancia fundamental**	**Fondos fiduciarios, cuentas especiales y otras fuentes de financiación**	**Total**		
2026	13 043	7 700	380,0	38,8	159,9	578,7	100,5	39,8
2025*	16 890	8 800	480,0	47,4	167,8	695,2	134,6	27,3

* Según lo aprobado en el Plan de Gestión para 2025-2027.

Presupuesto básico y reducciones de plantilla

91. El PMA ha planificado una reducción significativa de su presupuesto básico, en consonancia con el descenso general de recursos y la consiguiente caída del nivel de actividad operacional.

Figura 4.1: Gastos directos *(miles de millones de dólares)* y presupuesto básico *(millones de dólares)*, 2023-2026



92. El presupuesto básico no ha dejado de disminuir desde 2023, debido a la reducción de la financiación con cargo al presupuesto AAP, que constituye la mayor partida del presupuesto básico. El descenso de 100 millones de dólares en el presupuesto AAP en 2025 con respecto a 2026 refleja la reorganización estructural del PMA y el hincapié constante en la contención de costos. El gasto previsto en iniciativas institucionales de importancia fundamental disminuirá 8,6 millones de dólares: habrá menos iniciativas y se prestará especial atención a las inversiones que favorezcan futuros ahorros de costos. Los fondos fiduciarios, las cuentas especiales y otras fuentes de financiación presentan una disminución relativamente modesta de 7,8 millones de dólares; en este contexto, el interés de los donantes por los programas de acción climática y fomento de la resiliencia compensa en parte las

disminuciones en las cuentas especiales a causa de la reducción prevista del volumen de los servicios y de las actividades que el PMA proporciona a sus propias oficinas y a otras entidades de las Naciones Unidas.

93. La reducción del presupuesto básico entre 2025 y 2026 va acompañada de una reducción del 18 % del número de empleados financiados mediante este presupuesto. Puesto que, dentro del presupuesto básico, el presupuesto AAP es la mayor fuente de financiación y se utiliza sobre todo para sufragar actividades básicas recurrentes, la proporción de puestos de plazo fijo costeados con cargo a ese presupuesto permanecerá relativamente estable, de acuerdo con la naturaleza a largo plazo de dichas actividades. Además de los puestos financiados con el presupuesto AAP, el presupuesto básico incluye asimismo los puestos financiados con los fondos fiduciarios, las cuentas especiales y las iniciativas institucionales de importancia fundamental. Estas fuentes de financiación normalmente sufragan actividades basadas en proyectos o de carácter temporal, por lo que suelen recurrir en mayor medida a contratos de breve duración. De cara a 2026 se espera que el número de puestos de plazo fijo financiados con cargo a los fondos fiduciarios, las cuentas especiales y las iniciativas institucionales de importancia fundamental se reduzca considerablemente más que el número de puestos de breve duración, que se mantendrá relativamente estable. Ello refleja la necesidad de una dotación de personal flexible que se adapte a la duración y el alcance de las iniciativas financiadas con fondos externos.

94. En 2026, el 38 % de los empleados financiados con el presupuesto básico trabajará en oficinas regionales, centros de servicios y oficinas en los países. El establecimiento de prioridades de capacidad de personal en zonas próximas a las operaciones es un principio esencial de la estrategia de apoyo del PMA. La agrupación de funciones en los equipos mundiales y el aumento previsto de la proporción de puestos de plazo fijo en la Sede mundial garantizarán la continuidad de las actividades de apoyo a la misión del Programa y reflejan un equilibrio estratégico entre la necesidad de estar próximos a las operaciones y la de contar con orientaciones normativas y servicios mundiales eficientes.

Resultados de gestión y principios presupuestarios

95. El proyecto de Plan Estratégico 2026-2029 ha servido de base para elaborar el Plan de Gestión 2026-2028, especialmente en lo relativo a sus actividades básicas. Al actualizar el Marco de resultados institucionales para complementar el nuevo Plan Estratégico, el PMA ha aprovechado la ocasión para mejorar la gestión de las actividades básicas con arreglo a los resultados agrupando los marcos presupuestario y de resultados en un marco único en el que se adopta un enfoque de vinculación de los recursos con el logro de resultados. En el nuevo marco, los sectores de consignación se alinean con los resultados de gestión, se prevén productos acompañados de indicadores clave de las realizaciones (ICR) para cada resultado de gestión y se incorporan los factores catalizadores del Plan Estratégico y sus respectivos ICR (véase el anexo I).

Figura 4.2: Línea de mira del Plan Estratégico y de los resultados de gestión



96. Los resultados de gestión del PMA definen la orientación estratégica, el apoyo operacional, el establecimiento de asociaciones y las funciones de supervisión que se necesitan para que el Programa pueda obtener los efectos estratégicos previstos. Estos resultados son responsabilidad de la Sede mundial principalmente y se basan en el principio de que unas realizaciones sólidas en materia de gestión sustentan unas realizaciones efectivas en los programas a escala nacional, regional y mundial.

97. En respuesta al contexto de limitación de recursos, el equipo directivo del PMA estableció los principios siguientes, que condicionan los costos recurrentes y las inversiones extraordinarias en el presupuesto básico para 2026:

a) mantener las actividades que son esenciales para cumplir las obligaciones de gobernanza y apoyo a las operaciones, al tiempo que se garantiza que el nivel del trabajo se ajuste al nivel de la actividad operacional y a las dimensiones de la organización;

b) aprovechar las medidas orientadas a aumentar la eficiencia y reducir los costos para contener los costos indirectos y dar prioridad a los recursos para las operaciones en primera línea;

c) racionalizar las estructuras y procesos de gestión en la Sede mundial;

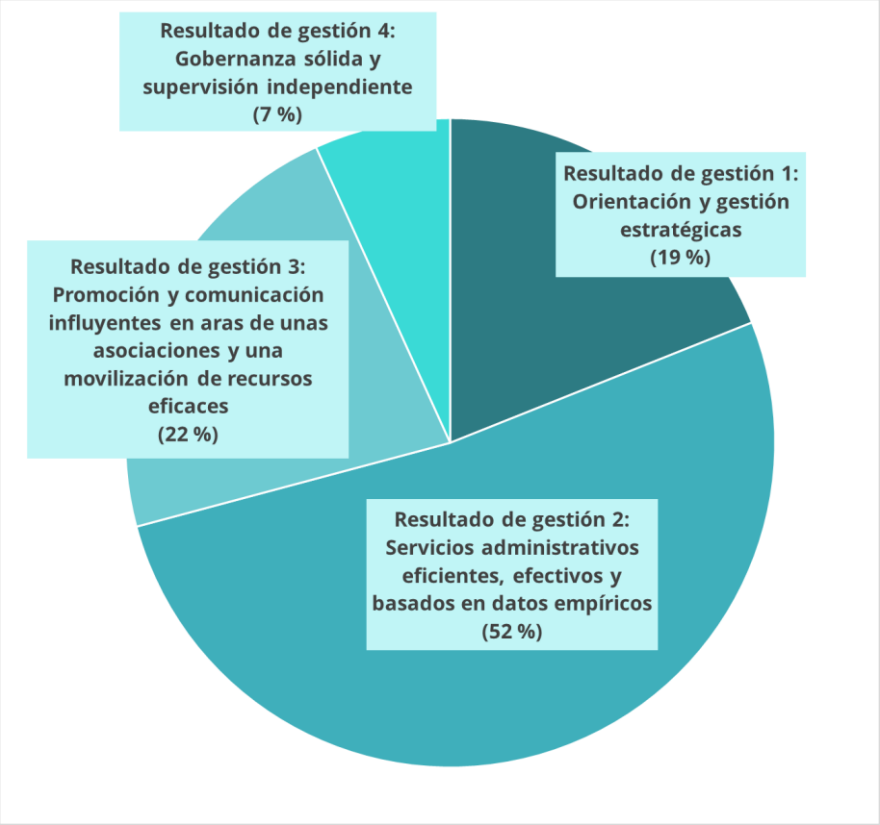
d) asignar prioridad a las cuestiones relativas a la capacidad en las zonas geográficas más próximas a las operaciones del PMA;

e) diversificar y ampliar la base de dotación de recursos.

98. La planificación para 2026 estuvo marcada por la puesta en marcha de un proceso de planificación descendente y un proceso de presupuestación ascendente. Los departamentos planificaron sus correspondientes resultados, actividades e ICR atendiendo a los resultados de gestión y guiándose por los principios de presupuestación. A continuación, fueron las direcciones las que planificaron sus resultados, actividades e ICR, en conexión con los de los departamentos. A ello siguió el proceso de presupuestación, que comenzó a nivel de las direcciones, se agrupó por departamentos y concluyó con los resultados de gestión. A través de este proceso, los presupuestos por actividades se conectan con los resultados de gestión en la jerarquía organizacional, con lo que se aumenta

la transparencia de la presupuestación y se rinde cuentas de los resultados a nivel de departamentos.

Figura 4.3: Presupuesto básico por resultado de gestión



99. La distribución del presupuesto básico entre los resultados de gestión (figura 4.3) refleja el nivel de trabajo y las asignaciones presupuestarias necesarias para alcanzar las metas de cada resultado:

- La máxima prioridad del PMA y la mayor esfera presupuestaria es el resultado de gestión 2 (“Servicios administrativos eficientes, efectivos y basados en datos empíricos”), que garantiza que el Programa cuente con las capacidades operacionales, los sistemas y la infraestructura necesarios para prestar asistencia de manera eficiente, rindiendo cuentas y a gran escala. Representa el 52 % del presupuesto básico total y abarca la coordinación de emergencias —que permite al PMA dirigir las intervenciones ante crisis gracias a los módulos mundiales de acción agrupada y las herramientas de intervención rápida— y servicios de la cadena de suministro —que facilitan el movimiento de mercancías oportuno y eficaz en función de los costos, y una logística humanitaria coordinada—.
- El resultado de gestión 3 (“Promoción y comunicación influyentes en aras de unas asociaciones y una movilización de recursos eficaces”), que representa el 22 % del presupuesto básico, posiciona al PMA como entidad de confianza con alcance mundial en cuestiones relativas al hambre y la seguridad alimentaria, y refuerza su capacidad para forjar las asociaciones y obtener los recursos que precisa para cumplir con su mandato.
- El 19 % del presupuesto básico está asignado al resultado de gestión 1 (“Orientación y gestión estratégicas”), que garantiza que el PMA opere como organización estratégicamente orientada, bien gestionada y responsable, capaz de cumplir su

misión humanitaria a través de una actuación asentada en principios y basada en los resultados previstos.

- El resultado de gestión 4 (“Gobernanza sólida y supervisión independiente”), que salvaguarda la integridad, la transparencia y la rendición de cuentas de las operaciones del PMA mediante una gobernanza robusta y una supervisión independiente, representa el 7 % del presupuesto básico.

Información actualizada sobre la reorganización interna e hitos para 2026

100. En agosto de 2023, la Directora Ejecutiva, reconociendo la necesidad de una organización más ágil e integrada, puso en marcha un examen interno de la estructura orgánica del PMA, en el que se estudió cómo debía evolucionar este último para abordar con mayor eficacia los desafíos a los que se enfrentaban las operaciones y adaptarse a la nueva realidad caracterizada por el aumento de las necesidades humanitarias. El objetivo consistía en fortalecer la colaboración en todo el Programa, racionalizar las actividades y centrarse en las operaciones y los empleados sobre el terreno. El objetivo de la reorganización es pasar de la fragmentación que caracteriza al PMA a la integración, de los múltiples niveles jerárquicos a un sistema más ágil, y de las estructuras heredadas a una organización lista para afrontar el futuro.

101. Unos meses más tarde, cuando el panorama de financiación mostró signos de notable descenso, el PMA pausó la contratación de empleados como primer paso para contener los costos.

102. En 2023 y 2024, el examen de la estructura orgánica se centró en la Sede de Roma: el resultado fue una nueva estructura y una reducción del 25 % del número de departamentos y direcciones. En mayo de 2025 se aplicó el modelo de “Sede mundial única” para eliminar duplicaciones y burocracia y fomentar la colaboración, la eficiencia y la rendición de cuentas; los demás cambios de optimización deberán estar introducidos el 1 de enero de 2026 a más tardar.

Figura 4.4: Cronología resumida del proceso de adaptación estructural



103. El 1 de mayo de 2025 se habían alcanzado los siguientes hitos:

A. *Aplicación del Marco de rendición de cuentas sobre la gestión:* este marco establece una cadena de mando clara, la rendición de cuentas del personal directivo, la definición de las funciones, y sistemas de apoyo. Estos son algunos de los cambios de responsabilidades:

- el Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones supervisa ahora a todos los directores en los países con la ayuda de los directores regionales y los subdirectores ejecutivos, y
- la función de los directores regionales se centra en la coordinación a nivel regional, la preparación, las asociaciones y la representación, y cuenta con el apoyo de equipos específicos más pequeños.

B. *Transición al modelo de Sede mundial única:* el PMA ha pasado a una estructura institucional de dos niveles al fusionar la Sede de Roma y los despachos regionales en una Sede mundial unificada. En virtud de este cambio, los directores regionales han quedado incorporados a la Oficina del Director Ejecutivo Adjunto y cuentan con el apoyo de equipos más pequeños acordes con sus responsabilidades, ahora mejor definidas. Equipos técnicos que antes pertenecían a los despachos regionales se han fusionado con sus homólogos de la Sede para formar equipos funcionales mundiales, que operan bajo la dirección unificada de los directores funcionales. Estos equipos ofrecen a las oficinas en los países un apoyo integral e independiente de la ubicación, lo que garantiza una asistencia oportuna y coherente.

C. *Reajuste estructural regional:* las oficinas regionales actúan ahora como nodos geográficos que acogen las oficinas de los directores regionales y los equipos funcionales adscritos. La Oficina Regional de Johannesburgo se irá desmantelando gradualmente hasta finales de 2025. La Oficina Regional de Nairobi ampliará su cobertura para dar apoyo a los países de la región de África Oriental y Meridional, garantizando la continuidad y una coordinación mejorada en toda la región.

104. Desde el 1 de mayo, el trabajo se ha dedicado principalmente a formular los planes de integración y reestructuración encaminados a alcanzar la meta de una Sede mejor focalizada y más ligera, centrada en las necesidades de las oficinas en los países y que cumpla los objetivos presupuestarios y de dotación de personal. La cronología para el desarrollo de esos planes es acorde con los hitos del Plan de Gestión para 2026, a fin de garantizar la coherencia y posibilitar la implementación desde el 1 de enero de 2026.

105. Para alcanzar la meta de una Sede mundial más ligera centrada en responder a las necesidades de las oficinas en los países en 2026, en el segundo semestre de 2025 se realizarán otros cambios importantes —como el establecimiento de estructuras de coordinación estratégica e interfuncional, la actualización de los protocolos para la gestión de emergencias, así como documentos y procesos normativos y de políticas— a fin de reflejar el nuevo modelo.

106. Los cambios en pos de la adaptación estructural que se espera introducir en 2026 mediante la ejecución de los planes mencionados son, entre otros, los siguientes:

a) *Reducción de efectivos:* están realizándose considerables reducciones de la fuerza de trabajo prácticamente en todas las funciones y oficinas, con especial atención a la Sede de Roma y las oficinas regionales.

b) *Integración estructural:* las dependencias, direcciones y servicios están fusionándose o suprimiéndose para racionalizar el apoyo y reducir duplicaciones y niveles de mando.

c) *Recursos compartidos o mancomunados:* el apoyo administrativo está mancomunándose a nivel de divisiones y departamentos. Están buscándose

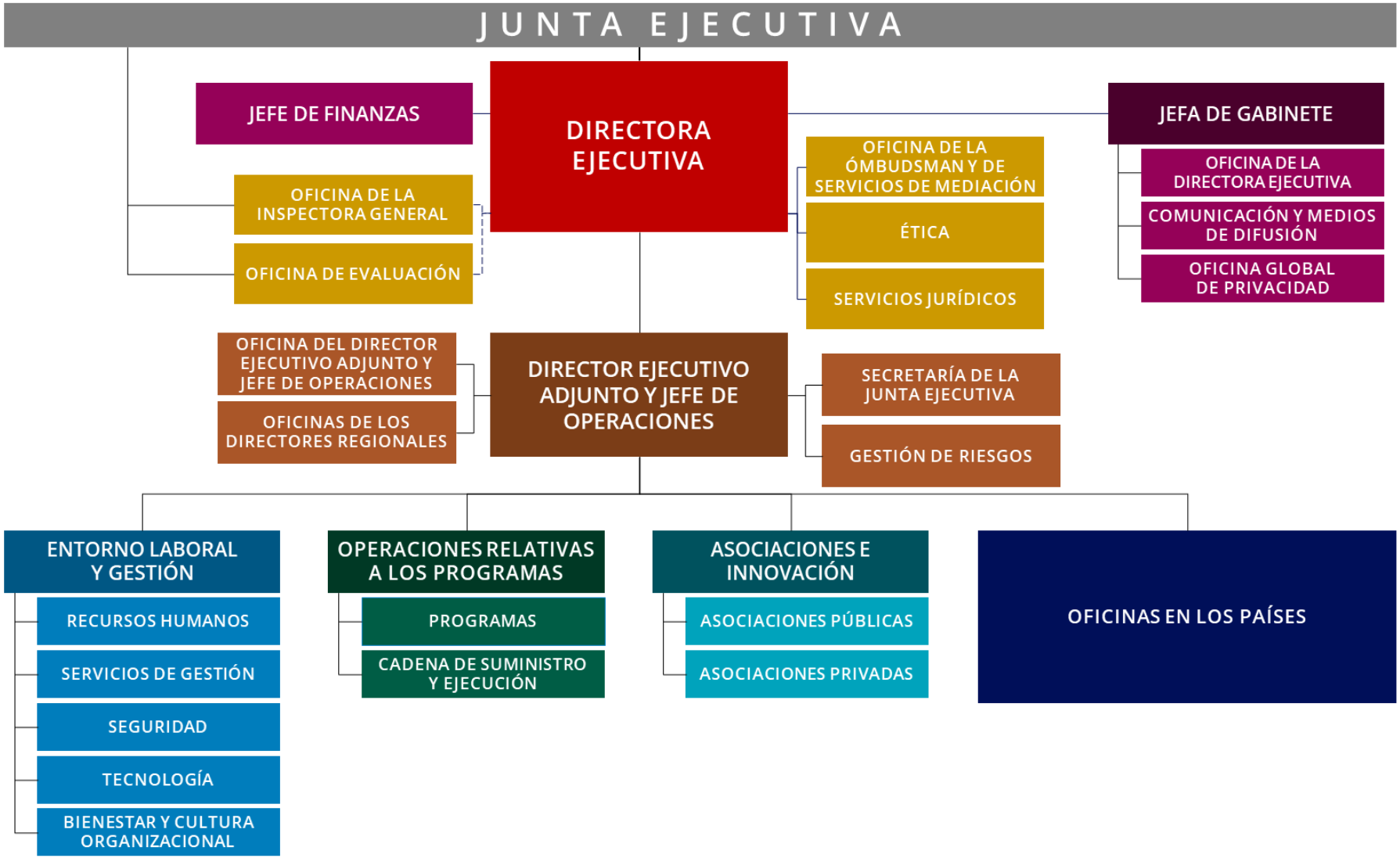
posibilidades de más servicios compartidos o mancomunados para la prestación del apoyo que conlleve un gran volumen de transacciones.

d) *Externalización y traslado de funciones:* algunas tareas operacionales se están trasladando a centros de servicios mundiales o centros operativos regionales y se está aumentando la externalización, en particular de los servicios relativos al parque automotor, las instalaciones y la TI.

e) *Ajustes en el modelo de fuerza de trabajo:* se están efectuando cambios en los tipos de contratos y en las modalidades de trabajo; por ejemplo, se están estudiando contratos flexibles y el uso de modelos de trabajo a distancia con vistas a reducir los costos.

f) *Mayor colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas:* se está reforzando la colaboración con los asociados del sistema de las Naciones Unidas utilizando los servicios conjuntos, infraestructuras compartidas y acuerdos interinstitucionales orientados a fomentar la eficiencia y la participación en los costos.

ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL PMA 2026



4.2 Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas

107. Con un monto de 380 millones de dólares, el presupuesto AAP para 2026 es 100 millones de dólares inferior al establecido para 2025 en el Plan de Gestión para 2025-2027. Este presupuesto refleja la intención de la Directora Ejecutiva de seguir racionalizando, estabilizando y ajustando los gastos AAP en consonancia con la menor financiación prevista, garantizando al mismo tiempo un apoyo decidido al plan de ejecución provisional, de 7.700 millones de dólares, y una sólida supervisión del mismo.

108. La financiación del presupuesto AAP procede de la tasa de recuperación de los CAI aplicada a las contribuciones que se hacen al PMA, tasa que la Junta aprueba anualmente. Para 2026, la dirección propone mantener la tasa de CAI actual del 6,5 %, salvo excepciones concretas en las que se aplicará una tasa reducida del 4 %, siempre que se cumplan las condiciones aprobadas previamente por la Junta. Basándose en estas tasas, la proyección de ingresos en concepto de recuperación de los CAI para 2026 se estima en 365 millones de dólares.

109. Será preciso retirar 15 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para financiar por completo el presupuesto AAP propuesto de 380 millones de dólares, cifra que sobrepasa el punto de equilibrio, que es de 365 millones de dólares. Este retiro, que representa menos del 5 % del saldo de apertura de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP para 2026, permite aprovechar el saldo saneado de esta cuenta y es compatible con el uso neto de los saldos de los fondos para financiar operaciones al margen de las contribuciones previstas. La financiación adicional es esencial para mantener una capacidad adecuada en esferas esenciales, como la gobernanza y la supervisión independiente, el deber de cuidado, la labor de promoción y la ciberseguridad.

Ajuste del presupuesto AAP

110. El presupuesto AAP se ha reducido progresivamente en consonancia con el descenso de la actividad operacional (véase la figura 4.1 en la página 35). La reducción se ha efectuado cuidadosamente para garantizar el apoyo continuado a las operaciones, para cumplir con las responsabilidades de gobernanza y supervisión y para trabajar dentro del margen de tolerancia al riesgo del PMA.

111. En 2025, el presupuesto AAP original se fijó en 480 millones de dólares, partiendo de los supuestos de una previsión de financiación a nivel mundial de 8.000 millones de dólares y un plan de ejecución provisional de 8.800 millones de dólares. En vista del descenso de los niveles de financiación, se aplicaron medidas de ahorro de costos para reducir el presupuesto AAP original para 2025 un 10 % hasta llegar a un plan de utilización de 432 millones de dólares.

112. Cuando comenzó el proceso de planificación presupuestaria para 2026, el objetivo era elaborar un presupuesto administrativo AAP de equilibrio por valor de 365 millones de dólares. Para alcanzar ese nivel, en los límites máximos iniciales para los presupuestos de las direcciones y los departamentos se incorporaron unos ahorros específicos relativos a la integración de los equipos funcionales mundiales y otras medidas de contención de costos. Se esperaban reducciones presupuestarias en toda la organización, sin que ninguna dirección quedara exenta. Sin embargo, las direcciones responsables de los equipos funcionales mundiales fueron las que soportaron las mayores reducciones porcentuales.

113. Teniendo en cuenta el nivel del plan de ejecución provisional, una tasa de inflación mundial estimada del 3 %, el debilitamiento del dólar de los Estados Unidos y la mayor demanda en materia de supervisión, gobernanza, deber de cuidado y ciberseguridad, el presupuesto AAP propuesto para 2026 es de 380 millones de dólares. Esto representa una disminución del 32 % con respecto a 2023, mientras que los gastos operacionales se han reducido un 27 % en el mismo período.

114. La reorganización y desduplicación ulteriores en la Sede mundial podrían generar oportunidades de ahorro de costos. A medida que se avance en la integración y se vaya desarrollando la participación del PMA en la Iniciativa de reforma ONU80, la labor de 2026 se centrará en diseñar nuevos modelos y preparar la transición. Las consecuencias de todo ello aún deben determinarse en toda su plenitud, pero se prevé que serán aceptables si no se sobrepasa el presupuesto AAP de 380 millones de dólares y se dispone de financiación extrapresupuestaria.

Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas por sector de consignación

CUADRO 4.2: PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO Y DE APOYO A LOS PROGRAMAS POR SECTOR DE CONSIGNACIÓN, 2025 Y 2026

Sectores de consignación del presupuesto AAP			**Variación**	
	2026 *(millones de dólares)*	**2025* *(millones de dólares)***	***(millones de dólares)***	***(%)***
1. Orientación y gestión estratégicas	94,5	109,5	(15,0)	(14)
2. Servicios administrativos eficientes, efectivos y basados en datos empíricos	176,9	239,2	(62,3)	(26)
3. Promoción y comunicación influyentes en aras de unas asociaciones y una movilización de recursos eficaces	71,3	87,2	(15,9)	(18)
4. Gobernanza sólida y supervisión independiente	37,3	44,1	(6,8)	(15)
Total	**380,0**	**480,0**	**(100,0)**	**(21)**

* Las cifras relativas a 2025 por sector de consignación se han ajustado para tener en cuenta el paso de tres a cuatro sectores de consignación.

115. Con el 46 % del presupuesto AAP destinado al sector de consignación 2 (“Servicios administrativos eficientes, efectivos y basados en datos empíricos”), el PMA posibilita la eficiencia operacional y la ejecución estratégica de sus operaciones. Ello pone de relieve la importancia de unos sistemas de apoyo robustos para las oficinas en los países.

116. El sector de consignación 1 (“Orientación y gestión estratégicas”) representa el 25 % del presupuesto AAP, lo cual subraya la atención continuada que el PMA presta al liderazgo estratégico tanto en la Sede mundial como en las oficinas en los países. Esta asignación respalda la ejecución de las iniciativas para la gestión del cambio, la utilización de la diplomacia humanitaria para obtener acceso con fines humanitarios, la coordinación de las actividades programáticas y normativas a nivel mundial y la prestación de servicios de supervisión de la gestión y gestión eficaz del riesgo.

117. El sector de consignación 3 (“Promoción y comunicación influyentes en aras de unas asociaciones y una movilización de recursos eficaces”), que representa el 19 % del presupuesto AAP, refleja la importancia de las asociaciones, la necesidad de disponer de financiación suficiente y diversificada y la atención prestada a estas actividades en la Sede mundial y las oficinas en los países. Esta asignación respalda funciones clave como la promoción, las comunicaciones estratégicas y el desarrollo de asociaciones, y permite al PMA reforzar su visibilidad, contribuir a los diálogos sobre políticas a nivel mundial y cultivar las asociaciones, que son esenciales para su misión y para asegurarse unos recursos sostenibles.

118. El sector de consignación 4 (“Gobernanza sólida y supervisión independiente”) tiene asignado un 10 % del presupuesto AAP. Este sector secunda el compromiso del PMA con la transparencia, la rendición de cuentas y la buena gobernanza. Los presupuestos de la

Oficina de la Inspectora General (OIG) y de la Oficina de Evaluación (OEV) representan el 84 % del total de las consignaciones.

119. En conjunto, el presupuesto AAP para 2026 pone énfasis en la eficiencia operacional y el liderazgo estratégico, al tiempo que preserva las funciones esenciales en las esferas de la promoción y la supervisión.

Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas, por dependencia orgánica

CUADRO 4.3: PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO Y DE APOYO A LOS PROGRAMAS, POR DEPENDENCIA ORGÁNICA, 2025 Y 2026

Departamento	**2026**		**2025**	
	(millones de dólares)	***(% del total)***	***(millones de dólares)***	***(% del total)***
Oficinas en los países	55,2	14	60,3	13
Despachos regionales	0,0	0	95,2	20
Directora Ejecutiva y Jefa de Gabinete	77,9	20	86,0	18
Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones*	29,3	8	20,1	4
Departamento de Operaciones relativas a los Programas	76,4	20	63,8	13
Departamento de Asociaciones e Innovación	32,6	9	40,6	8
Departamento del Entorno Laboral y la Gestión	75,5	20	77,0	16
Consignaciones centralizadas	33,1	9	37,0	8
Total	**380,0**	**100**	**480,0**	**100**

* El plan para 2026 incluye las oficinas de los directores regionales.

120. La nueva estructura de dos niveles, que integra la Sede y las oficinas regionales en una Sede mundial unificada, queda perfectamente reflejada en el presupuesto AAP para 2026. El personal que se encuentra en las oficinas regionales pero que trabaja en los equipos funcionales mundiales está adscrito al departamento de su equipo funcional mundial. Por ejemplo, los jefes de programas y de la cadena de suministro de Nairobi estarán adscritos al Departamento de Operaciones relativas a los Programas en 2026. En consecuencia, los presupuestos de los departamentos de la Sede mundial han aumentado proporcionalmente respecto de 2025, mientras que los presupuestos de las oficinas regionales se han reducido y han sido totalmente absorbidos por el presupuesto del Departamento del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones.

Departamentos	**Equipos funcionales reagrupados a partir de los despachos regionales**
Directora Ejecutiva y Jefa de Gabinete	Finanzas, comunicación, evaluación
Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones	Gestión del riesgo y cumplimiento
Operaciones relativas a los Programas	Programas, análisis y cartografía de la vulnerabilidad, cadena de suministro, presupuesto y programación
Asociaciones e Innovación	Asociaciones
Entorno Laboral y Gestión	Recursos humanos, administración, TI, bienestar

Oficinas en los países

121. Con el presupuesto AAP destinado a las oficinas en los países se sufragan los costos que no pueden atribuirse directamente a las operaciones y, por lo tanto, no varían cuando cambia el tamaño de las operaciones en los países. El presupuesto cubre los costos de un director en el país, un auxiliar de contratación nacional y un conductor, además de los gastos básicos de funcionamiento de las oficinas. También incluye una asignación para hacer frente a los riesgos en dichas oficinas, por ejemplo, aumentando la capacidad para aplicar las recomendaciones de las auditorías. La financiación del presupuesto AAP para las oficinas en los países se distribuye casi a partes iguales entre la labor en materia de orientación estratégica y la labor de promoción y asociaciones, lo cual refleja las responsabilidades clave de los directores en los países aparte de su liderazgo operacional.

122. El presupuesto AAP para las oficinas en los países se ha reducido en 5,1 millones de dólares con respecto al de 2025, como consecuencia de la reducción prevista de la presencia de las oficinas en los países. Teniendo en cuenta que el presupuesto medio de una oficina en 2025 era de 700.000 millones de dólares, el ahorro de 5,1 millones de dólares puede conseguirse cerrando operaciones en los países o de otras maneras, por ejemplo: nombrando a un director responsable de más de una oficina, fusionando el trabajo del PMA en varios países en una sola operación plurinacional o haciendo que el Gobierno anfitrión cubra una parte mayor de los costos básicos de la oficina en el país. En el segundo semestre de 2025 se entablarán debates estratégicos con las autoridades nacionales y en 2026 comenzará la implementación de modelos operativos sostenibles.

Departamento de la Directora Ejecutiva y la Jefa de Gabinete

123. El Departamento de la Directora Ejecutiva y la Jefa de Gabinete, que aúna la Oficina de la Directora Ejecutiva, la Oficina de la Jefa de Gabinete y todas las direcciones, servicios y oficinas que dependen directamente de ambas, reafirma su función estratégica de promoción de la misión del PMA centrándose en la gobernanza, el apoyo a la capacidad directiva y la coherencia en todo el organismo. Se está adaptando a la nueva realidad con agilidad y determinación, preservando los mandatos fundamentales, reforzando la rendición de cuentas y posibilitando el liderazgo en un contexto de restricción de los recursos. Se están reubicando servicios transaccionales, se ofrecerá más capacitación en línea y se ampliarán las herramientas digitales para mantener la alta calidad del apoyo prestado por este departamento.

124. Frente a las restricciones presupuestarias, el departamento tiene a su cargo algunas funciones básicas, como las relativas a la ética, la integridad jurídica y el control financiero, garantizando la continuidad en la gestión de riesgos y el cumplimiento. El énfasis en reforzar la gobernanza financiera mediante la presentación de informes en tiempo real, las previsiones proactivas y la automatización de los flujos de trabajo favorece la transparencia y la buena administración de los recursos.

125. Se han valorado cuidadosamente las reducciones presupuestarias impuestas a la OIG y a la OEV para lograr el equilibrio entre, por un lado, la firme voluntad del PMA de mantener la integridad de sus funciones de supervisión independiente y, por el otro, la prioridad otorgada a la prestación de apoyo a las oficinas en los países, teniendo en cuenta en todo momento las restricciones de recursos. El presupuesto de la OIG, que no se ve afectado por la integración de los equipos funcionales mundiales, se ha reducido un 13 %. La Oficina de Inspecciones e Investigaciones, en particular, permanece estable mientras continúa gestionando un elevado número de casos, lo cual exige una fuerza de trabajo estable para garantizar que las investigaciones sean oportunas y eficaces. La reducción del presupuesto de la OEV incluye ahorros específicos derivados de la reagrupación de los miembros del personal de evaluación adscritos a las oficinas regionales, así como medidas generales de

contención de los costos. El presupuesto de la OEV está en consonancia con su plan de trabajo, que se detalla en el anexo VIII.

Departamento del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones

126. En 2026, el Departamento del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones se centrará en reforzar el posicionamiento mundial del PMA, posibilitar la toma de decisiones estratégicas bien fundamentada y fomentar el flujo bidireccional de la información en toda la organización. Las prioridades serán, entre otras, reforzar y precisar las responsabilidades, promover que los riesgos se compartan con las oficinas en los países y garantizar una estrecha coordinación entre departamentos y funciones para respaldar la implementación efectiva a nivel de los países, sobre todo en un contexto cada vez más complejo.

127. El departamento continúa apoyando la reorientación estructural del PMA hacia el empoderamiento de las oficinas en los países mediante la implantación del Marco de rendición de cuentas sobre la gestión y la integración de las funciones regionales y de la Sede en una Sede mundial única. Los directores regionales y sus oficinas, que ahora forman parte oficialmente de la Sede mundial, desempeñan un papel central en la coordinación ante crisis, la colaboración regional y la contextualización de las estrategias globales. Todas las oficinas de los directores regionales se han reestructurado para centrarlas en las responsabilidades prioritarias y específicas de cada contexto y reforzar la coordinación interfuncional. Tras un exhaustivo examen, el número de oficinas regionales ha pasado de seis a cinco, con la clausura del Despacho Regional de Johannesburgo. La responsabilidad de prestar apoyo a las oficinas de los países de África Meridional se ha trasferido a los equipos funcionales mundiales. Los países de África Oriental y Meridional han pasado a formar parte de la cartera de actividades de la Oficina Regional para África Oriental y Meridional. El presupuesto para las oficinas regionales representa el 47 % de la asignación del presupuesto AAP destinada al Departamento del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones y el 4 % del presupuesto AAP total.

128. El PMA está reagrupando asimismo las responsabilidades del Director de Emergencias y las correspondientes capacidades en materia de coordinación de emergencias en el Departamento de Operaciones relativas a los Programas. El Departamento del Director Ejecutivo Adjunto y Jefe de Operaciones tratará de racionalizar las garantías relativas a la gestión de riesgos a nivel mundial, teniendo en cuenta las posibles repercusiones para la gobernanza institucional, el cumplimiento y la gestión de las expectativas de la Junta. También reducirá de forma significativa su papel en el ciclo y los procesos de los PEP y, al mismo tiempo, seguirá proporcionando orientación estratégica.

Departamento de Operaciones relativas a los Programas

129. Las prioridades del Departamento de Operaciones relativas a los Programas para 2026 están armonizadas con el proyecto de Plan Estratégico 2026-2029 y el énfasis que pone en la prestación de un apoyo de alta calidad, centrado en el terreno y orientado a responder a las necesidades urgentes. Para ello, aprovechará la ventaja comparativa del PMA en las esferas de las intervenciones ante emergencias y la coordinación de las mismas, así como en las cadenas de suministro y el análisis de la seguridad alimentaria, con el fin de seleccionar y prestar ayuda a las personas y comunidades más vulnerables. Los esfuerzos irán dirigidos a reducir las necesidades humanitarias, fomentando la resiliencia de las comunidades que sufren crisis prolongadas y recurrentes; posibilitar que los Gobiernos aborden mejor la inseguridad alimentaria y la malnutrición, y prestar servicios comunes a los asociados, lo que contribuirá a la eficiencia y eficacia en todo el sistema. El departamento también dará prioridad a los enfoques centrados en las personas, a las prioridades transversales y a las soluciones sostenibles y dirigidas a nivel local a fin de garantizar una programación de impacto en el marco de un modelo basado en las asociaciones y con recursos más limitados.

130. El departamento, aprendiendo del primer año de aplicación de la iniciativa de 2024 de reestructuración de la Sede, integrando los equipos funcionales mundiales y adaptándose a la reducción de fondos, vive un proceso de reestructuración para racionalizar funciones y descentralizar el apoyo con vistas a mejorar la eficiencia, la capacidad de respuesta, la integración y la supervisión, al tiempo que se reducen los puestos directivos para recortar costos.

131. La Dirección de la Cadena de Suministro y la Ejecución (SCD) adoptará una estructura capaz de responder más ágilmente y que simplifique los procesos para las oficinas en los países. El módulo de acción agrupada de logística y los servicios bajo demanda se fusionarán en un servicio de logística que reducirá las duplicaciones; paralelamente, la SCD reducirá su participación en proyectos centrados en la salud.

132. La Dirección de Programas prestará desde Roma apoyo estratégico y normativo a los programas, en tanto los centros de servicios para los programas ofrecerán a las oficinas en los países un apoyo esencial cerca de donde se necesita. El traslado del análisis de la seguridad alimentaria y la nutrición y de los servicios de seguimiento y presentación de informes sobre los programas a esta dirección reforzará el apoyo técnico en todo el ciclo de los programas, siempre con una diferenciación suficiente respecto de otras funciones relativas a estos últimos. La Dirección de Políticas y Orientación en materia de Programas aprovechará el apoyo extrapresupuestario para subvencionar los servicios de emergencia y resiliencia, que son fundamentales en el trabajo del PMA, y para potenciar la buena marcha del Plan Estratégico 2026-2029.

133. Las actividades de garantía de la calidad de la gestión presupuestaria de los programas, los programas propiamente dichos y los PEP se agruparán y centralizarán para mejorar la coordinación y la integración.

134. Estos cambios reflejan una evolución del modo de operar del Departamento de Operaciones relativas a los Programas, que implica dar prioridad a los servicios esenciales, aprovechar las eficiencias y alinearse con la orientación estratégica general del PMA a fin de “hacer más con menos”.

Departamento de Asociaciones e Innovación

135. El Departamento de Asociaciones e Innovación seguirá siendo fundamental para promover el Plan Estratégico del PMA fortaleciendo las asociaciones innovadoras y movilizando recursos para apoyar la misión de erradicar el hambre y la inseguridad alimentaria. Sus grandes prioridades son, entre otras, proteger las relaciones con los asociados que aportan recursos, aumentar la financiación flexible y ampliar la base de asociaciones del PMA mediante iniciativas nuevas e innovadoras. También se centrará en diversificar el apoyo aprovechando las oportunidades de colaboración con múltiples partes interesadas y estrechando aún más los lazos con los donantes para asegurarse de que el PMA continúe bien posicionado para responder a las necesidades mundiales.

136. En 2025, el Departamento de Asociaciones e Innovación emprendió un examen estructural y en 2026 fusionará equipos, simplificará la jerarquía de rendición de cuentas y fusionará los servicios comunes. Se espera que estas medidas mejoren la eficiencia, reduzcan las duplicaciones y la fragmentación, fomenten las asociaciones estratégicas y movilicen recursos más eficazmente.

137. El departamento dará prioridad a las funciones esenciales, redistribuirá las responsabilidades entre las distintas direcciones y aprovechará las herramientas digitales para mejorar los flujos de trabajo. Al garantizar que los fondos del presupuesto AAP se reserven para las actividades más esenciales, el departamento maximiza el uso de recursos no procedentes de este presupuesto. El uso estratégico de las iniciativas institucionales de importancia fundamental, de los fondos fiduciarios y de las cuentas especiales favorecerá

la innovación, la movilización de fondos de donantes particulares y las asociaciones estratégicas a través de los centros de excelencia del PMA.

138. El presupuesto AAP para 2026 es consecuencia de un Departamento de Asociaciones e Innovación más austero y ágil, disciplinado desde el punto de vista fiscal y con una orientación más estratégica y el compromiso de hacer posible la misión del PMA a través de asociaciones más efectivas y de una movilización de recursos sostenible. En 2026 el departamento fusionará sus tres direcciones en dos y reducirá considerablemente el número de empleados de nivel D-1, D-2 y P-5.

Departamento de Gestión del Entorno Laboral

139. Las prioridades de la Directora Ejecutiva —empoderar a los directores en los países, establecer una Sede mundial unificada y reforzar la rendición de cuentas— han marcado el rumbo fijado por el Departamento de Gestión del Entorno Laboral para 2026. Estas prioridades están sustentadas en los tres pilares estratégicos del departamento: deber de cuidado, posibilitar la eficiencia organizativa y gestión del cambio. Más del 90 % del presupuesto AAP para este departamento se asigna al resultado de gestión 2: "Servicios administrativos eficientes y efectivos y basados en datos empíricos". Esto refleja el papel del departamento en la prestación de apoyo a las funciones operativas básicas. Los recursos del presupuesto AAP apoyan la consecución de resultados clave, por ejemplo, reforzando la gestión de los datos —también en lo relativo a la gobernanza, la seguridad y la accesibilidad— para poder tomar decisiones basadas en datos empíricos y encabezando el esfuerzo global para una gestión efectiva del personal, en lo que se incluye la planificación de la fuerza de trabajo y el bienestar del personal.

140. El departamento ha aplicado una serie de ajustes estructurales y operacionales para optimizar la utilización de los recursos. La reestructuración orgánica se ha centrado en proteger la capacidad de primera línea al tiempo que se racionalizaban las funciones de la Sede mundial. El reajuste de las modalidades contractuales, las reducciones de las funciones de categoría superior y de breve duración y el cambio a la contratación nacional de personal han contribuido a un modelo de fuerza de trabajo más ágil y eficaz en función de los costos. Además, el departamento aprovechará las inversiones estratégicas nuevas y existentes en las esferas de la transformación digital y los servicios compartidos.

141. El enfoque del Departamento de Gestión del Entorno Laboral en 2026 obedece a una respuesta disciplinada y estratégica a las restricciones financieras, dando prioridad a la preservación de los servicios y sistemas de apoyo esenciales en que se basa el cumplimiento de la misión del PMA mientras este mantiene su propia resiliencia, inclusividad e integridad operacional.

Consignaciones centralizadas

142. Las consignaciones centralizadas financian los costos que conlleva el cumplimiento de las obligaciones reglamentarias —en particular los compromisos financieros asumidos por el PMA para sufragar actividades cofinanciadas de las Naciones Unidas— y otras actividades gestionadas a nivel central (véase el anexo II).

143. Las actividades cofinanciadas de las Naciones Unidas, por un valor de 16,9 millones de dólares, suponen la mayor partida de las consignaciones centralizadas del PMA. Debido al contexto de disminución de la financiación en todo el sistema de las Naciones Unidas, el Programa ha utilizado con firmeza su posición como miembro de la Red de Finanzas y Presupuesto de las Naciones Unidas para pedir una reducción de los presupuestos de estas actividades. La reducción más significativa fue la del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas, que prevé reducir en 4,2 millones de dólares la participación del PMA en 2026.

144. El mayor incremento previsto en las consignaciones centralizadas son los 1,5 millones de dólares adicionales necesarios para los seguros institucionales y los gastos por servicios jurídicos. Puesto que el PMA trabaja en regiones cada vez más volátiles, han aumentado su exposición a los riesgos y el costo de asegurarse contra esos riesgos, porque las aseguradoras han incorporado la mayor inestabilidad política en el cálculo de las primas.

Presupuesto AAP por objeto de gasto

CUADRO 4.4: PRESUPUESTO AAP POR OBJETO DE GASTO, 2025 Y 2026

Categoría de costos			**Variación**	
	2026 *(millones de dólares)*	**2025 *(millones de dólares)***	***(millones de dólares)***	***(%)***
Empleados*	269,9	334,4	(64,5)	(19)
Otros empleados**	28,0	41,5	(13,5)	(32)
Costos no relacionados con los empleados	82,1	104,1	(22,0)	(21)
Total	**380,0**	**480,0**	**(100,0)**	**(21)**

* Los costos relacionados con los empleados comprenden los costos del personal internacional de categoría profesional, el personal internacional con contratos de breve duración y el personal de servicios generales que trabaja en Roma y en las oficinas mundiales, así como los del personal de las oficinas regionales y en los países contratado localmente.
** La categoría de "Otros empleados" incluye los consultores y la asistencia temporal.

145. Los costos relacionados con el personal de plazo fijo siguen siendo el principal componente del presupuesto AAP para la dotación de personal. Esta categoría incluye el personal internacional de categoría profesional de la Sede mundial, los directores en los países, el personal de servicios generales que trabaja en Roma y en las oficinas mundiales, así como el personal de las oficinas regionales y en los países contratado localmente.

146. Esta disminución no solo se debe a una reducción del número de puestos, como resultado de la contracción general del presupuesto, sino también a mayores costos por empleado. Los costos estándar de los puestos de personal previstos para 2026 utilizados para elaborar el presupuesto relativo al personal internacional de categoría profesional y el personal de servicios generales que trabaja en Roma y en la mayoría de las oficinas mundiales se basan en las cifras efectivas registradas en 2024, ajustadas en función de la inflación y los efectos de un tipo de cambio más débil del dólar estadounidense, considerando además los cambios en las prestaciones y subsidios. El ajuste de los costos estándar de personal ha dado lugar a un aumento de 12,6 millones de dólares en el presupuesto AAP para 2026 respecto de los costos calculados a partir de las tarifas estándar revisadas aplicables en 2025.

147. La reducción más significativa del presupuesto AAP para 2026 se observa en la categoría de "Otros empleados", que incluye los consultores y demás empleados temporeros. Esta disminución obedece a la reducción prevista del número de empleados con contratos de breve duración. El plan para reducir los puestos de corta duración, influido por las obligaciones derivadas de los contratos de personal de plazo fijo y el "orden de retención", contribuye a que las categorías de contratos de plazo fijo estén mejor armonizadas con las actividades recurrentes financiadas con cargo al presupuesto AAP.

148. Se calcula que los costos no relacionados con los empleados descenderán un 21 %, reducción que resultará más evidente en las categorías de costos afectadas por la reducción de personal, como viajes, capacitación y material informático. Estos recortes se están

efectuando en todos los departamentos y oficinas regionales como parte de los esfuerzos más amplios para contener costos y dar prioridad a los gastos operacionales esenciales.

Presupuesto AAP para la dotación de personal

Tipos de contrato	2026			2025		
	Oficinas en los países	Sede mundial	Total	Oficinas en los países	Sede mundial	Total
Personal de plazo fijo	**226**	**1 492**	**1 718**	**263**	**1 946**	**2 209**
Personal internacional de categoría profesional	75	807	**882**	86	1 033	**1 119**
Personal de servicios generales que trabaja en la Sede y en las oficinas mundiales	-	359	**359**	-	424	**424**
Personal de contratación nacional	151	326	**477**	177	488	**665**
Empleados con contratos de breve duración	**50**	**347**	**397**	**-**	**532**	**532**
Personal de categoría profesional y categorías superiores (contratos de breve duración)	-	14	**14**	-	26	**26**
Consultores	-	243	**243**	-	405	**405**
Asistencia temporal	50	90	**140**	-	102	**102**
Total	**276**	**1 839**	**2 115**	**263**	**2 478**	**2 741**

149. Para no superar el límite del presupuesto AAP, de 380 millones de dólares, se estima que el número total de puestos en equivalente a tiempo completo financiados con cargo a dicho presupuesto disminuirá en 626 unidades con respecto a lo inicialmente presupuestado para 2025. Según las previsiones, el porcentaje de empleados con contratos de plazo fijo se mantendrá estable (81 %), lo que indica que existe una alineación voluntaria del presupuesto AAP, que financia actividades básicas y recurrentes de apoyo, con el marco de dotación de personal, que otorga prioridad a los contratos de larga duración para los puestos de carácter permanente. A pesar de la reducción general en equivalentes a tiempo completo, la estabilidad en el porcentaje de puestos de plazo fijo pone de relieve el compromiso del PMA de preservar la continuidad institucional y la resiliencia en las operaciones. El mantenimiento de una parte de la fuerza de trabajo con contratos de breve duración también reviste importancia estratégica, dado que facilita su reducción y aumento según cambie el volumen de trabajo a lo largo del año, además de constituir una importante fuente de conocimientos técnicos para complementar la capacidad de la fuerza de trabajo con contratos de plazo fijo.

Tasa de recuperación de los CAI

150. La tasa de recuperación de los CAI aplicada por el PMA se calcula de manera que se garantice que el costo de las actividades definidas en el presupuesto AAP pueda financiarse íntegramente con los ingresos procedentes de las contribuciones previstas. Al mismo tiempo, la tasa establecida no debe generar un exceso de ingresos que, de lo contrario, podría utilizarse para la ejecución directa de los programas.

151. La tasa estándar de recuperación de los CAI aplicable en 2026 se ha calculado, según puede verse en el cuadro 4.5, con arreglo al método establecido en 2006[15] sin modificar el nivel establecido como objetivo para el saldo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP, el cual, según las previsiones, superará dicho nivel.

CUADRO 4.5: CÁLCULO DE LA TASA DE RECUPERACIÓN DE LOS CAI *(%)*	
Presupuesto básico de 2024	6,41
Reducción para tener en cuenta la disminución de los costos indirectos (de 2024 a 2026)	(1,52)
Incremento para tener en cuenta la disminución de la financiación prevista (de 2024 a 2026)	1,45
Tasa de recuperación de los CAI calculada para 2026	**6,35**

152. Partiendo del supuesto de una previsión global de contribuciones para 2026 de 6.400 millones de dólares y una tasa estándar de recuperación de los CAI del 6,5 % —salvo en casos excepcionales en los que se aplicará una tasa del 4 % conforme a lo aprobado por la Junta Ejecutiva—, en 2026 los ingresos en concepto de recuperación de los CAI ascenderán a 365 millones de dólares. En este cálculo se parte también del supuesto de que la tasa estándar se aplicará al 91 % de las contribuciones y la tasa reducida, al 8 %, mientras que al 1 % se le aplicará la exención total del pago de los CAI.

153. A pesar de que ese monto de 365 millones de dólares es inferior al presupuesto AAP propuesto, no es necesario aumentar la tasa de recuperación de los CAI, ya que los ingresos por este concepto obtenidos en años anteriores y acumulados en la Cuenta de igualación del presupuesto AAP, sumados a los ingresos adicionales previstos por ese mismo concepto, bastan para sufragar los CAI proyectados.

4.3 Reservas y saldos de los fondos

Sinopsis

154. Según las proyecciones, el 1 de enero de 2026 los saldos de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y de la parte no asignada del Fondo General se situarán en 321,2 millones de dólares y 325,4 millones de dólares, respectivamente. Estos saldos proyectados a principios de año superan el nivel marcado como objetivo para la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y el saldo prudente de la parte no asignada del Fondo General. Teniendo en cuenta las proyecciones de unos saldos iniciales saneados, la dirección propone utilizar esas fuentes de financiación para realizar inversiones estratégicas que generen ahorros de costos en el futuro, tengan una repercusión directa en las operaciones en los países, refuercen el deber del PMA de cuidar a sus empleados, y permitan diversificar e incrementar la financiación.

[15] PMA. 2006. "Examen de la tasa de los costos de apoyo indirecto" (WFP/EB.A/2006/6-C/1).

Cuenta de igualación del presupuesto AAP

CUADRO 4.6: PROYECCIONES RELATIVAS A LA CUENTA DE IGUALACIÓN DEL PRESUPUESTO AAP *(millones de dólares)*	
Saldo presupuestario proyectado de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a 1 de enero de 2026*	**321,2**
Ingresos proyectados en concepto de recuperación de los CAI (sobre la base de unas previsiones globales de contribución de 6.400 millones de dólares)	365,0
Presupuesto AAP propuesto	(380,0)
Usos propuestos	**(78,0)**
- Fondo para el programa de bienestar	*(8,0)*
- Iniciativas institucionales de importancia fundamental	*(70,0)*
Saldo presupuestario proyectado de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a 31 de diciembre de 2026	**228,2**
Nivel objetivo para la Cuenta de igualación del presupuesto AAP (equivalente a cinco meses de gastos con cargo al presupuesto AAP en 2026)	**158,3**
Nivel mínimo de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP (equivalente a dos meses de gastos con cargo al presupuesto AAP en 2026)	**63,3**

* El saldo proyectado de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP, que a 1 de enero de 2026 alcanzará una cifra de 321,2 millones de dólares, se calcula según el criterio de contabilización presupuestaria. Se basa en el saldo de cierre de esa cuenta consignado en los estados financieros de 2024, que era de 457,1 millones de dólares, descontando de esa cantidad el importe de 22,8 millones de dólares por concepto de compromisos presupuestarios, sumando unos ingresos proyectados en concepto de recuperación de los CAI por valor de 370,8 millones de dólares, deduciendo la parte correspondiente a 2025 de las iniciativas institucionales de importancia fundamental aprobadas en el Plan de Gestión para 2024-2026, que asciende a 3,9 millones de dólares, y restando el presupuesto AAP aprobado para 2025, por valor de 480 millones de dólares.

155. En vista de las proyecciones relativas a un saldo saneado, además de colmar un déficit de ingresos en concepto de recuperación de los CAI que asciende a 15 millones de dólares, la dirección propone destinar 78 millones de dólares de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP a los fines siguientes: una inversión de 70 millones de dólares en dos nuevas iniciativas institucionales de importancia fundamental —60 millones de dólares para el plan de transformación digital de las actividades del PMA (2025-2028) y 10 millones de dólares para la aplicación de la estrategia de servicios compartidos mundiales (2026-2028)—, y la reposición del Fondo para el programa de bienestar con 8 millones de dólares.

156. Si se tienen en cuenta los usos propuestos, el saldo proyectado de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP al cierre de 2026 será de 228,2 millones de dólares, como puede verse en el cuadro 4.6. Este monto supera el nivel objetivo de cinco meses de gastos AAP, que asciende a 158,3 millones de dólares.

Cuenta especial para el bienestar del personal: 8 millones de dólares

157. Reconociendo la importancia decisiva que reviste el bienestar del personal por constituir la base de la resiliencia en las operaciones, el PMA propone destinar 8 millones de dólares en 2026 a facilitar la ejecución de la estrategia de bienestar del personal (2025-2030). Creada por la Junta en 2015, la Cuenta especial para el bienestar del personal ha servido como mecanismo fundamental para invertir en iniciativas de bienestar en los distintos lugares de destino del PMA. Desde sus inicios, ha recibido en total 40 millones de dólares, de los cuales 37 millones se han destinado a proyectos sobre el terreno; se prevé que el saldo restante se asigne en el segundo semestre de 2025. El Fondo para el programa de bienestar desempeña un papel catalizador para garantizar la continuidad, el alcance y la

prestación oportuna de los servicios de bienestar, especialmente en entornos de alto riesgo y con recursos limitados.

158. Desde que se llevara a cabo la última reposición de recursos en 2022, el Fondo ha contribuido a la provisión de servicios esenciales, en particular mediante el establecimiento de clínicas sanitarias, la asignación de personal de apoyo psicosocial y mejoras en el alojamiento para los empleados y las infraestructuras de seguridad. La financiación propuesta permitirá garantizar la sostenibilidad de esos resultados y amplificar su alcance, centrándose en tres prioridades estratégicas: ampliar el acceso a servicios integrados de salud y apoyo mental; aumentar el apoyo prestado a los equipos y la dirección para fomentar una cultura de trabajo saludable, y mejorar las condiciones laborales y de vida mediante evaluaciones de la seguridad ocupacional, medidas de inclusión de las personas con discapacidad y la inversión conjunta en infraestructura sobre el terreno. Estas inversiones, acordes con los productos entregables de la estrategia de bienestar del personal, favorecerán la integración del bienestar del personal en el proceso de planificación de los PEP.

Iniciativas institucionales de importancia fundamental

159. Las iniciativas institucionales de importancia fundamental, diseñadas con el objetivo de tener repercusiones duraderas, generarán en el futuro aumentos de eficiencia en función de los costos en todo el PMA. La elaboración de propuestas relativas a iniciativas de este tipo entraña la colaboración entre la Sede y las oficinas regionales y en los países para garantizar que los resultados previstos satisfagan las necesidades de las operaciones del PMA sobre el terreno.

160. En 2026 se prevé llevar a cabo siete iniciativas: cinco que continúan de 2025 y dos nuevas, como puede verse en el cuadro 4.7. Los presupuestos de las iniciativas que continúen del año anterior se financiarán con cargo a asignaciones aprobadas anteriormente. La dirección propone destinar 70 millones de dólares a la financiación de las nuevas iniciativas institucionales de importancia fundamental durante toda su duración, proporcionando así financiación plurianual fiable para garantizar que se lleven a cabo. El presupuesto para 2026 de las dos nuevas iniciativas es de 26,1 millones de dólares.

161. A continuación se describen brevemente las dos nuevas iniciativas; las notas conceptuales completas están disponibles en el anexo III. Asimismo, este anexo contiene información detallada sobre la actual situación financiera, los resultados obtenidos hasta el momento y los planes previstos para 2026 respecto de las iniciativas que continúan del año anterior.

CUADRO 4.7: SINOPSIS DEL PRESUPUESTO DE LAS INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL (*millones de dólares*)			
Nombre de las iniciativas	**Duración**	**Presupuesto total**	**Presupuesto de 2026**
Iniciativas institucionales de importancia fundamental que continúan en 2026			
Integración digital y modernización	2025-2026	11,0	3,6
Deber de cuidado e inclusión	2025-2026	5,1	2,8
Aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS)	2025-2026	5,1	3,0
Seguimiento, gestión de la identidad y trazabilidad	2024-2026	26,7	1,0
Posicionamiento del PMA para poder acceder a fuentes de financiación diversificadas	2025-2027	5,1	2,3
Total parcial		**53,0**	**12,7**
Nuevas iniciativas institucionales de importancia fundamental			
Plan de transformación digital de las actividades del PMA	2026-2028	80,0*	22,8
Aplicación de la estrategia de servicios compartidos mundiales	2026-2028	10,0	3,3
Total parcial		**90,0**	**26,1**
Total		**143,0**	**38,8**

* Esta cifra incluye financiación por valor de 20 millones de dólares que se prevé recibir en forma de contribuciones de los asociados y como aportación del Mecanismo de presupuestación de las inversiones.

➢ *Iniciativa institucional de importancia fundamental relativa al plan de transformación digital de las actividades del PMA*

162. El plan de transformación digital de las actividades del PMA es una iniciativa plurianual dirigida a transformar el ecosistema digital del Programa, para contribuir mejor al cumplimiento de su cometido de lograr el Hambre Cero. Elaborado en consulta con las oficinas en los países, las oficinas regionales y las direcciones de la Sede, el plan adopta un modo de enfocar la tecnología que abarca a "todo el organismo" y se encuentra alineado con la estrategia del PMA en materia de información y tecnología para 2023-2026[16], aprobada por la Directora Ejecutiva. Las iniciativas en las que se considera prioritario invertir abordan cuatro retos sistémicos: la fragmentación y redundancia de los sistemas informáticos; la dependencia de procesos manuales; la infrainversión en tecnología con respecto a organismos similares, y el uso generalizado de soluciones informáticas paralelas (*shadow IT*), lo que ha supuesto un gasto de 210 millones de dólares en "tecnología de la información (TI) paralela" durante los últimos tres años. El plan permite al PMA priorizar las inversiones en TI y dirigir la financiación hacia iniciativas con las que se pueda conseguir la mayor repercusión.

163. Esta iniciativa institucional de importancia fundamental, con una duración de tres años, se enmarca en una inversión más amplia, de 193 millones de dólares, dentro de un plan director quinquenal de inversión en TI. Este plan propone dejar de depender de las inversiones localizadas y tácticas en TI y dar paso a plataformas caracterizadas por su interoperabilidad y escalabilidad global, capaces de responder tanto a necesidades estratégicas como operacionales. Además de la provisión de fondos de la parte no asignada

[16] PMA. WFP Information & Technology Strategy 2023–2026.

del Fondo General, el PMA busca obtener financiación de los asociados y un préstamo del Mecanismo de presupuestación de las inversiones, que reembolsará mediante los ahorros de costos que pueda generar.

164. Entre los objetivos principales del proceso de cambio orgánico cabe destacar los siguientes:

- la digitalización de toda la cadena de valor del PMA;
- la estandarización de las plataformas informáticas de todo organismo, para reemplazar los sistemas duplicados;
- el mayor recurso a la automatización de procesos y a las herramientas de inteligencia artificial;
- la gobernanza basada en los datos y la toma de decisiones integrada en toda la Sede mundial y las operaciones sobre el terreno;
- una mayor adecuación de las inversiones en TI a las prioridades estratégicas y los objetivos de eficiencia en función de los costos;
- una reducción drástica de "TI paralelas", y
- la adecuación de las capacidades informáticas a las necesidades estratégicas y sobre el terreno.

165. Al abordar estos aspectos fundamentales, la iniciativa permitirá modernizar las operaciones del PMA y garantizar que la tecnología impulse la labor del Programa sobre el terreno. En definitiva, hará que esté mejor preparado para el futuro, sea más ágil y eficiente en función de los costos y goce de mayor capacidad digital para atender a las personas que más lo necesitan. Entre los resultados previstos del plan se incluyen las soluciones de gestión de la identidad, el análisis de datos en tiempo real, la trazabilidad de la cadena de suministro y la colaboración con los asociados.

- *Aplicación de la estrategia de servicios compartidos mundiales*

166. En su Informe Anual de 2024, el Comité Consultivo de Supervisión Independiente (IOAC) recomendó al PMA que elaborara una estrategia institucional de servicios compartidos para subsanar la falta de un enfoque coherente y de un modelo de financiación sostenible. Si bien reconocía los avances logrados mediante iniciativas como la solución global de pagos, el IOAC subrayó la necesidad de una estrategia unificada para optimizar la prestación de servicios, reducir gastos y aumentar la eficiencia institucional.

167. En respuesta a ello, el PMA elaboró una estrategia de servicios compartidos mundiales que marcaba el camino para pasar de unos servicios fragmentados y localizados a un modelo integrado globalmente. Según un estudio encargado por el Programa a una empresa internacional de consultoría, más de 40 líneas de servicios eran susceptibles de ofrecerse como servicios compartidos mundiales, dándose prioridad a ocho procesos centrales que empleaban a 1.500 personas en total. Aprovechando la experiencia adquirida con el Centro de Soluciones Globales de Pagos y otros servicios compartidos mundiales proporcionados por el PMA, el objetivo que persigue la actual iniciativa de servicios compartidos es centralizar la prestación de servicios, mejorar la automatización y los controles, así como generar eficiencias en todo el organismo. La iniciativa se basa en la reorganización estructural llevada a cabo entre 2024 y 2025, se nutre de las enseñanzas extraídas de organismos similares, y da prioridad a la eficacia en función de los costos y a una transición gradual.

168. A continuación se describen las iniciativas propuestas, que abarcan tres procesos institucionales. Sin embargo, estos planes pueden cambiar con el tiempo, en parte debido a la Iniciativa de reforma ONU80, que podría llevar a que el PMA recurra a proveedores de servicios de otras partes del sistema de las Naciones Unidas; aun así, esta situación también

exigirá que el Programa logre el nivel de estandarización suficiente para poder utilizar sin dificultades los servicios compartidos de las Naciones Unidas.

- *Disposiciones relativas a los viajes a escala mundial:* un modelo centralizado de servicios de viajes, rediseñado para resolver las incoherencias en cuanto a costos, calidad y cumplimiento. Entre los resultados principales cabe mencionar la mejora del cumplimiento, la experiencia del usuario y la eficacia en función de los costos mediante plataformas integradas y la integración de los proveedores.
- *Servicio centralizado de asistencia informática:* un modelo actualizado de soporte informático para todo el organismo, con el fin de estandarizar procesos, mejorar la resolución de incidencias y garantizar niveles de servicio uniformes entre regiones.
- *Unificación de los sistemas de nómina:* un centro para unificar los sistemas de nómina, que integre los tres sistemas existentes con objeto de eliminar ineficiencias, reducir los riesgos asociados al cumplimiento y racionalizar el funcionamiento. La iniciativa busca simplificar los flujos de datos, armonizar la presentación de informes y generar ahorros considerables de costos, en particular mediante la posible eliminación de cargos anuales por servicios externos.

169. Al subsanar las disfunciones estructurales y adecuar la prestación de servicios a las prioridades estratégicas, la estrategia de servicios compartidos mundiales mejorará la agilidad de las operaciones, incrementará la calidad del servicio y favorecerá el ahorro de costos a largo plazo, de tal modo que el PMA pueda desempeñar mejor su cometido universal.

Uso de la parte no asignada del Fondo General

170. La principal fuente de ingresos para la parte no asignada del Fondo General son los rendimientos de las inversiones de los saldos de efectivo del PMA y los ingresos en divisas procedentes de operaciones de tesorería, que, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 11.3 del Reglamento Financiero, se acreditan al Fondo General.

CUADRO 4.8: PROYECCIONES RELATIVAS A LA PARTE NO ASIGNADA DEL FONDO GENERAL
(millones de dólares)

Saldo proyectado a 1 de enero de 2026*		**325,4**
Ingresos previstos		120,0
Monto aprobado anteriormente – Gestión de la tesorería	*(2,4)*	
Usos propuestos	**(92,0)**	
- Reposición de la CRI	*(25,0)*	
- Red de seguridad destinada a las oficinas en los países	*(25,0)*	
- Reposición de los recursos del Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes	*(22,0)*	
- Movilización de fondos de particulares	*(20,0)*	
Saldo proyectado a 31 de diciembre de 2026		**351,0**
Saldo prudente		**150,0**

* El saldo de apertura por valor de 489,4 millones de dólares de la parte no asignada del Fondo General a 1 de enero de 2025, consignado en los estados financieros de 2024, se ajustó en 8,6 millones de dólares para sufragar el tramo de 2025 destinado a la iniciativa institucional de importancia fundamental relativa a la optimización de los procesos institucionales. En consecuencia, el saldo presupuestario de apertura es de 480,8 millones de dólares. Tras contabilizar los ingresos proyectados para 2025 (149,4 millones de dólares), los usos aprobados anteriormente (154,8 millones de dólares) y los nuevos usos aprobados (150 millones de dólares) —tal como figura en el Plan de Gestión original para 2025-2027 y en la actualización de ese plan—, el saldo de apertura previsto a 1 de enero de 2026 asciende a 325,4 millones de dólares.

171. Según lo aprobado en el Plan de Gestión para 2022-2024, se mantendrá la misma asignación anual de 2,4 millones de dólares para la gestión de la tesorería. Esta asignación permitirá garantizar una gestión óptima de los recursos financieros del PMA y mejorar el seguimiento de los riesgos financieros.

172. A la luz del saldo saneado previsto, la dirección propone destinar 92 millones de dólares de la parte no asignada del Fondo General. El PMA utilizará este monto de manera prudente y estratégica para realizar inversiones en el futuro, con el fin de consolidar sus reservas.

Cuenta de Respuesta Inmediata: 25 millones de dólares

173. La CRI es un mecanismo de financiación de emergencia que permite al PMA poner en marcha operaciones de emergencia cuando sobreviene un desastre, o proporcionar fondos "de último recurso" para actividades destinadas a salvar vidas cuando las contribuciones de los donantes no están disponibles de inmediato. La meta anual de dotación de recursos fijada para esta cuenta se alcanza principalmente por medio de contribuciones voluntarias de los donantes y del reembolso, mediante las contribuciones destinadas a los PEP, de los anticipos concedidos con cargo a la CRI. Si bien el PMA sigue abogando entre los donantes para que hagan contribuciones a la CRI, la meta también puede alcanzarse mediante asignaciones de contribuciones multilaterales y transferencias de las reservas y los saldos de los fondos del PMA que sean aprobados por medio de facultades delegadas o por la Junta. En el cuadro 4.9 se indican los movimientos de la cuenta, incluidas las transferencias aprobadas a la CRI procedentes de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y la parte no asignada del Fondo General.

CUADRO 4.9: MOVIMIENTOS DE LA CUENTA DE RESPUESTA INMEDIATA, 2016 A 30 DE JUNIO DE 2025 (*millones de dólares*)

Año	**Promedio anual para el período 2026-2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**Hasta el 30 de junio de 2025**
Contribuciones dirigidas a la CRI	28,8	64,0	101,1	107,5	74,2	26,3
Fondos reintegrados	108,1	70,4	220,4	131,6	146,6	40,4
Fondos del PMA	42,0	53,8	180,0	155,8	54,2	78,5
Contribuciones multilaterales	*19,7*	*30,6*	*50,0*	-	-	-
Parte no asignada del Fondo General	*3,0*	-	*100,0*	-	*50,0*	*75,0*
Cuenta de igualación del presupuesto AAP	*19,3*	-	*30,0*	*150,0*	-	-
*Otras fuentes**	-	*23,2*	-	*5,8*	*4,2*	*3,5*
Ingresos totales	**178,9**	**188,2**	**501,5**	**394,9**	**275,0**	**145,2**
Asignaciones para los PEP	**172,6**	**220,0**	**385,2**	**433,5**	**196,1**	**89,7**

* Otras fuentes: saldos de fondos y fluctuaciones cambiarias provenientes de contribuciones aportadas a los PEP y a otras actividades del PMA que reciben fondos; intereses devengados por los fondos de los donantes administrados por el Programa a través de fondos fiduciarios creados para las contribuciones bilaterales; otros fondos, según lo definido y aprobado junto con los donantes interesados, las autoridades administrativas y la Junta Ejecutiva, y excedentes de la Cuenta especial de autoseguro en 2021.

174. Basándose en los anticipos con cargo a la CRI aprobados durante los últimos 12 meses, se estima que el saldo de cierre previsto para 2025 será de 172 millones de dólares. Para garantizar la fiabilidad de la financiación para responder a nuevas situaciones de emergencia, el PMA mantiene un saldo mínimo de 85 millones de dólares, que es el costo medio que supone atender las necesidades de dos millones de personas durante tres

meses. Debido a la intensificación de las situaciones de emergencia, se prevé que las solicitudes de fondos de la CRI sigan siendo elevadas.

175. La asignación de 25 millones de dólares a la CRI con cargo a la parte no asignada del Fondo General contribuirá a garantizar un saldo de apertura suficiente en 2026. Esta medida permitirá al PMA responder a las situaciones de emergencia de forma oportuna, en espera de las contribuciones de los donantes para financiar las operaciones.

Red de seguridad destinada a las oficinas en los países: 25 millones de dólares

176. En el Plan de Gestión para 2024-2026, la Junta aprobó una asignación de 85 millones de dólares de la parte no asignada del Fondo General con el fin de que sirviera a las oficinas en los países como red de seguridad o para ayudar a las oficinas en apuros a adaptarse a unos niveles inferiores de dotación de recursos. La red de seguridad tiene por objeto ayudar a las oficinas en los países a seguir ofreciendo programas de gran calidad, cumplir las normas en materia de garantía y seleccionar a los beneficiarios de forma eficaz, al tiempo que preservan su capacidad para responder a situaciones de crisis agudas. Con arreglo a criterios de establecimiento de prioridades centrados en la calidad de los programas, el ofrecimiento de garantías y la continuidad de las actividades, los fondos se canalizan a través de los PEP en vez de destinarse a transferencias directas de alimentos o de base monetaria o a actividades programáticas, como el fortalecimiento de las capacidades o la prestación de servicios.

177. En la actualización del Plan de Gestión para 2025-2027 se aprobó una asignación adicional de 40 millones de dólares con cargo al Fondo General para seguir brindando apoyo a las oficinas en los países que estaban sufriendo una reducción de sus operaciones. En julio de 2025 se habían asignado 69,8 millones de dólares a las oficinas en los países para hacer frente a los costos de compensación de los asociados cooperantes, llevar a cabo procesos de reorientación de la asistencia y las labores de comunicación conexas, reforzar los mecanismos comunitarios de retroalimentación, financiar inversiones orientadas al ahorro de costos y sufragar los gastos derivados de la reducción de la presencia del PMA, como el cierre de almacenes y oficinas y las indemnizaciones por cese en el servicio. Los fondos han servido asimismo para cubrir costos fijos, especialmente en entornos volátiles, en los que se debe preservar la agilidad del Programa para ampliar el alcance de sus operaciones según se requiera.

178. Los costos imprevistos y urgentes, que incluyen la reubicación y evacuación de los empleados, a menudo obedecen a situaciones de seguridad que cambian con rapidez o a incidentes de seguridad. Cuando esos costos se generan en las oficinas en los países y los recursos de los PEP resultan insuficientes, la red de seguridad destinada a estas oficinas representa una valiosa alternativa a las asignaciones con cargo a contribuciones multilaterales. En la actualidad, las contribuciones multilaterales también se utilizan para reponer los recursos del Fondo para imprevistos en materia de evaluación (véase el anexo VIII).

179. Con el fin de disponer de recursos multilaterales que puedan utilizarse con plena flexibilidad para realizar transferencias a los beneficiarios y mejorar la transparencia en el uso de la parte no asignada del Fondo General, el PMA propone ampliar el alcance de la red de seguridad destinada a las oficinas en los países para cubrir gastos imprevistos y urgentes, así como utilizarla para la reposición anual de los recursos del Fondo para imprevistos en materia de evaluación.

180. Se prevé que las contribuciones al PMA se estabilicen en 6.400 millones de dólares anuales; sin embargo, algunas oficinas en los países experimentarán reducciones de fondos y otras, aumentos. Tales variaciones son inherentes a la labor del Programa. La gestión de esas fluctuaciones incumbe a los directores en los países, quienes cuentan con los instrumentos

necesarios para ello. No obstante, la red de seguridad destinada a las oficinas en los países debe mantenerse como opción alternativa para ayudar a las que atraviesen dificultades financieras graves. Para asegurar la continuidad de la financiación en 2026, el PMA propone reponer los recursos de la red de seguridad por un importe de 25 millones de dólares, con cargo a la parte no asignada del Fondo General.

Ampliación y reposición de los recursos del Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes: 22 millones de dólares

181. El Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes se creó en 2003 como mecanismo institucional de financiación para ayudar a los Gobiernos nacionales que reúnen las condiciones establecidas a cubrir los costos relacionados con sus contribuciones al PMA.

182. La dotación inicial del Fondo de contrapartida, de 47,5 millones de dólares, se agotó en 2016; en 2018 y 2022 se repuso con 30 millones de dólares cada año. Las asignaciones anuales no deben superar los 10 millones de dólares en total y 1,5 millones de dólares por país receptor. Teniendo en cuenta todas las asignaciones y los intereses devengados, se estima que el saldo del Fondo a finales de 2025 será de 8 millones de dólares, los cuales estarán disponibles para su asignación en 2026.

183. A día de hoy el Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes ha incrementado el volumen de recursos destinado a las operaciones del PMA, proporcionando fondos para contribuciones que, de otro modo, no habrían estado disponibles. El Fondo sigue cumpliendo los objetivos previstos al facilitar los acuerdos de asistencia técnica y la colaboración plurianual con los Gobiernos nacionales, los acuerdos de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular, y la aplicación de los planes nacionales de respuesta rápida a las crisis.

184. Entre 2019 y 2021, las asignaciones del Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes, que ascendieron a 18,4 millones de dólares, consiguieron movilizar 29,5 millones de dólares en contribuciones bilaterales de los Gobiernos asociados, lo que supuso un rendimiento de 1,6 veces la inversión inicial. Estas asignaciones tempranas sentaron las bases para una participación más intensa de los Gobiernos y ayudaron a afinar la orientación estratégica del Fondo. Desde 2022 hasta la fecha, asignaciones del Fondo por valor de aproximadamente 31 millones de dólares han movilizado 56 millones de dólares en contribuciones de los Gobiernos, con un rendimiento de la inversión cercano a 2:1. De cara al futuro, el PMA prevé que el rendimiento de la inversión del Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes aumente al menos a 3:1 durante el período 2026-2028, en consonancia con los planes de ampliar su alcance para apoyar una mayor variedad de relaciones de colaboración en los países donde se ejecutan programas.

185. Para seguir mejorando el coeficiente de apalancamiento y el acceso de las oficinas en los países a nuevas fuentes de financiación adecuada, el PMA propone flexibilizar los criterios de admisibilidad aplicables a los asociados que soliciten apoyo del Fondo de contrapartida. De este modo, el Fondo podría servir de contrapartida a las contribuciones de determinados fondos verticales[17] que no cumplan los requisitos relativos a la recuperación total de los costos, siempre que la Junta apruebe la clasificación de los fondos verticales como donantes no habituales, a efectos de la aplicación de lo establecido en el artículo XIII.4 (c) del Reglamento General del PMA. Si bien uno de los objetivos principales de los fondos verticales es incrementar las corrientes financieras hacia regiones desatendidas y el

[17] Los fondos verticales son aquellos fondos que han pasado a formar parte del mecanismo financiero de la CMNUCC: el FMAM, el FVC, el FECC, el Fondo para los Países Menos Adelantados, el Fondo de Adaptación y el Fondo de Respuesta a las Pérdidas y los Daños.

Programa se considera un asociado en la ejecución clave para lograr los objetivos perseguidos por esos fondos, las contribuciones que estos aportan a menudo no cumplen los requisitos del PMA relativos a la recuperación total de costos debido a la incompatibilidad de sus modelos financieros. La flexibilización de los criterios para solicitar apoyo del Fondo de contrapartida podría permitir acceder a un total de 170 millones de dólares de financiación adicional durante los próximos tres años, lo que fortalecería considerablemente la capacidad del Programa para movilizar nuevos recursos destinados a grandes proyectos en contextos de fragilidad e inseguridad alimentaria, además de mejorar la sostenibilidad y el alcance de las operaciones en los países.

186. La Secretaría propone una reposición de 22 millones de dólares para que el Fondo de contrapartida de las contribuciones de los nuevos donantes siga funcionando hasta diciembre de 2028. De este modo, el PMA podría utilizarlo de manera sostenida y eficaz, en particular para promover las prioridades en consonancia con la naturaleza evolutiva de sus asociaciones con los Gobiernos nacionales y para introducir cambios estructurales en la magnitud y alcance de este mecanismo, según sea necesario.

Movilización de fondos de particulares (segundo tramo): 20 millones de dólares

187. En 2026, el PMA propone destinar un importe de 20 millones de dólares a la expansión de su modelo de movilización de fondos de particulares, correspondiente al segundo tramo de una inversión con cargo a la parte no asignada del Fondo General por valor de 100 millones de dólares. Esta inversión estratégica busca diversificar las fuentes de ingresos del Programa de forma sostenible mediante la ampliación y formalización de su colaboración con donantes particulares en nuevos países y mercados lingüísticos. De este modo, el PMA puede beneficiarse de una base de donantes relativamente menos volátil a nivel mundial.

188. Gracias a los 20 millones de dólares invertidos en 2025, el PMA ha puesto en marcha una estrategia con el fin de constituir una base de donantes que colaboren regularmente con él mediante la aportación de ingresos fiables al organismo cada año. La expansión hacia nuevos mercados y a través de nuevas vías permitirá contar con más de 82.000 donantes regulares en 2025, lo que sentará los cimientos para establecer una amplia base de donantes que genere ingresos flexibles y sostenibles. El Programa se encuentra en camino de alcanzar el objetivo de 138 millones de dólares en contribuciones de donantes particulares, establecido en la propuesta de inversión para 2025.

189. Mediante el aumento del porcentaje de donantes particulares que realizan contribuciones regulares y el fomento de relaciones de largo plazo con ellos, la iniciativa mejorará la sostenibilidad y previsibilidad financiera del PMA, a la vez que incrementará la parte de financiación no asignada a fines específicos de que dispone. Se estima que, para 2030, los ingresos acumulados previstos como resultado de estos esfuerzos superarán los 1.300 millones de dólares. Puede consultarse información más detallada al respecto en el anexo IV.

Gestión de la fuerza de trabajo: no se requiere asignación

190. La ampliación y reducción del alcance de las actividades conforme surgen y remiten las crisis y fluctúa la financiación es inherente al modelo operativo del PMA. Para gestionar estos ciclos, las oficinas en los países efectúan periódicamente exámenes de la dotación de personal, con miras a reajustar su plantilla. La reducción de la fuerza de trabajo contratada a nivel local se ha gestionado principalmente mediante la no renovación de contratos de breve duración y, ocasionalmente, el cese en el servicio de personal con contratos de plazo fijo. Los costos de estas medidas se han sufragado con cargo a los presupuestos de las carteras de actividades en los países, contando con el apoyo de la red de seguridad destinada a las oficinas en los países y una iniciativa institucional de importancia fundamental para cubrir indemnizaciones por cese en el servicio. En cuanto a la fuerza de

trabajo internacional, mientras el Programa ha seguido creciendo, las reducciones de personal en algunas oficinas en los países se han solido compensar incrementando la plantilla en otras oficinas en los países o cubriendo vacantes en la Sede mundial.

191. La fuerza de trabajo internacional y de la Sede mundial debe mantenerse a un nivel que garantice que el PMA cuenta con las aptitudes y la capacidad necesarias para seguir llevando a cabo operaciones cruciales en las oficinas en los países, así como labores de prestación de servicios administrativos y de supervisión en la Sede mundial. En consecuencia, la gestión de dicha fuerza de trabajo se ajusta al nivel general que marca el plan de ejecución de las operaciones del Programa, el cual va rezagado respecto a los cambios en el nivel de las contribuciones.

192. De cara al futuro, el PMA pretende reducir toda su fuerza de trabajo a aproximadamente 16.000 personas, con el fin de adecuar su plantilla a una previsión de contribución de 6.400 millones de dólares. Esta cifra contrasta con la de comienzos de 2025, cuando la fuerza de trabajo del Programa ascendía a poco más de 22.000 personas, incluidos pasantes y voluntarios. Para ajustar gradualmente la plantilla, sin dejar de garantizar que el PMA disponga de la fuerza de trabajo adecuada para el futuro, el plan de reducción que se encuentra en proceso de elaboración se basa en tres pilares: asegurar que se disponga del talento y los conocimientos especializados adecuados en el futuro mediante procesos de planificación de la sucesión en los puestos; definir con claridad la inversión del Programa en capacidades básicas, dando prioridad a las asociaciones, la digitalización y la preparación para situaciones de emergencia, y mantener el correcto equilibrio entre el presupuesto previsto y las actividades de contratación, velando por que el número de miembros de personal internacional permanezca dentro de un umbral aceptable.

Gestión de la fuerza de trabajo internacional y de la Sede mundial

193. En octubre de 2023, cuando las perspectivas de financiación comenzaron a mostrar signos de un descenso global que no se limitaba a unas pocas operaciones en los países, el PMA pausó la contratación como medida proactiva para frenar el aumento de su fuerza de trabajo internacional y de la Sede mundial. A ello le siguieron medidas adicionales en 2024 y 2025, destinadas a ajustar la fuerza de trabajo a la financiación disponible[18]. La medida más reciente ha sido una reducción del tiempo durante el cual el personal internacional de categoría profesional puede estar pendiente de asignación, de 12 a 6 meses. En 2024, el costo de la reducción de personal —mediante la primera ronda de ceses en el servicio de mutuo acuerdo— se financió con cargo a un devengo presupuestario que se había ido acumulando con el tiempo. En 2025, año en que se están produciendo reducciones de puestos más significativas, se aprobaron 60 millones de dólares para financiar la gestión de la reducción de la fuerza de trabajo internacional de categoría profesional y de servicios generales en la Sede mundial. Estos recursos se están destinando a financiar una segunda ronda de ceses en el servicio de mutuo acuerdo, los costos de personal no asignado y la administración del proceso.

194. Dado que el plan de ejecución de las operaciones continúa reduciéndose paulatinamente en 2026 —aunque su dotación sigue siendo de 1.000 millones de dólares superior a los ingresos previstos en concepto de contribuciones—, la fuerza de trabajo internacional y de la Sede mundial también disminuirá. Los costos de una reducción gradual, que garantice que el PMA cumpla sus obligaciones derivadas de los contratos de personal y preserve la experiencia aportada por los empleados con contratos de afiliación, son sustanciales. En vez de solicitar nuevas asignaciones de recursos de la parte no asignada del Fondo General, el Programa financiará esos costos destinando a otros fines una parte del exceso de financiación del Fondo para las prestaciones de los empleados.

[18] PMA. 2025. "Actualización del Plan de Gestión del PMA para 2025-2027", sección 4.3.

195. Entre 2011 y 2024, el PMA realizó con carácter excepcional, por medio de sus costos estándar de personal, aportaciones de 7,5 millones de dólares anuales al Fondo para las prestaciones de los empleados —es decir, 97,5 millones de dólares en total—, con el fin de poder asumir sus obligaciones a largo plazo relativas a las prestaciones a que tuviera derecho el personal. Como consecuencia del sólido rendimiento de las inversiones, junto con la financiación continua de los costos anuales del servicio, los activos ya son bastante superiores a dichos pasivos, determinados por valoración actuarial. A 30 de junio de 2025, el Fondo para las prestaciones de los empleados estaba financiado al 140 %, con un exceso de activos que ascendía a 359,5 millones de dólares por encima de las obligaciones actuariales.

196. El PMA utilizará parte de dicho exceso de financiación para sufragar los costos de gestión de la fuerza de trabajo relacionados con la reducción de personal, que incluyen las indemnizaciones por cese en el servicio, los salarios del personal no asignado en 2026 y los costos administrativos. La utilización de esos fondos se limitará a 97,5 millones de dólares.

197. Aunque dichos costos difieren de las prestaciones después del cese en el servicio, afectan a los mismos miembros del personal y entran dentro de las obligaciones del PMA. La utilización de hasta 97,5 millones de dólares del excedente constituye, por tanto, un medio prudente y adecuado de sufragar los costos de reducción de personal, al tiempo que se asegura a largo plazo la cobertura de las prestaciones después del cese en el servicio. Una vez aplicada plenamente, la medida permitiría reducir la tasa de financiación del Fondo para las prestaciones de los empleados del 140 % al 129 %, dejando un excedente de 262 millones de dólares. Para garantizar una supervisión financiera constante, la Secretaría pondrá en marcha en 2026 un estudio de gestión de activos y pasivos, basado en los datos a fecha de 31 de diciembre de 2025, de cuyos resultados mantendrá informada a la Junta.

Sección V: Modificaciones del Reglamento Financiero

5.1 Antecedentes y objetivos

198. De 2018 a 2020, en aplicación del marco de la hoja de ruta integrada, se introdujeron enmiendas en el Reglamento General y el Reglamento Financiero del PMA, en particular en lo relativo a las normas sobre recuperación total de los costos y la terminología conexa, y a las facultades delegadas para aprobar los PEP y los presupuestos de las carteras de actividades en los países. Reconociendo la necesidad de mejorar el marco general de gobernanza presupuestaria, el PMA propone varias modificaciones del Reglamento Financiero con los objetivos principales de garantizar que las definiciones y decisiones relativas al presupuesto se reflejen con precisión y de fusionar elementos actualmente dispersos en varios documentos, incluidos los planes de gestión anteriores.

199. Las modificaciones propuestas permitirán armonizar las normas presupuestarias, reducir la extensión y la cantidad de proyectos de decisión presentados a la Junta, mitigar la ambigüedad, resolver discrepancias entre distintos artículos y aumentar la agilidad con que el PMA reacciona ante la evolución de las circunstancias, haciendo que la Junta mantenga su función de supervisión estratégica y presupuestaria. Con esos cambios, además, se pretende dar respuesta a algunas de las recomendaciones del Auditor Externo relacionadas con la normativa presupuestaria[1].

5.2 Modificaciones del Reglamento Financiero propuestas

200. La justificación y las propuestas de cambios se incluyen en los párrafos siguientes, mientras que en el anexo VII se incluye una comparación paralela entre el texto actual y el texto revisado propuesto.

Artículo 1.1 del Reglamento Financiero: definición del presupuesto del PMA

201. El presupuesto del PMA se define actualmente de la siguiente manera:

Por "presupuesto del PMA" se entenderá el componente de presupuesto anual del Plan de Gestión aprobado cada año por la Junta, en el que se indican los recursos y gastos previstos en relación con los programas y actividades, y que comprenderá un presupuesto administrativo y de apoyo a los programas.

202. La definición actual adolece de falta de claridad en varios aspectos. Es ambigua en cuanto a si los recursos y gastos previstos y el presupuesto AAP son componentes del presupuesto del PMA o del Plan de Gestión en general. Falta también claridad respecto de si la Junta debe dar su aprobación al Plan de Gestión o al presupuesto del PMA. Por otra parte, la definición no refleja la naturaleza dinámica del entorno operacional y de financiación del Programa.

203. Al elaborar una definición revisada, el PMA se propuso garantizar que su presupuesto:

- reflejara el costo total de ejecutar los PEP aprobados, incluidos tanto los costos directos como los indirectos;
- reflejara las necesidades totales de recursos para programas a lo largo del año, aumentando así la transparencia y la coherencia en la movilización de recursos, y
- permitiera efectuar ajustes presupuestarios a lo largo del año en respuesta a la evolución de los contextos operacionales y los niveles de financiación.

204. El PMA examinó las constataciones del examen de las prácticas presupuestarias de las organizaciones de las Naciones Unidas efectuado por la Dependencia Común de Inspección (DCI)[2]. Esta subraya que la función principal de un presupuesto es proporcionar

[1] Véase el anexo VII.

[2] Naciones Unidas. 2024. La presupuestación en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, JIU/REP/2024/3.

a los Estados Miembros y a los órganos rectores un plan financiero para ejecutar un programa de trabajo en un período determinado, y que un presupuesto por programas debe centrarse en los fines que se han de alcanzar y traducir esos fines en los recursos que se necesitan para su consecución.

205. En su informe la DCI observaba, además, que las entidades de las Naciones Unidas adoptan diferentes modelos de presupuestación, que pueden estar basados en los recursos, como en el caso del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) o el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF); en las necesidades, como en el caso de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), o en ambos aspectos, como los modelos de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONUMujeres) y el PMA, cuyo modelo incluye las necesidades operacionales y un plan de ejecución provisional.

206. El PMA examinó también las IPSAS y, más concretamente, la IPSAS 24, sobre presentación de información del presupuesto en los estados financieros. Esta norma define el presupuesto anual como "un presupuesto aprobado para un año"; asimismo, en ella se establece que los estados financieros deben incluir una comparación entre el presupuesto original y el final, así como los montos efectivos sobre una base comparable.

207. Para abordar las cuestiones señaladas, adecuar la definición del presupuesto del PMA a las mejores prácticas y garantizar que la definición sea coherente con la realidad operacional del Programa, se propone la siguiente definición revisada:

Por "presupuesto del PMA" se entenderá la suma de los tramos anuales de todos los presupuestos de las carteras de actividades en los países aprobados, o que se prevé presentar para aprobación, en el ejercicio económico de que se trate, incluidos los costos operacionales y de apoyo conexos, y comprenderá asimismo el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas.

208. Con arreglo a esta definición revisada, el presupuesto del PMA reflejaría el costo total de las necesidades operacionales, incluidos tanto los costos directos como los indirectos. Por ejemplo, según la nueva definición, el presupuesto del PMA para 2026 ascendería a 13.000 millones de dólares, lo cual quedaría reflejado en el Estado Financiero V de los estados financieros del PMA como presupuesto original, en consonancia con lo establecido en la IPSAS 24. Al mismo tiempo, el presupuesto del PMA tendría un carácter dinámico, lo que permitiría actualizarlo a lo largo del año en respuesta a las nuevas necesidades operacionales que fueran surgiendo, que estarían reflejadas en los distintos presupuestos de las carteras de actividades en los países aprobados, ya fueran nuevos o revisados. Según la nueva definición, el presupuesto final del PMA comprenderá la suma de los tramos anuales de los distintos presupuestos de las carteras de actividades en los países que estuvieran aprobados el último día del ejercicio económico.

Artículo 9.4 del Reglamento Financiero: elementos incluidos en el Plan de Gestión

209. El artículo actual dice así:

El proyecto de Plan de Gestión del PMA incluirá: (a) los efectos previstos y los indicadores de las realizaciones; (b) cuadros comparativos en los que aparecerán las estimaciones propuestas para el siguiente ejercicio económico, el presupuesto del PMA aprobado para el ejercicio económico en curso y el presupuesto del PMA aprobado para el ejercicio económico en curso con las modificaciones introducidas en función de la cuantía efectiva de las entradas y los gastos; (c) los datos estadísticos, apéndices informativos y declaraciones explicativas, así como los cuadros de plantilla, incluidos los relacionados con el segundo y tercer año del período abarcado por el Plan de Gestión, que solicite la Junta o estime necesarios el Director Ejecutivo.

210. Las modificaciones propuestas del artículo 9.4 del Reglamento Financiero tienen por objeto mejorar la coherencia y reducir la ambigüedad. Se simplificarán los cuadros presupuestarios comparativos a que se hace referencia en la letra (b). Puesto que en la definición del Plan de Gestión ya se alude a su período trienal de planificación, en la letra (c) se eliminará la referencia al segundo y tercer año; en cambio, se seguirá incluyendo la información adicional que la Junta solicite o el Director Ejecutivo estime oportuna.

211. El texto propuesto diría lo siguiente:

El Plan de Gestión incluirá:

(a) los efectos previstos y los indicadores de las realizaciones, y

(b) cuadros comparativos en los que aparecerán el presupuesto del PMA aprobado para el ejercicio económico en curso y la propuesta de presupuesto para el siguiente ejercicio económico.

El Director Ejecutivo proporcionará asimismo, para información de la Junta, los datos estadísticos indicativos, los apéndices informativos, las declaraciones explicativas y los cuadros sobre la plantilla relativos al período abarcado por el Plan de Gestión que la Junta solicite o que el Director Ejecutivo estime necesarios.

Artículo 9.5 del Reglamento Financiero: examen y aprobación del Plan de Gestión y el presupuesto del PMA por parte de la Junta

212. El artículo actual dice así:

La Junta examinará el proyecto de Plan de Gestión y los informes respectivos de la CCAAP y del Comité de Finanzas, y aprobará el Plan de Gestión, incluido el presupuesto del PMA, antes del comienzo del ejercicio económico al que corresponda el presupuesto del PMA.

213. Las enmiendas al artículo 9.5 del Reglamento Financiero tienen por objeto aclarar la función de la Junta en la aprobación del presupuesto del PMA y no de todo el Plan de Gestión. Este cambio se ajusta a lo dispuesto en el artículo XIV.6 del Estatuto, según el cual el Director Ejecutivo deberá presentar un "presupuesto del PMA" a la Junta para su aprobación, y responde a las recomendaciones del Auditor Externo sobre la formalización de la aprobación de un presupuesto general del PMA.

214. Con la modificación de este artículo también se pretende abordar de forma preventiva la contradicción que pudiera haber entre la aprobación de un presupuesto del PMA (artículo XIV.6 del Estatuto) y la aprobación de los distintos PEP y los presupuestos de sus correspondientes carteras de actividades en los países, que se rigen por el artículo VI.2 (c) del Estatuto. Los cambios aclaran, además, la naturaleza evolutiva del presupuesto del PMA a lo largo del año, en consonancia con los cambios en los presupuestos de los PEP.

215. El texto propuesto diría lo siguiente:

La Junta examinará el Plan de Gestión y los informes respectivos de la CCAAP y del Comité de Finanzas, y aprobará el presupuesto anual del PMA, antes del comienzo del ejercicio económico al que corresponda el presupuesto anual del PMA. La aprobación del presupuesto del PMA no constituye la aprobación de programas individuales ni de los correspondientes presupuestos de las carteras de actividades en los países, los cuales deberán presentarse por separado para aprobación y revisión de conformidad con el artículo VI.2 (c) del Estatuto y el Apéndice del Reglamento General. Se considerará que el presupuesto del PMA incorpora, sin necesidad de que la Junta adopte nuevas medidas al respecto, las futuras aprobaciones y revisiones de los presupuestos de las carteras de actividades en los países.

216. Como ejemplo de aplicación del artículo modificado, supongamos que en noviembre de 2025 se aprueba el presupuesto del PMA para 2026 por valor de 13.000 millones de dólares, cifra que incluye un presupuesto de 1.000 millones de dólares para la cartera de

actividades en el país X. Pongamos asimismo que en 2026 empeora una situación de emergencia y la Junta Ejecutiva aprueba una revisión presupuestaria de la cartera de actividades en ese país por valor de 2.500 millones de dólares. Suponiendo que no haya otros cambios ni nuevas aprobaciones de carteras de actividades en los países, el presupuesto del PMA será de 14.500 millones de dólares. El presupuesto actualizado no estará sujeto a la aprobación de la Junta, ya que los cambios subyacentes ya habrán sido aprobados separadamente por esta de conformidad con el artículo VI.2(c) del Estatuto. En el Estado Financiero V, el presupuesto original se consignará en 13.000 millones de dólares y el presupuesto final será de 14.500 millones de dólares.

217. Pese a la aprobación del presupuesto del PMA, la Junta seguirá aprobando específicamente las consignaciones para el presupuesto AAP y todas las demás consignaciones.

Artículo 9.6 del Reglamento Financiero: consecuencias de la aprobación de consignaciones

218. El artículo actual dice así:

La aprobación del Plan de Gestión, incluido el presupuesto, por la Junta constituirá: (a) una aceptación del programa de trabajo del PMA para el ejercicio económico siguiente y una autorización al Director Ejecutivo a proseguir en la ejecución de dicho programa de trabajo, y (b) una autorización al Director Ejecutivo a asignar fondos, habilitar créditos, contraer obligaciones y efectuar pagos en relación con los fines para los cuales se aprobó la consignación, pero sin rebasar la cuantía aprobada.

219. Para ajustarse al artículo 9.5 revisado del Reglamento Financiero, en el que se especifica que el presupuesto del PMA, y no todo el Plan de Gestión, es el componente sujeto a la aprobación de la Junta, la enmienda propuesta al artículo 9.6 hace hincapié en la aprobación de consignaciones específicas. Además, se propone suprimir la letra (a), referida a elementos programáticos, a fin de evitar la superposición con el artículo 8.1 del Reglamento Financiero, que rige los PEP y el marco programático. Con estas modificaciones se garantiza que el artículo 9.6 se centre exclusivamente en las consignaciones presentadas en el Plan de Gestión.

220. El texto propuesto diría lo siguiente:

La aprobación por la Junta del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas y de otras consignaciones constituirá una autorización al Director Ejecutivo a asignar fondos, habilitar créditos, contraer obligaciones y efectuar pagos en relación con los fines para los cuales se aprobaron el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas y otras consignaciones, pero sin rebasar la cuantía aprobada.

Artículo 9.7 del Reglamento Financiero: transferencias dentro de los sectores de consignación del presupuesto AAP

221. El artículo actual dice así:

El Director Ejecutivo podrá efectuar transferencias dentro de cada uno de los sectores principales de consignaciones del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas aprobado. El Director Ejecutivo podrá efectuar también transferencias entre sectores de consignaciones hasta los límites que la Junta fije expresamente.

222. La enmienda al artículo 9.7 introduce un margen de flexibilidad del 5 % para las transferencias dentro y fuera de cada sector de consignación del presupuesto AAP. Con ella se formalizan los límites a los que se hace referencia en el artículo.

223. La modificación mejora la capacidad del PMA para responder a la evolución de las necesidades operacionales y administrativas dentro de unos márgenes definidos y limitados. Permite que el ahorro efectuado en un sector de consignación se utilice para hacer frente a gastos esenciales y prioritarios en otra, apoyando así una ejecución

presupuestaria más eficaz, precisa y oportuna. Esta flexibilidad es particularmente importante para responder a los ajustes que puedan surgir en la parte final de un año, una vez concluido el período para solicitar cambios a través de las posibles actualizaciones del Plan de Gestión de ese año, que concluye en abril, o del Plan de Gestión del año siguiente, que concluye en septiembre.

224. El texto propuesto diría lo siguiente:

El Director Ejecutivo podrá efectuar transferencias dentro de cada uno de los sectores principales de consignación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas aprobado. El Director Ejecutivo podrá asimismo efectuar transferencias entre sectores de consignación, siempre que la cuantía neta transferida a y desde un sector de consignación durante un ejercicio económico no supere el 5 % de dicho sector de consignación aprobado por la Junta, o cualquier otro límite que la Junta pueda establecer expresamente.

225. En el cuadro 5.1 se presenta un ejemplo de cómo se aplicaría la flexibilidad que se propone para efectuar transferencias. En este ejemplo hay cuatro sectores de consignación, cada uno de ellos con un umbral de transferencia máximo permitido del 5 %, que debe respetarse con independencia de los cambios que se introduzcan en los demás sectores. Si se desea un incremento del 5 % en el sector de consignación B, se podrían hacer transferencias desde los otros sectores, pero que no superen en ningún caso el 5 % de cada uno de ellos.

CUADRO 5.1: EJEMPLO DE APLICACIÓN DE LOS CAMBIOS DE REDACCIÓN PROPUESTOS

Sector de consignación	Monto aprobado	5 % (variación máxima)	Variación	Monto modificado	Variación porcentual efectiva
A	100,00	+/− 5,00	(5,00)	95,00	−5 %
B	150,00	+/− 7,50	7,50	157,50	5 %
C	50,00	+/− 2,50	(2,50)	47,50	−5 %
D	25,00	+/− 1,25	0,00	25,00	0 %
Total	**325,00**		**0,00**	**325,00**	**0 %**

Artículo 9.8 del Reglamento Financiero: presupuesto administrativo y de apoyo a los programas revisado

226. El artículo actual dice así:

El Director Ejecutivo podrá preparar un proyecto de revisión del Plan de Gestión, que incluya un presupuesto suplementario, para un determinado ejercicio económico, de forma coherente con la estructura y el modelo de Plan de Gestión.

227. La actualización de este artículo tiene por objeto focalizarlo en las modificaciones de las consignaciones del presupuesto AAP, y no en las del Plan de Gestión. Para evitar ambigüedades, el artículo revisado aclara que los presupuestos suplementarios se refieren específicamente al presupuesto AAP.

228. Actualmente, cada Plan de Gestión incluye decisiones específicas en virtud de las cuales la Junta autoriza al Director Ejecutivo a aumentar o reducir el presupuesto AAP dentro de unos límites determinados. Los cambios propuestos formalizarían esta autorización en el Reglamento Financiero. En consecuencia, ya no sería necesario incluir tales decisiones específicas en cada Plan de Gestión, excepto cuando el aumento o la disminución propuestos superaran el límite establecido en el artículo revisado.

229. El texto propuesto diría lo siguiente:

El Director Ejecutivo podrá ajustar el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas aprobado mediante:

(a) un aumento que no supere el 25 % de la parte correspondiente a los costos de apoyo indirectos del incremento de los ingresos previstos en concepto de contribuciones al PMA para el ejercicio económico, menos la cuantía de cualquier déficit de financiación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas aprobado para dicho período, o

(b) una reducción de los gastos que no supere el 10 % del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas aprobado, mediante la adopción de medidas de ahorro de costos.

Todos los cambios que superen esos límites requerirán que el Director Ejecutivo presente un proyecto de presupuesto suplementario para que la Junta lo apruebe y un Plan de Gestión actualizado para que la Junta lo examine. Se informará a la Junta de todos los ajustes aprobados por el Director Ejecutivo.

Cuenta de igualación del presupuesto AAP

230. En consonancia con la labor para mejorar la claridad y la gobernanza del marco de financiación del PMA, la Secretaría propone incluir en el Reglamento Financiero una nueva definición y un nuevo artículo sobre la Cuenta de igualación del presupuesto AAP. Pese a que esta se utiliza desde 2002[3], su función y usos permitidos actualmente no están definidos en el Reglamento Financiero. Con estas propuestas se pretende formalizar las prácticas existentes, mejorar la transparencia y agilizar la presentación del Plan de Gestión.

231. La Cuenta de igualación del presupuesto AAP desempeña un papel fundamental en la gestión de la estabilidad financiera de dicho presupuesto. Se utiliza principalmente para gestionar el desfase temporal entre el momento en que se reciben los ingresos en concepto de recuperación de los CAI y el momento en que se efectúan los gastos sufragados con cargo al presupuesto AAP. Asimismo, esta cuenta absorbe las variaciones de los costos estándar de personal —esto es, las diferencias entre los gastos de empleo estimados y efectivos— en los puestos financiados con cargo al presupuesto AAP (véase el recuadro 5.1).

232. En 2015, la Junta aprobó un objetivo de saldo para la Cuenta de igualación del presupuesto AAP y un límite mínimo para la misma. El primero se estableció en un nivel equivalente a cinco meses de gastos AAP y, el segundo, en el equivalente a dos meses de gastos. Con estos parámetros se ayuda a mantener un margen adecuado para garantizar la sostenibilidad de las actividades financiadas con cargo al presupuesto AAP en caso de que los ingresos en concepto de CAI no fueran suficientes o que se produjeran fluctuaciones inesperadas de los costos. Se puede proponer, para fines concretos —como ampliar las reservas, trabajar en una esfera temática determinada o financiar inversiones estratégicas, incluidas las iniciativas institucionales de importancia fundamental—, un saldo que exceda el nivel establecido como objetivo, con sujeción a la aprobación de la Junta.

Artículo 1.1 del Reglamento Financiero: definición de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP

233. Se propone la definición siguiente:

Por "Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas" se entenderá una cuenta de reserva establecida con el fin de registrar las diferencias entre los

[3] "Informe final sobre la revisión de la tasa de costos de apoyo indirecto" (WFP/EB.3/2002/5-C/1).

ingresos en concepto de recuperación de los costos de apoyo indirectos y los gastos con cargo al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas.

Nuevo artículo 10.7 del Reglamento Financiero: uso de la Cuenta de igualación del presupuesto AAP

234. El texto propuesto diría lo siguiente:

El Director Ejecutivo podrá retirar fondos de la Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas, o acreditarlos en ella, para hacer frente a cualquier déficit o excedente que se derive de:

(a) ingresos en concepto de recuperación de los costos de apoyo indirectos que sean inferiores o superiores a los necesarios para sufragar los gastos con cargo al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas, y

(b) diferencias entre los costos efectivos de los puestos y las cuantías correspondientes utilizadas para calcular el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas.

Cualquier otro uso de la Cuenta de igualación del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas requerirá la aprobación de la Junta Ejecutiva.

Recuadro 5.1. Variación de los costos estándar de personal

Al comienzo de cada ciclo presupuestario, el PMA calcula las tarifas que se aplicarán el año siguiente a los costos estándar de personal en cada categoría y grado. El cálculo se basa en los costos efectivos en que se haya incurrido el año anterior y se ajusta en función de la inflación, las variaciones de los tipos de cambio y otros cambios previstos. Las tarifas incluyen el sueldo básico; un ajuste por lugar de destino; las cotizaciones a pensiones y seguros; prestaciones como las vacaciones anuales y los pagos durante los períodos sin asignación; las prestaciones después del cese en el servicio; subsidios como las prestaciones por condiciones de vida difíciles o de movilidad y la prima de peligrosidad, y los subsidios de educación y reasignación, así como los costos en concepto de seguridad y bienestar del personal.

A lo largo del año, esas tarifas estándar se aplican para imputar los costos de personal a diversas fuentes de financiación. Este método aporta coherencia y previsibilidad en la ejecución del presupuesto. Durante el cierre financiero al final del ejercicio, se calcula la diferencia entre los costos efectivos en que se haya incurrido y los costos estándar imputados. Entre unos y otros pueden surgir diferencias por diversas razones, por ejemplo: variación de los derechos a prestaciones; aumentos de escalón dentro de una misma categoría de personal; fluctuaciones de los tipos de cambio; número de reasignaciones, y número de empleados no asignados, junto con el tiempo que permanecen sin asignar.

Tales diferencias, conocidas como "variaciones de los costos estándar de personal", son una constante del modelo de presupuestación del PMA y reflejan la diferencia entre los gastos de empleo estimados y efectivos en todo el organismo. A lo largo de los 10 últimos años, el PMA ha registrado una variación positiva media de en torno al 3 % del total de los costos de personal. Los superávits se han acreditado a la Cuenta de igualación del presupuesto AAP en el caso de los puestos financiados con cargo a dicho presupuesto, y a la parte no asignada del Fondo General para todos los demás puestos.

Otras modificaciones del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada

235. En aras de la coherencia con los cambios mencionados, el PMA también propone introducir pequeñas modificaciones para actualizar las definiciones de "consignación", "sector de consignación", "Plan de Gestión" y "presupuesto administrativo y de apoyo a los programas", así como los artículos 9.1, 9.2, 9.3 y 9.9 del Reglamento Financiero. Para definir con mayor precisión la práctica vigente en el PMA de efectuar pagos anticipados o parciales cuando así lo exigen las prácticas comerciales normales, y para armonizar esta práctica con el

Reglamento Financiero de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), que también prevé tales pagos cuando resultan necesarios, se propone modificar el artículo 12.1 (a) del Reglamento Financiero para permitir explícitamente, cuando proceda, los pagos anticipados o parciales. Estas modificaciones están recogidas en el anexo VII.

236. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 2.2 del Reglamento Financiero, el Director Ejecutivo del PMA debe establecer una Reglamentación Financiera Detallada, compatible con el Estatuto y con el propio Reglamento Financiero, a fin de asegurar una administración financiera eficaz y la realización de economías. Una vez aprobadas las mencionadas modificaciones del Reglamento Financiero, la Directora Ejecutiva revisará la Reglamentación Financiera Detallada y la transmitirá para información a la Junta, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto de las Naciones Unidas y el Comité de Finanzas de la FAO.